

НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ

БЮДЖЕТНАЯ СТРУКТУРА И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БЮДЖЕТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

(на примере ЗАО «Мотор-Супер» г. Тольятти)

Савенков Д.Л., к.э.н., ген. директор ЗАО
«Мотор-Супер», г. Тольятти

Разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей плано-аналитической работы компаний всех отраслей экономики. Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма бюджетирования стоит перед промышленными предприятиями. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее сложным по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадии производства, и стадии хранения и сбыта произведенной продукции, а также расчетов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. Этим промышленные предприятия отличаются, например, от банковской сферы и торговли, где производственный процесс отсутствует. «Сквозное» управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учета и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех стадиях финансового цикла. Каждая стадия финансового цикла является одним из факторов образования конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия, и чем больше «ступенек» в кругообороте капитала предприятия, тем более сложной и развернутой должна быть технология бюджетного процесса.

В данной статье мы кратко рассмотрим структуру бюджетов, их взаимодействие, годовой и месячный регламенты на примере ЗАО «Мотор-Супер». Ежегодно акционеры предприятия ставят цели по повышению прибыльности бизнеса предприятия на основании разработанной стратегии развития предприятия до 2010 г. Для реализации поставленных целей в 2004 году на предприятии внедрено бюджетное управление.

Краткая информация по предприятию

ЗАО «Мотор-Супер» зарегистрировано 25 декабря 1991 года решением № 948 Автозаводского исполнительного комитета г. Тольятти Самарской области для оказания услуг производственного характера – форсирование двигателей ОАО АВТОВАЗ. В 1995 году предприятие перепрофилировано на производство комплектующих изделий и запасных частей для автомобилей.

Организационно-правовая форма – Закрытое акционерное общество.

С 1999 года в акционерном обществе акцентируется внимание на методах работы в команде и вы-

делению процессов, как технологических, так и поддерживающих производственную деятельность. Результатом такого подхода является построение в 2000 году системы менеджмента качества (СМК) в соответствии с требованиями МС ИСО 9002-94, подтвержденное сертификатом TUV CERT № 15 100 0778 от 11.05.2000 г., МС ИСО 9001:2000, подтвержденное сертификатом TUV CERT № 15 100 0778 от 05.12.2002 г. Результатом функционирования системы качества является оценка ОАО «АВТОВАЗ»: по результатам работы в 2003 и 2004 годах, согласно «Балльной системе оценки поставщиков», ЗАО «Мотор-Супер» признан «лучшим поставщиком».

Сегодня ЗАО «Мотор-Супер» – один из крупных поставщиков ОАО «АВТОВАЗ», входит в категорию «лучший поставщик» и имеет устойчивые связи с ОАО «АВТОВАЗ». С сентября 2002 г. осуществляются серийные поставки комплектующих для автомобиля «Шевроле-Нива» на совместное предприятие «GM-AVTOVAZ». Также комплектующие изделия поставляются на автомобильные заводы ЗАО «РосЛада» г. Сызрань, ЗАО «ВИС-Авто» г. Тольятти, ОАО «Ижмаш-Авто» г. Ижевск.

Определения, сокращения, обозначения

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Финансовая структура – перечень служб и подразделений Предприятия, выступающих объектами бюджетирования и управленческого учета, с закрепленными сферами финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, денежные потоки, определенные финансовые показатели). Состоит из ЦФУ, ФО и Групп ЦФУ. Финансовая структура необходима для того, чтобы более объективно оценить финансовое состояние предприятия, в том числе в разрезе различных центров учета или направлений хозяйственной деятельности, для того чтобы точно распределять доходы, расходы, затраты и ответственность за соблюдение соответствующих показателей как по видам деятельности, так и по структурным подразделениям (отделам и службам) предприятия.

ФО – финансовый оператор, структурное подразделение, имеющее закрепленную (ограниченную) сферу взаимоотношений с внешней средой, которая оказывает непосредственное влияние на денежные потоки Предприятия, и несущее ответственность за результаты данных взаимоотношений.

ЦФУ – центр финансового учета, подразделение, имеющее закрепленную (ограниченную) сферу деятельности, которая оказывает непосредственное влияние на доходы и расходы Предприятия. Это подразделение несет ответственность за результаты данной деятельности, и по нему в бухгалтерском учете ведется систематический учет доходов и расходов.

Группа ЦФУ – группа подразделений в подчинении директора (по направлению). Директор по направлению несет ответственность за финансовые результаты деятельности подчиненных ему подразде-

лений, наделен полномочиями в отношении принятия решений по доходам и расходам данных ЦФУ. Бюджеты подразделений проходят согласование у директора, в подчинении которого это подразделение находится.

Бюджет Предприятия – комплект взаимоувязанных основных финансовых бюджетов: БДР и БДДС.

Контрагент – юридическое или физическое лицо, являющееся стороной в договорных отношениях с Предприятием.

В настоящем стандарте использованы следующие сокращения:

Предприятие – ЗАО «Мотор-Супер»;
БДР – бюджет доходов и расходов по методу начисления;
БДДС – бюджет движения денежных средств;
ФЭО – финансово-экономический отдел;
БС ПДО – бюро сбыта производственно-диспетчерского отдела;
ПББ ПДО – планово-бюджетное бюро производственно-диспетчерского отдела;
ОВК – отдел внешней кооперации;
БПП ПДО – бюро подготовки производства производственно-диспетчерского отдела;
ОМТС – отдел материально-технического снабжения;
МЭО – механо-энергетический отдел;
ТО – технологический отдел;
БОТ – бюро охраны труда;
БНС – бюро по надзору за строительством;
ПДО – производственно диспетчерский отдел;
АХО – административно-хозяйственный отдел;
ОИС – отдел информационных систем;
ОК – отдел кадров;
ОТК – отдел технического контроля;
ОАЭСК – отдел анализа эффективности систем качества.

СТРУКТУРА БЮДЖЕТОВ

Уровни бюджетов

В контуре долгосрочного планирования разрабатывается годовая бюджет Предприятия, детализация производится по кварталам, 1 квартал по месяцам. В рамках данного бюджета устанавливаются общие ориентиры деятельности Предприятия на плановый период.

В контуре среднесрочного планирования разрабатывается квартальный бюджет Предприятия, детализация производится по месяцам. Утвержденный бюджет является основным документом, на основании которого осуществляется деятельность Предприятия и всех структурных подразделений. Внутри квартала по месяцам возможно перераспределение величин доходов, затрат, денежных потоков, других целевых показателей – деятельность ЦФУ (подразделений) должна быть направлена на достижение по итогам квартала утвержденных целевых показателей и оценивается прежде всего по отклонениям от данных показателей.

В контуре краткосрочного планирования разрабатывается оперативный бюджет Предприятия, бюджетный период которого – один календарный месяц.

Главными бюджетными документами являются Бюджет доходов и расходов (БДР) и Бюджет движения денежных средств (БДДС).

Бюджет доходов и расходов

БДР включает в себя все планируемые доходы и расходы по методу начислений, а также ожидаемые

финансовые результаты деятельности по итогам планового периода. Служит инструментом управления рентабельностью и прибылью. БДР показывает соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителям продукции) в плановый период со всеми видами расходов, которые полагает понести в этот же период предприятие. БДР также показывает структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов хозяйственной деятельности за определенный период. По нему можно судить о рентабельности производства и точке безубыточности.

Формат. «Бюджет доходов и расходов по элементам затрат» (Приложение № 1) обеспечивает возможность сравнения начисленных доходов и расходов и денежных доходов и расходов

Бюджетодержатель – Директор по экономике и финансам предприятия.

Порядок составления. Бюджет доходов и расходов составляет ФЭО на основе операционных бюджетов (Производственного бюджета, Налогового бюджета, бюджетов подразделений). Бюджет составляется на год по кварталам, 1 квартал с разбивкой на месяцы. В последний месяц каждого квартала бюджет корректируется на предстоящие кварталы; бюджет на квартал, следующий за отчетным, разбивается по месяцам. Отчетность по БДР составляется также в этом формате за каждый месяц.

Бюджет движения денежных средств

Назначение БДДС – отражает все планируемые поступления и выплаты денежных средств и их эквивалентов. Служит инструментом управления ликвидностью и платежеспособностью. Основное назначение БДДС состоит в обеспечении сбалансированности поступлений денежных средств (соответствующих планируемому доходу) и их использование (в соответствии с запланированными расходами) по бюджетным периодам.

Формат. «Бюджет движения денежных средств на год» (Приложение № 1). В формате этого бюджета планируется финансирование на год по элементам затрат и по видам деятельности

Бюджетодержатель – Директор по экономике и финансам предприятия.

Бюджет движения денежных средств на год составляет ФЭО на основе БДР, операционных бюджетов и заявок на финансирование подразделений на год. Бюджет составляется на год по кварталам, 1 квартал с разбивкой на месяцы. В последний месяц каждого квартала составляется бюджет на предстоящий квартал по месяцам. Отчетность по БДДС составляет ФЭО также в этом формате за каждый месяц с нарастающим итогом с начала года.

Планирование БДДС на месяц и отчет об исполнении БДДС осуществляет ФЭО. Первоначально определяется остаток денежных средств в кассе и банке на расчетном счете на начало бюджетного периода. Поступление денежных средств от основной деятельности группируется по потребителям. Прочие поступления группируются по возврату де-

биторской задолженности, продаже векселей. Поступления от финансовой деятельности группируются по источникам финансирования: кредиты, займы и прочие поступления.

Выплаты денежных средств – группируются по видам деятельности (операционная, финансовая и инвестиционная), при этом выплаты по операционной деятельности группируются по Группам ЦФУ и по отдельным статьям расходов на основе заявок подразделений. Выплаты по финансовой деятельности группируются по источникам финансирования. Выплаты по инвестиционной деятельности группируются по направлениям инвестиций, по подразделениям.

Сальдо поступлений и выплат на конец периода определяется как разность между поступлениями и выплатами за бюджетный период (месяц, год) и накоплением с начала года.

Операционные бюджеты

Операционные бюджеты включают доходы и расходы по каждой значимой функциональной сфере деятельности Предприятия: продажи, производство, закупки сырья и материалов, изменение готовой продукции, изменение ТМЦ, изменение дебиторской и кредиторской задолженности, налоги, оплата труда, инвестиции и другие. Назначение операционных бюджетов – контроль над наиболее значимыми функциональными сферами и подготовка на основе операционных бюджетов основных бюджетов БДР и БДДС.

На Предприятии функционируют следующие операционные бюджеты:

1. Бюджет продаж.

2. Бюджет производства (план изготовления товарной продукции).
3. Бюджет закупок комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов.
4. Бюджеты подразделений. Заявки на финансирование подразделений.

Бюджет продаж

Назначение бюджета – показывает объемы продаж по потребителям и в целом по предприятию в натуральных и стоимостных показателях на бюджетный период. На основании этого бюджета определяется производственная программа предприятия, а также потребность в производственных мощностях, персонале, сырье и материалах, рассчитываются затраты на содержание обслуживающих подразделений. Бюджет продаж служит основой для составления Бюджета доходов и расходов.

Формат. «Бюджет продаж (отгрузки) товарной продукции ЗАО «Мотор-Супер» на месяц (год)» (Приложение № 2) формирует плановые объемы продаж по потребителям и по номенклатуре в количественном и стоимостном выражении.

Бюджетодержатель – коммерческий директор.

Бюджет производства (план изготовления товарной продукции)

Назначение бюджета – определить производственную программу для Предприятия (для производственных цехов) на предстоящий бюджетный период. Для определения объемов производства необходимо знать общий объем продаж и его распределение внутри бюджетного периода, остатки готовой продукции на начало бюджетного периода, нормативы запаса готовой продукции на складах.

Таблица 1

ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОДАЖ

№	ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	МЕСЯЧНОЕ (ОПЕРАТИВНОЕ) ПЛАНИРОВАНИЕ
1	БС ПДО и руководство Коммерческой службы с начала второго полугодия до декабря месяца занимается заключением (продолжением) договоров на поставку комплектующих на следующий год на ОАО «АВТОВАЗ» и другим заказчикам	ПББ ПДО получает ежемесячные заявки от потребителей ЗАО «Мотор-Супер» (ОАО «АВТОВАЗ» и других) на поставку товарной продукции до 20 числа предпланового месяца
2	БС ПДО до 1 декабря предшествующего года получает договора поставки комплектующих на ОАО «АВТОВАЗ» и другим поставщикам со спецификацией, в которой определена номенклатура, количество поставки на год, цена и объем поставки в тыс.руб.	ПББ ПДО до 25 числа предпланового месяца формирует Бюджет продаж (отгрузки) по потребителям и номенклатуре согласно заявок на основании ценника готовой продукции и по ценам, согласованным с потребителями. Бюджет подписывается заместителем коммерческого директора и коммерческим директором и передается в ФЭО
3	ПББ ПДО до 8 декабря предшествующего года на основе спецификаций формирует Бюджет продаж на год по потребителям и номенклатуре и передает его в ФЭО	ПББ ПДО до 1 числа планового месяца уточняет Бюджет продаж
5	ФЭО до 12 декабря анализирует и согласовывает Бюджет продаж на предстоящий год по потребителям и номенклатуре	ПББ ПДО согласовывает уточненный Бюджет продаж с начальником ФЭО до 1 числа планового месяца
6	ФЭО использует информацию по объемам продаж из Бюджета продаж для формирования БДР и БДДС на год	Бюджет продаж утверждает Генеральный директор 1 числа планового месяца
7	В течение года в Бюджет продаж могут вноситься изменения	ПББ ПДО до 5 числа после планового месяца составляет отчет об исполнении Бюджета продаж за отчетный месяц и проводит анализ причин отклонений
8	ПББ ПДО до 30 января составляет отчет об исполнении Бюджета продаж за отчетный год и проводит анализ причин отклонений	В случае поступления в течение месяца дополнительных заявок от потребителей на поставку комплектующих изделий, Бюджет продаж корректируется

Таблица 2

ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРОИЗВОДСТВА

№	ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	МЕСЯЧНОЕ (ОПЕРАТИВНОЕ) ПЛАНИРОВАНИЕ
1	ПББ ПДО на основе прогнозного Бюджета продаж на год до 9 декабря разрабатывает нормативы запасов готовой продукции на складах	ПББ ПДО до 20 числа предпланового месяца получает заявки от потребителей на поставку товарной продукции
2	БПП ПДО до 10 декабря определяет прогнозные запасы (или применяет нормативы) на складах готовой продукции на 1 января	ПББ ПДО до 20 числа предпланового месяца рассчитывает нормативные запасы готовой продукции на складах
3	ПББ ПДО формирует программу производства на предстоящий год до 11 декабря предпланового года с учетом нормативов запасов и прогнозных запасов готовой продукции на складах на 1 января и передает в ФЭО	ПББ ПДО формирует программу производства на предстоящий месяц до 20 числа предпланового месяца и передает в ФЭО предварительный Бюджет производства до 25 числа предпланового месяца
4	ФЭО использует информацию по объемам производства на год для формирования БДР и БДДС	БПП, ОВК и ФЭО определяют фактические запасы на складах готовой продукции на 1 число месяца и рассчитывают отклонение от нормативных запасов до 12.00 2 числа планового месяца
5	ПББ ПДО до 15 января планового года уточняет Бюджет производства с учетом нормативов запасов и фактических запасов на складах готовой продукции. Бюджет подписывается коммерческим директором, директором по производству, заместителем коммерческого директора, согласовывается с начальником ФЭО и утверждается генеральным директором до 15 января Объем производства на год = объем продаж на год – фактический запас готовой продукции на складе на 1 января + норматив запасов готовой продукции на складе	ПББ ПДО до 3 числа планового месяца уточняет Бюджет производства с учетом нормативов запасов на складах и фактических запасов готовой продукции на 1 число. Бюджет подписывается коммерческим директором, директором по производству, заместителем коммерческого директора, согласовывается с начальником ФЭО и утверждается генеральным директором до 3 числа планового месяца Объем производства на месяц = объем продаж на месяц – фактический запас готовой продукции на складе на 1 число месяца + норматив запасов готовой продукции на складе
6	ФЭО до 30 января составляет отчет об исполнении Бюджета производства за отчетный год и проводит анализ причин отклонений	ФЭО использует информацию по объемам производства для формирования БДР и БДДС
7		ФЭО до 10 числа составляет отчет об исполнении Бюджета производства за отчетный месяц и проводит анализ причин отклонений
8		В случае поступления в течение месяца дополнительных заявок от потребителей на поставку комплектующих изделий, Бюджет производства корректируется, но не позже чем за три рабочих дня до конца месяца

Таблица 3

ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ЗАКУПОК КОМПЛЕКТУЮЩИХ, ОСНОВНЫХ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ

№	ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	МЕСЯЧНОЕ (ОПЕРАТИВНОЕ) ПЛАНИРОВАНИЕ
1	На основе Бюджета производства на год ПББ ПДО до 10 декабря рассчитывается нормативный запас на складах на год по комплектующим, основным и вспомогательным материалам	На каждый месяц до 20 числа предпланового месяца ПББ ПДО рассчитывает нормативный запас по комплектующим, основным и вспомогательным материалам на основе Бюджета производства
2	БПП ПДО до 11 декабря определяет прогнозные запасы (или применяет нормативы) комплектующих с ОАО «АВТОВАЗ» на складе на 1 января	БПП ПДО до 20 числа предпланового месяца определяет прогнозный запас на 1 число месяца (или применяет нормативы) комплектующих с ОАО «АВТОВАЗ» на складе и отклонение от нормы запаса
3	ОВК до 11 декабря определяет прогнозные запасы (или применяет нормативы) комплектующих по прямым поставкам и основных материалов на складе на 1 января	ОВК до 20 числа предпланового месяца определяет прогнозный запас на 1 число месяца (или применяет нормативы) комплектующих по прямым поставкам и основных материалов на складе и отклонение от нормы запаса
4	ОМТС до 11 декабря определяет прогнозные запасы (или применяет нормативы) вспомогательных материалов на складе на 1 января	ОМТС до 20 числа предпланового месяца определяет прогнозный запас на 1 число месяца (или применяет нормативы) вспомогательных материалов на складе и отклонение от нормы запаса
5	На основании Бюджета производства фактических запасов на складе, ПББ ПДО до 12 декабря определяет потребность в комплектующих изделиях, основных и вспомогательных материалах на годовую программу и составляет Бюджет закупок на год. Объем закупок ТМЦ на год = потребность в ТМЦ на годовую произв. программу – фактический запас ТМЦ на складе на 1 января + норматив запасов ТМЦ на складе	На основании Бюджета производства, нормативов запаса на складе, фактических запасов на складе, ПББ ПДО определяет потребность в комплектующих изделиях, основных и вспомогательных материалах на месячную программу, формирует заявки на закупку и составляет Бюджет закупок до 20 числа предпланового месяца. Объем закупок ТМЦ на месяц = потребность в ТМЦ на месячную произв. программу – фактический запас ТМЦ на складе на 1 число месяца + норматив запасов ТМЦ на складе
6	ПББ ПДО передает до 13 декабря Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов на год в	ПББ ПДО передает Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов в ФЭО до 25 числа предпланового

№	ГОДОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	МЕСЯЧНОЕ (ОПЕРАТИВНОЕ) ПЛАНИРОВАНИЕ
	ФЭО	месяца
7	ПББ ПДО уточняет Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов до 15 января планового года и передает его в ФЭО	ПББ ПДО уточняет Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов до 3 числа планового месяца и передает его в ФЭО
8	ФЭО использует объемы закупок из Бюджета закупок для формирования БДР и БДДС на год	ФЭО использует объемы закупок из Бюджета закупок для формирования БДР и БДДС на месяц
9	ПББ ПДО до 30 января составляет отчет об исполнении Бюджета закупок за отчетный год и проводит анализ причин отклонений	ПББ ПДО до 10 числа составляет отчет об исполнении Бюджета закупок за отчетный месяц и проводит анализ причин отклонений
10		Бюджет закупок корректируется в случае существенных изменений объемов продаж в течение месяца (нормативных запасов ТМЦ не хватает на увеличение объема продаж)

Форматы

«Бюджет производства (изготовления товарной продукции) ЗАО «Мотор-Супер» на ____ 200_г.» (Приложение № 3). Формат бюджета показывает, сколько нужно изготовить в бюджетном периоде по каждой позиции номенклатуры в количественном и стоимостном выражении с учетом плана отгрузки, нормы запаса и остатков готовой продукции на 1-е число месяца. Группировка номенклатуры – по участкам производства.

Бюджетодержатель – директор по производству.

Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов

Назначение бюджета.

1. Определение потребности комплектующих, основных и вспомогательных материалов на производственную программу.
2. Определить потребность в закупке комплектующих, основных и вспомогательных материалов с учетом фактических запасов и нормативов запасов.
3. Определение потребности в денежных средствах на оплату стоимости комплектующих, основных и вспомогательных материалов.

Формат. «Бюджет закупок комплектующих, основных и вспомогательных материалов» (Приложение № 4). Форма Бюджета показывает, сколько нужно закупить комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов по каждой номенклатуре в количественном и стоимостном выражении на производственную программу с учетом фактических запасов на складах и нормативов запасов, а также с учетом норм расхода на единицу изделия.

Бюджетодержатель – коммерческий директор.

Бюджеты подразделений (ЦФУ)

Назначение бюджетов:

- отразить потребность во всех видах ресурсов в денежном выражении, необходимых для обеспечения работы подразделений в планируемом периоде;
- детальный учет и анализ затрат по подразделениям;
- контроль за денежными расходами и затратами для своевременного принятия мер.

Форматы

«Бюджеты подразделений» (Приложения № 5). В бюджеты подразделений включаются все затраты для обеспечения производственно-хозяйственной деятельности для выполнения намеченных планов.

Бюджетодержатели – руководители Групп ЦФУ, ответственные за бюджеты – руководители подразделений.

Порядок составления

Бюджет подразделений формирует ФЭО на основе операционных бюджетов, статистических данных, нормативов аналогично БДР и БДДС предприятия на год с разбивкой по кварталам, а первый квартал с разбивкой по месяцам, подписывается у начальника ФЭО и согласовывается с руководителем ЦФУ (подразделения). В конце кварталов уточняется и, если надо, корректируется годовой бюджет, а бюджеты подразделений формируются по месяцам следующего квартала. В течение месяца руководитель ЦФУ должен отслеживать исполнение бюджета за месяц. Отчет по исполнению бюджетов подразделений составляет ФЭО в том же формате за месяц и нарастающим итогом с начала года (план-факт, отклонения). В случае превышения показателей бюджета подразделений, на Бюджетном комитете решается вопрос о депремировании работников подразделения.

Формирование бюджетов по трем типам подразделений:

1. По основным цехам

Переменные затраты – комплектующие, основные и вспомогательные материалы – определяются исходя из производственной программы (на год, на месяц) и нормы расхода ТМЦ на единицу продукции. Заработная плата основных рабочих рассчитывается БОТиЗ исходя из производственной программы и трудоемкости изготовления и представляется до 15 декабря на год и до 1 числа планового месяца на месяц в ФЭО (при изменении бюджета производства и изменений по заработной плате в течение года производятся корректировки).

Общепроизводственные расходы (РСЭО и цеховые расходы) и общехозяйственные расходы определяются ФЭО на основе нормативов, лимитов и статистических данных по статьям и элементам затрат.

2. По вспомогательным цехам и отделам (транспортный цех, МЭО, ОТК, ТО, ПДО, ОВК, ОМТС) обеспечивающим основные цеха, и внутрифирменным расходам

Переменные затраты – вспомогательные материалы, доставка ТМЦ (бензин, дизтопливо) – определяются по нормам и нормативам.

Общепроизводственные расходы (РСЭО и цеховые расходы) и общехозяйственные расходы определяются ФЭО на основе нормативов, лимитов и статистических данных по статьям и элементам затрат.

3. По остальным отделам

Общехозяйственные расходы определяются ФЭО на основе нормативов, лимитов и статистических данных по статьям и элементам затрат.

Заявки на финансирование

Назначение: Заявки на финансирование являются инструментом планирования и контроля денежных доходов и расходов (по оплате), закрепленных за каждым подразделением. Заявки на финансирование составляются по денежным доходам и расходам и являются основой для формирования проектов операционных бюджетов и БДДС.

Форматы: «Заявки на финансирование подразделений» (Приложения № 6). Заявки на финансирование показывают выплаты денежных средств по статьям затрат и контрагентам, а также задолженность по дебету и кредиту.

Бюджетодержатели – руководители Групп ЦФУ, ответственные за бюджеты – руководители подразделений.

Порядок составления

Заявки на финансирование финансовые операторы (подразделения) формируют на год на основе операционных бюджетов и на месяц – на основе расчетной потребности с ориентацией на годовой бюджет.

Заявленная сумма может корректироваться в случае нехватки средств. Заявки подписывают руководители групп ЦФУ (директора по направлениям), ответственный за составление, согласовывается с начальником ФЭО и утверждается директором по экономике и финансам. Руководители подразделений, предоставляющие в заявках на финансирование на месяц суммы сверх бюджетных, должны предоставить обоснование на дополнительные расходы. Директор по экономике и финансам принимает решение о дополнительном финансировании.

Бюджетный регламент

Регламент годового и квартального планирования

Основой для годовых бюджетов являются цели деятельности, определенные акционерами, руководством Предприятия, стратегией развития Предприятия и результаты анализа исполнения предыдущих бюджетных периодов и существующих тенденций, которые доводятся до директоров по направлениям (руководителей Групп ЦФУ), руководителей подразделений (ЦФУ и ФО).

Бюджетные формы заполняются по методу «снизу вверх». То есть сначала формируются операционные бюджеты, заявки на финансирование и бюджеты подразделений. Затем производится увязка доходов и расходов в соответствии с установленными целями и результатами анализа исполнения предыдущих периодов, по результатам которых производится корректировка и утверждение заявок на финансирование (планов денежных доходов), бюджетов подразделений и операционных бюджетов, формируются и утверждаются формы БДР и БДДС.

Ответственность за полноту, достоверность и своевременность представления данных несет начальник подразделения, за которым закреплено формирование бюджетного документа. Ответственным за обеспечение исполнения закрепленных функций в системе бюджетного управления является директор по направлению, в подчинении которого входит данное подразделение.

В том случае, если плановые расходы предприятия превышают плановые доходы, лица, ответственные за формирование операционных бюджетов, БДР и БДДС, производят секвестирование расходов, о чем соответствующие подразделения уведомляются. Спорные вопросы выносятся на Бюджетный комитет.

Процесс планирования основан на следующих предпосылках и ограничениях:

- деятельность подразделений должна быть направлена на достижение поставленных целей и задач;
- годовой бюджет Предприятия должен быть принят до начала планового года.

Проекты БДР, БДДС и операционных бюджетов предоставляются членам Бюджетного комитета для ознакомления предварительно до начала Бюджетного комитета в соответствии с установленным регламентом.

Дата проведения Бюджетного комитета по утверждению годового бюджета назначается специальным приказом по Предприятию. Годовой бюджет должен быть утвержден до наступления планового года.

После утверждения Бюджета головной компании, в случае необходимости, назначается повторное проведение Бюджетного комитета по утверждению годового бюджета (откорректированного).

Отчет об исполнении годового бюджета формирует нарастающим итогом с начала года в одних формах вместе с отчетом об исполнении оперативных бюджетов.

В конечном итоге результатом бюджетного процесса является рассмотрение и принятие бюджетным комитетом и утверждение руководителем Предприятия основных бюджетных документов – БДР по элементам затрат, БДДС и инвестиционного бюджета.

Критериями принятия директивного бюджета Предприятия в порядке значимости являются:

- соответствие величины рентабельности и прибыльности поставленным целям и задачам;
- соответствие состояния расчетных финансовых показателей поставленным целям и задачам;
- бездефицитность БДДС для финансирования плана производства и плана инвестиций с учетом всех накладных расходов, а также отсутствие кассовых разрывов внутри года.

В процессе годового планирования применяются следующие процедуры регулирования (управления) для достижения приемлемых критериев годового бюджета в порядке предпочтительности:

- увеличение бюджета продаж;
- уменьшение накладных затрат;
- достижение бездефицитности БДДС путем привлечения дополнительных заемных средств;
- достижение бездефицитности БДДС путем реструктурирования кредиторской задолженности;
- использование в качестве источника компенсации планового убытка сокращения затрат на ремонтно-эксплуатационные нужды и вложения в основные средства (в действующее производство – замена изношенных ОС).

Регламент оперативного планирования

Основой для оперативного планирования служит утвержденный годовой бюджет Предприятия текущего года. Бюджетные формы формируются по методу «снизу вверх» аналогично формам годового планирования.

Ответственным за полноту, достоверность и своевременность представления данных является начальник подразделения (ЦФУ), за которым закреплено

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1 БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ
ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА 200_ ГОД**

формирование бюджетного документа. Ответственным за обеспечение исполнения закрепленных функций в системе бюджетного управления является директор по направлению, в подчинении которого находится данное подразделение.

Предварительное заседание Бюджетного комитета проводится до 30 числа предпланового месяца; если есть серьезные уточнения и изменения, то 5 числа планового месяца проводится окончательное заседание Бюджетного комитета. На предварительном заседании Бюджетного комитета рассматриваются следующие вопросы:

1. Вопросы исполнения бюджетов прошлого и текущего месяца (по которым уже составлены отчетные формы согласно регламента).
2. Бюджеты на новый месяц.
3. Исполнение годового бюджета.
4. Целевые показатели подразделений.
5. Вопросы премирования / депремирования работников подразделений.

Процесс планирования основан на следующих предпосылках и ограничениях:

- деятельность подразделений должна быть направлена на выполнение по итогам года утвержденного годового бюджета предприятия;
- предварительный бюджет производства должен быть принят 25 числа предпланового месяца, а окончательный – не позднее 3 числа планового месяца.

В процессе оперативного планирования применяются следующие процедуры регулирования (управления) для достижения приемлемых критериев оперативного бюджета в порядке предпочтительности:

- достижение бездефицитности БДДС путем секвестирования заявок на финансирование подразделений;
- ликвидация кассовых разрывов путем перекредитовки в течение планового месяца;
- достижение бездефицитности БДДС путем привлечения дополнительных заемных средств.

Бюджетная отчетность и анализ

Управленческая технология бюджетирования является не только инструментом планирования, но также инструментом контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами как на предприятии в целом, так и по отдельным направлениям. Поэтому наряду с бюджетами на предстоящий период должны составляться отчеты об исполнении бюджетов за бюджетный период, а также сопоставляться плановые и фактические показатели. По результатам сопоставления проводится анализ отклонений фактических показателей от плановых и причин их возникновения.

План-факт анализ проводится для основных бюджетов (БДР И БДДС), для операционных бюджетов и для бюджетов подразделений. Формы отчетов по всем бюджетам приведены в приложениях. Анализ исполнения бюджетов проводится по приведенной ниже форме. Анализируются причины отклонений показателей, делаются выводы и наработываются предложения по устранению отклонений. Анализ исполнения бюджетов проводят специалисты ФЭО и ответственные за бюджеты в подразделении.

Элементы	1 кв.		январь				февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	год	Факт в % к годовому плану	Факт с нарастающим в % к годовому плану
	план	план	План на факт. объем	Факт	отклонение	план	план	план	план	план	план			
Остаток денежных средств на начало года														
Бюджет доходов														
I. Доходы от операционной деятельности														
1. Доходы от операционной деятельности, всего														
1.1 в т. ч. от продаж продукции предприятиям:														
1.1.ОАО "АвтоВАЗ"														
1.2 ЗАО "ВолгаПромМаркет"														
1.3. ЗАО "ВАЗинтерСервис"														
1.4. "АвтоВАЗагрегат"														
1.5. ТКА														
1.6. ЗАО "РосЛада"														
1.7 ПФ ДСК														
1.8.GM АвтоВАЗ														
1.9.Прочие ("Валео-95", "СИС", "Супер-Авто")														
1.2 в т.ч. поступление от продаж по прочей деятельности.														
II. Доходы от финансовой деятельности														
2. Доходы от финансовой деятельности, всего														
2.1 addition продажа векселей														
2.2 addition кредиты и займы, всего addition														
2.2.1 Кредит "АвтоВАЗбанк"														
2.2.2 Кредит СБ РФ														
2.2.3 Кредиты других банков														
2.3. addition прочие доходы от финансовой деятельности														
III. Доходы от инвестиционной деятельности.														
4. Доходы от инвестиционной деятельности, всего														
4.1 addition поступления от реализации имущества														
4.2 addition прочие доходы от инвестиционной деятельности														
Всего доходов														
Бюджет расходов														
I. Расходы от операционной деятельности														
Всего расходы по операционной деятельности, всего														
в том числе:														
5. Покупная потребность / фабрик. и комплектующих.														
6. Вспомогательные материалы														
7.Топливо (ГСМ)														
8.Тара и упаковка														

Элементы	1 кв.		январь				Февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	год	Факт в % к годовому плану	Факт с нарастающим в % к годовому плану
	план	план	План на факт. объем	Факт	отклонение	план								
9. Запасные части														
9.1. Запасные части к автомашинам														
9.2. Запчасти для оборудования														
10. Инвентарь и хозяйственные принадлежности														
11. Спецдежда														
12. Заработная плата, всего:														
в том числе:														
12.1. Основные рабочие														
12.2. Вспомогательные рабочие														
12.2.1. Вспомогательные рабочие (водители технологического транспорта)														
12.3. Руководители														
12.3.1. Руководители цехов (Производство, МЭО, Транспортный цех)														
12.3.2. Прочий управленческий персонал (непроизводственный)														
12.4. Специалисты, служащие														
12.5. Прочие выплаты (отпускные, уволенные, премия по итогам года, аванс)														
13. ЕСН, всего:														
14. Энергозатраты														
16. Расходы на инструмент														
17. Связь, всего:														
в том числе:														
17.1. Офисные телефоны, абонентская плата														
17.2. Сотовая связь														
17.3. Интернет														
18. Охрана, всего:														
в том числе:														
18.1. Услуги пожарной охраны														
18.2. Вневедомственная охрана														
18.3. Охрана территории														
19. Командировочные расходы, всего:														
в том числе:														
19.1. Командировки АУП														
19.2. Транспортировка ТМЦ														
19.3. Прочие командировочные														
20. Страхование														
20.1. Страхование транспортных средств														
20.2. Страхование грузов														
20.3. Прочие виды														
21. Расходные материалы по ВТ														
22. Услуги сторонних организаций, всего:														
в том числе:														

Элементы	1 кв.		январь				Февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	год	Факт в % к годовому плану	Факт с нарастающим в % к годовому плану
	план	план	План на факт. объем	Факт	отклонение	план								
22.1. услуги по ремонту технологического оборудования (включая РМУ ВИС)														
22.2. услуги по ремонту зданий и сооружений														
22.3. услуги по ремонту ВТ														
22.4. Автоуслуги по доставке ТМЦ														
22.5. Консультационно-информационные услуги														
22.6. Услуги по формированию грузов														
22.7. Услуги по сертификации														
22.8. Услуги по перевозке людей														
22.9. Аудиторские услуги														
22.10. Услуги по экспертизе														
22.11. Услуги стоянки														
22.12. Услуги по испытанию														
22.13. Услуги по замеру и контролю														
22.14. Услуги по ремонту ТЦ														
22.15. Прочие услуги сторонних организаций (СЭС, подбор кадров, переплет, гальванопокрытие, awning)														
22.16. Услуги по проектированию и размножению тех. документации														
22.17. Юридические услуги														
22.18. Услуги по предоставлению тары														
22.19. Услуги по предоставлению персонала														
23. Канцтовары, бумага, бланки и т.д.														
23.1. Канцтовары														
23.2. Бланочная продукция														
24. Спецпитание														
25. Медикаменты и дерматологические средства														
26. Налоги, относимые на себестоимость, всего:														
26.3. Транспортный налог														
27. Реклама и PR мероприятия														
28. Лизинговые платежи														
31. Прочие расходы, всего:														
31.1. Обучение персонала, семинары														
31.2. Представительские расходы														
31.3. Подписка на периодическую печать														
32. Списание основных средств														
прочие расходы производственного характера														
- социальные выплаты														
мат. помощь														

Элементы	январь										Факт в % к годовому плану	Факт с нарастающим в % к годовому плану	
	1 кв.	план	план	План на факт. объем	Факт	отклонение	план	план	2 квартал	3 квартал			4 квартал
мед. услуги													
доплата за детей													
благотворительность													
- дисконт													
- прочие% банка													
- гашение долга (ВИС)													
II. Расходы от финансовой деятельности													
33. Расходы от финансовой деятельности													
33.1 Гашение кредитов													
33.2. Гашение займов													
33.3. Гашение% по кредитам													

Элементы	январь										Факт в % к годовому плану	Факт с нарастающим в % к годовому плану	
	1 кв.	план	план	План на факт. объем	Факт	отклонение	план	план	2 квартал	3 квартал			4 квартал
III. Расходы от инвестиционной деятельности													
34. Инвестиции													
инвестиции транспортный цех													
инвестиции тех отдела													
инвестиции бюро по надзору за строительством													
инвестиции ОИС													
прочие виды инвестиций													
Всего расходов													

Приложение 2

БЮДЖЕТ ПРОДАЖ (ОТГРУЗКИ) ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ ЗАО "МОТОР-СУПЕР"

Согласовано:
Директор по экономике и финансам _____
" _____ г.

Утверждаю:
Генеральный директор _____
" _____ г.

Бюджет продаж (отгрузки) товарной продукции ЗАО "Мотор-Супер" на _____ года (год)					
Цены соответствуют ценнику на _____					
№	Номер изделия	Наименование изделия	План отгрузки		
			Кол-во (шт.)	Цена за единицу (руб.)	Сумма (т.руб.)
Потребитель ОАО "АВТОВАЗ"					
1					
2					
3					
Итого по потребителю ОАО "АВТОВАЗ"					
Итого по потребителю ОАО "АВТОВАЗ" с НДС					
Потребитель: 78400 ЗАО "ВолгаПромМаркет"					
1					
2					
Итого по потребителю ЗАО "ВолгаПромМаркет"					
Итого по потребителю ЗАО "ВолгаПромМаркет" с НДС					
Всего					
Всего с НДС					
Коммерческий директор _____					
Зам. коммерческого директора _____					
Начальник ФЭО _____					
Исполнитель - ПББ _____					
Годовой Бюджет предоставляет в ФЭО до 8 декабря					
Месячный бюджет представляет до 25 числа предпланового месяца ФЭО, до 3 числа корректировки					

Приложение 3

БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА (ИЗГОТОВЛЕНИЯ ТОВАРНОЙ ПРОДУКЦИИ) ЗАО "МОТОР-СУПЕР"

Согласовано:
Директор по экономике и финансам

Утверждаю:
Генеральный директор

"__" _____ г.

"__" _____ г.

Бюджет производства (изготовления товарной продукции) ЗАО "Мотор-Супер" _____ года (год)										
№	Номер изделия	Наименование изделия	план отгруз-ки		учетная цена руб.	норма запаса			План изготовления	
			в шт.	в руб.		в дн ях	в шт.	в руб.	остаток на складе шт.	шт.
Производство: 41100										
Участок: 41003										
Итого по участку 41003										
Итого по участку 41003 с НДС										
Участок: 41004										
Итого по участку 41004										
Итого по участку 41004 с НДС										
Участок: 41005										
Итого по участку 41005										
Итого по участку 41005 с НДС										
Участок: 41301										
Итого по участку 41301										
Итого по участку 41301 с НДС										
Всего по ЗАО "Мотор-Супер"										
Всего по ЗАО "Мотор-Супер" с НДС										
Коммерческий директор						Директор по производству				
Зам. коммерческого директора										
Исполнитель - ПББ										
Годовой Бюджет производства предоставляет в ФЭО до 11 декабря										
Месячный бюджет представляет до 25 числа предпланового месяца ФЭО, до 3 числа корректировки										

Приложение 4

БЮДЖЕТ ЗАКУПОК КОМПЛЕКТУЮЩИХ ИЗДЕЛИЙ, ОСНОВНЫХ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ ЗАО "МОТОР-СУПЕР" НА ГОД

Согласовано:
Директор по экономике и финансам

Утверждаю:
Генеральный директор

"__" _____ г.

"__" _____ г.

поставщик	Номер дета-ли	Наименование	ед. изме-рения	ПОТРЕБНОСТЬ					исполни-тельная программа	Цена за единицу (руб.)	Сумма (т.руб.)
				комплект-ная про-грамма	сумма по комплексной программе	оста-ток на 1-е число	норма запаса				
							в днях	в шт.			
1. Поставка комплектующих изделий с ОАО "АВТОВАЗ"											
2. Прямая поставка комплектующих изделий с других предприятий											
3. Поставка основных материалов											
4. Поставка вспомогательных материалов											
Итого											
Итого с НДС											

Коммерческий директор _____
Зам. Коммерческого директора _____
Начальник ФЭО _____

Исполнитель – ПББ

Годовой Бюджет предоставляет в ФЭО до 13 декабря.

Месячный бюджет представляет до 25 числа предпланового месяца ФЭО, до 3 числа корректировки

Приложение 5

БЮДЖЕТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ НА 200_ГОД

Код статьи доходов и расходов	Код элемента доходов и расходов	Статьи и элементы затрат	План							
			1 квартал	январь	февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
5		Расходы по доставке ТМЦ								
	71	Бензин								
	72	Дизтопливо								

Код статьи доходов и расходов	Код элемента доходов и расходов	Статьи и элементы затрат	План							
			1 квартал	январь	февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	год
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	224	Автоуслуги по доставке ТМЦ								
	192	Командировочные расходы по доставке ТМЦ								
8		Общепроизводственные расходы.								
8.1.		РСЭО								
8.1.1.		Амортизация производственного оборудования								

Код статьи доходов и расходов	Код элемента доходов и расходов	Статьи и элементы затрат	План							год
			1 квартал	январь	февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	15	Амортизация								
8.1.5.		Амортизация транспортных средств								
	15	Амортизация								
8.1.2.		Эксплуатация транспортных средств								
	6	Вспомогательные материалы								
	16	Расходы на инструмент								
	12.2.4	ЗП Вспомогательные рабочие (слесари по ремонту транспорта.)								
	13.2.4	ЕСН Вспомогательные рабочие (слесари по ремонту транспорта.)								
8.1.3.		Текущий и капитальный ремонт								
	9.2	Запчасти для оборудования								
	7.3	Масло								
	9.1	Запчасти для а/м								
	22.1	Услуги по ремонту тех. оборудования								
	22.1.4	Услуги по ремонту транспортных средств								
8.1.4.		Внутреннее перемещение грузов								
	7.2	Дизтопливо								
	12.2.2	ЗП Вспомогательные рабочие (водители погрузчиков)								
	13.2.2	ЕСН Вспомогательные рабочие (водители погрузчиков)								
8.2.		Цеховые расходы								
8.2.1.		Содержание аппарата управления цехов								
	12.3.1.	ЗП руководителей цехов (производство. МЭО, ТЦ, ПДО, ОТК)								
	13.3.1.	ЕСН руководителей цехов (производство МЭО, ТЦ, ПДО, ОТК)								
	12.4.1.	ЗП Специалисты (производственные)								
	13.4.2	ЕСН Специалисты (производственные)								
8.2.2.		Содержание прочего цехового персонала								
	12.2.1.	ЗП вспомогательных рабочих (водители технологического транспорта)								
	13.2.1.	ЕСН вспомогательных рабочих (водители технологического транспорта)								
8.2.3.		Амортизация зданий, сооружений								
	15	Амортизация								
8.2.4.		Содержание производственных зданий, сооружений								
	6	Вспомогательные материалы								
	10	Инвентарь и fields belongings								
8.2.6.		Охрана труда								
	24	Специпитание								
	11	Спецодежда								
	25	Медикаменты и дерматологические средства								

Код статьи доходов и расходов	Код элемента доходов и расходов	Статьи и элементы затрат	План							год
			1 квартал	январь	февраль	март	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8.2.7.		Командировочные расходы								
	19.3	Прочие командировочные расходы								
8.2.8.		Прочие производственные расходы								
	23.1.	Канцтовары и бланочная продукция								
	23.2	Бланочная продукция								
	32	Списание основных фондов								
	22.19	Услуги по предоставлению персонала								
	22.19.1.	Услуги руководителей								
	22.19.2	Услуги специалистов								
	22.19.3.	Услуги вспомогательных рабочих								
	22.19.4.	Командировочные расходы (услуги персонала)								
	22.19.5.	ЕСН услуги персонала (руководители)								
	22.19.6.	ЕСН услуги персонала (специалисты)								
	22.19.7.	ЕСН услуги персонала (вспомогательные рабочие)								
	22.19.8.	Прочие расходы (услуги персонала)								
	22.19.9.	Спецодежда (услуги персонала)								
	22.19.10	Специпитание (услуги персонала)								
	22.19.11	Больничные (услуги персонала)								
	22.19.12	Медикаменты и дерматологические средства (услуги персонала)								
	22.20	Прочие услуги сторонних организаций								
9		Общехозяйственные расходы								
9.17.		Амортизация транспортных средств								
	15	Амортизация								
9.13.		Расходы по служебному транспорту								
	12.2.3.	ЗП Вспомогательные рабочие (водители служебного транспорта)								
	13.2.3.	ЕСН Вспомогательные рабочие (водители служебного транспорта)								
	7.1.	Бензин								
	7.2	Дизтопливо								
9.14.		Прочие общехозяйственные расходы								
	20.1.	Страхование транспортных средств								
12		Коммерческие расходы								
12.2.		Транспортные расходы								
	7.1.	Бензин								
	7.2	Дизтопливо								
		ИТОГО								
		Инвестиционные затраты								
		Расходы на приобретение транспортных средств								
		Расходы на приобретение оборудования								
		Фонд оплаты труда и численность								

Наименование	Основ-ные ра-бочие	Вспомога-тельные рабочие	Всего рабочие	РСИС	Всего
Численность					
Основная зарплата					
addition премия 40%					
addition премия 10%					
Дополнительная з/п всего					
addition выходные					
addition сверхуроч-ные					
addition исправле-ния брака					
addition за перевы-полнение н.з					
за увеличение объ-ема работ (304к)					
Всего ФОТ					

Согласовано:

Руководитель ЦФУ _____

Руководитель Группы ЦФУ

Директор по производству _____

Начальник ФЭО

Исполнитель

Приложение 6

ЗАЯВКА ПО ПОДРАЗДЕЛИЮ НА ФИНАНСИРОВАНИЕ ТРАНСПОРТНЫЙ ЦЕХ

№	Статьи затрат	Задолжен-ность		Контр-агент	Сумма	
		Дебет	Кре-дит		Опти-маль-но	С коррек-тировкой
Затраты по основной деятельности подразделения						
1	Затраты на ГСМ					
2	Затраты на запасные части					
3	Страхование транс-портных средств					
4	Услуги по ремонту автотранспорта					
Общехозяйственные расходы						
5	Прочие затраты (с расшифровкой)					
	Канц.товары					
	Мебель					
	Командировки адми-нистративно-управленческого персонала					
	Обучение					
	Затраты на орг.технику (за ис-ключением СВТ)					
Инвестиции						
6	Затраты на покупку автотранспорта					
	Итого затрат по подраз-делению					
	С учетом задолжен-ности					

* норма расходов на канцтовары

Ответственный за составление заявки _____

(подпись)

ФИО

Директор по производству _____

(подпись)

ФИО

Согласовано

Начальник ФЭО _____

ФИО

Савенков Дмитрий Леонидович