Ермилова Надежда Петровна. Организационно-методические основы бюджетирования на грузовых автотранспортных предприятиях : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05, 08.00.10 Москва, 2006 188 с. РГБ ОД, 61:06-8/2943

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ II

1.1. Современное состояние предприятий грузового автомобильного транспорта РФ 11

1.2. Финансово-экономические особенности функционирования

предприятий на современном этапе 21

1.3. Обоснование необходимости организации бюджетирования на

грузовых предприятиях автомобильного транспорта 29

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАНОГО БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ -

СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ 37

2.1. Методы определения финансовых целей предприятия и целей бюджетирования 37

2.2. Финансовая структура предприятия, целевые показатели ее основных центров 52

2.3. Подходы к выбору видов и форматов бюджетов 68

2.4 Методика анализа и контроля исполнения бюджетов 89

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА ОГРАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАІІИЯ IIA ПРЕДПРИЯТИИ

ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА 104

3.1. Апробация организационных и методических основ построения финансовой структуры па грузовом автотранспортном предприятии.. .. 104

3.2. Организационные и методические основы разработки основных и операционных бюджетов предприятия грузового автомобили юго транспорта 120

3.3. Организация учета , контроля и анализа исполнения бюджетов

предприятия грузового автомобильного транспорта 141

3.4. Эффективность организации бюджетирования как технологии

управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия 152

ВЫВОДЫ 157

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 161

ПРИЛОЖЕНИЯ. 166

**Введение к работе**

**Актуальность исследования.**Рассматривая политику повышения конкурентоспособности предприятия в качестве основного фрагмента государственной экономической политики, можно сформулировать главную ее цель следующим образом: повышение конкурентоспособности страны через повышение конкурентоспособности товаров и услуг, ресурсов и институтов.

Состояние нашей экономики с точки зрения внешней конкурентоспособности, если просто судить по платежному балансу с положительным сальдо можно считать благополучным. Анализ внутренней конкурентоспособности гораздо более сложное дело, так как здесь меньше данных, предлагаемых отечественной статистикой. К тому же форматы сбора информации не соответствуют решению задачи повышения конкурентоспособности и требуют соответствующей доработки для получения внятной картины реального положения дел. Деятельность хозяйствующих субъектов в условиях рыночного хозяйства диктует так же необходимость значительного пересмотра технологий, методов сбора информации для **получения**прозрачной картины бизнеса и для принятия управленческих решений. В эпоху информационных технологий предприятия оказываются стиснутыми традиционным бухгалтерским учетом, который разработан на основании требований основных его пользователей, а именно фискальных и статистических структур. Учет же по внутренним стандартам существует не на всех предприятиях и порой не соответствует задачам повышения их конкурентоспособности

Предприятия, занятые в сфере транспорта, длительное время существовали в достаточно комфортных условиях при отсутствии какой-либо конкуренции, так как не имели возможности расширения бизнеса и взамен от государства имели государственное регулирование цены и фиксированную рентабельность. Сегодня эти условия разрушены и для достижения успеха, нужно мобилизовать свои силы на повышение своей конкурентоспособности. Основой внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность

автотранспортных предприятий (АТП), служит создание внутренних стандартов планирования и учета, контроля, анализа и принятия управленческих решений по регулированию всей деятельности предприятия. Внедрение этих стандартов даст возможность эффективно управлять бизнесом и достичь поставленной цели по повышению конкурентоспособности. Фундаментом эффективного управления бизнесом служат внутренние технологии совершенствования системы экономического управления, в основе которых лежит технология управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия, а именно, система бюджетирования, широко применяемая в странах с экономикой рыночного типа. Прямое использование этого опыта на российских предприятиях часто затруднено из-за его уникальности, отсутствия универсальных схем бюджетирования. Разработанную систему бюджетирования для каждого конкретного предприятия можно рассматривать как эксклюзивный проект данного предприятия и несмотря на то, что можно найти одинаковые подходы по постановке системы бюджетирования на предприятиях одной отрасли, «наложить» систему бюджетирования предприятия одной отрасли на предприятие другой крайне проблематично.

Система бюджетирования представляет собой особую технологию управления, сущность которой можно определить как интегрированную систему составления бюджетов, разработанную на основе ключевых показателей и методов их расчета; текущего контроля за исполнением принятых бюджетов; учета отклонений фактических показателей от бюджетных, анализа причин существенных отклонений; принятие решений по регулированию возникающих отклонений.

На фоне происходящей глобализации мировой экономики,

сохраняющейся неопределенности в развитии экономики страны и

существующей опасности обострения инфляционных процессов происходит

обострение конкурентной борьбы. Поэтому решение проблемы

конкурентоспособности автотранспортного предприятия посредством

повышения эффективности управления финансами с использованием системы

бюджетирования является актуальным.

Теоретические и методологические аспекты проблемы постановки бюджетного процесса в той или иной форме достаточно полно рассматриваются в трудах иностранных ученых. Эти работы Ансоффа Н., Ван Хорна Дж.К., Хана Д., Райана Б., Манна Р., Майера Э., Хорнгрена Ч.Т., Фостера Дж. и др. Однако труды иностранных ученых ориентированы на применение в условиях развитой стабильной рыночной экономики для хорошо структурированных предприятий с определенным историческим опытом теоретических и практических навыков постановки системы бюджетирования. В этих трудах, к сожалению, нет соответствующей адаптации и к российским условиям.

В трудах отечественных ученых достаточно подробно освящены такие

методические аспекты финансового планирования, как планирование

отдельных показателей оценки финансового состояния субъектов экономики,

калькулирование прямых затрат и разработка нормативов для их

формирования, анализ отклонений фактических показателей от их плановых

значений. Поэтому бюджетирование в рамках финансового планирования

представлено в очень узком смысле. Исследования российских ученых,

посвященные проблемам разработки новых подходов к повышению

эффективности управления предприятиями через оптимизацию управления

финансами хозяйствующих субъектов, отражают бюджетирование как

технологию планирования в качестве составной части исследований,

посвященных вопросам финансового менеджмента, или управленческого

учета. В то же время, практически отсутствуют работы, посвященные

системному подходу к теоретическим и методическим аспектам проблемы

системы бюджетирования на отечественных хозяйствующих субъектах в более

широком смысле; т.е. как технологии управления финансово-хозяйственной

деятельностью предприятия. В рамках этой технологии выполняются

операции планирования, учета, контроля, анализа и принятия управленческих

решений по регулированию и оценке деятельности предприятия.

Цель исследования состоит в разработке организационно-методических

положений и рекомендаций по созданию на предприятиях грузового автомобильного транспорта эффективной технологии управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия на базе системы бюджетирования для достижения максимального использования внутренних ресурсов, повышения управляемости и получения конкурентных преимуществ.

Для реализации цели исследования в диссертации были поставлены и решены следующие основные задачи:

проанализировано общее состояние, основные проблемы и тенденции деятельности предприятий грузового автомобильного транспорта РФ в современных условиях;

проведена оценка функционирования предприятий автотранспорта России в условиях рыночной экономики;

исследован зарубежный и отечественный опыт создания системы бюджетирования как элемента управленческого учета, финансового планирования, финансового управления, бюджетного управления;

предложены организационно-методические основы для построения системы бюджетирования как технологии управления финансово-хозяйственной деятельностью грузового автотранспортного предприятия, представленной элементами планирования, учета, контроля, анализа отклонений, принятия управленческих решений;

разработаны рекомендации но составлению главного бюджета грузового автотранспортного предприятия, представленного как комплект основных бюджетов (бюджета балансового листа, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджета использования собственного капитала), входящих в интегрированную систему взаимосвязанных бюджетов;

разработаны рекомендации по построению финансовой структуры

грузового автотранспортного предприятия с выделением центра

маржинальной прибыли и оценочных критерий системы материального

стимулирования персонала в рамках предложенной технологической цепочки

процесса бюджетирования.

Объектом исследования является грузовой автомобильный транспорт Российской Федерации. В качестве конкретного объекта исследования было использовано ГУП «Мосавтохолод". ГУП «Мосавтохолод» создано по программе Правительства Москвы «Продовольственный холод», как транспортное предприятие, специализирующееся на перевозках скоропортящихся грузов.

Предметом исследовании являются теоретические и практические аспекты применения бюджетирования в системе управления грузового автотранспортного предприятия.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам рыночной экономики, экономики автомобильного транспорта, финансового анализа, стратегического и оперативного планирования, менеджмента, контроллинга, финансового менеджмента, финансового планирования и управленческого учета, данные Госкомстата РФ.

Методологической основой диссертационной работы является предложенный системный подход к бюджетированию как технологии финансово-хозяйственного управления на предприятиях грузового автомобильного транспорта, использующий тенденции развития международной экономики и международного опыта.

Научная новизна диссертационного исследования заключается:

в комплексной разработке организационно-методических основ системы бюджетирования как технологии финансово-хозяйственного управления предприятиями грузового автотранспорта;

в исследовании теоретических и практических аспектов создания и развития системы бюджетирования, включающей в себя элементы планирования и отчетности, учета, анализа отклонений;

в разработке взаимосвязанных элементов системы бюджетирования на грузовом автотранспортном предприятии как единой технологической цепочки «планирование - контроль - учет - анализ - регулирование»;

в разработке организационно-методического аппарата и инструментария

составления на грузовом автотранспортном предприятии интегрированной системы бюджетов с выделением четырех основных бюджетов (бюджета балансового листа, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджета использования собственного капитала)

в разработке организационно-методических основ построения  
финансовой структуры грузового автотранспортного предприятия с  
выделением центра маржинальной прибыли и оценочных критерий системы  
материального стимулирования персонала, как основных звеньев

технологической цепочки бюджетирования.

Практическая значимость выполненных исследований заключается в разработке организационно-методических рекомендаций по внедрению и применению бюджетирования в системе управления финансово-хозяйственной деятельностью грузовых АТП. Использование экономико-управленческих решений основных положений диссертации грузовыми автотранспортными предприятиями приводит к созданию технологии быстрой и адекватной подстройки к внешней среде, поэтому у подобного предприятия доходы и прибыль формируются оптимальным образом, что повышает конкурентоспособность АТП. Научные положения, сформулированные в диссертационной работе, могут являться основой для дальнейших научно-практических разработок в области совершенствования механизма управления финансово-хозяйственной деятельностью АТП в современных условиях хозяйствования.

**Публикации и апробация работы.**По результатам выполненных исследований автором опубликовано 6 научных статей, общим объемом 0,88 п.л.

-Конкурентная среда автотранспортного предприятия// Финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта (сборник трудов секции «Проблемы экономики и управления» 58 научно-методической и научно-исследовательской конференции МАДИ (ТУ) - М„ МАДИ (ТУ), 2000. -стр.51-55.

-Финансовое планирование как основа бюджетирования хозяйствующего субъекта рынка транспортных услуг//Финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта. Сб.науч.тр. Вып.4-й -М., МАДИ (ГТУ), 2001.-стр.76 -78.

-Особенности организации стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях// Финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта (сборник трудов секции «Проблемы Экономики и управления», 59 научно-методической и научно-исследовательской конференции МАДИ (ТУ) - М, МАДИ (ТУ) ,2001 - стр.82-84 .

-Особенности конкуренции на отечественном рынке для автотранспортных предприятий - М., 1999г. - Депонировано в ВИНИТИ — УДК.334.75.009.12:656.13 - 5стр.

-Классификация издержек в транспортном комплексе как основа управления затратами // Финансово-экономические проблемы автомобильного транспорта. Сб.науч.тр. - Вып.9-ый - М., МАДИ (ГТУ),2004.- стр.67-69.

-Влияние транспортной составляющей на величину себестоимости продукции//Фииансово-экономические проблемы автомобильного транспорта. Сб.науч.тр. - Вып.9-ый - М., МАДИ (ТУ),2004.-стр.97 -100.

Основные результаты и рекомендации диссертационного исследования использованы в учебном процессе при чтении дисциплин «Финансы», «Финансовый менеджмент», «Бухгалтерский учет», «Анализ финансово-хозяйственной деятельности» на кафедре «Финансы» МАДИ (ГТУ), изложены на 53 научно-методической и научно-исследовательской конференции МАДИ (ГТУ).

Реализация работы. Основные теоретические и практические положения использованы в работе грузового автотранспортного предприятия ГУП «Мосавтохолод» при постановке системы бюджетирования. Полученные диссертантом результаты, а также методика постановки системы бюджетирования АТП, использованы на предприятиях ГУП «Мосавтотранс».

Структура работы и объем работы. Диссертация изложена на 165

страницах машинописного текста и состоит из введения, трех глав, выводов.

**Текст работы**содержит 21 рисунок, 41 таблицу, библиографию (101 наименование), 2 приложения.

Во введении обоснована актуальность проблемы, сформулированы цели и задачи исследования, определена научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе «Финансово-экономические особенности функционирования предприятий грузового автомобильного транспорта в современных условиях» представлена классификация и анализ автотранспортных предприятий в современных условиях хозяйствования, дан анализ и оценка проблем и тенденций развития грузового автотранспорта в условиях рыночной экономики РФ.

Во второй главе «Организация сбалансированного бюджета предприятия - современная технология управления финансами» область бюджетирования представлена как технологический процесс взаимосвязанных действий по созданию интегрированной системы бюджетов, постановке управленческого учета и контроля исполнения бюджетов, анализа отклонений, регулирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Третья глава «Методика организации бюджетирования на предприятиях грузового автомобильного транспорта» включает в себя апробацию организационно-методических основ бюджетирования, разработанных в результате исследования на конкретном грузовом АТП.

Выводы резюмируют основные результаты работы и содержат рекомендации по их использованию.

\* **На защиту выносится**организационно - методический материал по  
основам системы бюджетирования, рассматриваемой как технология  
финансово-хозяйственного управления предприятиями грузового

автотранспорта.

## Современное состояние предприятий грузового автомобильного транспорта РФ

Конкурентоспособность экономики любого государства можно достигнуть в том случае, если имеется качественный и падежный механизм доставки грузов по назначению. Кроме того, хозяйствующие субъекты рынка транспортных услуг являются неотъемлемой составляющей логистического процесса в любой стране мира.

В связи с этим транспорт занимает одно из ведущих мест в мировом хозяйстве и обладает рядом существенных черт, присущих ему как сложному межотраслевому комплексу. Основные фонды транспорта составляют около 20% национального богатства промышленно развитых стран, доля его в валовом национальном продукте составляет от 5 до 9 % по разным странам.

Автомобильный транспорт характеризуется высокой маневренностью, возможностью доставки грузов «от двери до двери» и сравнительно высокой скоростью доставки грузов. Средняя себестоимость перевозок грузов на автотранспорте выше, чем на железнодорожном транспорте. Ограниченная грузоподъемность транспортных средств, высокая трудоемкость и энергоемкость перевозок, их безопасность, нерегулярность перевозок являются спецификой автотранспорта. Несмотря на это автомобиль остается незаменимым при внутригородских, пригородных перевозках, как технологический вид транспорта на предприятиях промышленности, сельского хозяйства, при перевозке грузов внешней торговли.

Во многих государствах прослеживается главная черта транспортной политики - соблюдение правила сбалансированности в отношении различных видов транспорта, создание для них равных условий конкуренции с целью удовлетворения потребностей экономики.

Современное состояние предприятий грузового автомобильного транспорта нашей страны во многом обусловлено той же политикой, но не вполне последовательно и системно выстроенной экономической моделью рыночных преобразований народного хозяйства. Определенную роль в этом сыграли и скорость осуществления, и условия проведения приватизации хозяйствующих субъектов, осуществляющих перевозки грузов.

Изменения в отношениях собственности, проводимые в народном хозяйстве во время рыночных преобразований, имели своей целью, прежде всего ликвидацию монополии государственной собственности на средства производства. Это коснулось и автомобильного транспорта. При этом как параллельный шаг подразумевалось создание условий для свободного предпринимательства и здоровой конкуренции. Переход хозяйствующих субъектов на рыночные условия хозяйствования неизменно привел к изменениям в подходах выбора стратегии, тактики управления предприятием.

Осуществленная приватизация на автомобильном транспорте проводилась с учетом того, что эта отрасль в наибольшей степени влияет на формирование рыночной инфраструктуры. Следствием этого стало то, что в 1992-1995г. большинство предприятий автомобильного транспорта стали негосударственными. Опираясь на статистические данные [50,51], можно представить следующую картину по приватизации (табл. 1.1.).

class2 **ОРГАНИЗАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАНОГО БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ -**

**СОВРЕМЕННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ** class2

## Методы определения финансовых целей предприятия и целей бюджетирования

Проведённый анализ современного состояния предприятий грузового автомобильного транспорта подтверждает заключение отечественных экономистов о том, что предприятия оказались неготовыми и неспособными эффективно работать в рыночных условиях. В связи с этим на автотранспортных предприятиях следует последовательно применять проверенные мировым опытом действия и технологии управления, чтобы использовать имеющиеся у них возможности для развития.

Сегодня недостаточно уметь принимать управленческие решения относительно эффективного использования имеющихся активов и источников финансирования их обновления. Эти решения должны обеспечить максимально возможный уровень развития грузового автотранспортного предприятия в интересах собственников. Основная цель грузового АТГІ -рост дохода собственника, то есть увеличение капитала, вложенного акционерами, может быть достигнута путем организации на предприятии современной технологии управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

Развитие предприятий в интересах собственников основано на внедрении стоимостных принципов управления, которые позволяют коренным образом изменить положение дел на предприятии. Управление стоимостью предприятия невозможно без разработки такого основополагающего элемента стоимостных принципов управления, как стратегического подхода к управлению предприятием. Практика работы многих предприятий показала, что развитие кризиса любого бизнеса начинается, как правило, с кризиса стратегии. Это считается первой стадией кризиса бизнеса. Поэтому первым, основополагающим, элементом построения стоимостного подхода к управлению грузового АТП является стратегический подход. Он заключается в разработке стратегии грузового АТП, которая должна быть доведена до каждого работника аппарата управления. Результатом стратегического подхода к управлению грузовым автотранспортным предприятием, например, является выработка спектра конкретных видов услуг для конкретных сегментов рынка на определённые периоды времени. Таким образом, стратегия грузового АТП - это не абстрактная вещь, это сильная бизнес-концепция с реальным набором действий, которые должны привести автотранспортное предприятие к реальному конкурентному преимуществу на достаточно длительный срок. Для избежания попадания в первую стадию кризиса, грузовому АТП следует применять следующие техники управления: мониторинг кризисной среды, изменение стратегии, реструктуризация организационной и финансовой структуры.

Кризис финансовых результатов - это вторая фаза кризиса бизнеса. Для избежания попадания в эту стадию кризиса, грузовому АТП следует применять следующие техники управления: управление по проектам, по бизнес-линиям, гибкое бюджетирование, оптимизация затрат, оптимизация денежных потоков, анализ финансового состояния.

В связи с этим постановка на грузовом автотранспортном предприятии бюджетирования и соответственно управленческого учёта, контроля, анализа затрат и финансового состояния является одним из основополагающих элементов стоимостного подхода к управлению. Если автотранспортное предприятие правильно выбрало стратегию и рационально построило систему бюджетирования и управленческого учёта, контроля и анализа, то оно может избежать и третьей фазы кризиса. Третьей фазой кризиса является - потеря платёжеспособности, т. е. кризис ликвидности. Эта фаза наиболее опасна и трудно устранима, поэтому в этом случае применимы такие техники управления как проведение анализа альтернатив: ликвидация или дальнейшая эксплуатация грузового АТП через интегральную оценку его стоимости и комплексную реструктуризацию автотранспортного предприятия. Когда речь идет о разработке стратегической концепции грузового АТП, обычно принято говорить о миссии автотранспортного предприятия. Миссия, как правило, формулируется в самом общем виде. Стратегическая концепция грузового АТП может быть представлена в виде нефинансовых целей либо очень обобщенных финансовых целей.

Построение целостной системы финансовых целей, позволяющих разрабатывать сбалансированные финансовые планы, требует детального планирования движения активов грузового АТП. Планирование финансов и управление финансами тесно связано с определением оптимального на конкретный момент времени соотношения нескольких показателей (критериев), т.е. с определением баланса этих показателей. Набор критериев для разных грузовых автотранспортных предприятий может быть различным. На его состав влияют финансовые цели и задачи, которые ставят руководители предприятий. Чтобы эффективно управлять финансами следует ставить четко и конкретно цели в финансовых терминах, строить стратегию бизнеса на основе роста его капитализации. А также проводить многовариантный анализ финансовых последствий реализации планов и сценариев изменения финансового состояния грузового автотранспортного предприятия, оценку финансовой устойчивости бизнеса к изменяющимся условиям окружающей среды.

class3 **МЕТОДИКА ОГРАНИЗАЦИИ БЮДЖЕТИРОВАІІИЯ IIA ПРЕДПРИЯТИИ**

**ГРУЗОВОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА** class3

## Апробация организационных и методических основ построения финансовой структуры па грузовом автотранспортном предприятии..

В качестве объекта для апробации рассматривается грузовое АТП - ГУП «Мосавтохолод». Государственное унитарное предприятие города Москвы «Мосавтохолод» создано в соответствии с постановлением Правительства Москвы от 20.02.2001 №156ПП на базе ГУП «Транспортио-производственный центр «Мосавтотранса», путем присоединения к нему действующих ГУП «Автокомбинат 21»,ГУП « Автокомбинат 27», и ГУП «Автомобильно-экспедиционный комбинат 46» по программе Правительства Москвы «Продовольственный холод», как транспортное предприятие специализируемое на перевозках скоропортящихся грузов (продуктов питания). Другими основными видами деятельности являются:

-перевозка продукции предприятий разных отраслей (химическая, деревообрабатывающая, типографское производство);

-осуществление транспортно-экспедиторских услуг в Московской области с применением логистических методов и использованием современных информационных технологий;

-ремонт грузовых и легковых автомобилей, автобусов и специальной техники на их базе;

-установка холодильных агрегатов на автомобильные фургоны и их техническое обслуживание.

Дата регистрации ГУП «Мосавтохолод» 20.02.01г., регистрационный номер 018796 .уставной капитал 218000 руб.

Состоит грузовое АТП из головного предприятия и трех филиалов. Филиалы территориально разобщены, но не имеют статуса юридического лица.

Для перевозочного процесса используется в основном отечественный подвижной состав - 217 грузовых автомобилей, основу парка которого составляют грузовые автомобили модельного ряда ЗИЛ, МАЗ, КАМАЗ.

При рассмотрении вопросов построения бюджетирования в ГУП «Мосавтохолод» использовалась его отчетная бухгалтерская документация на 1 октября 2004года. Цифры, приведенные в рекомендациях носят условный характер.

В основе построения бюджетирования лежит процесс формулировки целей предприятия, который является прерогативой его собственников и топ-менеджеров. Цели, установленные на долго- и среднесрочную перспективу, определяют наиболее значимые характеристики и подходы к стратегическому и тактическому планированию.

В среднесрочной перспективе стратегией предприятия является максимизация прибыли и минимизация затрат, поэтому для среднесрочной перспективы выбирается номенклатура коэффициентов из ряда показателей рентабельности и деловой активности. Рекомендуется соблюсти известное правило «семи» и установить объектов управления не больше семи, чтобы не потерять контроль над ними: коэффициент чистой рентабельности; коэффициент оборачиваемости собственного капитала; коэффициент рентабельности совокупных активов; коэффициент оборачиваемости активов. Для достижения поставленных целей определяем цели бюджетирования ГУП «Мосавтохолод»:

-осуществление вариантного анализа результатов деятельности предприятия;

-обеспечение менеджеров всех уровней информацией для принятия управленческих решений по утвержденным форматам предприятия;

-координация всех сторон деятельности подразделений предприятия;

-разработка и внедрение системы материального стимулирования, направленной на достижение поставленных целей предприятия;

-делегирование прав и установление ответственности по управлению

статьями утвержденных бюджетов.