

БЮДЖЕТ ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ — СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У статті висвітлено практичне значення необхідності процесу бюджетування на підприємстві. Автором розроблено власну модель аналізу бюджету доходів та витрат досліджуваного підприємства з використанням теоретичної моделі P&N аналізу та запропоновано рекомендації стосовно актуальності поточного та стратегічного управління. В основу дослідження покладено дані діяльності реального підприємства, яке займається продажем та сервісним обслуговуванням автомобілів.

Ключові слова: мале підприємництво, P&L аналіз, бюджетування, поточне планування, Cash-Flow, EBITDA, стратегічне планування, фінансове регулювання, управління грошовими потоками.

Успішна інвестиційна та операційна підприємницька діяльність не можлива без надійного фінансового фундаменту.

Суттєвою причиною кризового стану багатьох вітчизняних підприємств є неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій і завдань, зокрема відсутність фінансового планування (бюджетування) та аналізу, управління ризиками, роботи щодо оптимізації структури активів та пасивів тощо. Досить часто це зумовлено тим, що відповідальність за всю фінансову роботу на підприємстві покладається на бухгалтерію, а фінансові служби або взагалі відсутні, або їх завдання є настільки невизначеними, що вони не мають нічого спільного з тим, чим займаються відповідні служби на підприємствах країн Західної Європи та США. Нерідко багато підприємств, які ми зараховуємо до категорії малого бізнесу, потерпають від браку оборотних коштів і власники не розуміють куди вони поділися. Через це актуальності набуває визначення місця та ролі фінансового планування (бюджетування) у системі фінансового регулювання діяльності малого підприємництва.

Дослідженням процесів бюджетування займалися такі зарубіжні автори, як: І. Закарян, О. Д. Каверіна, В. В. Ковальов, І. Б. Неміровський, І. А. Старожукова, Дж. Форстер, Ч. Т. Хорнгрен, В. Е. Хруцький, К. В. Щиборщ та інші.

Серед українських вчених – економістів можна назвати Т. Г. Бень, І. О. Бланка, С. Ф. Голову, С. Б. Довбню, В. В. Ільїну, В. Е. Керімова, О. П. Крайник, Ю. Г. Лисенка, А. Г. Лисенко, В. П. Савчука, О. О. Терещенка.

Однак багато проблем у теоретичних основах бюджетування, вибору видів використовуваних бюджетів, принципів та етапів залишаються не вирішеними у зв'язку з тим, що практичне застосування цього сучасного інструменту управління пов'язано з певними труднощами, що потребують врахування специфіки та регіональних особливостей діяльності підприємств.

Як наслідок, постає об'єктивна необхідність поглибленого дослідження аналітичних методів бюджетування на підприємстві та вдосконалення науково – теоретичних основ формування і

використання системи бюджетування підприємств.

Мета нашого дослідження: вдосконалити науково-теоретичні основи формування і використання системи бюджетування підприємств, проаналізувати наявну теоретичну базу бюджетування і планування та продемонструвати його поетапний процес на реальному підприємстві. Окрім цього, перед авторами постає завдання довести, спираючись на реальні дані, важливість P&L аналізу, оскільки на їх думку показники останнього є найважливішими у прийнятті будь-яких поточних чи стратегічних управлінських фінансових рішень.

Проблеми бюджетування на сучасному етапі все більше приваблюють фінансистів, менеджерів, підприємців, науковців, економістів та інших фахівців. Ще донедавна необхідність у здійсненні бюджетування значно недооцінювалася. Раніше замість системи бюджетування використовувалось поняття «планування діяльності», тому тепер у деяких джерелах використовують термін «бюджетне планування».

Огляд джерел та проведені дослідження за проблемою дозволяють стверджувати, що бюджетне планування є одним з етапів фінансового регулювання на підприємстві, у процесі якого розробляються фінансові механізми реалізації сформованих на попередніх етапах прогнозування заходів з мінімальними витратами та максимальними вигодами з метою досягнення установлених показників.

Поняття «бюджет» та «бюджетування», попри чисельні напрацювання як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, до сьогодні трактується по-різному і залишаються не зовсім зрозумілими. Існує достатньо багато визначень для цього поняття, розглянемо основні напрямки трактування сутності терміну «бюджет».

Серед багатьох визначень бюджету можна виділити п'ять основних напрямків: 1) як план майбутніх операцій (Бень Т. Г., Довбня С. Б., Голова С. Ф., Закарян І.); 2) як просто кількісно-виражений план (Неміровський І. Б. та Старожуков І. А.); 3) як кошторис доходів і витрат (Борісов А. Б., Корнієнко Г. А., Горшков Г. А., Бяльський М. Г., Сичова Н. Г., Ільїна В. В.); 4) як особливий інструмент фінансового планування діяльності організації; 5) як «фінансовий план»

(Бланк І. О., Власюк В., Білик М. Д., Бочаров В. В., Зятковський І. В., Шеремет А. Д., Міддлтон Д., Білобоцький С. та інші); [11, с. 13]

Перша група дослідників ототожнюють «бюджет» і «план майбутніх операцій». Бень Т. Г., Довбня С., Голов С. Ф. визначають, що бюджет – це план, який у деталях розкриває проєктовані витрати і прибутки протягом певного майбутнього періоду. Закарян І. додає, що він виражений у грошових одиницях і одиницях обсягу продукції, який має бути складений і затверджений до того періоду, до якого він належить, і містить прогноз доходів, витрат і грошових потоків підприємства, а також показує розмір капіталу, необхідного для здійснення цього плану [12, с. 25].

Друга група дослідників розуміє «бюджет» не як план, а як кількісне його втілення. В. В. Ковальов, О. Д. Каверіна розглядають бюджет не як синонім поняття план, а як кількісне вираження плану: «бюджет – вузьке поняття, що передбачає представлення плану дій, причому, як правило, у кількісному вираженні в натуральних та грошових вимірниках» [13].

Російські спеціалісти І. Б. Неміровський та І. А. Старожуков, Лисенко А. Г. також вважають «бюджет» кількісним виразом планів діяльності компанії, тобто фінансовим підсумком заходів, встановлених у планах компанії, що відображає витрати і надходження фінансових коштів у процесі здійснення конкретних видів господарської діяльності. Дж. Форстер, Ч. Т. Хорнгрен, О. П. Крайник додають, що бюджети можуть бути складені як для підприємства загалом, так і для його підрозділів, і є інструментом контролю та координації його виконання.

Третя група, до якої належать А. Б. Борисов, Ф. Ф. Бутинець, Г. А. Корнієнко, Г. А. Горошков, М. Г. Бяльський, Н. Г. Сичова, В. В. Ільїна, вважають «бюджет» кошторисом доходів і витрат. М. Д. Білик та А. Г. Семенов додають, що бюджет складається у короткостроковому періоді у формі кошторису витрат або балансу доходів і витрат, скорегований за всіма підрозділами і функціями, який забезпечує ефективний контроль за надходженнями і витрачанням коштів на підприємстві та є основою для прийняття управлінських рішень [13, с. 32].

Дослідники четвертої групи розглядають бюджет як особливий інструмент фінансового планування. Процес бюджетування тлумачиться як особлива технологія фінансового планування. В. Е. Керімов та інші дослідники Самочкін В. Н., Калюкін А. А., Тимофєєва О. А., Терещенко О. О. вважають що бюджет – інструмент управління фінансами на рівні підприємства, що містить розроблення бюджетів на рівні окремих підрозділів, на основі яких здійснюють контроль за центрами відповідальності [13, с. 102].

П'ята група трактує бюджет як «фінансовий план». Це визначення широко використовується в сучасній економічній науці. Серед його дослідників А. Д. Шеремет, який визначає, що бюджет – це вдосконалений за змістом і формою фінансовий план. Професор І. О. Бланк вважає бюджет оперативним фінансовим планом короткострокового періоду, з ним погоджуються Власюк В., Бочаров В. В. Міддлтон Д. також вважає бюджет фінансовим планом та додає, що він повинен бути узгодженим з виробничою діяльністю фірми [11, с. 235].

Наше трактування бюджету буде близьким за своєю сутністю до думки дослідників четвертої групи, оскільки ми вважаємо, що бюджет це насамперед

інструмент фінансового регулювання на рівні підприємства, що містить розроблення бюджетів на рівні окремих підрозділів, на основі яких здійснюють контроль за центрами відповідальності.

Ми вважаємо, що бюджет – це план на певний період, як правило, на рік, з поквартальною розбивкою доходів та витрат, який містить інформацію про доходи та витрати усіх центрів фінансової відповідальності, їх рентабельність, загальногосподарські (непрямі) витрати, консолідовані витрати, плановий рух грошових коштів та фінансові витрати. Бюджет може складатися з підбюджетів фінансових центрів, як це буде показано на прикладі, і він є основою для подальшого поточного планування на підприємстві. До прикладу на підставі бюджету фінансисти розробляють плановий Cash-Flow [4] підприємства, який порівняно з фактичним щоденним надходженням коштів на рахунки дає відповідь на всі поточні питання, що виникають на підприємстві: що насамперед варто оплатити, чи є кошти на погашення кредиту, з яких джерел найшвидше можна взяти готівку, яка частка готівки та без готівки в обороті, скільки вільних коштів має підприємство у розпорядженні на наступний день.

Бюджет як план на наступний рік розробляють на підставі P&L [1] аналізу. У зарубіжних фінансистів він має назву Profit&Loss analysis [5], P&L у практичному вигляді є помісячним планом – факт діяльності підприємства, а саме доходи та витрати за центрами фінансової відповідальності, та непрямі консолідовані витрати (див. табл. 1, табл. 2, табл. 3, табл. 4, а також зведені таблиці з фінансовим результатом підприємства від звичайної діяльності загалом див. табл. 5). У зведеній табл. 5 наведено результати операційного прибутку, EBITDA [3] та чистого прибутку до оподаткування після вирахування амортизації та фінансових витрат.

Для того, щоб дані були для нас адекватними, декілька слів про аналізоване нами підприємство. ТЗОВ «Трістар Авто Еліт» працює на ринку з 2001 року. Воно є офіційним дилером автомобілів преміумбрендів: Land Rover, Volvo, Suzuki. Підприємство займається як продажем вищезазначених марок, так і сервісно-технічним обслуговуванням останніх, оскільки має потужну малярно-рихтувальну та сервісну дільницю. Стосовно центрів фінансової відповідальності, то у підприємства їх три: Салон Volvo, Land Rover по вул. Липинського, 60, Салон Suzuki по вул. Липинського, 36 та Станція технічного обслуговування на вул. Пластовій, 2, М. Львів

З огляду на матеріал, поданий у таблицях, можна зробити висновки стосовно того, як працює підприємство. З точки зору фінансового регулювання аналіз виконання бюджету, або так званий P&L [2] аналіз, дає можливість підбити підсумки результатів діяльності підприємства. У кожній з аналізованих таблиць порівняння план-факт діяльності, це дає можливість виявити ті витрати, які поглинають у підприємства багато ліквідних активів. Такий аналіз дає відповіді на всі запитання, які хвилюють власника, а також це основний звітний документ для інвесторів, банків, які кредитують це підприємство.

При аналізі останньої з таблиць (табл. 5) цікавим є показник EBITDA. Цей термін поширений у західній фінансовій науці, зокрема Американська школа трактує EBITDA [4] як чистий операційний прибуток. У нашому випадку це показник доходу від основної діяльності, скоригований на інші операційні доходи за мінусом

операційних витрат.

За матеріалами таблиць стає зрозумілим, що підприємство не є збитковим, оскільки показник чистого операційного прибутку є позитивним, але враховуючи факт існування значних фінансових та амортизаційних витрат, можна стверджувати, що підприємству варто прийняти рішення стосовно реструктуризації діючої валютної заборгованості за кредитами у гривневу. Це дало б можливість скоротити втрати курсових різниць та фінансові витрати загалом. З аналізу усіх таблиць за кожним центром відповідальності очевидним є факт наявності значних витрат на орендну плату, передпродажне доукомплектування та списання МШП. З цього випливає, що потрібно провести комплекс заходів додаткового контролю за роботою складу та всього сервісно-технічного персоналу, та внести витрати зі списання матеріалів пропорційно у вартість націнки на аксесуари до автомобілів. З табл. 5 очевидним випливає те, що підприємство за результатами першого кварталу значно відхилилося від плану продажів автомобілів, тому цьому відділу варто переглянути план продажів, запропонований імпортером, або разом з відділом маркетингу провести рекламні кампанії з акційними та стоковими пропозиціями на автомобілі.

Здебільшого на практиці проводиться факторний аналіз відхилень фактичних фінансових результатів від бюджетних, на цій основі розробляються висновки і пропозиції щодо подолання виявлених негативних

факторів і слабких місць, використання можливих резервів і відповідної корекції планів. На нашу думку, саме це варто здійснити керівництву аналізованого підприємства сьогодні.

Для організації ефективного фінансового контролінгу на підприємстві рекомендується створення сучасної системи бюджетування, яка б була заснована на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів. У роботі ми зосередили свою увагу на аналізі виконання бюджету реально-діючого підприємства та довели важливість бюджетного аналізу у системі складових фінансового регулювання підприємства.

Сьогодні організація бюджетування на багатьох підприємствах пов'язана зі значними складнощами, зумовленими, з одного боку, відсутністю відповідної системи інформаційного забезпечення та невмінням працівників різних структурних підрозділів підготувати відповідні дані для їх використання в процесі планування, а з іншого — нерозумінням керівництва переваг бюджетування. Хибні принципи, які домінували за централізованого планування, стали одним з основних чинників низької ефективності народного господарства загалом й окремих суб'єктів господарювання зокрема. З іншого боку, як свідчить досвід економічно розвинутих країн та вітчизняна практика, відсутність планів (бюджетів) або прорахунки в їх складанні стають суттєвим чинником, який може зумовити фінансову кризу на підприємстві.

Список літератури

1. Villa, F. *Elementi di Amministrazione e Contabilita* [Текст] / F. Villa. 3. Aufl. — Pavia, 1857. — S. 67.
2. Horvath, P. *Controlling* [Текст] / P. Horvath. 4., überarb. Aufl. — München: Vahlen, 1991. — S. 447; Zuend A. *Treasurer und Controller — Umriss zweier moderner Berufsbilder im Finanz- und Rechnungswesen grösserer Unternehmungen.* — Büro und Verkauf, 1973. — S. 99—73.
3. Olfert, O. *Finanzierung. Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft* [Текст] / O. Olfert. — S. 111.
4. Lanz, R. *Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen* [Текст] / R. Lanz. — Bern-Stuttgart, 1990. — S. 68.
5. Дайле А. *Практика контролінга* [Текст] / А. Дайле. — М. : Финансы и статистика, 2001. — С. 182.
6. Беліменко, Г. *Розвиток підприємництва як механізм припинення економічного спаду і структурної перебудови* [Текст] / Г. Беліменко // Закон і бізнес. — 2007. — № 5.
7. Бендурка, О. *Великий і малий бізнес, проблеми розвитку* [Текст] / О. Бендурка, Є. Ковальов // Голос України. — 2007. — 15 червня.
8. Буряк, П. Ю. *Мобілізація фінансових ресурсів для активізації малого та середнього підприємництва* [Текст] / П. Ю. Буряк // Финанси України. — 2005. — № 12.
9. Ключко, Ю. *Проблеми малого бізнесу в Україні* [Текст] / Ю. Ключко, Т. Черняк // Економіка України. — 2004. — № 1.
10. Крупка, М. І. *Фінансово-економічні аспекти розвитку малого підприємництва в Україні* [Текст] / М. І. Крупка // Финанси України. — 1998. — № 5.
11. Опарін, В. М. *Фінанси (загальна теорія)* [Текст] : навч. посібник / В. М. Опарін. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К. : КНЕУ, 2002. — 240 с.
12. *Фінанси* [Текст] : навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни [Текст] / О. Р. Романенко, С. Я. Огородник, М. С. Зязюн, А. А. Славкова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2003. — 387 с.
13. Терещенко, О. О. *Фінансова діяльність у системі функціональних завдань фінансового менеджменту підприємства* [Текст] : навч. посібник / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2003. — 554 с.

РЕЗЮМЕ

Березовская Кристина

Бюджет доходов и расходов - составляющая механизма финансового регулирования деятельности малого предпринимательства.

В статье автором освещены практическое значение необходимости процесса бюджетирования на предприятии. Используя теоретическую модель P & N анализа автором разработана собственная модель анализа бюджета доходов и расходов исследуемого предприятия и предложен ряд рекомендаций по актуальности текущего и стратегического управления. В основу исследования были взяты данные деятельности реального предприятия, которое занимается продажей и сервисным обслуживанием автомобилей.

RESUME

Berezovs'ka Khrystyna

Budget of revenues and costs – the component of mechanism of financial regulation of small business activity

In this article the author highlights the practical importance of budgeting process in the company. Using a theoretical model of P & N analysis author has developed its own model of analysis of budget revenues and expenditures and offered a number of recommendations concerning the relevance of current and strategic management.

Стаття надійшла до редакції 28.09. 2012 р.

**Таблиця 1. Аналіз виконання бюджету доходів та витрат центру «Салон на вул. Липинського, 60»
ТзОВ «Трістар Авто Еліт»***

	січень		лютий		березень		3 початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Товарооборот (з ПДВ)	4 448 569	4 008 180	6 222 917	7 459 111	6 957 357	9 188 151	32 285 906	34 105 101
Загальна кількість проданих авто	7	7	9	14	12	13	53	55
VOLVO	1 912 679	1 678 111	2 403 017	2 630 174	1 703 657	2 432 435	9 708 916	10 803 613
кількість	4	4	5	8	6	6	26	28
RANGE ROVER	2 535 890	2 330 069	3 819 900	4 828 937	5 253 700	6 755 716	22 576 990	23 301 489
кількість	3	3	4	6	6	7	27	27
Собівартість (з пдв)	3 999 727	3 853 471	5 647 835	7 204 448	6 236 728	8 475 695	29 146 832	32 278 325
VOLVO	1 749 391	1 612 102	2 196 015	2 602 407	1 556 548	2 266 435	8 871 276	10 361 311
RANGE ROVER	2 250 336	2 241 369	3 451 820	4 602 041	4 680 180	6 209 260	20 275 556	21 917 014
НАЦІНКА (без ПДВ)	374 035	128 925	479 235	212 219	600 524	593 713	2 615 894	1 522 313
Рентабельність продажів автомобілів	10,09	2,68	9,24	2,37	10,36	5,38	6,75	3,72
VOLVO	136 073	55 008	172 502	23 139	122 591	138 333	698 033	368 584
%	7,11	3,28	7,18	0,88	7,20	5,69	7,19	3,41
RANGE ROVER	237 962	73 917	306 733	189 081	477 933	455 380	1 917 862	1 153 729
%	9,38	3,17	8,03	3,92	9,10	6,74	8,49	4,95
Витрати салону без ПДВ	140 158	91 446	147 910	74 573	171 390	74 052	808 277	405 089
Питома вага в обороті	3,78	2,74	2,85	1,20	2,96	0,97	3,00	1,43
Зарплата та нарахування	70 001	16 228	67 237	20 255	75 705	20 974	362 413	99 627
% зарплати в націнці	18,72	12,59	14,03	9,54	12,61	3,53	13,85	6,54
Витрати салону	70 158	75 205	80 673	54 308	95 685	53 074	445 863	305 462
Постійні витрати	36 127	33 903	36 127	31 754	36 127	32 268	180 635	156 150
Оренда приміщення салону	20333	22006	20333	25465	20333	25725	101665	122946
Оренда землі	0	0	0	0	0	0	0	0
Оренда авто	0	0	0	0	0	0	0	0
Оренда комп'ютерів	0	0	0	0	0	0	0	0
Послуги Санітарні системи	80	0	80	0	80	0	400	0
Охорона приміщення	1188	2079	1188	1952	1188	2079	5940	10206
Пожежна сигналізація	390	0	390		390	0	1950	0
Послуги мобільного зв'язку	600	1045	600	1146	600	0	3000	4610
Відрядження	1400	905	1400	375	1400	0	7000	1280
Заправка катриджів	160	222	160	0	160	420	800	741
Витрати миючих засобів	300	330	300	0	300	0	1500	330

*Розроблено автором самостійно на підставі даних плану продажів та управлінської звітності підприємства.

Продовження таблиці 1.

	січень		лютий		березень		З початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Сервісне обслуговування РРО	0	0	0	0	0	0	0	0
Електроенергія	3000	3073	3000	0	3000	0	15000	3073
Газове опалення салону	4200	0	4200	0	4200	0	21000	0
Водопостачання та водовідведення	450	0	450	0	450	0	2250	0
Паливо	3300	3312	3300	1885	3300	3113	16500	8310
Постійна реклама адмінтехуправління	726	931	726	931	726	931	3630	4654
Змінні витрати	34 031	41 302	44 546	22 554	59 558	20 806	265 228	149 312
% в обороті	0,92	1,24	0,86	0,36	1,03	0,27	0,99	0,53
Електроенергія	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Газове опалення	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Водопостачання та водовідведення	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Послуги зв'язку	0	0	0	0	0	0	0	496
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Послуги Інтернету	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Списання палива	0	0	0	0	0	0	0	3 317
% в обороті	0	0	0	0	0	0	0	0
Реклама	18114	36280	23540	2697	32100	0	142 234	97 673
% в обороті	0,49	1,09	0,45	0,04	0,55	0,00	0,53	0,34
Списання МШП	3 707	1 589	5 186	9 352	5 798	0	26 905	12 239
% в обороті	0,10	0,05	0,10	0,15	0,10	0,00	0,10	0,04
Доставка товарів і продукції	0	0	0	0	0	28	0	28
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Страховка	0	0	0	0	0	499	0	499
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Передпродажна підготовка доукомплектування	12210	3030	15820	10110	21660	20279	96090	34260
% в обороті	0,33	0,09	0,31	0,16	0,37	0,26	0,36	0,12
VIDA інформаційна система	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги підрядників (СТО)	0	404	0	396	0	0	0	799
% в обороті	0,00	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього Дохід салону	233 876	37 478	331 325	137 647	429 134	519 662	1 807 618	1 117 224
Рентабельність	6,31	1,12	6,39	2,21	7,40	6,79	6,72	3,93

**Таблиця 2. Аналіз виконання бюджету доходів та витрат центру «Салон на вул.Липинського, 36»
ТзОВ «Трістар Авто Еліт»***

Аналіз рентабельності роботи салону по вул. Липинського, 36, на ТзОВ "Трістар Авто Еліт" за 2012р.

	січень		лютий		березень		з початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Товарооборот (з ПДВ)	911 000	771 700	1 274 400	1 050 500	1 915 200	1 057 300	7 672 200	4 989 756
Кількість проданих авто	5	3	6	6	10	6	54	43
SUZUKI	911 000	771 700	1 274 400	1 050 500	1 915 200	1 057 300	7 672 200	4 989 756
Собівартість (з ПДВ)	867 450	725 750	1 203 700	1 006 400	1 798 900	984 285	7 223 950	4 679 956
SUZUKI	867 450	725 750	1 203 700	1 006 400	1 798 900	984 285	7 223 950	4 679 956
НАЦІНКА (без ПДВ)	36 292	38 292	58 917	36 750	96 917	60 846	373 542	258 167
Кількість проданих авто	5	3	6	6	6	6	47	43
Рентабельність продажів автомобілів	4,78	5,95	5,55	4,20	6,07	6,91	5,84	6,21
Витрати	57 247	56 593	60 752	66 701	72 463	98 079	315 304	334 672
% в обороті	7,54	8,80	5,72	7,62	4,54	11,13	4,93	8,05
Зарплата	11419	10130	12369	10786	15329	10 682	68 832	53 918
% в обороті	31,47	26,45	20,99	29,35	15,82	17,56	18,43	20,88
Витрати салону	45 828	46 437	48 383	55 885	57 134	87 379	246 472	280 755
Постійні витрати	34 876	33 770	34 985	33 333	35 413	63 595	159 327	154 192
Оренда приміщення салону	33333	33333	33333	33333	33333	60941	149999	153605
Оренда землі	0	0	0	0	0	0	0	0
Оренда авто	0	0	0	0	0	0	0	0
Оренда комп'ютерів	0	0	0	0	0	0	0	0
Послуги Санітарні системи	0	0	0	0	0	0	0	0
Охорона приміщення	0	0	0	0	0	0	0	0
Пожежна сигналізація	0	0	0	0	0	0	0	0
Послуги мобільного зв'язку	300	0	300	0	300	0	1 500	150
Відрядження	400	0	400	0	400	0	2 000	0
Катридж	160	0	160	0	160	0	800	0
Миючі засоби	150	0	150	0	150	0	750	0
Сервісне обслуговування РРО	0	0	0	0	0	0	0	0
Електроенергія	0	0	0	0	0	0	0	0

*Сформовано автором самостійно на підставі звітних даних управлінського обліку.

Продовження таблиці 2

	січень		лютий		березень		з початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Газове опалення салону	0	0	0	0	0	0	0	0
Водопостачання та водовідведення	0	0	0	0	0	0	0	0
Паливо	533	437	642	0	1070	0	4 278	437
Господарські витрати	0	0	0	0	0	2655	0	0
Постійні витрати адмінтехуправління.	0	0	0	0	0	0	0	0
Змінні витрати	10 952	12 667	13 398	22 552	21 721	23 784	87 145	123 907
% в обороті	1,44	1,97	1,26	2,58	1,36	2,70	1,36	2,98
Електроенергія	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Газове опалення	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Водопостачання та водовідведення	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги зв'язку	911	79	1 274	53	1 915		7 672	132
% в обороті	0,12	0,01	0,12	0,01	0,12	0,00	0,12	0,00
Послуги Інтернету	531	0	743	0	1 117	0	4 475	0
% в обороті	0,07	0,00	0,07	0,00	0,07	0,00	0,07	0,00
Списання палива	0	0	0	0	0	0	0	1313
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
Реклама	3045	3960	3381	10849	5635		22768	51742
% в обороті	0,40	0,62	0,32	1,24	0,35	0,00	0,36	1,24
Списання МШП	380	25	531	0	798		3197	25
% в обороті	0,05	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00	0,05	0,00
Доставка товарів та продукції	3000	7583	3600	9024	6000	11638	24000	48123
% в обороті	0,40	1,18	0,34	1,03	0,38	1,32	0,38	1,16
Страховка	835	971	1168	2085	1756	8484	7033	18321
% в обороті	0,11	0,15	0,11	0,24	0,11	0,96	0,11	0,44
Передпродажна підготовка доукомплектація	2250	0	2700	504	4500	3662	18000	4166
% в обороті	0,30	0,00	0,25	0,06	0,28	0,42	0,28	0,10
VIDA інформаційна система	0	0	0	0	0	0	0	0
% в обороті	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги підрядників	0	49	0	37	0	0	0	86
% в обороті	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Всього Дохід салону	-20 955	-18 302	-1 836	-29 951	24 453	-37 233	58 238	-76 506
Рентабельність продажів автомобілів	-1,92	-1,98	-0,12	-2,38	1,06	-2,93	0,63	-1,28

Таблиця 3. Аналіз виконання бюджету доходів та витрат центру «СТО» ТзОВ «Трістар Авто Еліт»*

Аналіз рентабельності роботи «СТО» на ТзОВ «Трістар Авто Еліт» за 2012р.

Показники	січень		лютий		березень		з початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
ОБОРОТ ПО СТО (з ПДВ)	723 480	730 378	1 235 954	1 049 507	1 459 258	1 188 080	6 127 189	5 182 722
Оборот з реалізації автозапчастин (з ПДВ)	546 261	573 974	926 408	831 441	1 043 539	946 456	4 432 913	4 096 111
LAND ROVER	214 579	321 340	363 906	380 803	409 917	474 655	1 741 311	2 006 546
JAGUAR	16 056	1 021	27 230	1 116	30 673	1 032	130 298	42 324
VOLVO	71 577	116 165	121 388	205 763	136 736	234 733	580 848	987 179
SUZUKI	118 045	116 155	200 194	200 611	225 506	221 170	957 940	927 392
Інші бренди	16 991	19 292	28 814	43 148	32 458	14 866	137 879	132 669
Кузовні деталі	96 188		163 125		183 750		780 563	0
Фарба та розхідні матеріали	12 825	0	21 750		24 500	0	104 075	0
Оборот з обслуговування автомобілів (з ПДВ)	177 219	156 404	309 546	218 066	415 718	241 624	1 694 276	1 086 611
Слюсарні роботи	138 361,56	140 759,00	234 648	182 720	264 316,43	209 009	1 122 805	904 629
LAND ROVER	57 040	58 446	96 734	82 857	108 965	99 324	462 880	392 548
JAGUAR	4 268	1 836	7 238	1 797	8 154	572	34 636	11 326
VOLVO	20 188	29 737	34 238	47 067	38 567	39 547	163 829	195 558
SUZUKI	31 379	32 856	53 216	44 379	59 945	54 693	254 642	219 830
Інші бренди	25 486	17 885	43 222	6 619	48 686	14 873	206 818	85 368
Мийка	4 963		8 416		9 480		40 271	0
Малярні роботи	19 238	11 690	32 625	19 736	36 750	23 159	156 113	116 318
Рихтувальні роботи		3 954		15 610		9 456	0	65 664
Чіп-тюнінг	14 657		33 857		105 172		375 087	0
Собівартість (з ПДВ)	375 148	392 233	639 897	599 824	746 468	669 796	3 145 539	2 911 323
Автозапчастини	285 580	392 233	484 317	599824	545 553	669 796	2 317 487	2 911 323
Розхідні матеріали мийки	993	0	1 683	0	1 896	0	8 054	0
Автозапчастини рихтувальної дільниці	74 064	0	125 606	0	141 488	0	601 033	0
Розхідних матеріали малярки	7 695	0	13 050	0	14 700	0	62 445	0
Чіп-тюнінг	6 816	0	15 240	0	42 832	0	156 520	0
НАЦІНКА (без ПДВ)	290 276	268 750	496 714	345 281	593 991	404 724	2 484 708	1 741 180
Продаж запчастин (слюс. робіт)	126 390	151 451	214 346	193 014	241 447	230 550	1 025 657	987 323
Слюсарні роботи	115 301	117 299	195 540	152 266	220 264	174 174	935 671	753 857
Мийка	3 308	0	5 611	0	6 320	0	26 847	0
Кузовні деталі	18 436	0	31 266	0	35 219	0	149 608	0
Продаж запчастин (малярно-рихтув. робіт)	16 031	0	27 188	0	30 625	0	130 094	0

*Сформовано автором на підставі звітних даних управлінського обліку

Продовження таблиці 3

Показники	січень		лютий		березень		з початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Малярно-рихтувальні роботи	4 275	0	7 250	0	8 167	0	34 692	0
Чіп-тюнінг	6 534	0	15 514	0	51 950	0	182 139	0
Витрати сервісу (без ПДВ)	224 224	180 782	294 788	184 895	324 901	209 780	1 450 860	924 191
Зарплата та нарахування	139 012	88 606	176 692	85 770	192 671	84 226	874 650	421 471
% зарплати націнці	47,89	32,97	35,57	24,84	32,44	20,81	35,20	24,21
Витрати сервісу	85 212	92 176	118 096	99 125	132 231	125 554	576 210	502 720
Постійні витрати	38 750	34 888	38 750	35 749	38 750	36 325	193 750	195 323
%	6,43	5,73	3,76	4,09	3,19	3,67	3,79	4,52
Оренда приміщення (оренда обладнання)	167	0	167	0	167	0	835	233,34
Оренда землі	27 776	27 768	27 776	27 768	27 776	27767,92	138880	138839,6
Оренда авто	165	167	165	166,67	165	166,67	825	833,35
Оренда комп'ютерів	2 264	2 264	2 264	2264,4	2 264	2264	11320	11320,8
Послуги Санітарні системи	668	631	668	140	668	546,23	3340	3658,63
Охорона приміщення спостереження	894	390	894	390	894	390	4470	1950
Пожежна сигналізація	488	488	488	0	488	976,32	2440	2440,8
Послуги мобільного зв'язку	1 800	1 023	1 800	873,13	1 800		9000	5471,23
Відрядження, добові	1 200	0	1 200	2049,86	1 200	1811,42	6000	6949,15
Катріджі	1 985	180	1 985	180,83	1 985	244,98	9925	1635,79
Миючі засоби та засоби гігієни	800	0	800	0	800	0	4000	0
Сервісне обслуговування РРО	93	0	93	225	93	0	465	525
Електроенергія	0	0	0	0	0	0	0	12480,83
Газове опалення	0	0	0	0	0	0	0	1346,53
Водопостачання та водовідведення	450	0	450	0	450	0	2250	1812,9
Паливо		1 977		1691,21		2157,05	0	5825,26
Витрати адмінтехуправління.	0	0	0	0	0	0	0	0
Змінні витрати	46 462	57 288	79 346	63 376	93 481	89 229	382 460	307 397
% в обороті	7,71	9,41	7,70	7,25	7,69	9,01	7,49	7,12
Електроенергія	7 235	17 448	12 360	17 775	14 593	16805	61 272	66 071
%	1,20	2,87	1,20	2,03	1,20	1,70	1,20	1,53
Газове опалення	5 064	30 345	8 652	36 177	10 215	25001	42 890	91 643
%	0,84	4,99	0,84	4,14	0,84	2,53	0,84	2,12
Водопостачання та водовідведення	1 013	0	1 730	2360,4	2 043	3642	8 578	6 980
%	0,17	0,00	0,17	0,27	0,17	0,37	0,17	0,16
Послуги зв'язку (пошта)	1 447	0	2 472	0,00	2 919	0	12 254	1 973
%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Послуги Інтернету	868	0	1 483	0	1 751	65	7 353	65
%	0,14	0,00	0,14	0,00	0,14	0,01	0,14	0,00
Списання палива	0	0	0	0	0	0	8 125	1 670
%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,04

Продовження таблиці 3

Показники	січень		лютий		березень		з початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Реклама	1 519	0	2 596	0	3 064	0	12 867	0
%	0,25	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00	0,25	0,00
Списання МШП	9 043	9 495	15 449	6760,76	18 241	9707	76 590	87 438
%	1,50	1,56	1,50	0,77	1,50	0,98	1,50	2,02
Доставка товарів і продукції	2 185	0	3 706	292,26	4 174	684	17 732	1 446
%	0,36	0,00	0,36	0,03	0,34	0,07	0,35	0,03
Страхівка доставки товарів	0	0	0	0	0	0	0	0
%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Передпродажна підготовка доукомплектація	0	0	0	0	0	0	0	15 292
%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,35
VIDA інформаційна система	12 299	0	21 011	0	24 807	32323	104 162	32 423
%	2,04	0,00	2,04	0,00	2,04	3,26	2,04	0,75
Послуги підрядників (СТО)	3 617	0	6 180	10	7 296	1002	30 636	2 397
%	0,6	0,0	0,6	0,0	0,6	0,1	0,6	0,1
Всього Дохід сервісу	66 052	87 968	201 927	160 385	269 090	194 944	1 023 593	816 989
Рентабельність продажів	0,11	0,14	0,20	0,18	0,22	0,20	0,20	0,19

Таблиця 4 Зведені загальногосподарські непрямі витрати ТзОВ «Трістар Авто Еліт»*

Загальногосподарські витрати по ТзОВ «Трістар Авто Еліт» за перший квартал 2012р.

Показники	січень		лютий		березень		3 початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Загальногосподарські витрати	152829	75336	159426	85469	167560	121349	565241	494128,39
Банківське обслуговування	8007	5505	7234	9615	7671	12467	40029,0	43907,5
Послуги банку за виручку	217	537,24	371	600	438	3400	1838	4537
Послуги банку за клієнтів	2144	2919,96	2999	5546,82	3549	7311	15983	28221
Послуги банку за платіжки	1050	959,5	1050	1522,05	1050	818	5250	4233
Плата управління рахунками клієнт-банк		225		375		200	0	1425
ПФ 0,5% з купівлі валюти							2314	0
Комісійні з купівлі валюти	2296		2314	719,07	2134		6744	719
Еквайринг		529,3		711,59		737,99		
Інші витрати	500	334	500	140	500		2500	1781
Адміністрування кредиту	1800		0		0		5400	0
Адміністративні витрати	30750	21601,63	30750	17628,83	30750	48765,05	153750	152684,28
Нотаріус	750		750		750	1250	3750	2800
Послуги кур'єрські та поштові	500	1411,69	500	312,64	500	1743	2500	6125,94
Папір та канцтовари	2300	1086,72	2300	1685,2	2300	1853	11500	8710,73
Програмне забезпечення	4000	6390	4000		4000		20000	9390
Господарські витрати	2500		2500		2500	244		
Інші витрати	2000		2000		2000	26443		
Відрядження	4000		4000	712,7	4000		20000	12488,84
Інформаційні послуги				3300		4900	0	17597,39
Санітарно-гігієнічні вимоги	500		500		500			
Інші витрати				1080		1604	0	6684,06
Зв'язок мобільний	1200		1200	34,04	1200		6000	769,16
Зв'язок	1500	1824,66	1500	2332,98	1500	1498	7500	10717,8
Паливо	5700	5221,77	5700	4928,55	5700	4778	28500	21239,66
Інтернет	800	2870	800	2870	800	120	4000	14294,46
Представницькі	5000	2796,79	5000	372,72	5000	4332	25000	11885,73
Податки	4733	852	2076	858	2076	1073,59	15694	14557,9
Збір за спец. викор. води	156		156		156	215,59	780	293,63
Податок на прибуток	2657						5314	0
Патенти	1920	852	1920	858	1920	858	9600	4284
Збір 3% до пенс. Фонду							0	9980,27
Зарплата АУП	109339	34633	119366	41936	127063	43160,58	355768	207252,4
Нарахування на з\п		12745		15432		15883,1	0	75726,29
оптимізована зарплата							0	0

*Сформовано автором самостійно на підставі даних управлінського обліку

Продовження таблиці 4

Показники	січень		лютий		березень		З початку року	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Охорона	26038	22898,04	26038	23615,42	26038	23843,28	130190	117389,42
Зарплата охорони	24371	15649,6	24371	16181,5	24371	16234,1	121855	81247,34
Нарахування на з\п		5759,06		5954,78		5974,15	0	29892,55
Оптимізована зарплата							0	0
Паливо	1500	1322,71	1500	1312,47	1500	1468,36	7500	5416,18
Оренда авто	167	166,67	167	166,67	167	166,67	835	833,35
Неопераційні витрати	17800	12082,93	17800	28766,12	17800	178217,05	89000	284451,88
Страхування майна	12800		12800	22455,44	12800	175127,05	64000	259105,72
Технічна документація	5000	3382,66	5000	1612,5	5000		25000	8857,71
Інші витрати		8700,27		2498,18			0	11198,45
Ремонт				2200	7066,83	3090	7066,83	5290
Амортизація	170 000	256 407	170 000	194 116	170 000	173 338	850 000	945 578
Фінансові витрати	417 554	188 631	419 188	427 193	419 097	267 752	2 001 759	2 939 572
Пеня за протермінування відсотків в банку							0	0
Комісія по фінансових витратах		2800		1800		2300	0	10550
136\07 кредобанк (відсотки і комісія)	915	1030,58	824	878,47	733	825	3664	8137,88
403 -240311 (Єврогазбанк, євро)	50880		51262		51262		255928	443835,99
565-2604/12 Єврогазбанк реструктуризований							0	87950,82
Реструктуризований кредит кредобанку 08/10-к тіло	175000		175000		175000	8606	525000	8605,89
Реструктуризований кредит відсотки		175000		175000		166894	270000	687261,13
							0	0
Кредит Єврогазбанк (142-021008 доларовий)	178759		180102	239691	180102	79960	899167	1645276,39
Відсотки по овердрафту Оксі		9800,53		9823,33		9167	12000	47953,95
Овердрафт оксі	12000		12000		12000		36000	0
Операційна курсова різниця		179		-1 449		-521	0	59 707

Таблиця. 5 Аналіз виконання Зведеного Бюджету ТзОВ «Трістар Авто Еліт» за перший квартал 2012р. *

Зведений Бюджет Доходів та Витрат ТзОВ «Трістар Авто Еліт» за перший квартал 2012р.

Показники	січень		лютий		березень		1 квартал 2012			
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	відхилення	% виконання плану
Всього оборот по підприємству з ПДВ	6 104 241	5 531 350	8 754 463	9 580 210	10 353 006	11 455 163	25 211 710	26 566 724	1 355 014	105
Оборот по салону преміумбрендів	4 448 569	4 008 180	6 222 917	7 459 111	6 957 357	9 188 151	17 628 842	20 655 443	3 026 600	117
Оборот по салону SUZUKI	911 000	771 700	1 274 400	1 050 500	1 915 200	1 057 300	4 100 600	2 879 500	-1 221 100	70
Оборот по СТО	723 480	730 378	1 235 954	1 049 507	1 459 258	1 188 080	3 418 692	2 967 965	-450 726	87
Оренда приміщення	21 192	21 092	21 192	21 092	21 192	21 632	63 576	63 816	240	100
Дохід Всього без ПДВ	5 086 867	4 538 809	7 295 386	7 869 638	8 627 505	9 631 730	21 009 758	22 040 178	1 030 419	105
Операційний дохід без ПДВ	5 069 207	4 591 882	7 277 726	7 965 932	8 609 845	9 527 943	20 956 778	22 085 757	1 128 978	274
Дохід салону преміумбрендів	3 707 141	3 340 150	5 185 764	6 215 926	5 797 797	7 656 793	14 690 702	17 212 869	2 522 167	117
Дохід салону SUZUKI	759 167	643 083	1 062 000	875 417	1 596 000	881 083	3 417 167	2 399 583	-1 017 583	70
Дохід СТО	602 900	608 648	1 029 962	874 589	1 216 048	990 067	2 848 910	2 473 304	-375 605	87
Неопераційні доходи без ПДВ.	17 660	-53 073	17 660	-96 294	17 660	103 787	52 980	-45 579	-98 559	100
Дохід від оренди приміщення	17 660	17 577	17 660	17 577	17 660	18 027	52 980	53 180	200	100
Інший дохід		2 260		208		520	0	2 988	2 988	
Нараховані відсотки	0	115	0	176		50	0	341	341	
Оприходування залишків, дилерська винагорода	0	13 962	0	13 885		13 529	0	41 377	41 377	
Неопераційна курсова різниця	0	-86 987	0	-128 139		71 662	0	-143 465	-143 465	
Продаж валюти	0	0	0	0			0	0	0	
Собівартість з ПДВ	5 242 325	4 971 454	7 491 431	8 810 863	8 782 096	10 129 776	21 515 853	23 912 093	2 396 241	111
Салон преміум бренди	3 999 727	3 853 471	5 647 835	7 204 448	6 236 728	8 475 695	15 884 289	19 533 614	3 649 325	123
Салон SUZUKI	867 450	725 750	1 203 700	1 006 400	1 798 900	984 285	3 870 050	2 716 435	-1 153 615	70
СТО	375 148	392 233	639 897	600 014,81	746 468	669 796	1 761 513	1 662 044	-99 469	94
Націнка Всього без пдв	700 603	449 003	1 034 866	623 547	1 291 432	1 086 462	3 026 901	2 159 012	-867 889	71
Салон преміумбрендів	374 035	128 925	479 235	212 219	600 524	593 713	1 453 794	934 857	-518 937	64
Салон SUZUKI	36 292	38 292	58 917	36 750	96 917	60 846	192 125	135 888	-56 238	71
СТО	290 276	281 787	496 714	374 577	593 991	431 903	1 380 982	1 088 268	-292 714	79
Витрати операційні Всього без ПДВ	421 630	328 821	503 450	326 168	568 754	381 910	1 493 834	1 036 900	-456 934	
Салон преміумбрендів	140 158	91 446	147 910	74 573	171 390	74 052	459 458	240 070	-219 388	
Салон SUZUKI	57 247	56 593	60 752	66 701	72 463	98 079	190 463	221 373	30 910	
СТО	224 224	180 782	294 788	184 895	324 901	209 780	843 913	575 457	-268 457	

*Сформовано автором самостійно на підставі звітних даних управлінського обліку

Продовження таблиці 5

Показники	січень		лютий		березень		1 квартал 2012			
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	відхиленн я	% виконання плану
Операційний прибуток	278 973	120 182	531 416	297 378	722 677	704 552	655 166	571 578	-83 589	
Загальногосподарські витрати	152 829	75 336	159 426	85 469	211 398	121 349	523 652	282 155	-241 497	
Охорона	26 038	22 898	26 038	23 615	26 038	23 843	78 114	70 357	-7 757	
Неопераційні витрати	17 800	12 083	17 800	28 766	17 800	178 217	53 400	219 066	165 666	
ЕВІТДА	143 804	-43 208	389 651	63 234	528 940	484 930	1 765 839	1 507 437	-258 402	
Амортизація	170 000	256 407	170 000	194 116	170 000	173 338	510 000	623 861	113 861	
Фінансові витрати	417 554	188 631	419 188	427 193	419 097	267 752	1 255 839	883 576	-372 263	
Чистий прибуток	-443 750	-488 246	-199 537	-558 075	-60 157	43 840	-703 445	-1 002 482	-299 037	0
Операційна курсова різниця	0	179	0	-1 449	0	-521			0	
Прибуток до оподаткування	-443 750	-488 067	-199 537	-559 524	-60 157	43 319	-703 445	-1 004 272	-300 827	
Податок з прибутку									0	
Прибуток після оподаткування	-443 750	-488 066,90	-199 537	-559 524,36	-60 157	43 319,15	-703 444,61	-1 004 272,11	-300 827,49	
Рентабельність підприємства	-7,27	-8,82	-2,28	-5,84	-0,58	0,38	-3	-4	-22	0
Сума витрат по звіту	1 205 851	884 356	1 295 902	1 083 879	1 413 087	1 145 889	3 914 840	3 114 124	-798 925	0