**Правительство Российской Федерации**

**Федеральное государственное автономное образовательное**

**учреждение высшего профессионального образования**

**«Национальный исследовательский университет**

**"Высшая школа экономики"»**

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного**

**автономного образовательного учреждения высшего профессионального**

**образования**

**«Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"»**

Факультет экономики

###### Кафедра финансового менеджмента и финансовых рынков

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы финансового планирования на предприятии ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»

Направление: «Экономика»

Студент группы № 141

Галаева Айжамал Анарбаевна

Руководитель ВКР:

к.э.н., доцент

Богуславская Светлана Борисовна

Санкт-Петербург

2013

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc357971564)

[ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 7](#_Toc357971565)

[1.1.Организационно-экономическое содержание и роль внутрифирменного финансового планирования на предприятии 7](#_Toc357971566)

[1.2.Методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии 13](#_Toc357971567)

[1.3.Порядок разработки финансового планирования предприятия на основе формирования системы бюджетов 18](#_Toc357971568)

[ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ПРАКТИКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОсОО «СИРОКА ПРОЖЕКТС ЛТД» 25](#_Toc357971569)

[2.1.Краткая характеристика предприятия ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» и отрасли медицинских услуг 25](#_Toc357971570)

[2.2.Анализ финансового состояния ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» 28](#_Toc357971571)

[2.3.Специфика организации финансового планирования ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» 34](#_Toc357971572)

[ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОсОО «СИРОКА ПРОЖЕКТС ЛТД» 39](#_Toc357971573)

[3.1.Совершенствование системы планирования продаж 39](#_Toc357971574)

[3.2.Рекомендации по оптимизации планирования расходов 46](#_Toc357971575)

[3.3.Формирование бюджета движения денежных средств 49](#_Toc357971576)

[3.4.Разработка планового баланса предприятия 51](#_Toc357971577)

[3.5.Планируемый эффект от предложенных изменений в системе финансового планирования 53](#_Toc357971578)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 57](#_Toc357971579)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 60](#_Toc357971580)

ПРИЛОЖЕНИЯ…………………………………………………………….....64

# ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях среды, когда наблюдается значительный рост конкуренции и рисков, одной из наиболее важных задач становится повышение эффективности управления предприятием. Независимо от характера деятельности компании совершенствование системы финансового планирования может играть ключевую роль при принятии управленческих решений и способствовать более рациональному использованию экономических ресурсов. Таким образом, можно выделить ряд причин, согласно которым данная проблема в последнее время стала особенно актуальной.

Во-первых, для многих ведущих средних и крупных предприятий в стране и за ее пределами бюджетирование является не только неотъемлемой частью системы организационно-экономического и финансового управления, но и важнейшим элементом повышения конкурентоспособности. В силу этих обстоятельств, организация эффективных процессов бюджетирования и планирования способствует успешной реализации стратегии компании, а также определяет как финансовое, так и экономическое положение предприятия на рынке.

Во-вторых, необходимость совершенствования системы финансового планирования определяет нестабильность условий рынка, в которых действует хозяйствующий субъект. Рост рисков во многом обуславливает более качественное составление системы бюджетов и, как следствие, более точные прогнозные данные о финансовых результатах деятельности. Особенно актуальным представляется совершенствование методов управления финансами в компаниях, функционирующих в развивающихся нестабильных экономиках. Именно поэтому в данной работе будет предложена оптимизация внутренних процессов управления применительно к одному из предприятий Кыргызской Республики.

Наконец, применение лучшего отечественного и зарубежного опыта внутрифирменного планирования и стратегического управления способствует более четкому пониманию целей и перспектив развития компании. Впоследствии это приведет к более быстрому и эффективному достижению ключевых целей предприятия, так как все внимание работников будет сосредоточено на выполнении плана и решении поставленных перед ними задач.

Таким образом, целью выпускной квалификационной работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы финансового планирования, в частности на примере компании ОсОО «Сирока Прожектс Лтд».

Достижение поставленной цели было реализовано за счет решения следующих задач:

* изучить особенности финансового планирования и определить его роль в общей системе менеджмента предприятия;
* выявить методические основы и порядок формирования системы финансового планирования;
* выявить основные недостатки существующей системы в ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»;
* разработать рекомендации по совершенствованию основных элементов финансового планирования для исследуемой компании.

Объектом исследовательской работы является система финансового планирования на предприятии, которая обеспечит его эффективное функционирование. Предметом исследования являются теоретические и практические проблемы, связанные с организацией финансового планирования на предприятии, а также пути их совершенствования в современных условиях. Основой данной работы является использование системного, структурного, статистического методов, а также метода организационного проектирования и сравнительного анализа.

Теоретической основой исследования особенностей современных подходов к пониманию проблем управления являются книги и статьи Акоффа Р., Брейли Р., Бригхема Е., Девенпорта Т., Купера Р., Ли С., Портера М., Мошера Ф.С., Скоуна Т., Сюарта Т., Тейлора Ф., Файоля А., Стивенсона Х. Работы этих ученых имеют широкую трактовку понятия внутрифирменного планирования, как целостной системы управления плановой деятельностью, обладающей четкой связью со всеми участниками хозяйственной деятельности компании. Тематика внутрифирменного планирования и принятия управленческих решений была рассмотрена такими авторитетными специалистыами как М. Альберт, И. Ансофф, Драккер П. Ф., Каплан Н.С., Кинг У., Клиланд Д., Ламбен Ж-Ж, Маккей X., Карлоф Б. Многочисленные исследования и полемика 20-го века стали источником быстрого развития сравнительно новой научной дисциплины, что позволило занять данной теме достойную нишу в качестве обширной отрасли научного знания, которая имею практическую значимость в успешном управлении предприятием.

К современным отечественным ученым, исследующим проблематику финансового планирования относятся: Акулов В.Б, Волкова О.Н., Гурков И.Б., кроме того вопросу разработки алгоритмов построения финансовых планов в различных отраслях экономики уделили особе внимание такие известные ученые, как Бочаров В.В., Леоньтев В.Е., Лихачева О.Н., Лунев В.Л., Фисенко А.И., Кулешова Е.А., Рубис А.В и другие. Статистическая база практической части работы представлена данными Статистического Комитета Кыргызской Республики (http://www. stat.kg).

Структура дипломной работы состоит из введения, основной части - трех глав с краткими выводами по каждой главе, заключения, списка использованной литературы и приложений. Первая глава посвящена определению финансового планирования и теоретическим основам системы бюджетирования на предприятии. Во второй главе анализируется текущее финансовое состояние предприятия, излагаются основные характеристики управленческой отчетности , формулируются выявленные недостатки нынешней системы бюджетирования. Далее в третьей главе совершенствование системы планирования реализуется практически на примере компании ОсОО « Сирока Прожектс Лтд». Материалы и выводы работы, сам алгоритм построения бюджетов может быть использован для компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере предоставления лабораторных и медицинских услуг, что и составляет практическую значимость исследования.

# ГЛАВА 1. ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Одним из наиболее значимых процессов, связанных с предпринимательской деятельностью, в частности с управлением на предприятии, а также его ключевой центральной функцией является планирование. В настоящее время, эффективное управление финансами предприятия практически невозможно без планирования всей системы финансовых, экономических, производственно-технологических и социальных объектов, потоков, процессов и отношений. Это требование может представляться особенно важным в современных условиях нестабильности рынков, на которых функционируют предприятия. В данной главе представлены основные составляющие финансового планирования на предприятии.

## 1.1. Организационно-экономическое содержание и роль внутрифирменного финансового планирования на предприятии

В настоящее время крупное предприятие (компания, фирма, корпорация) – это, как правило, сложная производственно – технологическая, финансовая, социально-экономическая система, чаще всего трех-, или четырехуровневая, имеющая в своем составе на высшем уровне головной офис, в среднем – одну или несколько групп отделений, или предприятий, объединенных по какому-либо признаку. Очевидно, что вся деятельность этих структурных подразделений и уровней управления направлена на достижение конечных результатов – рост прибыли предприятия и его капитализации, повышение курса акций, конкурентоспособности и минимизация затрат.

Научно-методический анализ опыта ведущих зарубежных компаний (прежде всего, американских, японских и западноевропейских) показал, что в их практике внутрифирменное финансовое планирование является общепринятым, обязательным и необходимым элементом организации управления бизнесом [14, с. 49].

Как известно, планирование – это сложный процесс формирования целей предприятия, которые предполагают определение путей их наиболее эффективного достижения. Одно из центральных мест в содержании функции планирования на предприятии занимает финансовое планирование, определяющее, по существу, все остальные направления этой деятельности на предприятии. Под финансовым планированием понимается процесс формирования системы планов по различным составляющим финансовой деятельности, которые обеспечивают возможность реализации финансовой стратегии предприятия в предстоящих периодах в рамках выбранных предприятием целей стратегического управления и его миссии. Финансовое планирование затрагивает важнейшие стороны производственной, финансовой и хозяйственной деятельности компании, позволяет осуществлять необходимый контроль за эффективным распределением материальных средств, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивает возможность достижения устойчивого финансового состояния предприятия [22, с.194].

Цель внутрифирменного планирования заключается в обеспечении оптимальных путей для успешной хозяйственной деятельности предприятия, получении необходимых для этого материальных, трудовых, информационных и финансовых ресурсов, достижения конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а так же планирования доходов и расходов предприятия, движения денежных средств, обеспечивающих его эффективную работу[9, с.84].

Таким образом, исходя из вышеописанных целей, внутрифирменное финансовое планирование – это взаимосвязанная, многоплановая и подчиняющаяся определенным закономерностям и принципам организационно-технологическая и финансово-экономическая работа, которая состоит из совокупности взаимосвязанных этапов, и нацеленная на достижение поставленных руководством финансовых целей. Она включает в себя, в частности: проведение анализа финансового состояния и выявление недостатков и проблем; прогнозирование возможных финансовых условий; конкретизация финансовых задач; выбор наилучшего варианта; формирование финансового плана; корректировка и уточнение финансового плана; осуществление финансового плана: анализ результатов и контроль выполнения плана, анализ новой ситуации. Кроме этого, обязательным связующим звеном планирования является постоянный мониторинг этой деятельности [7, с.154].

Финансовое планирование непосредственно опирается на ряд других планов предприятия (маркетинговый, производственный и др.) и является ступенью в определении миссии и общей стратегии предприятия. Финансовые планы невозможно реализовать, если маркетинговые цели недостижимы и условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны в долгосрочном периоде [11, с. 19]. Исходя из этого, общая идеология, или принципиальная схема финансового планирования на предприятии может быть представлена следующим образом (см. рис. 1.1.):

Миссия предприятия

Корректирующие меры

Реализация планов

Краткосрочное планирование

Выбор стратегии

Цели предприятия

Анализ внешней и внутренней среды

Выработка тактики

Долгосрочное планирование

Анализ и оценка результатов

**Рис. 1.1. Схема внутрифирменного финансового планирования на предприятии**

Как отмечают отечественные ученые, финансовое планирование позволяет решить следующие задачи [11, с.225],[6, c.32], [21, с.23]:

* сосредоточить внимание и нацелить работников предприятия на достижение целей и решение поставленных перед компанией задач;
* эффективно обеспечить производственно-хозяйственную деятельность требуемыми средствами;
* наметить пути эффективного инвестирования в капитал и оценки степени рациональности его использования;
* увеличить прибыль путем снижения себестоимости, повышения качества продукции и повышения рентабельности производства;
* сформировать надежные и стабильные партнерские финансовые отношения с бюджетом, банками и контрагентами;
* учесть интересы акционеров, руководства и работников предприятия и других инвесторов;
* наиболее эффективно обеспечить реальную сбалансированность плановых расходов и доходов предприятия через систематизацию соответствующих планов и бюджетов;
* обеспечить контроль за ликвидностью, финансовым состоянием и кредитоспособностью предприятия, а так же за движением его финансовых потоков;
* создать условия для обеспечения сопоставимости разнородных по своей натуральной форме элементов производственного цикла предприятия в едином денежном выражении и возможности наглядного представления этой информации в удобной для принятия решений форме.

В соответствии с указанными задачами выделим важнейшие объекты внутрифирменного финансового планирования [28, с. 131]:

* Выручка от сбыта товаров (услуг, работ);
* Прибыль и ее распределение по сопутствующим направлениям;
* Фонды специализированного назначения и их применение;
* Сумма платежей в бюджеты и социальные фонды;
* Количество заемных средств, в виде кредитов и займов;
* Планируемая потребность в оборотных активах;
* Масштаб капитальных вложений и источники их финансирования;
* Производственный и технологический процессы, включая приобретение и использование основного и обеспечивающего оборудования, средств коммуникации, программных продуктов, информации и т.п.;
* Расширение рынка сбыта товаров и услуг;
* Создание новых видов услуг, работ и товаров;
* Модернизация организационной структуры предприятия и управления им в условиях постоянных организационных инноваций;
* Развитие и перестройка (при необходимости) механизма продвижения и сбыта продукции;
* Реорганизация предприятия (процессы слияния, выделения, поглощения, ликвидации, создания новых структур и т.п.);
* Кадровые вопросы и др.

Для составления финансовых планов компании, как правило, используют такие информационные источники, как [32, с. 149]:

1. Договоры и контракты, заключенные с потребителями производимой продукции и с поставщиками ресурсов;
2. Учетные данные;
3. Результаты финансового анализа и выполнения бюджетов за предшествующий период (месяц, квартал или год);
4. Прогнозные данные по сбыту продукции на основе заказов, прогнозов спроса на нее, уровня цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку за наличные денежные средства и порядке бартерного обмена. На основе показателей сбыта рассчитывают объем выпуска, затраты на производство продукции, прибыль, рентабельность и другие показатели;
5. Экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами РФ (налоговые ставки, тарифы отчислений в государственные бюджетные фонды, порядок амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и проч.);
6. Прочую информацию из доступных (и малодоступных) источников, в т.ч. получаемую от органов исполнительной, судебной и исполнительной власти, научных и учебных учреждений, специалистов-консультантов, СМИ, результатов зарубежных и отечественных НИОКР и т.д.

Сформированные на основе этих информационных источников финансовые планы являются ориентиром для финансирования текущего производства, финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных и инновационных программ и проектов.

Использование внутрифирменного финансового планирования может создать предприятию следующие преимущества [33, с. 98]:

* Создает перспективу использования будущих позитивных условий и приобретения конкурентных преимуществ;
* Позволяет прояснить возможные негативные условия и снизить возможные риски от неопределенности и возможных изменений внешней среды;
* Стимулирует менеджеров и работников к воплощению своих решений и идей в дальнейшей работе;
* Улучшает управляемость и координацию действий организации;
* Создает условия для повышения уровня образовательной и специальной подготовки менеджеров;
* Позволяет в полном объеме и в необходимые сроки обеспечить предприятия необходимой и достаточной информацией;
* Обеспечивает более рациональное распределение ресурсов предприятия и их распределению по намеченным целям, задачам и исполнителям;
* Улучшает и облегчает контроль на предприятии.

Резюмируя информацию данного параграфа, отметим, что внутрифирменное финансовое планирование – это сложный процесс создания системы финансовых планов и регламентных показателей по обеспечению развития компании и роста эффективности ее финансовой деятельности в будущих периодах, является условием и одновременно средством функционирования предприятия в условиях современного рынка. Тем самым определяется его роль и место в системе функции и видов деятельности системы управления предприятия [35, с. 221]

## 1.2. Методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии

Критическую важность составления финансовых планов на предприятии определяют следующие причины: неопределенность будущего, необходимость координации деятельности всех подразделений компании и их организации, важность оптимизации экономических показателей, в т.ч. лучшее распределение ресурсов, эффективность функционирования, обеспечение контроля, восприимчивость к инновациям, прогнозирование будущего компании с учетом ее проблем и возможностей, проектирование нового рынка и продукции, важность проведения исследований и разработок . [38, с. 315].

В случае четкой предопределенности будущего компании не существовало бы необходимости постоянных разработок планов, совершенствования методов их составления и структурирования ставится под сомнение. Отсюда, главная цель составления любого плана, и, в первую очередь, финансового – является не только определение цифр и ориентира, поскольку сделать это невозможно, но и составление и определение по каждому из наиболее важных направлений деятельности предприятия своего рода «коридора», определяющего границы изменения того или иного финансового показателя. Поэтому финансовое планирование – это сводный планoвый документ, который отражает приток и отток денежных активов на текущий (месяц, квартал, год), среднесрочный (от одного до двух лет) и долгосрочный (свыше трех лет) периоды. В свою очередь, указанные планы включают в себя составление основного (сводного), операционных (текущих), вспомогательных и специальных бюджетов [43, с.391].

Содержание координирующей роли плана на предприятии заключается в наличии тщательно структурированных, детализованных и взаимоувязанных целевых установок связывает воедино как будущую, так и текущую деятельность, приводя ее в определенную систему, позволяющую компании работать без заметных сбоев. Эта роль плана особенно ярко проявляется на крупных предприятиях, имеющих сложную организационную структуру управления, а так же в компаниях, практикующих систему поставки сырья «just-in-time», в соответствии с которой запасы по сырью, материалам и полуфабрикатам рассчитаны с учетом потребностей производства на несколько ближайших часов [24, с. 199].

Финансовое планирование компании состоит из трех основных подсистем, соответствующие видам финансовых планов, классифицируемых по периодам, на которые они составляются: перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование [20, с. 338].

В рамках данной работы хотелось бы осветить перспективное планирование. Основная задача составления перспективного (стратегического) финансового плана состоит в наиболее полном выявлении и мобилизации денежных ресурсов, экономически целесообразным их использовании для финансирования производства и его расширения, социального развития коллективов предприятия в соответствии с планом, а также для выполнения обязательств перед бюджетом банками. Стратегические финансовые планы- это планы общего развития компании и долгосрочной структуры организации. В финансовом вопросе эти планы характеризуют наиболее важные финансовые показатели, стратегии инвестирования и возможности реинвестирования и накопления. Стратегические планы определяют количество и общую структуру финансовых ресурсов, которые необходимы для сохранения компании как бизнес-единицы (БЕ), или иначе – стратегической хозяйственной единицы (СХЕ) [15, с. 113].

Отечественная и зарубежная теоретическая и практическая базы планирования располагают богатым арсеналом средств, позволяющим решить широкий круг задач, касающиеся финансового планирования. Наиболее распространенные методы, которые используются при принятии плановых решений, являются [27, с. 99]:

1. Нормативный метод. Опираясь на заранее установленные нормы и технико-экономические нормативы, рассчитывают потребность предприятия в ресурсах и источниках. Например, налоговая ставка, норма амортизационных отчислений и др.
2. Расчетно-аналитический метод основан на проведении анализа полученных значений показателей, которые принимаются за базу, и индексов их измерения в плановом периоде и расчете плановых значений этих показателей. В основе данного метода лежит оценка экспертов, метод используется при прогнозировании суммы прибыли и доходности предприятия, определении величины отчислений в накопительные, потребительские, резервные фонды.
3. Метод оптимизации плановых решений основан на разработке нескольких вариантов плановых расчетов по заранее определенным критериям оптимизации, показателям и ограничениям, с тем, что бы выбрать из них наиболее оптимальный.
4. Метод эконометрического моделирования заключается в установлении количественных связей между показателями и факторами, которые их определяют. Эта модель предполагает математическое описание экономических процессов.
5. Сетевой метод – совокупность способов, которые позволяют на основе использования сетевого графика или иначе - сетевой модели эффективно осуществлять основной управленческий процесс: планирование, организация, координация и контроль комплекса рабочих мероприятий. Основой данного метода является графическое представление плана, которая отражает технологическую и логическую взаимосвязь и взаимозависимость всех операций предстоящей работы.

* Метод бюджетирования (формирования бюджетов) обеспечивает высокую точность финансового планирования и финансовых прогнозов и имеет довольно солидное научно-методическое и практическое обеспечение. Суть метода заключается в том, что построение прогнозных форм финансовой отчетности осуществляется на основе тщательно выведенных предпосылок формирования каждого элемента активов и пассивов, а так же доходов и расходов предприятия на основе особой технологии финансового планирования, что позволяет анализировать прогнозируемые и полученные данные. [31, с. 33]:

Взаимосвязь видов финансовых планов предприятия и основных методов и инструментов финансового планирования представлены на рис. 1.2.

Методы планирования:

1) Нормативный

2)Расчетно-аналитический

3)оптимизации плановых решений

4)экономико-математического моделирования

5) Сетевой

6)бюджетного планирования

Инструменты:

1.прогнозы прибылей и убытков, ДДС, бухг.баланса, бюджетов, развития производства и рынка и т.д.

2. Планы ДДС, выручки, плановых балансов, определение ЦФО, СХЦ и СЗХ и др.

3. Платежный календарь, кассовый план, кредитный план и др.

3. Оперативное планирование

2. Текущее планирование

1.Перспективное (стратегическое) планирование

**Рис. 1.2. Взаимосвязь видов финансовых планов предприятия и основных методов и инструментов финансового планирования.**

Современной управленческий парадигмой, модифицировавшей внутрифирменной перспективное планирование на рубеже 70-80-х гг. прошлого века, стало стратегическое планирование, и затем, более развитая его форма – стратегическое управление предприятием (strategic management). Вопросам методологии, экономики и организации стратегического управления на предприятиях в настоящее время большое количество специальной монографии, согласно которым стратегическое управление можно представить, как процесс определения целей и задач организации и увязки этих целей с ресурсами. Важной отличительной чертой является то, что при стратегическом управлении планирование изменений сочетается с планированием стратегии и потенциала предприятия, а так же организационных мероприятий по преодолению сопротивления переменам в ходе реализации стратегического плана [40, с. 177], [7, с. 198].

Стратегическое управление стало идеологией внутрифирменного планирования, «ориентированной на рынок завтрашнего дня» [27, с 77]. О популярности данной методологии в США, Японии и Западной Европе свидетельствует то, что в начале 80-х её использовали 45% корпорации из числа крупнейших 500 американских компаний и более 50% из 200 наиболее крупных японских компаний [17, с. 83]

## 1.3. Порядок разработки финансового планирования предприятия на основе формирования системы бюджетов

Финансовый план предприятия представляет собой свод различных бюджетов, состоящий из БДР (бюджета доходов и расходов), БДДС (бюджета движения денежных средств) и ПБ (прогнозного баланса).

Внедрение в практику предприятий системы бюджетирования требует выполнения ряда обязательных условий, которые имеют схематическое отражение на рисунке 1.3.

Бюджетный процесс

Аналитический блок:

-методология составления, контроля и анализа сводного бюджета;

-методики по отдельным подбюджетам, квалифицированный персонал

Учетный блок:

-бухгалтерский учет;

-оперативный учет;

-сбор информации о состоянии рынка

Организационный блок:

-функции подразделений;

-регламент взаимодействия;

-система ответственности

Программно-технический блок:

-технические средства;

-программное обеспечение

**Рис. 1.3. Инфраструктура системы бюджетирования на предприятии.**

Во-первых, компании необходимо располагать определенной методологической и методической базой формирования, проведения контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а также состав управленческих подразделений должен обладать необходимой квалификацией для применения этих методик; в совокупности – это аналитический блок бюджетирования [19, с. 254].

Во-вторых, для разработки, анализа, исполнения и контроля нужна количественная и качественная информация о деятельности компании, которая достаточна для описания финансовых и операционных процессов. Отсюда, необходимость в ведении управленческого учета, как основы учетного блока системы бюджетов [12, с. 42 ].

В-третьих, бюджетный процесс реализуется через соответствующую структуру и систему управления (организационный блок), которые включают [8, с. 79]:

* число и функции департаментов топ-менеджмента;
* совокупность департаментов, которые являются объектами бюджетирования, т.е. теми центрами ответственности, для которых назначен бюджетный план и которые ответственны за его исполнение;

А также, техническая составляющая бюджетирования – это применения различных программных обеспечений для автоматизации и упрощения внутреннего документооборота, сокращения количества ошибок.

Таким образом, под процессом бюджетирования можно понимать совокупность последовательных учетно-информационных, аналитических, организационных и контрольных мероприятий по производственной, инвестиционной и финансовой деятельности, направленных на достижение целей и задач предприятия, имеющих стратегическое и тактическое направление [22, с. 112], [26, с. 81], [29, с. 30].

Составление сводного бюджета компании включает два основных блока: систему операционных бюджетов и систему финансовых бюджетов, состав которых определяется методологией, выбранной в данном предприятии. Ниже представлена схема формирования сводного бюджета (см. рис. 1.4.)

Бюджет продаж

Бюджет запасов

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет производства

Бюджет накладных расходов

Бюджет труда

Бюджет материалов

Бюджет себестоимости

Бюджет доходов и расходов

Прогнозный баланс

Бюджет движения денежных средств

Бюджет инвестиций

Операционные бюджеты

Финансовые бюджеты

**Рис.1.4. Состав основного бюджета предприятия, структурированный по признакам операционных и финансовых бюджетов.**

Из рисунка видно, что операционный бюджет состоит из бюджета продаж, бюджета расходов на производство, состоящего из бюджета труда, материалов и накладных расходов, бюджета коммерческих расходов и бюджета запасов. На основании операционного бюджета разрабатывается финансовый бюджет, построенный на основании бюджета движения денежных средств, бюджета доходов и расходов, а также прогнозного баланса [45, с. 398].

Рассмотрим более подробно каждый блок операционного бюджета.

* 1. Бюджет продаж включает информацию об объемах сбыта, ценах, определяется высшим руководством на основании маркетинговых исследований и оказывает воздействие на большую часть других бюджетов, которые построены на информации, определенной в нем. При построении важно учитывать коэффициент инфляции. Сложности, которые возникают при планировании продаж, обусловлены тем, что помимо производственной мощности предприятия, необходимо учесть деятельность конкурентов, сезонные колебания, общее положение национального и морового рынков и др.
  2. Бюджет производства состоит из расходов на труд производственных рабочих, прямых и накладных расходов, составляя при этом бюджет себестоимости (в малых предприятиях, в частности, в компании, которая рассмотрена в практической части дипломной работы, бюджет себестоимости не распределен на бюджеты труда, материальных и накладных расходов).
  3. Бюджет на рекламу отражает расходы на PR, сбыт, заработную плату отдела продаж, транспортные расходы и прочие затраты на реализацию продукции.
  4. Бюджет запасов готовой продукции включает информацию о запасах по видам товаров (услуг), по компании в целом и по отдельным бизнесам в натуральных и стоимостных показателях.

Формирование состава операционных бюджетов – это сугубо внутреннее дело компании. Главная идея данных бюджетов – более качественная подготовка исходных данных для составления всех основных финансовых бюджетов, а также перевод показателей из натуральных единиц измерения на язык стоимостных показателей [34, c. 40].

Рассмотрим финансовые бюджеты, которые построены на основании операционных бюджетов и впоследствии будут представлять собой финансовый план предприятия.

1. Бюджет доходов и расходов или план финансовых результатов (income statement) является соотношением всех доходов (выручки) от реализации в плановый период со всем перечнем расходов, относящиеся к данному периоду. Данный бюджет отражает результативность хозяйственной деятельности компании, позволяет установить нормативы по видам расходов и определить норматив прибыли [20, с. 225], [21, с. 201].
2. Бюджет движения денежных средств (cash flow statement) – это, по факту, план движения расчетного счета и наличных денежных активов, который отражает все прогнозные поступления и списания денежных средств при осуществлении хозяйственной деятельности компании. Он показывает возможные поступления авансов и предоплаты, наличные денежных средств и задержки по поступлениям. Составление данного бюджета призвано обеспечить сбалансированность поступлений и использования средств компании [22, с. 199].
3. Бюджет инвестиций отражает планируемую инвестиционную деятельность предприятия, учитывает возможные вложения [6, с 171].
4. Прогнозный баланс или бюджет по балансовому листу (ББЛ) является управленческим аналогом бухгалтерского баланса и составляется на основе БДДС (в частности, запасов и расчетов), БДР (в части прибыли) и бухгалтерского баланса за предыдущий год (основные средства, уставной капитал). Данный баланс позволяет оценить возможное финансовое состояние предприятия на прогнозируемый период [9, с. 29], [13, с. 99].

В разработке системы бюджетов важно учесть специфику отрасли, в которой осуществляет свою деятельность предприятие. В данном случае были рассмотрены наиболее классические блоки бюджетирования, тогда как существует большое число различных подбюджетов.

Эффективное и правильное построение процесса разработки бюджетов позволяет наиболее конкретно определить стратегические цели компании. В связи с этим, важно учесть, каким образом формируется бюджет. В приложении 1 приведена схема формирования бюджета предприятия и взаимодействие его участников [22, с. 143], [30, с. 288].

Порядок исполнения бюджета, а также взаимодействия участников процесса бюджетирования имеет вид, представленный схемой в приложении 2 [22, с. 148], [35, с. 471].

Наконец, итоговая схема, описывающая процесс предоставления отчётности по исполнению бюджета и организации взаимодействия её участников, демонстрирует завершающий этап процесса бюджетирования и отражен в приложении 3 [22, с. 156], [33, с. 309].

Подводя итоги главы, хотелось бы отметить, что сравнительно молодое направление в финансовом менеджменте заняло свою достойную нишу и было детально изучено как отечественными, так и зарубежными учеными., что позволило определить экономико-социальную сущность финансового планирования, обозначить классы, виды и факторы финансового планирования, наиболее значимые этапы построения плана предприятия, выделить основные концепции и методы бюджетирования, исследовать существующие подходы построения бюджетирования. Финансовое планирование является сложной системой, в которой все структуры взаимозависимы и имеют чрезвычайно высокую значимость в общей системе, поэтому отлаженная работа всех связующих отделов, руководителей департаментов, своевременная сверка плановых и фактических результатов, быстрый документооборот, позволит в более короткие сроки и с наименьшими потерями привести в исполнение разработанные бюджеты предприятия.

# ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ И ПРАКТИКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОсОО «СИРОКА ПРОЖЕКТС ЛТД»

## 2.1. Краткая характеристика предприятия ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» и отрасли медицинских услуг

Компания ООО «SIROCA Projects LTD» («Сирока Прожектс ЛТД»), неофициальное название которой – «Лаборатория Бонецкого» была основана в 1994 году кандидатом биологических наук Бонецким Александром Анатолиевичем в г. Бишкек Кыргызской Республики. Основная сфера деятельности Лаборатории – это проведение исследований в области клинической лабораторной диагностики. Лаборатория осуществляет деятельность на основании лицензии МЗ КР (Министерства Здравоохранения Кыргызской Республики). В 1994 году "Лаборатория Бонецкого" ведет свою историю на базе Кыргызского НИИ профилактики и медицинской экологии. Позже в течение 4-х лет компания размещалась в Центральной научно-исследовательской лаборатории (ЦНИЛ) КГМА.

Приемные пункты Лаборатории размещены во всех семи областях КР: в Чуйской, Нарынской, Иссык-Кульской, Ошской, Баткенской и Джалалабадской. С 2010 года компания находится в составе международной программы внешнего контроля качества производства компании "BIO RAD Laboratories" (США) и является одной из лидирующих частных лабораторий в Республике.

Основные цели компании:

* качественное обслуживание, увеличение лояльности потребителей,
* высокотехнологическое оснащение пунктов приема и анализа,
* увеличение доли на рынке медицинских услуг,
* получение прибыли.

Для достижения поставленных целей компания активно внедряет современные медицинские технологии, вкладывает средства в нематериальные активы и осваивает новые рынки лабораторных услуг в Центральноазиатском регионе, а также в ряде Юго-Восточных стран.

Рассматривая отрасль в целом, стоит выделить основных конкурентов компании:

* Регистратура Центра крови;
* Частная лаборатория "Магнат";
* Национальный Центр гематологии;
* Лаборатория Экспресс;
* Лаборатория Хюман ;
* Мега-Лаборатория;
* Аква-Лаб;
* Оздоровительный центр "Артемида";
* Генетическая лаборатория "ДНК-Технологии-Манас";
* БАК лаборатория при Санэпидемстанции;
* Республиканский Центр крови - Центр Плазмы;
* Научдиомед;
* ЮРФА;
* МЦ "Ариготея".

Как можно заметить, рынок имеет достаточно высокую концентрацию предложения, поскольку представлен относительно большим количеством лабораторий, однако потенциальный объем продаж в данной отрасли год от года лишь увеличивается, следовательно, компания имеет большие перспективы роста, как внутри страны, так и за ее пределами. В таблице 2.1. представлены данные рынка диагностических услуг в г. Бишкек за 2012 год в штуках и кыргызских сомах (дальнейшие расчеты ведутся в сомах)[[1]](#footnote-2).

*Таблица 2.1.*

**Объем рынка диагностических услуг г. Бишкек за 2012 г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Частные | Медицинские центры | Государственные |
| Количество лабораторий, шт. | 8 | 72 | 66 |
| Количество приемных пунктов, шт. | 17 | 72 | 66 |
| Среднее количество клиентов на приемный пункт в месяц, чел. | 2100 | 450 | 600 |
| Средний чек, сом. | 445 | 445 | 50 |
| Совокупный объем продаж (объем рынка) за месяц, сом. | 15 886 500 | 14 418 000 | 1 980 000 |
| Совокупный объем продаж (объем рынка) за год, сом. | 190 638 000 | 173 016 000 | 23 760 000 |

Источник: База данных ЛБ; экспертная оценка, исследование ЦТК

Как можно заметить из представленной выше таблицы, большая часть потребителей приходится на частные лаборатории, что говорит о перспективности данной отрасли и существующей лояльности клиентуры ввиду более современных условий пунктов приема, обработки и анализа данных. Кроме того потенциальный объем рынка по мнению экспертов ЦТК существенно выше, во-первых потому что растет число людей, проходящих диагностическое обследование, во-вторых, потому что заметен значительный рост заболеваний. Ниже представлены данные ЦТК по потенциальному и фактическому объему рынка.

*Таблица 2.2.*

**Сравнение потенциала и объема рынка г. Бишкек**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | В год | |
| В сомах | В USD |
| Емкость (потенциал) рынка в год | 2 282 810 439 | 50 171 658 |
| Объем рынка Бишкека в год | 387 414 000 | 6 808 366 |
| Объем продаж ЛБ в Бишкеке за 2012 год | 74 677 816 | 1 641 274 |

Источник: База данных ЛБ; экспертная оценка, исследование ЦТК

## 2.2. Анализ финансового состояния ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»

Прежде чем приступать к непосредственному составлению финансового плана предприятия важно провести анализ финансового состояния, в частности, проанализировать финансовые отчетности и оценить финансовую устойчивость.

В приложении 4 представлен вертикальный анализ бухгалтерского баланса (формы 1) и отчета о прибылях и убытках (формы 2). Как можно заметить по данным приведенной таблицы, структура баланса в течение анализируемого периода изменилась существенно, особенно, это можно заметить, обратив внимание на состав активов, который в 2009 году на 10% состоял из внеоборотных активов и на 90% - из оборотных активов, а с 2010 года структура активов выглядела так: 23%-26%-30% - внеоборотные активы и 77%-74%-70% - оборотные активы. %. Такая высокая доля оборотных активов в структуре обусловлена спецификой предпринимательской деятельности данной компании, поскольку она считается одной из наукоемких отраслей. Чем выше доля оборотных активов (и, соответственно, ниже доля внеоборотных), тем больше организация может привлекать краткосрочное финансирование (краткосрочных кредитов и займов, отсрочек платежа поставщикам и т.п.) без ущерба для своей финансовой устойчивости.

Рассматривая структуру пассивов, важно отметить, что доля обязательств очень высока, а собственные средства компании составляют всего 7% от валюты баланса, что вызывает некоторые опасения, поскольку очень высока зависимость от заемных средств. Более того, наличие отрицательной нераспределенной прибыли в 2011 говорит о непокрытом убытке, что существенно «скосило» финансовое состояние компании. При этом отрицательная нераспределенная прибыль составила около 19% от валюты баланса, что повлияло на долгосрочные и краткосрочные обязательства, поскольку компания прибегла к заемному финансированию деятельности для покрытия убытков. Таким образом, в убыточном году обязательства компании превысили валюту баланса. Однако 2012 год ознаменован значительным ростом продаж и сокращением издержек, что позволило компании выйти из кризисного положения.

Рассмотрена структура отчета о прибылях и убытках. Себестоимость колеблется в пределах 41%-66% от выручки. С целью покрытия убытков 2011 года, компания сократила расходы на непосредственное обслуживание, сделав акцент на коммерческих расходах, опять-таки для увеличения продаж (коммерческие затраты выросли с 11% от выручки до 43%).

Столь критическая ситуация в 2011 году (убыток 5,5 млн. сом) обусловлена рядом причин: 1) в апреле 2011 произошла очередная революция в Кыргызской Республике, итогом которой стало смена власти, мародерства и кражи, осуществленные сотрудниками компании; 2) в 2010 увеличение конфликтных ситуаций между учредителями компании, в ходе чего был ослаблен топ-менеджмент и как следствие – крайне неэффективное управление; отсюда, рост затрат на привлечение новых сотрудников, их обучение, а так же на решение конфликтных вопросов ( 17% от выручки составили прочие расходы на предвиденные обстоятельства).

Так же проведен горизонтальный анализ (см. Приложение 5.), в ходе которого были определены темпы роста всех основных показателей. Рост основных средств за анализируемый период очень велик: с 556 634 сомов до 9 443 835 сомов, то есть ежегодно прирост составлял более 500%, что обусловлено активным переоборудованием лабораторий, высокотехнологическом оснащением, а так же переходом части имущества дочерних компаний, которые были расформированы в конце 2009 (Интерлаб Холдинг) и в 2010 году (Интерлаб Запад). Важно отметить, что произошел значительный рост нематериальных активов, в первую очередь это связано с приобретением лицензий, патентов, увеличением интеллектуального капитала. К примеру, в 2011, когда рост НМА в абсолютно выражении составил 202 142 тыс. сом. (с 8 тыс сом. до 211 тыс. сом), была введена дорогостоящее новая технология  ПЦР Реал-Тайм,  ДНК-Технология.

Что касается оборотного капитала, то сильно увеличились запасы, при этом денежные средства наоборот –существенно снизились, то есть высок риск снижения ликвидности активов, что имеет очень негативные последствия в 2011, в критический для компании год, когда она не в состоянии была расплатиться с краткосрочными обязательствами. Однако большая доля запасов в активах характеризована спецификой отрасли: большинство медицинских препаратов и материалов долговечны, имеют продолжительный срок годности, поэтому закупаются в больших количествах.

Рост продаж в течение анализируемого периода очень высок, средний темп составляет более 100%, однако, вместе с тем растут и расходы. В частности, важно отметить увеличение прочих расходов с 0 сом до 6,5 млн сом, что стало следствием конфликтов в руководстве, судебных разбирательств и неэффективного управления.

В ходе проведения анализа также были рассчитаны основные финансовые коэффициенты.

*Таблица 2.3.*

**Данные о ликвидности компании ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель ликвидности | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Коэффициент текущей ликвидности (1≤СR≤2) | 1,10 | 0,91 | 0,74 | 0,97 |
| Коэффициент быстрой ликвидности QR (QR≥1) | 0,04 | 0,17 | 0,14 | 0,27 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности LR (0.1≤LR≤0.5) | 0,03 | 0,01 | 0,05 | 0,04 |

Как можно увидеть из таблицы 2.3., показатели ликвидности не соответствуют нормам, что говорит о неспособности предприятия платить по своим краткосрочным обязательствам. В случае сохранения тенденции к снижению велика вероятность, что кредиторы вовсе откажутся от финансирования компании. Для исправления ситуации следует сократить низколиквидные средства (в частности, запасы) и увеличить высоколиквидные средства: денежные средства, ценные бумаги и проч. Отметим, что есть позитивный тренд в 2012, т.к. увеличились К-текущей и К-быстрой ликвидности.

Рассмотрим следующую группу показателей, а именно коэффициенты, характеризующие деловую активность компании (см. таблица 2.4.)

*Таблица 2.4.*

**Показатели деловой активности ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели деловой активности | 2010 | 2011 | 2012 |
| Оборачиваемость активов | 4,11 | 5,83 | 5,35 |
| Оборачиваемость оборотных средств | 5,08 | 7,71 | 7,50 |
| Оборачиваемость основных средств | 21,61 | 24,59 | 20,08 |
| Оборачиваемость нематериальных активов | 3868,76 | 879,78 | 684,24 |
| Оборачиваемость собственного капитала | 32,14 | 59,52 | 40,41 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 196,31 | 479,83 | 487,50 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 15,86 | 19,09 | 17,99 |
| Период оборота дебиторской задолженности, дн. | 1,86 | 0,76 | 0,75 |
| Период оборота кредиторской задолженности, дн. | 23,01 | 19,12 | 20,29 |
| Оборачиваемость запасов, дн. | 3,20 | 4,64 | 4,06 |
| Период оборота запасов, дн. | 113,91 | 78,547 | 89,86 |
| Денежный цикл, дн. | 92,76 | 60,18 | 70,32 |

При проведении расчетов было выяснено, что отрицательное значение нераспределенной прибыли и как следствие отрицательное значение собственного капитала стало следствием намеренной потасовки данных ввиду осуществленных краж, поэтому были внесены корректировки и пересчитаны коэффициенты оборачиваемости.

Из приведенных показателей наибольший интерес вызывают коэффициенты кредиторской и дебиторской задолженности. Мы видим, что коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности значительно выше коэффициента кредиторской задолженности, следовательно, поставщики расплачиваются с компанией быстрее, чем компания с кредиторами. Кроме того заметен некоторый рост периода оборота кредиторской задолженности и снижением периода оборота дебиторской задолженности. Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской является условием, обеспечивающим достаточность источников финансирования активов баланса. Одновременно при таком соотношении оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности есть риск снижения платежеспособности предприятия. Очевидно, в нашем случае очень велик риск финансовой неустойчивости, однако сокращение денежного цикла за счет снижения периода оборачиваемости запасов, несомненно, является благоприятной тенденцией.

Показатели финансовой устойчивости отражают негативное состояние компании: недостаток собственных оборотных средств (последние 3 года коэффициент обеспеченности собственными средствами отрицателен, что говорит об острой нехватке собственных средств для ведения деятельности компании, а так же о высокой доле заемных средств во внеоборотных активах), очень высок уровень заемных средств и сильная зависимость от кредиторов, низкая маневренность активов. Данные о финансовой устойчивости предприятия представлены в таблице 2.5.

*Таблица 2.5.*

**Показатели финансовой устойчивости ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Коэффициент капитализации | 0,55 | 1,49 | 1,03 | 1,08 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,07 | 0,15 | 0,05 | 0,17 |
| Коэффициент финансирования | 0,08 | 0,18 | 0,05 | 0,21 |
| Коэффициент обеспеченности СОС | 0,09 | -0,10 | -0,01 | -0,03 |
| Коэффициент маневренности | 1,16 | -0,49 | -4,25 | -0,13 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,19 | 0,15 | 0,20 | 0,28 |

Вместе с тем можно заметить некоторые положительные тенденции после кризисного 2011 года, в частности увеличение коэффициенты финансовой независимости говорит о том, что компания может покрывать заемные средства за счет собственного капитала, более того растет коэффициент финансирования, что несомненно имеет положительные последствия.

Говоря о финансовой устойчивости в целом, хотелось бы отметить, что, несмотря на большие проблемы, есть вероятность улучшения финансового состояния, так как коэффициент финансовой устойчивости незначительно, однако растет.

Наконец последний, но не менее важный показатель – рентабельность. Данные представлены ниже (см. таблицу 2.6.):

*Таблица 2.6.*

**Показатели рентабельности ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рентабельность | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 4% | 4% | -1% | 6% |
| Рентабельность собственного капитала |  | 139% | -32% | 246% |
| Рентабельность активов |  | 18% | -3% | 33% |
| Рентабельность оборотных активов |  | 22% | -4% | 46% |

Показатели рентабельности по чистой прибыли относительно невысокие с учетом того, что здесь рассматривается рынок услуг. Можно заметить, что все показатели на 2011 год имеют отрицательное значение, что является следствием убытков в этом году. Существенный скачок продаж в 2012 позволит компании выйти из состояния кризиса и получить значительный рост прибыли. Рентабельность продаж увеличивается на 7 процентных пункта.

Что касается столь несоизмеримого роста рентабельности собственного капитала, то данную ситуацию можно проинтерпретировать так: ввиду значительного роста продаж прибыльность для собственников компании возросла.

Рентабельность компании после кризисного года имеет позитивный рост: увеличились рентабельность продаж, активов и оборотных активов. Кроме того, как уже отмечалось выше, удручающее положение компании в 2011 году объясняется в первую очередь кражами, при корректировке снизился объем убытка, однако есть вероятность, что осуществленная корректировка не учитывает масштабы краж в полном объеме.

## 2.3. Специфика организации финансового планирования ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»

Проведение финансового анализа компании позволило сформировать относительную четкую картину финансового состояния, однако для составления финансового плана данной информации не достаточно, поэтому в данном параграфе проведем анализ построения бюджетов на предприятии.

1. Прогнозирование продаж на период с 2013 -2015 при этом в 2013 ведется помесячное прогнозирование, а в 2014 и 2015 – поквартальное. Формула прогнозной выручки за год имеет вид:

∑Si\*Сhi +0.2\*(∑Sj\*Chj) + ∑Si\*Сhi = TR (2.1.)

где:

TR – общая выручка

Si – количество запланированных частных посещений врача

Сhi – средний чек на частные визиты

Sj – количество запланированных корпоративных посещений врача

Chj – средний чек на приемы корпоративных клиентов

0.2\*(∑Sj\*Chj)– доля незапланированных посещений врача

В таблице ниже краткая выдержка бюджета продаж за период 2013 -2015 гг.

*Таблица 2.7.*

**Бюджет продаж, предложенный отделом продаж ОсОО «Сирока Прожектс Лтд», сом.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | fact 2012 | plan 2013 | plan 2014 | plan 2015 |
| TR Общая выручка | 13 073 663 | 155 886 861 | 242 423 270 | 298 791 924 |

Более подробные прогнозные данные по валовой выручке компании, полученные работниками отделом продаж компании представлены в приложении 6.

В качестве недостатка данной методики прогнозирования хотелось бы отметить тот факт, что полученная экспертами доля не запланированных визитов имеет тенденцию к росту, тем самым бюджетные показатели становятся недооцененными. В главе 3 данной работы попробуем выявить дополнительные методы прогнозирования.

Оценивая прогнозирование продаж, стоит определить, каково отклонение плановых показателей от фактических. Ниже представлены данные о фактических и бюджетных показателях выручки за 2012 год.

*Таблица 2.8.*

**Плановые и фактические показатели выручки за 2012 г., сом.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 2012 | Budget TR | Actual TR | Error |
| янв | 8 153 591 | 9 442 579 | 1 288 988 |
| фев | 8 837 383 | 10 557 234 | 1 719 851 |
| мар | 9 938 092 | 11 889 176 | 1 951 085 |
| апр | 10 814 709 | 11 553 284 | 738 575 |
| май | 11 298 118 | 11 273 341 | -24 778 |
| июн | 11 892 938 | 12 725 261 | 832 323 |
| июл | 11 820 480 | 12 551 091 | 730 611 |
| авг | 11 653 106 | 11 208 645 | -444 460 |
| сен | 12 684 688 | 11 786 273 | -898 415 |
| окт | 13 677 501 | 13 860 355 | 182 854 |
| ноя | 14 613 909 | 13 999 065 | -614 844 |
| дек | 14 136 341 | 11 536 991 | -2 599 351 |

Положительное значение отклонения фактической выручки от бюджетной говорит о недооцененности плановой выручки, в свою очередь, отрицательное значение ошибки – о переоцененности. Для более наглядного анализа обратимся к графику 2.1.

**Рис. 2.1. Показатели выручки за 2012 г.**

Как видно из данного рисунка бюджетные показатели имеют монотонный рост, тогда как фактические данные изменяются волнообразно. Период пика продаж по плану приходится на декабрь, конец года, однако фактически выручка максимальна в июне и ноябре.

Таким образом, прогнозирование продаж, проводимое специалистами компании ОсОО «Сирока Проджектс Лтд» имеет некоторые недостатки, в частности, как было отмечено:

* отсутствие корректировки на сезонность;
* не достаточно адекватный монотонный рост продаж;
* относительно высокие отклонения фактических данных от прогнозных;
* отсутствие учета инфляции.

Подводя итоги данной главы, посвященной анализу текущего состояния компании, выделим основные наиболее важные характеристики, полученные в ходе исследования.

Во-первых, текущее финансовое состояние предприятия можно определить как неудовлетворительное, ввиду негативных показателей финансовой устойчивости, в частности, чрезмерно высокой зависимости от заемных средств (за счет которых сформирована основная часть капитала), отрицательного значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. Кроме того убыточный 2011 год сильно ухудшил положение компания. Однако, есть очень незначительные, но тем не менее важные, тенденции к повышению финансовой устойчивости и финансовой независимости. Стоит отметить, что существенный рост выручки позволяет компании перейти черту убытков и улучшить показатели рентабельности.

Во-вторых, существующая система финансового планирования состоит лишь из бюджета продаж и бюджета расходов, т.е. этап планирования завершается созданием бюджета доходов и расходов, что говорит о незавершенности алгоритма планирования. Более того, принятая в компании методика прогнозирования продаж, а вместе с тем и выручки, является недостаточной для создания наиболее приближенного к реальности прогнозного значения. С целью повышения эффективности прогнозирования в следующей главе данной исследовательской работы будут рассмотрены некоторые дополнительные методики прогнозирования продаж, предложены рекомендации по учету сезонных колебаний данного показателя.

В-третьих, расчет плановых расходов имеет значимый недостаток: в нем отсутствует вариативная составляющая затрат, которая напрямую зависит от количества визитов к врачу и оформленных анализов для лаборатории. Разработка предложений по совершенствованию системы финансового планирования, а также создание алгоритма составления бюджета движения денежных средств и планового бухгалтерского баланса будут представлены в следующей завершающей главе исследовательской работы.

# ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОсОО «СИРОКА ПРОЖЕКТС ЛТД»

## 3.1. Совершенствование системы планирования продаж

Модель плана (бюджета) продаж предприятия основана на прогнозе объема продаж и уровня цен на продукцию предприятия, который составляется отделом продаж компании.

Для составления прогнозных показателей были собраны помесячные данные за период с 2009 по 2012 год, вследствие чего было проанализировано 50 наблюдений, т.е.: N= 12мес\*4год + 2мес. Прогнозирование проводилось с использованием трех методик:

1) метод скользящей средней,

2) метод экспоненциального сглаживания,

3) анализ временных рядов (мультипликативная модель).

Прежде чем приступить к прогнозированию, важно отметить, что месячные показатели включают продажи со всех пунктов лаборатории (см. таблицу 3.1.)

*Таблица 3.1.*

**Список пунктов продаж**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Обл. | № | Пункты | Обл. | № | Пункты |
| Бишкек | 1 | 3 м-н д. 17 | Регионы | 11 | П\п Кара-Балта |
| 2 | Аламедин-1 | 12 | П\п Балыкчи |
| 3 | П\п Фучика | 13 | П\п Каракол |
| 4 | П\п М.Гвардия | 14 | П\п Джалал-Абад |
| 5 | П\п Мира-60 | 15 | П\п Ош-1 |
| 6 | пр. Чуй 115 | 16 | П\п Ош-2 |
| 7 | П\п Мира-20 (пункт) | 17 | Токмок |
| 8 | ул. Логвиненко 20 | 18 | ПП Нарын |
| 9 | пр. Мира-20 (лаборатория) | 19 | ПП Талас |
| 10 | П\П Джал | 20 | П\П Кызыл-Кия |

Анализ 50-ти периодов (месяцев) демонстрирует следующие показатели продаж в пунктах г. Бишкек (см. рис. 3.1):

**Рис. 3.1. Продажи в г. Бишкек за период с 2009 по 2012 гг., сом.**

А так же показатели выручки в регионах имеют следующий вид (см. рис. 3.2.):

**Рис. 3.2. Продажи в регионах КР за период с 2009 по 2012 гг., сом.**

Приведенные графики наглядно демонстрируют положительную тенденцию увеличения продаж во всех пунктах лабораторий. Убедиться окончательно можем, взглянув на совокупную выручку от продаж (см. рис. 3.3.):

**Рис. 3.3. Совокупная выручка с продаж в КР, сом.**

Таким образом, учитывая прошлые периоды, оценим возможную выручку на последующие месяцы.

1) Метод скользящей средней является наименее точным и наиболее простым из представленных методик, поэтому в итоговом прогнозе имеет наименьший вес. Данный метод состоит в замене фактических уровней динамического ряда расчетными, которые имеют значительно меньшую колеблемость, чем начальные данные. При этом средняя рассчитывается по группам данных за определенный промежуток времени (в нашем случае 4 месяца), причем каждая последующая группа образуется со сдвигом на месяц.

TRt = (TRt-1 +TRt-2 +TRt-3 +TRt-4) /4 (3.1.)

где:

TRt – выручка за прогнозируемый месяц,

Применив данную методику, получили следующие показатели выручки (см. таблицу 3.3.):

2) Метод экспоненциального сглаживания основан на расчете специальных показателей, получивших название экспоненциальных средних, которые широко используются в краткосрочном прогнозировании. Основа метода состоит в использовании в качестве прогноза линейной комбинации прошлых и текущих наблюдений. Экспоненциальная средняя рассчитывается по формуле:

TRt = \*trt + (1 -  )\*TRt-1  (3.2.)

где:

TRt - экспоненциальная средняя (сглаженное значение уровня ряда) на момент t, в нашем случае это прогнозная продажа,

TRt-1 - прогноз выручки за предыдущий период,

trt – продажи в предпрогнозный период

 - коэффициент, характеризующий вес текущего наблюдения при расчете экспоненциальной средней (параметр сглаживания), причем 0 <   1.

Из уравнения следует, что средний уровень ряда на момент t равен линейной комбинации двух величин: фактического уровня для этого же момента и среднего уровня, рассчитанного для предыдущего периода.

Выше отмечено, что  может находиться в пределах 0;1. Однако практически диапазон значений  находится в пределах от 0,1 до 0,3. При выборе значения ***,*** необходимо учитывать, что для повышения скорости реакции на изменение процесса развития необходимо повысить значение  (тем самым увеличивается вес текущих наблюдений), однако при этом уменьшается “фильтрационные” возможности экспоненциальной средней. С целью наибольшего приближения к фактическим показателям было выбрано В сводной таблице представлены результаты применения данной методики (см. таблицу 3.3.):

3) Анализ временных рядов с помощью мультипликативной модели на наш взгляд является наиболее точным, поэтому в результирующем прогнозе данной методике присвоен наивысший вес. Основным инструментом построения регрессии послужил статистический пакет Ewievs. С целью получения корректных данных в данной методике использовались данные по каждому пункту лаборатории, затем полученные данные суммировались. Ниже представлена таблица с полученной зависимостью выручки от периода после учета сезонности и колебаний (см. таблицу 3.2.):

*Таблица 3.2.*

**Модель прогнозирования выручки по пунктам лабораторий**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | TR\_BISH1 = 43474,1366627\*PERIOD - 161379,084898 |
| 2 | TR\_BISH2 = 20291,1951981\*PERIOD - 77928,157551 |
| 3 | TR\_BISH3 = 12671,4757743\*PERIOD - 54584,8522449 |
| 4 | TR\_BISH4 = 24875,0533493\*PERIOD - 76451,3404082 |
| 5 | TR\_BISH5 = 14874,9923169\*PERIOD - 21994,4440816 |
| 6 | TR\_BISH6 = 32541,3991837\*PERIOD - 106943,759184 |
| 7 | TR\_BISH7 = 47407,4783193\*PERIOD - 182429,65714 |
| 8 | TR\_BISH8 = 52173,4313565\*PERIOD - 160999,099592 |
| 9 | TR\_BISH9 = 122,357230988\*PERIOD - 788,564891332 |
| 10 | TR\_BISH10 = 5567,82703718\*PERIOD - 43024,5092629 |
| 11 | KARA\_BALT = 21748,992557\*PERIOD - 76417,6302041 |
| 12 | BALYK = 5420,67846339\*PERIOD - 23544,0808163 |
| 13 | KARAKOL = 9952,69637455\*PERIOD - 37626,917551 |
| 14 | DJ\_A = 8605,20792317\*PERIOD - 37175,4220408 |
| 15 | OSH1 = 8469,44696279\*PERIOD - 51390,797551 |
| 16 | OSH2 = 8950,17406963\*PERIOD - 61312,8587755 |
| 17 | TOKMOK = 9137,96941176\*PERIOD - 42062,2 |
| 18 | NARYN = 3418,4028754\*PERIOD - 32858,4690096 |
| 19 | TALAS = 3029,22482572\*PERIOD - 35762,6383157 |
| 20 | KYZYL\_KIYA = 9594,93904027\*PERIOD - 122341,067573 |

Данные модели были проверены на значимость, гетероскедастичность, поскольку модель включает лишь одну временную зависимость, то необходимости проводить тесты на мультиколлинеарность не было. Кроме того, была построена модель зависимости совокупной выручки от времени и получены следующие результаты:

TOTAL\_REVENUE = 336532,264922\*PERIOD - 1339321,89551

Модели были протестированы с использованием прошлых показателей выручки: последние 12 месяцев прогнозные данные не отличились от фактических. Таким образом, примененные методы позволили получить следующие прогнозные данные по выручке (см. таблицу 3.3.):

*Таблица 3.3.*

**Прогнозирование выручки ОсОО «Сирока Прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Период | Метод скользящей средней. TR, сом | Метод экспоненциального сглаживания. TR, сом | Анализ временного ряда. TR, сом |
| Actual Dec-12 | 13 073 663 | 13 073 663 | 13 073 663 |
| Jan-13 | 16 281 485 | 16 672 230 | 15 150 759 |
| Feb-13 | 16 408 209 | 16 997 176 | 15 487 291 |
| Mar-13 | 15 937 745 | 15 832 644 | 15 823 824 |
| Apr-13 | 16 277 174 | 13 015 528 | 16 160 356 |
| May-13 | 16 616 604 | 19 274 310 | 16 496 888 |
| Jun-13 | 16 956 034 | 15 231 550 | 16 833 420 |
| Jul-13 | 17 295 463 | 15 203 582 | 17 169 953 |
| Aug-13 | 17 634 893 | 18 579 512 | 17 506 485 |
| Sep-13 | 17 974 323 | 20 229 797 | 17 843 017 |
| Oct-13 | 18 313 752 | 18 583 628 | 18 179 549 |
| Nov-13 | 18 653 182 | 15 939 480 | 18 516 082 |
| Dec-13 | 18 992 612 | 20 283 391 | 18 852 614 |
| Plan 2013 | 207 341 474 | 205 842 829 | 204 020 239 |
| Plan 2014 | 254 386 854 | 257 080 675 | 252 480 885 |
| Plan 2015 | 303 264 726 | 306 249 149 | 300 941 531 |

Как было уже сказано ранее, каждый из методик имеет свой вес, определенный экспертным путем:

1) Метод скользящей средней – 0,25

2) Метод экспоненциального сглаживания – 0,25

3) Анализ временного ряда – 0,5

Распределив веса, мы рассчитали итоговые прогнозные значения выручки, представленные в таблице 3.4., с учетом предложенных методик и бюджета, предложенного специалистами отдела продаж.

*Таблица 3.4.*

**План продаж в ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» за 2013 – 2015 гг.**

|  |  |
| --- | --- |
| Период | Прогнозный TR, сом. |
| Actual Dec-12 | 13 073 663 |
| Jan-13 | 15 813 808 |
| Feb-13 | 16 094 992 |
| Mar-13 | 15 854 509 |
| Apr-13 | 15 403 354 |
| May-13 | 17 221 172 |
| Jun-13 | 16 463 606 |
| Jul-13 | 16 709 738 |
| Aug-13 | 17 806 844 |
| Sep-13 | 18 472 538 |
| Oct-13 | 18 314 120 |
| Nov-13 | 17 906 206 |
| Dec-13 | 19 245 308 |
| Plan 2013 | 205 306 195 |
| Plan 2014 | 254 107 324 |
| Plan 2015 | 302 849 234 |

Подводя итоги данного раздела, отметим, что разносторонний подход к прогнозированию позволяет наиболее корректно оценить возможную ситуацию, хотя и не лишает вероятности проявления ошибок и отклонений прогнозных данных. Кроме того, специфика предприятия диктует свои правила: допустим, менеджеры по продажам напрямую зависят от составления планов врачей, заключения контрактов с корпоративными клиентами, которые формируют константную клиентскую базу, следовательно, больше значение имеет наличие качественной связи между этими структурными звеньями. Поскольку «сухие» статистические данные очень часто исключают шоки, то отслеживание тенденций внешней среды является одной из ключевых факторов построения бюджета продаж предприятия.

Изучение данного аспекта бюджетирования имеет большие перспективы, поскольку построение более сложной, многофакторной регрессии с большим количеством регрессоров может наиболее полно отобразить возможное развитие событий на рынке сбыта. Что именно формирует спрос: каково влияние конкурентов, технологий, образования врачей, местонахождения пунктов лабораторий и многое другое.

## 3.2. Рекомендации по оптимизации планирования расходов

Вторым важнейшим разделом планирования является бюджет расходов, который имеет непосредственное отражение в БДР. Так как компания ОсОО "Сирока Прожектс Лтд" является производителем услуг, то данный раздел несколько проще, чем в промышленном предприятии.

Для планирования общих расходов предприятия были разработаны:

1. Бюджет себестоимости составляется на основании формулы:

С = RW +Slc + Tslc + Deq + RMeq + Rq+Bm + Rpl+DelRW+ Spe +O (3.3)

где:

RW- сырье и материалы,

Slc – заработная плата работников, обслуживающих клиентов (врачи, лаборанты, медсестры и др.),

Tslc – налог с заработной платы работников, обслуживающих клиентов,

Deq – амортизация производственного оборудования,

Rq- арендные платежи за оборудование,

Bm- расходы на обслуживание пунктов лаборатории и утилизацию использованного сырья и материалов,

Rpl- расходы на приобретение лицензий (на реагенты)

DelRW- расходы на транспортировку сырья и материалов,

S pe- непредвиденные расходы

O – расходы на аутсорсинг.

*Таблица 3.5.*

**Расшифровка составляющих бюджета себестоимости**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Учет в бюджете |
| RW | Норма потребления устанавливается отдельным врачом |
| Slc | Фиксированный в течение 6 мес.  (раз в год увеличение зп на 10% ввиду роста визитов на 8%) |
| Tslc | Фиксированный в зависимости от Slc |
| Deq | Фиксированный |
| Rq | Фиксированный |
| Bm | Фиксированный |
| Rpl | В зависимости от нормы потребления RW (вариативный) |
| DelRW | В зависимости от нормы потребления RW (вариативный) |
| O | Фиксированный |
| S pe | В зависимости от среднего числа проверок санэпидемстанции в мес., средних затрат на трансорт + 0,02% от себестоимости |

На основании вышеуказанной формулы получаем следующие данные бюджета себестоимости (см. приложение 7.)

1. Бюджет коммерческих расходов построен на основании формулы:

Costcomm= Ssl + Tssl + Ms + Pr + Trl + Dcomm + Scoll + Tscoll + Rcoll + Bcoll + Othercoll (3.4.)

где:

Costcomm- коммерческие расходы,

Ssl – расходы на заработную плату sales-менеджеров,

Tssl - налог на заработную плату sales-менеджеров,

Ms – затраты на маркетинговые услуги,

Pr – продвижение,

Trl – транспорт и логистика коммерческого отдела,

Dcomm – амортизация на офисное оборудование и технику,

Scoll – расходы на заработную плату коллекторов (сборщики анализов) ,

Tscoll – налог на заработную плату коллекторов,

Rcoll – аренда коллекторского оборудования,

Bcoll – расходы на утилизацию коллекторских отходов

Othercoll – прочие расходы, связанные с коллекторской деятельностью

При изучении данных управленческой отчетности было выяснено, что заработная плата коммерческих работников, так же как и оплата основных работников лабораторий увеличивается в конце 2-го квартала ежегодно, однако представляется более разумным установление варьируемой части заработной платы, которая непосредственно зависит от числа продаж. Таким образом бюджет коммерческих затрат имеет вид, представленный в приложении 8.

1. Бюджет административных и общих расходов (Costa&g) составлен на основании формулы:

(3.5.)

Costa&g = Sa + Tsa + Lic + Dadm + Ins +Aia + Ro + Mb + Mo + Re +Ps +Btr +HR + Team +Tax + Tra + C +BS + Othero

где:

|  |  |
| --- | --- |
| Sa- | зарплата административных работников |
| Tsa – | налог на зарплату админ. работников |
| Lic – | расходы на лицензии ПО |
| Ins – | затраты на страхование |
| Dadm – | амортизация офисного оборудования администрации |
| Aia – | амортизация нематериальных активов |
| Ro – | аренда площади для офиса |
| Mb – | расходы на обслуживание, коммунальные платежи |
| Mo – | расходы обслуживание оргтехники |
| Re | представительские расходы |
| Ps – | профессиональные услуги |
| Btr – | затраты на командировки |
| HR – | HR и обучение персонала |
| Team – | расходы на тимбилдинг |
| Tra – | транспортные расходы для администрации |
| C – | связь |
| Tax | налоги и пошлины |
| BS – | расходы на банковские услуги |
| Othero - | расходы на канц.товары и проч.предметы |

Бюджет коммерческих расходов ОсОО «Сирока Прожектс Тлд» представлен в Приложении 10. После калькуляции всех расходов и доходов получили плановый отчет о прибылях и убытках, иначе говоря бюджет доходов и расходов (см. приложение 11.)

## 3.3. Формирование бюджета движения денежных средств

На основе ранее сформированных бюджетов, изученных финансовых и управленческих отчетностях рассчитывается поступление денежных средств от продажи услуг с учетом того, что существует группа потребителей, которая несвоевременно оплачивает услуги (в частности, речь о корпоративных клиентах). В качестве входной информации для построения графика движения денежных средств будем использовать прогнозные данные о продажах, дебиторской задолженности последнего квартала 2012 года, а также данные об имеющемся товарном кредите. Система уравнений графика движения денежных средств имеет следующий вид:

CFt+ = ddt-1 +∂TRt +eTRt-1 => CFT+ = ∑( ddt-1 +∂TRt +eTRt-1 ), t =1…12 (3.6.)

где:

CFt+ - притоки денежных средств в периоде t, (сом.)

ddt-1- дебиторская задолженность в периоде t-1, (сом.)

TRt- валовая выручка в периоде t, (сом.)

∂- доля возврата дебиторской задолженности в периоде t, (%)

е- доля возврата дебиторской задолженности в периоде t+1, (%)

1-∂- е – доля безнадежных долгов, (%)

На основании представленой ниже системы уравнении составим бюджет движения денежных средств, при этом важно учесть тот факт, что предприятие может инвестировать в основные средства, используя кредитные ресурсы :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| CIHt-1b = (MG)t-1, | (t=1); | (3.7.) |
| Oct= CF+t + CIHt-1b, | (t=1….12) ; | (3.8.) |
| TXt=TXt-1, | (t=1….12) ; | (3.9.) |
| TPMt = ECMt + Ft + MNn + GATt + IMPt + TXt-1 | (t=1….12) ; | (3.10.) |
| SDCt = OСt +TPMt, | (t=1….12) ; | (3.11.) |
| SCQt = 0, если CIHt-1b ≥ CIHt-1min; | (t=1….12) ; | (3.12.) |
| SCQt = CIHt-1b + CIHt-1min, если CIHt-1b ≤ CIHt-1min; | (t=1….12) ; | (3.13.) |
| RCQt = SCQt-1, | (t=1….12) ; | (3.14.) |
| PIQt = r\* SCQt-1, | (t=1….12) ; | (3.15.) |
| TSCt = SCQt + RCQt + PIQt , | (t=1….12) ; | (3.16.) |
| CIHt-1e = CIHt+1, | (t=1….12) ; | (3.17.) |

где:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| GATt | - | общая сумма постоянных расходов |
| (MG)t-1 | - | денежные средства в t-1, сом |
| CIHt-1b | - | кассовый остаток на начало t, сом. |
| OСt | - | наличные денежные средства на конец t, сом |
| TXt | - | налоги, выплачиваемые в t, сом |
| TPMt | - | суммарные выплаты в t, сом |
| IMPt | - | инвестиции в основные средства в периоде t, сом |
| SDCt | - | дефицит или излишек денежных средств на предприятии по сравнению с его потребностями |
| SCQt | - | краткосрочный кредит предприятия в периоде t, сом |
| CIHt-1min | - | минимальный кассовый остаток на предприятии в периоде t, сом |
| RCQt | - | сумма погашения кредита в периоде t, сом |
| PIQt | - | сумма выплат процентов кредита в периоде t,сом |
| r | - | процентаная ставка по кредиту, % |
| TSCt | - | общие платежи по кредитам в периоде t, сом |
| CIHt-1e | - | кассовый остаток на конец t, сом |
| CIHt+1 | - | кассовый остаток на начало t, сом |

Рассчитав показатели, обозначенные выше, а так же применив описанную методику, мы получили плановое распределение денежных ресурсов, возможные выплаты, а так же возможные притоки денежных средств. В приложении 12 приведена подробная таблица полученных результатов.

## 3.4. Разработка планового баланса предприятия

На основе представленных в предыдущих параграфах данной главы моделях можно сформировать модель прогнозного баланса (форму 1), которая представляет собой систему следующих неравенств:

|  |  |
| --- | --- |
| COC t-1 =(NMA + MMP + NC + EIMV + LFI + DTXA +OCOC)t-1; | (3.18.) |
| TAt-1 = (CRP + NDS + DD +SFI + MG + TCA)t-1; | (3.19.) |
| GAt-1 = (COC + TA)t-1; | (3.20.) |
| C&Rt-1 = (SC +AC +RC +UPA)t-1; | (3.21.) |
| DOt-1 = (LCB + DTXO +OLB)t-1; | (3.22.) |
| KOt-1 = (CLD + CD +DS+ EFP + OKO)t-1; | (3.23.) |
| PBt-1=(C&R + DO + KO)t-1; | (3.24.) |

где:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| COC t-1 | - | внеоботоротные активы компании |
| NMA | - | нематериальные активы |
| MMP | - | основные средства |
| NC | - | незавершенное строительство |
| EIMV | - | доходные вложения в материальные ценности |
| LFI | - | долгосрочные финансовые вложения |
| DTXA | - | отложенные налоговые активы |
| OCOC | - | прочие внеоборотные активы |
| TAt-1 | - | текущие активы предприятия |
| CRP | - | совокупные запасы предприятия |
| NDS | - | НДС |
| DD | - | краткосрочная и долгосрочная дебиторская задолженность |
| SFI | - | краткосрочные финансовые вложения |
| MG | - | денежные средства |
| TCA | - | прочие оборотные активы |
| GAt-1 | - | общая сумма итого активы |
| KOt-1 | - | краткосрочные обязательства |
| CLD | - | займы и кредиты |
| C&Rt-1 | - | капитал и резервы |
| SC | - | уставный капитал |
| AC | - | добавочный капитал |
| UPA | - | нераспределенная прибыль отчетного периода |
| RC | - | резервный капитал |
| DOt-1 | - | долгосрочные обязательства |
| LCB | - | займы и кредиты |
| DTXO | - | отложенные налоговые обязательства |
| OLB | - | прочие долгосрочные пассивы |
|  | - |  |
| CD | - | кредиторская задолженность |
| DS | - | задолженность участникам по выплате доходов |
| EFP | - | доходы будущих периодов |
| OKO | - | прочие краткосрочные обязательства |
| KO | - | краткосрочные обязательства |
| PBt-1 | - | общая сумма пассивов предприятия |

Применение вышеописанной методики можно считать корректным при допущениях:

* CIHet = MG (кассовый остаток на конец года равен денежной массе),
* DD = DDt-1 (дебиторская задолженность = дебиторской задолженности отчетного периода), в нашем случае данное допущение возможно, поскольку дебиторская задолженность компании формируется в основном за счет константных корпоративных клиентов,
* Накопленная амортизация включена в сумму внеоборотных активов,

Использование данной модели формирования планового баланса ОсОО «Сирока прожекст Лтд» представлено в приложении 13.

## 3.5. Планируемый эффект от предложенных изменений в системе финансового планирования

Чтобы оценить эффективность предложенных рекомендаций рассчитаем основные финансовые показатели, характеризующие финансовое состояние компании в случае введения предложенной системы финансового планирования (см. таблицу 3.6.).

Сравним показатели текущего финансового состояния компании с плановыми, т.е. рассчитанные на основе бюджетных данных, полученных в данном исследовании.

Первая группа – показатели ликвидности. Здесь мы можем утверждать, что полученные рекомендации по совершенствованию системы планирования при правильном расчете позволит улучшить платежеспособность компании, поскольку все коэффициенты рентабельности в прогнозном периоде примут значения, входящие в нормативную границу.

Следующая группа коэффициентов – показатели деловой активности компании. Говорить о нормативах в данном случае невозможно, однако сравнив плановые с текущими значениями, можно утверждать, что значительно улучшатся коэффициенты кредиторской и дебиторской задолженностей, что говорит о вероятной стабилизации выплат кредиторам и получении долгов дебиторов.

Показатели финансовой устойчивости по плановым данным возрастут существенно и приблизятся к нормативному значению. Инвестиции в собственные оборотные средства позволят увеличить коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами и как следствие, значительно снизить зависимость от заемного капитала. Наблюдаемый положительный трен по всем плановым показателям финансовой устойчивости говорит о том, что принятие необходимых мер по исполнению бюджета позволит компании достичь более устойчивого финансового состояния в будущем.

*Таблица 3.6.*

**Расчет финансовых коэффициентов по бюджетным данным ОсОО «Сирока прожектс Лтд»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Показатель ликвидности |  |  |  |  |
| Коэффициент текущей ликвидности (1≤СR≤2) | 1,41 | 1,49 | 1,34 | 1,28 |
| Коэффициент быстрой ликвидности QR (QR≥1) | 1,18 | 1,10 | 0,80 | 0,58 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности LR (0.1≤LR≤0.5) | 0,07 | 0,13 | 0,13 | 0,12 |
| Показатели деловой активности | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Оборачиваемость активов | 4,83 | 4,11 | 5,83 | 5,35 |
| Оборачиваемость оборотных средств | 1,03 | 0,85 | 0,94 | 1,01 |
| Оборачиваемость основных средств | 4,12 | 3,38 | 3,23 | 2,94 |
| Оборачиваемость нематериальных активов | 2689,45 | 2633,43 | 268,39 | 145,90 |
| Оборачиваемость собственного капитала | 4,53 | 4,41 | 4,28 | 4,71 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности | 55,67 | 55,26 | 55,76 | 55,9 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности | 21,99 | 21,69 | 21,87 | 21,91 |
| Период оборота дебиторской задолженности, дн. | 6,56 | 6,61 | 6,55 | 6,53 |
| Период оборота кредиторской задолженности, дн. | 16,60 | 16,83 | 16,69 | 16,66 |
| Показатели финансовой устойчивости | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Коэффициент капитализации | 0,48 | 0,42 | 0,57 | 0,60 |
| Коэффициент финансовой независимости | 0,12 | 0,18 | 0,16 | 0,16 |
| Коэффициент финансирования | 0,14 | 0,22 | 0,19 | 0,19 |
| Коэффициент обеспеченности СОС | 0,29 | 0,33 | 0,26 | 0,22 |
| Коэффициент маневренности | 1,84 | 1,47 | 1,18 | 1,03 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,44 | 0,46 | 0,45 | 0,41 |
| Показатели рентабельности | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли | 7% | 4% | 8% | 3% |
| Рентабельность собственного капитала | 18% | 16% | 21% | 16% |
| Рентабельность активов | 4% | 2% | 6% | 3% |
| Рентабельность оборотных активов | 6% | 3% | 7% | 3% |

Последние значения – показатели рентабельности, с учетом наблюдаемой сезонности можно заметит скачкообразное изменение рентабельности в течение одного календарного года, что является абсолютно естественным процессом, которые в предыдущие годы планирования не учитывался. Кроме того средние показатели рентабельности за год существенно вырастут, что станет результатом благоприятного роста продаж и относительного сокращения себестоимости услуг за счет введения вариативной составляющей затрат и оптимизации операционных расходов компании. Резюмируя изложенное выше, можно отметить основные рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования на данном предприятии.

Во-первых, прогнозирование продаж является фундаментальной частью планирования, поэтому система прогнозирования данного показателя должна иметь разносторонний подход: учитывать сезонные колебания, включать анализ внешней среды, так как рынок услуг сильно подвержен внешним шокам (например, для нашего случая – распространение вирусов, массовые заболевания, отравления и прочее). В силу этих обстоятельств, было предложено ввести статистический метод прогнозирования, анализ временных рядов.

Во-вторых, при составлении бюджета расходов предложено учесть вариативную составляющую, в частности, заработная плата основных работников: врачей и лаборантов должна включать фиксированную и вариативную часть, что позволит оптимизировать расходы, поскольку специфика предприятия и рынка в целом характеризуется значительными скачками в продажах.

В-третьих, на основании изученных управленческих отчетностей, планируемых капитальных вложений и инвестиций, порядка ведения расчетов с дебиторами и кредиторами, а так же полученного бюджета доходов и расходов была разработана система построения бюджета движения денежных средств.

В качестве завершающего этапа совершенствования системы планирования выступает разработанный ряд рекомендаций по формированию планируемого бухгалтерского баланса предприятия, которая получена с учетом всех предыдущих бюджетов и усовершенствованных методов прогнозирования. Эффективность предложенных рекомендаций по построению бюджетов была подтверждена качественными улучшениями прогнозных показателей рентабельности, показателей деловой активности, финансовой устойчивости и ликвидности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретической базы по данной тематике позволило определить сущность финансового планирования, как чрезвычайно важного и субъективного процесса формирования плановых задач с учетом текущего состояния предприятия, отрасли и рынка в целом. Кроме этого были определены наиболее важные преимущества, которые компания приобретает при введении структурированной системы планирования: эффективное распределение ограниченных ресурсов, стимулирование персонала, снижение рисков. Более того на основании теоретической составляющей были выделены основные виды и методы планирования на предприятии, обозначена ее роль и значимость как в пределах, так и за пределами предприятия, а также приведен порядок разработки финансового планирования.

Аналитическая составляющая научной работы была представлена на примере анализа компании ОсОО «Сирока Прожекст Лтд». В результате проведения финансового анализа данного предприятия было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом состоянии, что частично является следствием неэффективного управления и отсутствия корректной системы построения планов. Изучение управленческой отчетности, а также существующей системы финансового планирования показало, что в настоящее время в ОсОО «Сирока Прожекст Лтд» финансовое планирование не получило серьезного развития, так как текущая система финансового планирования состоит лишь из бюджета продаж и бюджета расходов, т.е. этап планирования завершается созданием бюджета доходов и расходов, что говорит о незавершенности алгоритма планирования, при этом потенциально заинтересованные стороны, в частности, управленческий состав имеет понимание о его необходимости. Поэтому данный вопрос остается актуальным для предприятия и проведенная работа, в частности предложенные рекомендации имеют практическую ценность в повышении эффективности управления и стабилизации финансового положения компании.

На основании аналитического блока данной работы была сформирована практическая составляющая, которая включает пять основных разделов относительно бюджета продаж, расходов, движения денежных средств, составления планового баланса и конечная – ожидаемый эффект от предложенных новшеств.

Рассмотрение вопроса составления бюджета продаж позволило выявить наиболее значимый недостаток – неполное представление о прогнозных значениях продаж услуг лаборатории: отсутствие корректировки на сезонность, монотонный рост продаж, отсутствие учета инфляции. Анализ бюджета расходов показал еще один существенный недостаток системы планирования – расхождение данных по управленческому учету и бюджетированию, которое выражалось отсутствием необходимой вариативной части затрат, напрямую зависящей от количества визитов к врачу и оформленных анализов.

В соответствии с определенными недостатками финансового планирования на данном предприятии был предложен комплекс мер по совершенствованию системы и, как следствие, повышению эффективности управления финансовыми ресурсами.

* Помимо практикуемой системы прогнозирования продаж лабораторий применять методы статистического прогноза, в частности: метод скользящей средней, метод экспоненциального сглаживания, анализ временных рядов;
* Планирование затрат должно включать вариативную составляющую в учете заработной платы основных лабораторных работников и сотрудников коммерческих отделов ввиду существенных изменений продаж, а следовательно, количества визитов.
* Отсутствие четкой системы взаимосвязанных мероприятий по составлению бюджета движения денежных средств и формированию планового баланса стало причиной разработки системы построения финансовых бюджетов для данного предприятия.

Подводя итог, хотелось бы отметить, что предложенный в работе ряд рекомендаций по совершенствованию системы планирования не предполагает четкого совпадения цифр и значений, однако позволит улучшить текущие финансовые показатели предприятия в прогнозном периоде, достичь более устойчивого финансового состояния за счет эффективного распределения ресурсов, существенно облегчить управление, а также повысить конкурентоспособность компании в случае корректного составления документации, повышенной мобильности оперативных и специализированных бюджетов между структурными подразделениями, являющимися центрами ответственности. Это говорит о возможности внедрения более качественного алгоритма финансового планирования с учетом специфики данной отрасли, особенностей структуры предприятия и формирования спроса на медицинские и лабораторные услуги.

Разработка системы финансового планирования в ОсОО «Сирока Прожекст Лтд» требует активного вмешательства квалифицированного финансового менеджера, что позволит более детально и на «месте», находясь в непосредственной близости с управлением компании, изучить работу предприятия в целом. Более того внедрение системы планирования потребует от сотрудников предприятия ведение ежеквартального (ежемесячного) отчета по исполнению бюджета, в свою очередь топ-менеджмент компании должен обеспечить качественный контроль выполнения разработанных бюджетов.

Таким образом, результатом проведения данной исследовательской работы стал комплекс мер по совершенствованию системы построения бюджета продаж, который является бюджетом доходов для данного предприятия ввиду отсутствия других дополнительных источников, бюджета расходов, а также предложен способ построения бюджета движения денежных средств и планового баланса предприятия, на основании которого рассчитаны наиболее важные финансовые коэффициенты, характеризующие целесообразность введения данной системы формирования бюджетов предприятия.

Поскольку каждая система планирования уникальна для отдельного предприятия, то данная тема имеет большие перспективы изучения и анализа, а так же серьезный потенциал новых совершенных разработок для отдельных отраслей экономики, схожих предприятий.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Закон Кыргызской Республики от от 29 апреля 2002 года № 76 « О бухгалтерском учете» : [Электронный ресурс]. – URL:  <http://www.sti.gov.kg/STSDocuments/Z10.pdf>
2. Налоговый Кодекс Кыргызской Республики: [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.sti.gov.kg/stsdocuments/NK30.10.12.pdf>
3. Анисова, Н. Бюджетирование – не роскошь, а средство продвижения вашего бизнеса/ Н. Анисова, О. Трофинова, М. Тютрина // Управление компанией. — 2001. —№1. — С. 40 – 43;
4. Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент. - Петрозаводск: ПетрГУ, 2002; [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aup.ru/books/m148/3.htm>
5. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Практикум по курсу. - М., Гардарики, 2003.
6. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. — М., Финансы и статистика, 2005. —259 с.;
7. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. - М.: Теис, 2004. . —239 с.;
8. Драккер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. — М. : Технол. шк. бизнеса, 1992.- 199 с.
9. Дроченко, О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор. . — 2002. —№6. — С. 26 – 32;
10. Каплан, Н.С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию: Пер.с.англ. — М., Олимп-Бизнес, 2005. —392 с.;
11. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика: Пер.с.англ – М.: Прогресс. 1982 – 400 с.
12. Кочнев, А. Бюджетирвание: кому это выгодно? // Управление компанией. . — 2003. —№9. — С. 41 – 43;
13. Ламбен, Ж-Ж. Стратегический маркетинг. - СПб.: Наука, 1996. —352 с.;
14. Лунев, В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. - М.: Финпресс, 1997. —529 с.;
15. Люкшенов, А.Н. Стратегический менеджмент, - М., Юнити, 2001—298 с.;
16. Маккей, X., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. — Москва, 1993. — 390 с.;
17. Макмиллан, Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 1988. —168 с.;
18. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с.англ. — М., Дело, 1992. —702 с.;
19. Минцберг, Г., Альстрэнд Б., Лэмпел, Дж. Школы стратегий: Пер.с.англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. – 336 c.
20. Минцберг, Г., Куин, Дж.Б., Гошал, С. Стратегический процесс: Пер.с.англ.. — СПб.: Изд-во «Питер», 2001.- 688 c.
21. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: Видение важнее чем знание. — М., Дело, 2003. —352 с.;
22. Фисенко, А.И., Кулешова Е.А., Рубис А.В. Финансовое планирование и планирование на предприятии: Монография.— Владивосток.:Мор.гос.ун-т, 2009.— 287 с.
23. Хасби, Д. Стратегический менеджмент. — М.: Контур, 1998. – 200 c.
24. Хасси, Д. Стратегия и планирование. — СПб.: Питер, 2001. — 384 c.
25. Щиборщ, К.В. Учет по центрам ответственности как основа системы материального стимулирования на предприятии // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. —№6. — С. 47 – 56;
26. Юдина, Л.Н. Управленческий учет и контролинг // Финансовый менеджмент. —2005. —№1. — С. 80 -81;
27. Ansoff, H.I. Corporate Strategy. — Penguin Books, Middlesex, 1981. — 143 p.;
28. Ackoff, R.L. A Concept of Corporation Planning. – N.Y., John Wiley and Sons, 1970. —765 p.;
29. Atkinson, A. Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation// Sloan Management Review. —1998, № 13(4), —pp. 25-33.
30. Cooper, Robin, and Robert S. Kaplan. [Design of Cost Management Systems](http://hollis.harvard.edu/?itemid=|library/m/aleph|007980649). 2nd ed. Upper Saddle River, — NJ: Prentice Hall, 1999. — 643 p.;
31. Chandler, A. D. Strategy and Structure. — Cambridge (Mass), 1962. — 616 p.;
32. Cristensen, C.R., Andrews K. R., Bower I. L. Business Policy: Text and Cases. — Homewood (ill), Irwin., 1960. — 678 p.;
33. David, F. R. Fundamental of Strategic Management. – N.Y., Merrill Publishing, 1986. —564 p.;
34. Hiatt, Shon and Wesley Sine. [Clear and Present Danger: Planning and New Venture Survival Amid Political and Civil Violence](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/download.aspx?name=12-086.pdf)//Harvard Business School Working Paper, —2012, №. 12–086, March, —pp. 23-41;
35. Lee, C. Financial Analysis and Planning: Theory and Application,
36. Lorange, P. and Vancil R. How design a Startegic Planning System//Harvard Business Review. — 1976, № 30 (1).—pp. 11-24;
37. Mosher, F. C. Program Budgeting: Theory and Practice with Particular Reference to the U.S. //GAO.AIMD Performance Budgeting.— 1996, № 15 (21).— pp.7-8;.
38. Naylor, T.H. Corporate Strategy Matrix. – N.Y., Basic Books, 1986. – 460 p.
39. Kaplan, Robert S. [A Financial Planning Model for an Analytic Review: The Case of a Savings and Loan Association](http://hollis.harvard.edu/?itemid=|library/m/aleph|009905408)//Auditing.— 1983, № 8 (5).—pp.52–65.
40. Kaplan, R. S., Norton D. P. Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard. — Boston, Harvard Business School Press, 1996. —722 p.;
41. Simons, Robert L., Antonio Davila, and Afroze A Mohammed[//](http://hbr.org/search/197014-PDF-ENG)Harvard Business School Case 197-014,— 2001, № 14 (7).—pp. 76-79;
42. Simons, Robert L. [Codman & Shurtleff, Inc.: Planning and Control System](http://hbr.org/search/187081-PDF-ENG)//Harvard Business School Case 187-081, — 2000, № 12 (8).—pp. 34-42;
43. Steiner, G.A. Strategic Planning: What Every Manager Must Know. — NY, Free Press,1979. — 542p.;
44. Stevenson, Howard H., and Shirley M. Spence. [Laurence Longren: End Game](http://hbr.org/search/808076-PDF-ENG)//Harvard Business School Case 808-076, — 2010, № 3 (5).—pp. 22-24;
45. Sid Mittra, Anandi P. Sahu, Robert A Crane. Practicing Financial Planning for Professionals" (Practitioners' Edition), 10th Edition. —Rochester Hills Publishing, Inc., 2007— 431p.;
46. Shrivastava, P. Strategic Management: concept and practice. — Chincinnati, Ohio, International Thomson Publishing, 1994. —998 p.;
47. Van Cauwenbergh, A., & Cool, K. Strategic management in a new framework// Strategic Management Journal. — 1982,№ 3. —pp.245-265;
48. Weick, K. E., R Daft, R. L. The effectiveness of interpretation systems. In K. S. Cameron & D. A. Whetten (Eds.), Organizational effectiveness: A comparison of multiple modelsю— New York, Academic Press, 1983— 930p.;
49. Wells, John R., and Galen Danskin. [The Fall of Circuit City Stores, Inc.](http://hbr.org/search/713402)//Harvard Business School Case 713-402, — 2012, № 12.—pp. 79-84;
50. Официальный сайт компании ОсОО «Сирока Прожектс Лтд» [Сайт]. URL: http://www. intelmed.kg (дата обращения: 01.02.2013);
51. Статистический Комитет Кыргызской Республики [Сайт]. URL: http://www. stat.kg (дата обращения: 06.04.2013);

**Приложение 1**

Схема формирования бюджета предприятия и взаимодействие его участников

Руководитель предприятия

Правление предприятия

(штабной орган)

Бюджетный центр предприятия

Финансовый департамент

(ЦФО)

Центр финансовой ответственности

Сектор бюджетного маркетинга

1

7, 8

6,7,8

9

9

9

2

9

9

1,2,3

4

5

1. нормативы затрат, в т.ч. капитальных

2. прогнозные показатели доходов и расходов, а также последующие их изменения

3. прогнозные показатели косвенных расходов, а также последующие их изменения

4. плановые сметы доходов и расходов, а также последующие их изменения

5. бюджет движения денежных средств

6. проект инвестиционного бюджета с последующими изменениями

7. проект бюджета доходов и все последующие изменения

8. проект бюджетной росписи

9. контроль исполнения

**Приложение 2**

Схема исполнения бюджета предприятия и взаимодействия его участников

Правление предприятия (штабной орган)

Бюджетный центр предприятия

Финансовый департамент

Бухгалтерия

Производственные департаменты

ЦФО

5

1,3,4

6

3

5

2.3

2

2

3

2

3

2

3, 4

5

1- договоры, нормативные показатели и контроль за операциями по исполнению бюджета (предварительный, текущий)

2- направление документов для оплаты

3- ежедневные показатели о фактически произведенных расходах и полученных доходах

4- ежедневная разноска фактических расходов и доходов

5- периодическая сверка плановых и фактических данных

6- результаты ежедневного мониторинга за исполнением бюджета

**Приложение 3**

Схема процесса предоставления отчётности по исполнению бюджета предприятия в системе бюджетирования и организации взаимодействия её участников

Правление предприятия (штабной орган)

Департаменты предприятия и иные заинтересованные службы (ЦФО)

Бюджетный центр предприятия

Бухгалтерия

3

4

2

1

1

3

6

5

1- предоставление управленческих отчетов и результатов анализа об исполнении бюджета;

2- предложение возможных вариантов управленческих решений по результатам анализа;

3- принятые управленческие решения;

4- анализ результатов внедренных управленческих решений;

5- направление финансовой отчетности;

6- интеграция управленческих и финансовых отчетов.

Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса ОсОО «Сирока Прожекст Лтд» **Приложение 4**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтерский баланс | **31 декабря 2009** | % | **31 декабря 2010** | % | **31 декабря 2011** | % | **31 декабря 2012** | % | асбол изменение 09-10 | асбол изменение 10-11 | % изменение 10-11 | асбол изменение 11-12 | % изменение 11-12 |
| **Активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые активы | 0 | 100% | 0 |  | 0 |  | 623 000 |  | 0 | 0 | 0% | 623 000 |  |
| Основные средства | 556 634 | 100% | 3 068 473 | 551% | 4 796 547 | 862% | 9 443 835 | 1697% | 2 511 839 | 1 728 074 | 156% | 4 647 288 | 197% |
| Нематериальные активы | 11 390 | 100% | 8 858 | 78% | 211 000 | 1853% | 207 010 | 1817% | -2 532 | 202 142 | 2382% | -3 990 | 98% |
| Итого ВА | 568 024 | 100% | 3 077 331 | 542% | 5 007 547 | 882% | 10 273 845 | 1809% | 2 509 307 | 1 930 216 | 163% | 5 266 298 | 205% |
| **Оборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Товарно-материальные запасы | 4 691 187 | 100% | 8 588 796 | 183% | 11 871 233 | 253% | 16 972 225 | 362% | 3 897 609 | 3 282 437 | 138% | 5 100 992 | 143% |
| Торговая дебиторская задолженность | 0 | 100% | 399 040 |  | 4 076 |  | 582 631 |  | 399 040 | -394 964 | 1% | 578 555 | 14293% |
| Авансы выданные | 35 209 | 100% | 627 979 | 1784% | 860 254 | 2443% | 859 677 | 2442% | 592 770 | 232 275 | 137% | -577 | 100% |
| Прочая дебиторская задолженность | 43 583 | 100% | 836 892 | 1920% | 823 593 | 1890% | 3 754 929 | 8616% | 793 309 | -13 299 | 98% | 2 931 336 | 456% |
| Текущие налоговые активы |  | 100% |  |  | 51 014 |  | 524 078 |  | 0 | 51 014 |  | 473 064 | 1027% |
| Денежные средства и их эквиваленты | 115 844 | 100% | 90 876 | 78% | 929 422 | 802% | 911 596 | 787% | -24 968 | 838 546 | 1023% | -17 826 | 98% |
| Итого ОА | 4 885 823 | 100% | 10 543 583 | 216% | 14 539 593 | 298% | 23 605 136 | 483% | 5 657 760 | 3 996 010 | 138% | 9 065 544 | 162% |
| **Итого активы** | **5 453 847** | 100% | **13 620 914** | 250% | **19 547 139** | 358% | **33 878 981** | 621% | 8 167 067 | 5 926 225 | 144% | 14 331 842 | 173% |
| **Собственный капитал и обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Капитал и резервы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 300 | 100% | 300 | 100% | 300 | 100% | 300 | 100% | 0 | 0 | 100% | 0 | 100% |
| Нераспределенная прибыль | 395 915 | 100% | 2 041 120 | 516% | (3 791 951) | -958% | 5 869 179 | 1482% | 1 645 205 | -5 833 071 | -186% | 9 661 130 | -155% |
| **Итого собственный капитал** | 396 215 | 100% | 2 041 420 | 515% | (3 791 651) | -957% | 5 869 479 | 1481% | 1 645 205 | -5 833 071 | -186% | 9 661 130 | -155% |
| **Долгосрочные обязательства** |  | 100% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные кредиты и займы | 600 000 | 100% | 0 | 0% | 3 638 730 | 606% | 3 638 093 | 606% | -600 000 | 3 638 730 | - | -637 | 100% |
| Долгосрочные отложенные налоговые обязательства | 30 367 | 100% | 30 367 | 100% | 30 367 | 100% | 30 367 | 100% | 0 | 0 | 100% | 0 | 100% |
| Итого ДО | 630 367 | 100% | 30 367 | 5% | 3 669 097 | 582% | 3 668 460 | 582% | -600 000 | 3 638 730 | 12083% | -637 | 100% |
| **Краткросрочные обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Торговая кредиторская задолженность | 450 002 | 100% | 4 488 675 | 997% | 5 645 200 | 1254% | 10 255 408 | 2279% | 4 038 673 | 1 156 525 | 126% | 4 610 208 | 182% |
| Прочая кредиторская задолженность | 93 763 | 100% | 127 432 | 136% | 4 786 760 | 5105% | 4 785 900 | 5104% | 33 669 | 4 659 328 | 3756% | -860 | 100% |
| Прочие налоги | 195 562 | 100% | 1 259 173 | 644% | 2 922 635 | 1494% | 2 910 249 | 1488% | 1 063 611 | 1 663 462 | 232% | -12 387 | 100% |
| Краткосрочные кредиты и займы | 2 779 054 | 100% | 4 887 776 | 176% | 5 956 951 | 214% | 6 271 981 | 226% | 2 108 722 | 1 069 175 | 122% | 315 030 | 105% |
| Доходы будущих периодов | 908 884 | 100% | 786 071 | 86% | 358 147 | 39% | 117 504 | 13% | -122 813 | -427 924 | 46% | -240 643 | 33% |
| Итого КО | 4 427 265 | 100% | 11 549 127 | 261% | 19 669 693 | 444% | 24 341 042 | 550% | 7 121 862 | 8 120 566 | 170% | 4 671 348 | 124% |
| **Итого обязательства** | 5 057 632 | 100% | 11 579 494 | 229% | 23 338 790 | 461% | 28 009 502 | 554% | 6 521 862 | 11 759 296 | 202% | 4 670 711 | 120% |
| **Итого капитал и обязательства** | **5 453 847** | 100% | **13 620 914** | 250% | **19 547 139** | 358% | **33 878 981** | 621% | 8 167 067 | 5 926 225 | 144% | 14 331 842 | 173% |

**Продолжение приложения 4**

Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убыткахОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **FY 2009** |  | **FY 2010** |  | **FY 2011** |  | **FY 2012** |  | асбол изменение  09-10 | асбол изменение 10-11 | % изменение 10-11 | асбол изменение 11-12 | % изменение 11-12 |
| **Продолжаемая деятельность** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая выручка | 18 953 597 | 100% | 42 375 076 | 224% | 106 684 420 | 563% | 167 209 869 | 882% | 23 421 479 | 64 309 344 | 252% | 60 525 450 | 157% |
| НДС 8% | (1 275 369) | 100% | (2 851 378) | 224% | (8 546 805) | 670% | (13 637 452) | 1069% | -1 576 009 | -5 695 428 | 300% | -5 090 646 | 160% |
| Налог с продаж 1% | (159 421) | 100% | (356 422) | 224% | (1 424 268) | 893% | (2 405 607) | 1509% | -197 001 | -1 067 845 | 400% | -981 340 | 169% |
| **Итого выручка** | 17 518 807 | 100% | 39 167 276 | 224% | 96 713 346 | 552% | 143 008 523 | 816% | 21 648 469 | 57 546 070 | 247% | 46 295 176 | 148% |
| Себестоимость продаж, в т.ч. | (11 512 177) | 100% | (21 275 845) | 185% | (47 541 833) | 413% | (58 577 845) | 509% | -9 763 668 | -26 265 988 | 223% | -11 036 013 | 123% |
| Сырье и материалы | (9 394 154) | 100% | (16 091 934) | 171% | (38 795 033) | 413% | (44 305 213) | 472% | -6 697 781 | -22 703 099 | 241% | -5 510 180 | 114% |
| Услуги аутсорсинга | (496 673) | 100% | (174 110) | 35% | (2 051 111) | 413% | (479 370) | 97% | 322 563 | -1 877 001 | 1178% | 1 571 741 | 23% |
| Зарплата производственного персонала | (1 524 646) | 100% | (2 217 644) | 145% | (6 296 331) | 413% | (6 105 741) | 400% | -692 998 | -4 078 687 | 284% | 190 589 | 97% |
| Налоги с зарплаты производственного персонала | (260 770) | 100% | (1 201 319) | 461% | (1 076 901) | 413% | (3 307 539) | 1268% | -940 549 | 124 418 | 90% | -2 230 638 | 307% |
| Амортизация производственного оборудования | (216 426) | 100% | (388 212) | 179% | (893 772) | 413% | (1 068 848) | 494% | -171 787 | -505 560 | 230% | -175 076 | 120% |
| Ремонт и содержание производственного оборудования | (7 777) | 100% | (15 039) | 193% | (32 116) | 413% | (41 405) | 532% | -7 262 | -17 077 | 214% | -9 289 | 129% |
| Аренда производственного оборудования | (234 302) | 100% | (412 738) | 176% | (967 596) | 413% | (1 136 374) | 485% | -178 436 | -554 858 | 234% | -168 777 | 117% |
| Содержание производственных помещений | (23 219) | 100% | (46 764) | 201% | (95 888) | 413% | (128 753) | 555% | -23 545 | -49 124 | 205% | -32 865 | 134% |
| Аренда производственных помещений | (90 351) | 100% | (356 074) | 394% | (373 122) | 413% | (980 362) | 1085% | -265 723 | -17 048 | 105% | -607 240 | 263% |
| Сертификация и доставка реагентов | (28 079) | 100% | (247 319) | 881% | (115 958) | 413% | (680 933) | 2425% | -219 240 | 131 361 | 47% | -564 975 | 587% |
| Прочие производственные расходы | (135 100) | 100% | (124 692) | 92% | (557 920) | 413% | (343 308) | 254% | 10 408 | -433 229 | 447% | 214 612 | 62% |
| **Валовая выручка** | 6 006 630 | 100% | 17 891 431 | 298% | 49 173 514 | 819% | 84 430 677 | 1406% | 11 884 801 | 31 282 083 | 275% | 35 257 164 | 172% |
| Прочие доходы | 0 | 100% | 5 736 |  | 4 079 168 |  | 52 496 |  | 5 736 | 4 073 432 | 71115% | -4 026 672 | 1% |
| Доход от списания долга | 0 | 100% | 0 |  | 1 804 119 |  | 758 226 |  | 0 | 1 804 119 | - | -1 045 893 | 42% |
| Коммерческие расходы | (16 600) | 100% | (4 487 876) | 27035% | (46 323 008) | 279054% | (61 276 836) | 369138% | -4 471 276 | -41 835 132 | 1032% | -14 953 828 | 132% |
| Общие и административные расходы | (5 292 917) | 100% | (4 960 723) | 94% | (11 271 801) | 213% | (11 905 519) | 225% | 332 194 | -6 311 078 | 227% | -633 717 | 106% |
| Прочие расходы | - |  | (6 464 648) | 100% | (491 597) | 8% | (553 051) | 9% | -6 464 648 | 5 973 051 | 8% | -61 455 | 113% |
| Финансовые расходы |  |  |  |  | (676 853) | 100% | (1 433 219) | 212% | 0 | -676 853 | - | -756 367 | 212% |
| Убытки от списания активов | 0 | 100% | 0 |  | (1 559 783) |  | 0 |  | 0 | -1 559 783 | - | 1 559 783 | 0% |
| Чистый эффект от курсовых разниц по операциям в иностранной валюте | (6 147) | 100% | (100 998) | 1643% | (245 749) | 3998% | (413 736) | 6731% | -94 851 | -144 751 | 243% | -167 987 | 168% |
| **Прибыль/убыток от продолжаемой деятельности** | 690 966 | 100% | 1 882 922 | 273% | (5 511 991) | -798% | 9 659 036 | 1398% | 1 191 956 | -7 394 913 | -293% | 15 171 027 | -175% |
| Налог на Прибыль 10% | 69 097 | 100% | 188 292 | 273% | 0 | 0% | 965 904 | 1398% | 119 196 | -188 292 | 0% | 965 904 | - |
| **Чистая прибыль/убыток** | 621 869 | 100% | 1 694 630 | 273% | (5 511 991) | -886% | 8 693 133 | 1398% | 1 072 760 | -7 206 620 | -325% | 14 205 123 | -158% |

**Приложение 5**

Вертикальный анализ бухгалтерского баланса ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Бухгалтерский баланс | **2009** |  | **2010** |  | **2011** |  | **2012** |  |
| **Активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Отложенные налоговые активы | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | **623 000** | 2% |
| Основные средства | 556 634 | 10% | 3 068 473 | 23% | 4 796 547 | 25% | 9 443 835 | 28% |
| Нематериальные активы | 11 390 | 0% | 8 858 | 0% | 211 000 | 1% | 207 010 | 1% |
| Итого ВА | 568 024 | 10% | 3 077 331 | 23% | 5 007 547 | 26% | 10 273 845 | 30% |
| **Оборотные активы** |  | 0% |  | 0% |  | 0% |  | 0% |
| Товарно-материальные запасы | 4 691 187 | 86% | 8 588 796 | 63% | 11 871 233 | 61% | 16 972 225 | 50% |
| Торговая дебиторская задолженность | 0 | 0% | 399 040 | 3% | 4 076 | 0% | 582 631 | 2% |
| Авансы выданные | 35 209 | 1% | 627 979 | 5% | 860 254 | 4% | 859 677 | 3% |
| Прочая дебиторская задолженность | 43 583 | 1% | 836 892 | 6% | 823 593 | 4% | 3 754 929 | 11% |
| Текущие налоговые активы |  | 0% |  | 0% | 51 014 | 0% | 524 078 | 2% |
| Денежные средства и их эквиваленты | 115 844 | 2% | 90 876 | 1% | 929 422 | 5% | 911 596 | 3% |
| Итого ОА | 4 885 823 | 90% | 10 543 583 | 77% | 14 539 593 | 74% | 23 605 136 | 70% |
| **Итого активы** | **5 453 847** | 100% | **13 620 914** | 100% | **19 547 139** | 100% | **33 878 981** | 100% |
| **Собственный капитал и обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Капитал и резервы** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 300 | 0% | 300 | 0% | 300 | 0% | 300 | 0% |
| Нераспределенная прибыль | 395 915 | 7% | 2 041 120 | 15% | (3 791 951) | 19% | 5 869 179 | 17% |
| **Итого собственный капитал** | 396 215 | 7% | 2 041 420 | 15% | (3 791 651) | 19% | **5 869 479** | 17% |
| **Долгосрочные обязательства** |  | 0% |  | 0% |  | 0% |  | 0% |
| Долгосрочные кредиты и займы | 600 000 | 11% | 0 | 0% | 3 638 730 | 19% | 3 638 093 | 11% |
| Долгосрочные отложенные налоговые обязательства | 30 367 | 1% | 30 367 | 0% | 30 367 | 0% | 30 367 | 0% |
| Итого ДО | 630 367 | 12% | 30 367 | 0% | 3 669 097 | 19% | 3 668 460 | 11% |
| **Краткросрочные обязательства** |  | 0% |  | 0% |  | 0% |  | 0% |
| Торговая кредиторская задолженность | 450 002 | 8% | 4 488 675 | 33% | 5 645 200 | 29% | 10 255 408 | 30% |
| Прочая кредиторская задолженность | 93 763 | 2% | 127 432 | 1% | 4 786 760 | 24% | 4 785 900 | 14% |
| Прочие налоги | 195 562 | 4% | 1 259 173 | 9% | 2 922 635 | 15% | 2 910 249 | 9% |
| Краткосрочные кредиты и займы | 2 779 054 | 51% | 4 887 776 | 36% | 5 956 951 | 30% | 6 271 981 | 19% |
| Доходы будущих периодов | 908 884 | 17% | 786 071 | 6% | 358 147 | 2% | 117 504 | 0% |
| Итого КО | 4 427 265 | 81% | 11 549 127 | 85% | 19 669 693 | 101% | 24 341 042 | 72% |
| **Итого обязательства** | 5 057 632 | 93% | 11 579 494 | 85% | 23 338 790 | 119% | 28 009 502 | 83% |
| **Итого капитал и обязательства** | **5 453 847** | 100% | **13 620 914** | 100% | **19 547 139** | 100% | **33 878 981** | 100% |

**Продолжение приложения 5**

Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убыткахОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отчет о прибылях и убытках | **FY 2009** |  | **FY 2010** |  | **FY 2011** |  | **FY 2012** |  |
| **Продолжаемая деятельность** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общая выручка | 18 953 597 |  | 42 375 076 |  | 106 684 420 |  | 167 209 869 |  |
| НДС 8% | (1 275 369) |  | (2 851 378) |  | (8 546 805) |  | (13 637 452) |  |
| Налог с продаж 1% | (159 421) |  | (356 422) |  | (1 424 268) |  | (2 405 607) |  |
| **Итого выручка** | 17 518 807 | 100% | 39 167 276 | 100% | 96 713 346 | 100% | 143 008 523 | 100% |
| Себестоимость продаж, в т.ч. | (11 512 177) | 66% | (21 275 845) | 54% | (47 541 833) | 49% | (58 577 845) | 41% |
| Сырье и материалы | (9 394 154) | 54% | (16 091 934) | 41% | (38 795 033) | 40% | (44 305 213) | 31% |
| Услуги аутсорсинга | (496 673) | 3% | (174 110) | 0% | (2 051 111) | 2% | (479 370) | 0% |
| Зарплата производственного персонала | (1 524 646) | 9% | (2 217 644) | 6% | (6 296 331) | 7% | (6 105 741) | 4% |
| Налоги с зарплаты производственного персонала | (260 770) | 1% | (1 201 319) | 3% | (1 076 901) | 1% | (3 307 539) | 2% |
| Амортизация производственного оборудования | (216 426) | 1% | (388 212) | 1% | (893 772) | 1% | (1 068 848) | 1% |
| Ремонт и содержание производственного оборудования | (7 777) | 0% | (15 039) | 0% | (32 116) | 0% | (41 405) | 0% |
| Аренда производственного оборудования | (234 302) | 1% | (412 738) | 1% | (967 596) | 1% | (1 136 374) | 1% |
| Содержание производственных помещений | (23 219) | 0% | (46 764) | 0% | (95 888) | 0% | (128 753) | 0% |
| Аренда производственных помещений | (90 351) | 1% | (356 074) | 1% | (373 122) | 0% | (980 362) | 1% |
| Сертификация и доставка реагентов | (28 079) | 0% | (247 319) | 1% | (115 958) | 0% | (680 933) | 0% |
| Прочие производственные расходы | (135 100) | 1% | (124 692) | 0% | (557 920) | 1% | (343 308) | 0% |
| **Валовая выручка** | 6 006 630 | 34% | 17 891 431 | 46% | 49 173 514 | 51% | 84 430 677 | 59% |
| Прочие доходы | 0 | 0% | 5 736 | 0% | 4 079 168 | 4% | 52 496 | 0% |
| Доход от списания долга | 0 | 0% | 0 | 0% | 1 804 119 | 2% | 758 226 | 1% |
| Коммерческие расходы | (16 600) | 0% | (4 487 876) | 11% | (46 323 008) | 48% | (61 276 836) | 43% |
| Общие и административные расходы | (5 292 917) | 30% | (4 960 723) | 13% | (11 271 801) | 12% | (11 905 519) | 8% |
| Прочие расходы | - | 0% | (6 464 648) | 17% | (491 597) | 1% | (553 051) | 0% |
| Финансовые расходы |  | 0% |  | 0% | (676 853) | 1% | (1 433 219) | 1% |
| Убытки от списания активов | 0 | 0% | 0 | 0% | (1 559 783) | 2% | 0 | 0% |
| Чистый эффект от курсовых разниц по операциям в иностранной валюте | (6 147) | 0% | (100 998) | 0% | (245 749) | 0% | (413 736) | 0% |
| **Прибыль/убыток от продолжаемой деятельности** | 690 966 | 4% | 1 882 922 | 5% | (5 511 991) | 6% | 9 659 036 | 7% |
| Налог на Прибыль 10% | 69 097 | 0% | 188 292 | 0% | 0 | 0% | 965 904 | 1% |
| **Чистая прибыль/убыток** | 621 869 | 4% | 1 694 630 | 4% | (5 511 991) | 6% | 8 693 133 | 6% |

|  |  |
| --- | --- |
| **План продаж на 2013** |  |

**Приложение 6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| В кыргызских сомах | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| *Структура выручки* | | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Тип клиента | янв.13 | | фев.13 | мар.13 | апр.13 | май.13 | июн.13 | июл.13 | авг.13 | сен.13 | окт.13 | ноя.13 | дек.13 | Итого за 2013 г. (план) |
| *От врача* | | 11 692 173 | 12 429 751 | 12 777 050 | 13 760 883 | 13 316 700 | 13 809 724 | 13 246 639 | 12 673 662 | 13 289 810 | 14 396 333 | 15 199 509 | 13 911 344 | 160 503 579 |
|  | | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% | 75% |  |
| *Корпоративные клиенты* | | 77 948 | 165 730 | 170 361 | 183 478 | 177 556 | 184 130 | 88 311 | 84 491 | 88 599 | 191 951 | 202 660 | 185 485 | 1 800 699 |
|  | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |  |
| *Независимые клиенты* | | 3 819 443 | 3 977 520 | 4 088 656 | 4 403 483 | 4 261 344 | 4 419 112 | 4 327 235 | 4 140 063 | 4 341 338 | 4 606 827 | 4 863 843 | 4 451 630 | 51 700 494 |
|  | | 25% | 24% | 24% | 24% | 24% | 24% | 25% | 25% | 25% | 24% | 24% | 24% |  |
| Gross income | | 15 589 564 | 16 573 002 | 17 036 066 | 18 347 844 | 17 755 600 | 18 412 966 | 17 662 186 | 16 898 216 | 17 719 747 | 19 195 111 | 20 266 012 | 18 548 459 | 214 004 772 |

**Продолжение приложения 6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Регион | факт | план | | | | | | | | | | | | |
|  | за 10 мес. 2012 | янв.13 | | фев.13 | | мар.13 | | апр.13 | май.13 | июн.13 | | июл.13 | авг.13 | сен.13 |
| Бишкек | 74 903 666 | 7 882 476 | | 8 409 890 | | 8 768 620 | | 9 191 563 | 9 403 035 | 9 090 972 | | 8 979 097 | 8 770 868 | 9 596 007 |
| Север | 16 265 270 | 1 964 789 | | 2 061 700 | | 2 080 200 | | 2 113 100 | 2 135 800 | 2 123 500 | | 2 121 750 | 2 099 290 | 2 349 600 |
| Юг | 7 562 085 | 1 080 000 | | 1 145 000 | | 1 205 000 | | 1 320 000 | 1 390 000 | 1 455 000 | | 1 515 000 | 1 555 000 | 1 610 000 |
| КР | 98 731 021 | 10 927 265 | | 11 616 590 | | 12 053 820 | | 12 624 663 | 12 928 835 | 12 669 472 | | 12 615 847 | 12 425 158 | 13 555 607 |
|  |  | план | | | | | | | | | | | | |
|  |  | Регион | окт.13 | | ноя.13 | | дек.13 | | Итого за 2013 г | | Прирост к концу года (%) | План на 2013 | План на 2014 | План на 2015 |
|  |  | Бишкек | 10 138 983 | | 10 630 019 | | 10 478 551 | | 111 340 082 | | 49% | 111 340 082 | 183 711 135 | 220 453 362 |
|  |  | Север | 2 572 350 | | 2 669 000 | | 2 735 700 | | 27 026 779 | | 66% | 27 026 779 | 32 432 135 | 38 918 562 |
|  |  | Юг | 1 685 000 | | 1 750 000 | | 1 810 000 | | 17 520 000 | | 132% | 17 520 000 | 26 280 000 | 39 420 000 |
|  |  | КР | 14 396 333 | | 15 049 019 | | 15 024 251 | | 155 886 861 | | 58% | 155 886 861 | 242 423 270 | 298 791 924 |

**Приложение 7**

Бюджет себестоимости услуг ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Raw Materials | Outsourcing | Production labor cost | Production payroll taxes | Depreciation of production equipment | Repair and maintenance of equipment | Rent of equipment | Production building maintenance & Utility bills | Production lease rents | Reagents' certification and delivery | Sundry production expenses | First Cost |
| Jan | 4 213 701 | 41 779 | 626 856 | 188 627 | 101 502 | 3 523 | 94 466 | 11 491 | 92 855 | 47 077 | 12 360 | 5 434 237 |
| Feb | 4 340 112 | 43 032 | 626 856 | 194 285 | 104 547 | 3 629 | 97 300 | 11 836 | 95 641 | 48 489 | 12 731 | 5 578 459 |
| Mar | 4 470 315 | 44 323 | 626 856 | 200 114 | 107 684 | 3 738 | 100 219 | 12 191 | 98 510 | 49 944 | 13 112 | 5 727 007 |
| Apr | 4 604 425 | 45 653 | 626 856 | 206 117 | 110 914 | 3 850 | 103 225 | 12 557 | 101 466 | 51 442 | 13 506 | 5 880 012 |
| May | 4 742 557 | 47 023 | 626 856 | 212 301 | 114 242 | 3 965 | 106 322 | 12 934 | 104 510 | 52 986 | 13 911 | 6 037 606 |
| June | 4 789 983 | 47 493 | 626 856 | 214 424 | 115 384 | 4 005 | 107 385 | 13 063 | 105 555 | 53 515 | 14 050 | 6 091 714 |
| July | 4 837 883 | 47 968 | 626 856 | 216 568 | 116 538 | 4 045 | 108 459 | 13 194 | 106 610 | 54 051 | 14 191 | 6 146 362 |
| Aug | 4 886 262 | 48 447 | 626 856 | 218 734 | 117 703 | 4 085 | 109 544 | 13 326 | 107 676 | 54 591 | 14 332 | 6 201 557 |
| Sep | 5 032 849 | 49 901 | 626 856 | 225 296 | 121 235 | 4 208 | 112 830 | 13 725 | 110 907 | 56 229 | 14 762 | 6 368 798 |
| Oct | 5 183 835 | 51 398 | 626 856 | 232 055 | 124 872 | 4 334 | 116 215 | 14 137 | 114 234 | 57 916 | 15 205 | 6 541 057 |
| Nov | 5 287 512 | 52 426 | 626 856 | 236 696 | 127 369 | 4 421 | 118 539 | 14 420 | 116 519 | 59 074 | 15 509 | 6 659 341 |
| Dec | 5 393 262 | 53 474 | 626 856 | 241 430 | 129 916 | 4 509 | 120 910 | 14 708 | 118 849 | 60 255 | 15 820 | 6 779 990 |
| 12 mth 2013 | 57 782 695 | 572 917 | 7 522 272 | 2 586 647 | 1 391 908 | 48 312 | 1 295 416 | 157 582 | 1 273 332 | 645 569 | 169 489 | 73 446 141 |
| 12 mth 2014 | 71 168 930 | 705 641 | 7 522 272 | 3 185 883 | 1 714 364 | 59 504 | 1 595 519 | 194 089 | 1 568 319 | 795 125 | 208 754 | 88 718 401 |
| 12 mth 2015 | 83 156 329 | 824 497 | 7 522 272 | 3 722 500 | 2 003 124 | 69 527 | 1 864 261 | 226 780 | 1 832 480 | 929 053 | 243 916 | 102 394 739 |

**Приложение 8**

Бюджет коммерческих затрат ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Jan | Feb | Mar | Apr | May | June | July | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | 12 mth 2013 | 12 mth 2014 | 12 mth 2015 |
| Commercial expenses | 6 244 539 | 6 565 842 | 6 724 824 | 6 786 748 | 7 164 421 | 6 813 781 | 7 175 294 | 7 074 917 | 7 415 143 | 7 608 127 | 8 072 391 | 7 917 837 | 85 563 865 | 98 018 927 | 119 647 651 |
| Sales department labor cost | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 1 502 172 | 1 720 835 | 2 100 552 |
| Sales department payroll taxes | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 259 125 | 296 844 | 362 345 |
| Information and marketing services | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 595 304 | 681 960 | 832 440 |
| Seminars and promotional expenses | 2 832 075 | 3 150 152 | 3 309 135 | 3 297 264 | 3 674 938 | 3 324 297 | 3 304 614 | 3 204 236 | 3 544 463 | 3 737 446 | 4 201 710 | 4 047 157 | 41 627 488 | 47 686 972 | 58 209 515 |
| Transportation and logistics costs | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 4 194 339 | 4 804 886 | 5 865 125 |
| Depreciation (commercial) | 57 142 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 721 188 | 826 167 | 1 008 468 |
| Collection points labor cost | 1 557 689 | 1 557 689 | 1 557 689 | 1 620 626 | 1 620 626 | 1 620 626 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 20 231 081 | 23 176 008 | 28 289 995 |
| Collection points payroll taxes | 268 701 | 268 701 | 268 701 | 279 558 | 279 558 | 279 558 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 3 489 861 | 3 997 861 | 4 880 024 |
| Collection points lease rents | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 6 810 478 | 7 801 842 | 9 523 386 |
| Collection points maintenance & Utility bills | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 5 244 900 | 6 008 371 | 7 334 171 |
| Other current expenses of collection points | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 887 930 | 1 017 181 | 1 241 630 |

**Приложение 10**

Бюджет административных и общих затрат ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Jan | Feb | Mar | Apr | May | June | July | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | 12 mth 2013 | **12 mth 2014** | **12 mth 2015** |
| General & administrative expenses | 1 383 000 | 1 380 622 | 1 449 722 | 1 336 722 | 1 342 522 | 1 323 622 | 1 517 151 | 1 468 151 | 1 519 151 | 1 514 151 | 1 550 251 | 1 840 085 | 17 625 152 | 20 190 749 | 24 646 012 |
| Administrative department salary | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 8 814 088 | 10 097 107 | 12 325 121 |
| Administrative department payroll taxes | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 1 520 430 | 1 741 751 | 2 126 083 |
| LIS license and service fee | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 2 040 000 | 2 336 952 | 2 852 620 |
| Insurance | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 000 | 0 | 20 000 | 22 911 | 27 967 |
| Depreciation (admin) | 5 714 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 72 119 | 82 617 | 100 847 |
| Amortization of intangible assets | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 14 488 | 16 597 | 20 260 |
| Office rent | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 1 465 144 | 1 678 417 | 2 048 774 |
| Office maintenance & Utility bills | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 60 000 | 68 734 | 83 901 |
| Office equipment maintenance | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 184 250 | 211 070 | 257 645 |
| Representation expenses | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 29 000 | 25 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 45 000 | 319 000 | 365 435 | 446 071 |
| Professional services | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 443 796 | 508 396 | 620 579 |
| Business trips | 65 300 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 0 | 0 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 36 000 | 205 300 | 235 184 | 287 080 |
| HR & education of staff | 7 100 | 67 100 | 29 800 | 20 300 | 13 100 | 7 100 | 7 100 | 7 100 | 17 100 | 37 500 | 7 100 | 7 100 | 227 500 | 260 616 | 318 123 |
| Teambuilding | 20 000 | 15 000 | 14 000 | 15 000 | 24 000 | 15 000 | 65 000 | 16 500 | 25 000 | 16 000 | 65 000 | 330 833 | 621 333 | 711 777 | 868 837 |
| Licenses | 4 400 | 2 000 | 109 400 | 4 900 | 4 900 | 5 000 | 4 900 | 4 400 | 18 900 | 2 500 | 0 | 5 000 | 166 300 | 190 507 | 232 544 |
| Transportation for administration | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 120 000 | 137 468 | 167 801 |
| Communication | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 961 903 | 1 101 922 | 1 345 071 |
| Taxes & duties | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 105 500 | 120 857 | 147 525 |
| Bank services | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 120 000 | 137 468 | 167 801 |
| Stationery and miscellaneous items | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 144 000 | 164 961 | 201 361 |

**Приложение 11**

Бюджет доходов и расходов ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Jan | Feb | Mar | Apr | May | June | July | Aug | Sep | Oct | Nov | Dec | 12 mth 2013 | **12 mth 2014** | **12 mth 2015** |
| **TR** | **15 813 808** | **16 094 992** | **15 854 509** | **15 403 354** | **17 221 172** | **16 463 606** | **16 709 738** | **17 806 844** | **18 472 538** | **18 314 120** | **17 906 206** | **19 245 308** | **205 306 195** | **254 107 324** | **302 849 234** |
| **TR after taxes** | 14 390 565 | 14 646 443 | 14 427 603 | 14 017 052 | 15 671 267 | 14 981 882 | 15 205 861 | 16 204 228 | 16 810 010 | 16 665 849 | 16 294 648 | 17 513 230 | 186 828 638 | 231 237 665 | 275 592 803 |
| СС |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Raw Materials | 4 213 701 | 4 340 112 | 4 470 315 | 4 604 425 | 4 742 557 | 4 789 983 | 4 837 883 | 4 886 262 | 5 032 849 | 5 183 835 | 5 287 512 | 5 393 262 | 57 782 695 | 71 168 930 | 83 156 329 |
| Outsourcing | 41 779 | 43 032 | 44 323 | 45 653 | 47 023 | 47 493 | 47 968 | 48 447 | 49 901 | 51 398 | 52 426 | 53 474 | 572 917 | 705 641 | 824 497 |
| Production labor cost | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 626 856 | 7 522 272 | 7 522 272 | 7 522 272 |
| Production payroll taxes | 188 627 | 194 285 | 200 114 | 206 117 | 212 301 | 214 424 | 216 568 | 218 734 | 225 296 | 232 055 | 236 696 | 241 430 | 2 586 647 | 3 185 883 | 3 722 500 |
| Depreciation of production equipment | 101 502 | 104 547 | 107 684 | 110 914 | 114 242 | 115 384 | 116 538 | 117 703 | 121 235 | 124 872 | 127 369 | 129 916 | 1 391 908 | 1 714 364 | 2 003 124 |
| Repair and maintenance of equipment | 3 523 | 3 629 | 3 738 | 3 850 | 3 965 | 4 005 | 4 045 | 4 085 | 4 208 | 4 334 | 4 421 | 4 509 | 48 312 | 59 504 | 69 527 |
| Rent of equipment | 94 466 | 97 300 | 100 219 | 103 225 | 106 322 | 107 385 | 108 459 | 109 544 | 112 830 | 116 215 | 118 539 | 120 910 | 1 295 416 | 1 595 519 | 1 864 261 |
| Production building maintenance & Utility bills | 11 491 | 11 836 | 12 191 | 12 557 | 12 934 | 13 063 | 13 194 | 13 326 | 13 725 | 14 137 | 14 420 | 14 708 | 157 582 | 194 089 | 226 780 |
| Production lease rents | 92 855 | 95 641 | 98 510 | 101 466 | 104 510 | 105 555 | 106 610 | 107 676 | 110 907 | 114 234 | 116 519 | 118 849 | 1 273 332 | 1 568 319 | 1 832 480 |
| Reagents' certification and delivery | 47 077 | 48 489 | 49 944 | 51 442 | 52 986 | 53 515 | 54 051 | 54 591 | 56 229 | 57 916 | 59 074 | 60 255 | 645 569 | 795 125 | 929 053 |
| Sundry production expenses | 12 360 | 12 731 | 13 112 | 13 506 | 13 911 | 14 050 | 14 191 | 14 332 | 14 762 | 15 205 | 15 509 | 15 820 | 169 489 | 208 754 | 243 916 |
| **First Cost** | **5 434 237** | **5 578 459** | **5 727 007** | **5 880 012** | **6 037 606** | **6 091 714** | **6 146 362** | **6 201 557** | **6 368 798** | **6 541 057** | **6 659 341** | **6 779 990** | **73 446 141** | **88 718 401** | **102 394 739** |
| **Gross Profit** | **8 956 328** | **9 067 984** | **8 700 596** | **8 137 040** | **9 633 661** | **8 890 168** | **9 059 499** | **10 002 670** | **10 441 212** | **10 124 792** | **9 635 307** | **10 733 240** | **113 382 497** | **142 519 264** | **173 198 064** |
|  |  |  |  | спад |  |  |  |  |  |  | спад |  |  |  |  |
| Commercial expenses | **6 244 539** | **6 565 842** | **6 724 824** | **6 786 748** | **7 164 421** | **6 813 781** | **7 175 294** | **7 074 917** | **7 415 143** | **7 608 127** | **8 072 391** | **7 917 837** | **85 563 865** | **98 018 927** | **119 647 651** |
| Sales department labor cost | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 119 220 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | 131 142 | **1 502 172** | **1 720 835** | **2 100 552** |
| Sales department payroll taxes | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 20 565 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | 22 622 | **259 125** | **296 844** | **362 345** |
| Information and marketing services | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | 49 609 | **595 304** | **681 960** | **832 440** |
| Seminars and promotional expenses | 2 832 075 | 3 150 152 | 3 309 135 | 3 297 264 | 3 674 938 | 3 324 297 | 3 304 614 | 3 204 236 | 3 544 463 | 3 737 446 | 4 201 710 | 4 047 157 | **41 627 488** | **47 686 972** | **58 209 515** |
| Transportation and logistics costs | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | 349 528 | **4 194 339** | **4 804 886** | **5 865 125** |
| Depreciation (commercial) | 57 142 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | 60 368 | **721 188** | **826 167** | **1 008 468** |
| Collection points labor cost | 1 557 689 | 1 557 689 | 1 557 689 | 1 620 626 | 1 620 626 | 1 620 626 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | 1 782 689 | **20 231 081** | **23 176 008** | **28 289 995** |
| Collection points payroll taxes | 268 701 | 268 701 | 268 701 | 279 558 | 279 558 | 279 558 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | 307 514 | **3 489 861** | **3 997 861** | **4 880 024** |
| Collection points lease rents | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 478 940 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | 656 140 | **6 810 478** | **7 801 842** | **9 523 386** |
| Collection points maintenance & Utility bills | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | 437 075 | **5 244 900** | **6 008 371** | **7 334 171** |
| Other current expenses of collection points | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | 73 994 | **887 930** | **1 017 181** | **1 241 630** |
| General & administrative expenses | **1 383 000** | **1 380 622** | **1 449 722** | **1 336 722** | **1 342 522** | **1 323 622** | **1 517 151** | **1 468 151** | **1 519 151** | **1 514 151** | **1 550 251** | **1 840 085** | **17 625 152** | **20 190 749** | **24 646 012** |
| Administrative department salary | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 699 531 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | 769 484 | **8 814 088** | **10 097 107** | **12 325 121** |
| Administrative department payroll taxes | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 120 669 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | 132 736 | **1 520 430** | **1 741 751** | **2 126 083** |
| LIS license and service fee | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | 170 000 | **2 040 000** | **2 336 952** | **2 852 620** |
| Insurance | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 20 000 | 0 | **20 000** | **22 911** | **27 967** |
| Depreciation (admin) | 5 714 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | 6 037 | **72 119** | **82 617** | **100 847** |
| Amortization of intangible assets | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | 1 207 | **14 488** | **16 597** | **20 260** |
| Office rent | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 85 791 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | 158 400 | **1 465 144** | **1 678 417** | **2 048 774** |
| Office maintenance & Utility bills | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | **60 000** | **68 734** | **83 901** |
| Office equipment maintenance | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | 15 354 | **184 250** | **211 070** | **257 645** |
| Representation expenses | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 25 000 | 29 000 | 25 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 24 000 | 45 000 | **319 000** | **365 435** | **446 071** |
| Professional services | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | 36 983 | **443 796** | **508 396** | **620 579** |
| Business trips | 65 300 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 0 | 0 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 36 000 | **205 300** | **235 184** | **287 080** |
| HR & education of staff | 7 100 | 67 100 | 29 800 | 20 300 | 13 100 | 7 100 | 7 100 | 7 100 | 17 100 | 37 500 | 7 100 | 7 100 | **227 500** | **260 616** | **318 123** |
| Teambuilding | 20 000 | 15 000 | 14 000 | 15 000 | 24 000 | 15 000 | 65 000 | 16 500 | 25 000 | 16 000 | 65 000 | 330 833 | **621 333** | **711 777** | **868 837** |
| Licenses | 4 400 | 2 000 | 109 400 | 4 900 | 4 900 | 5 000 | 4 900 | 4 400 | 18 900 | 2 500 | 0 | 5 000 | **166 300** | **190 507** | **232 544** |
| Transportation for administration | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | **120 000** | **137 468** | **167 801** |
| Communication | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | 80 159 | **961 903** | **1 101 922** | **1 345 071** |
| Taxes & duties | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | 8 792 | **105 500** | **120 857** | **147 525** |
| Bank services | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | 10 000 | **120 000** | **137 468** | **167 801** |
| Stationery and miscellaneous items | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | 12 000 | **144 000** | **164 961** | **201 361** |
| **Operation profit** | **1 328 789** | **1 121 520** | **526 049** | **13 570** | **1 126 717** | **752 765** | **367 053** | **1 459 602** | **1 506 917** | **1 002 514** | **12 665** | **975 318** | **10 193 479** | **24 309 588** | **28 904 400** |
| minus |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Interest expense on bank loans | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Interest expense on related party loans | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 100 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| Foreign exchange gain/(loss), net | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 50 000 | 600 000 | 600 000 | 600 000 |
| current tax 10% | 132 879 | 112 152 | 52 605 | 1 357 | 112 672 | 75 276 | 36 705 | 145 960 | 150 692 | 100 251 | 1 266 | 97 532 | 1 019 348 | 2 430 959 | 2 890 440 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **NET profit** | **945 910** | **759 368** | **223 445** | **-237 787** | **764 046** | **427 488** | **80 348** | **1 063 642** | **1 106 225** | **652 263** | **-238 602** | **627 786** | **6 174 131** | **18 878 629** | **23 013 960** |

**Приложение 12**

Бюджет движения денежных средств ОсОО «Сирока Прожекст Лтд»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Statement of cash flows forecast | Jan | Feb | Mar | 1Q | Apr | May | June | 2Q | July | Aug | Sep | 3Q | Oct | Nov | Dec | 4Q |
| Cash flow from operating activities |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Receipts from customers | 15 497 532 | 15 773 092 | 15 537 419 | 46 808 043 | 15 095 286 | 16 876 749 | 16 134 334 | 48 106 370 | 16 375 543 | 17 450 707 | 18 103 088 | 51 929 337 | 17 947 837 | 17 548 082 | 18 860 402 | 54 356 321 |
| Payments to suppliers and employees | 13 637 828 | 13 091 667 | 13 051 432 | 39 780 926 | 12 829 088 | 14 343 106 | 13 712 147 | 40 884 340 | 13 917 144 | 14 830 897 | 15 385 339 | 44 133 380 | 15 253 396 | 14 913 654 | 16 028 960 | 46 196 010 |
| Taxes & duties | 1 615 000 | 1 903 206 | 1 937 046 | 5 455 252 | 1 908 104 | 1 853 807 | 2 072 583 | 5 834 494 | 1 981 409 | 2 011 032 | 2 143 069 | 6 135 510 | 2 223 186 | 2 204 120 | 2 155 028 | 6 582 334 |
| Cash generated from operations | 244 704 | 778 220 | 548 941 | 1 571 864 | 358 095 | 679 836 | 349 604 | 1 387 535 | 476 990 | 608 778 | 574 680 | 1 660 447 | 471 256 | 430 308 | 676 414 | 1 577 977 |
| Interest paid | 98 254 | 100 001 | 98 507 | 296 763 | 95 704 | 106 999 | 102 292 | 304 994 | 103 821 | 110 637 | 114 774 | 329 232 | 113 789 | 111 255 | 119 575 | 344 619 |
| Income taxes paid | 0 | 388 859 | 0 | 388 859 | 0 | 410 597 | 0 | 410 597 | 0 | 421 986 | 0 | 421 986 | 0 | 455 521 | 0 | 455 521 |
| Net cash generated by operating activities | 146 449 | 289 360 | 450 433 | 886 243 | 262 391 | 162 241 | 247 312 | 671 944 | 373 169 | 76 155 | 459 906 | 909 229 | 357 466 | -136 468 | 556 839 | 777 837 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cash flows from investing activities |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Payments for property, plant and equipment | 811 777 | 1 352 962 | 541 185 | 2 705 924 | 705 590 | 705 590 | 940 787 | 2 351 966 | 885 724 | 885 724 | 885 724 | 2 657 172 | 1 315 331 | 1 315 331 | 0 | 2 630 662 |
| Net cash (used in)/generated by investing activities | 811 777 | 1 352 962 | 541 185 | 2 705 924 | 705 590 | 705 590 | 940 787 | 2 351 966 | 885 724 | 885 724 | 885 724 | 2 657 172 | 1 315 331 | 1 315 331 | 0 | 2 630 662 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cash flows from financing activities |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Proceeds from short-term borrowings | 1 296 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 5 136 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 5 760 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 5 760 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 1 920 000 | 5 760 000 |
| Repayment of short-term borrowings | 588 000 | 588 000 | 588 000 | 1 764 000 | 735 000 | 735 000 | 735 000 | 2 205 000 | 960 000 | 960 000 | 960 000 | 2 880 000 | 960 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 3 360 000 |
| Dividends paid to owners of the parent | 0 | 0 | 607 548 | 609 958 | 0 | 0 | 301 623 | 301 623 | 0 | 0 | 711 630 | 711 630 | 0 | 0 | 329 358 | 329 358 |
| Dividends paid to non-controlling interests | 0 | 0 | 453 250 | 354 403 | 0 | 0 | 175 251 | 175 251 | 0 | 0 | 413 477 | 413 477 | 0 | 0 | 191 366 | 191 366 |
| Net cash used in financing activities | 708 000 | 1 332 000 | 271 203 | 2 407 639 | 1 185 000 | 1 185 000 | 708 126 | 3 078 126 | 960 000 | 960 000 | -165 107 | 1 754 893 | 960 000 | 720 000 | 199 277 | 1 879 277 |
| Net cash flow for the period | 42 672 | 268 397 | 180 451 | 587 957 | 741 801 | 641 651 | 14 652 | 1 398 104 | 447 445 | 150 430 | -590 926 | 6 949 | 2 135 | -731 799 | 756 116 | 26 452 |
| Cash at the end of the period | 1 060 656 | 1 329 054 | 1 509 505 | 1 509 505 | 2 251 306 | 2 892 956 | 2 907 608 | 2 907 608 | 3 355 053 | 3 505 483 | 2 914 558 | 2 914 558 | 2 916 693 | 2 184 894 | 2 941 009 | 2 941 009 |

**Приложение 13**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отчет о финансовом положении | 4Q 2012 | 1Q 2013 | 2Q 2013 | 3Q 2013 | 4Q 2013 |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Активы** |  |  |  |  |  |
| **Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |
| Основные средства | 7 187 202 | 7 806 422 | *7 958 651* | 10 304 477 | 10 407 522 |
| Инвестиции в недвижимость | -236 299 | -260 471 | -312 565 | -343 822 | -347 260 |
| Нематериальные активы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Вложения в зависимые компании | 212 677 | 234 432 | 236 776 | 260 454 | 260 454 |
|  | 7 163 579 | 7 780 383 | 7 882 862 | 10 221 109 | 10 320 716 |
| **Оборотные активы** |  |  |  |  |  |
| Товарно-материальные запасы | 12 782 129 | 13 863 955 | 14 996 779 | 14 373 245 | 15 409 100 |
| Торговая дебиторская задолженность | 254 141 | *273 825* | *281 420* | *303 784* | *317 982* |
| Авансы выданные | 6 715 396 | 9 316 828 | 10 078 106 | 6 884 565 | 7 090 471 |
| Прочая дебиторская задолженность | 6 086 349 | 4 774 606 | 4 822 352 | 4 870 575 | 4 919 281 |
| Текущие налоговые активы | 179 828 | 45 051 | 90 102 | 135 152 | 180 203 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 1 005 277 | *1 509 505* | *2 907 608* | *2 914 558* | *2 941 009* |
|  | 27 023 120 | 29 783 770 | 33 176 368 | 29 481 880 | 30 858 046 |
| **Итого активы** | 34 186 700 | 37 564 153 | 41 059 229 | 39 702 989 | 41 178 762 |
|  |  |  |  |  |  |
| **Собственный капитал и обязательства** |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Капитал и резервы** |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 300 | 300 | 300 | 300 | 300 |
| Нераспределенная прибыль | 5 365 436 | 4 676 894 | 7 403 486 | 6 381 851 | 6 579 034 |
| **Итого собственный капитал** | 5 365 736 | 4 677 194 | 7 403 786 | 6 382 151 | 6 579 334 |
|  |  |  |  |  |  |
| **Долгосрочные обязательства** |  |  |  |  |  |
| Долгосрочные кредиты и займы | 3 552 214 | 4 285 195 | 5 125 850 | 6 051 020 | 4 100 680 |
| Долгосрочные отложенные налоговые обязательства | 30 304 | 78 064 | 85 871 | 91 904 | 82 903 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 3 904 760 | 7 332 040 | 6 182 734 | 5 251 006 | 6 323 682 |
| **Итого ДО** | 7 487 278 | 11 695 299 | 11 394 455 | 11 393 930 | 10 507 265 |
|  |  |  |  |  |  |
| **Краткросрочные обязательства** |  |  |  |  |  |
| Торговая кредиторская задолженность | 5 880 404 | 7 081 193 | 8 485 431 | 9 182 518 | 9 230 769 |
| Прочая кредиторская задолженность | 8 104 917 | 8 527 901 | 8 954 296 | 8 481 385 | 9 224 716 |
| Текущие налоговые обязательства | 0 | 86 347 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие налоги | 2 427 066 | 2 675 337 | 3 210 405 | 3 852 486 | 3 566 516 |
| Краткосрочные кредиты и займы | 4 921 298 | 2 736 216 | 1 610 857 | 410 519 | 2 070 162 |
| Доходы будущих периодов | 0 | 80 654 | 0 | 0 | 0 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 0 | 4 012 | 0 | 0 | 0 |
| **Итого КО** | 21 333 685 | 21 191 660 | 22 260 989 | 21 926 908 | 24 092 163 |
| **Итого обязательства** | 28 820 963 | 32 886 959 | 33 655 444 | 33 320 838 | 34 599 429 |
| **Итого капитал и обязательства** | 34 186 699 | 37 564 153 | 41 059 230 | 39 702 989 | 41 178 763 |
|  |  |  |  |  |  |

1. Сом ([кирг.](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B3%D0%B8%D0%B7%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%8F%D0%B7%D1%8B%D0%BA) сом) — [национальная валюта](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D1%8E%D1%82%D0%B0) Кыргызской Республики. 1 сом = 0,7 руб. [↑](#footnote-ref-2)