

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Инженерно-экономический институт

Кафедра предпринимательства и коммерции

Работа допущена к защите  
И.о. зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Д.А.Гаранин  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2015г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**Тема: Анализ логистических затрат предприятия и использование его результатов для разработки бюджетов затрат (на примере ООО «Джелд Вен Раша»)**

Направление: 38.03.01 – Экономика

Профиль: 38.03.01.05 – Бухгалтерский учет, анализ и аудит

Выполнила студентка группы В43707\2 \_\_\_\_\_ А.В. Жук

Руководитель

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_

О.В. Попова

Рецензент начальник отдела логистики

ООО «Джелд Вен Раша» \_\_\_\_\_

Е.С. Соловьева

Санкт-Петербург  
2015

Жук А.В. Анализ логистических затрат предприятия и использование его результатов для разработки бюджетов затрат на примере ООО «Джелд Вен Раша»: Бакалаврская работа. – СПб.: СПбПУ, 2015. – 76 с, рис. – 2, табл. – 10, библиогр. – 28 назв.

## ЛОГИСТИКА, АНАЛИЗ, ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ЗАТРАТЫ, БЮДЖЕТЫ ЗАТРАТ, СБЫТ ПРОДУКЦИИ

На основе проведенного анализа финансового результата деятельности предприятия, его технико-экономических показателей, действующей системы бюджетирования ООО «Джелд Вен Раша» и внешней среды показано, что наблюдается снижение объема продаж дверей. Это происходит из-за недостаточного опыта организации логистики и составления бюджета логистических затрат, в силу молодости предприятия, а также из-за состояния рыночной экономики в Российской Федерации.

Проведено исследование действующей системы бюджетирования предприятия.

Разработана система бюджетирования логистических затрат, охватывающая не только планирование показателей логистических затрат на основе статистики прошлых лет, сравнительный анализ плановых показателей предприятия и показателей, рассчитанных по концепции оценки логистических затрат, а также опыт конкурирующих организаций.

Сформулирована эффективная система взаимодействия всех отделов предприятия, связанных с формированием логистических затрат. Проверка системы бюджетирования логистических затрат показала целесообразность ее реализации.

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....   | 4  |
| 1. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....  | 7  |
| 1.1. Производственная структура ООО «Джелд Вен Раша».....  | 7  |
| 1.2. Основные показатели деятельности и их анализ .....  | 10 |
| 1.3. Организация бухгалтерского учета и налогообложения.....   | 23 |
| 1.4. Выбор темы бакалаврской работы .....  | 30 |
| 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА .....  | 32 |
| 3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ .....   | 36 |
| 3.1. Анализ складских затрат и поиск резервов их снижения .....  | 36 |
| 3.2. Анализ транспортных затрат и поиск резервов их снижения....   | 45 |
| 3.3. Разработка бюджетов логистических затрат на основе<br>результатов проведенного анализа .....  | 52 |
| 3.4. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет<br>совершенствования бюджетирования логистических затрат .....                               | 54 |
| 4. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ<br>ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ<br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ<br>ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ ..... | 56 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 71 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....   | 75 |
| Приложение А. Данные бухгалтерского баланса ООО «Джелд Вен<br>Раша» за 2014год, тыс. руб. ....   | 77 |
| Приложение Б. Данные отчета о финансовых результатах ООО<br>«Джелд Вен Раша» за 2014 год, тыс. руб. ....   | 79 |

## ВВЕДЕНИЕ

Тема бакалаврской работы достаточно актуальна в нынешнее время, поскольку от выбранного вида системы бюджетирования логистических затрат зависит не только себестоимость продукции, но и итоговый финансовый результат предприятия.

Проблема эффективного бюджетирования и оптимизации логистических затрат связана со многими факторами, как внешними, так и внутренними.

Рассмотрим подробнее каждый фактор, влияющий на формирование логистических затрат.

В соответствии с мировым рейтингом эффективности логистических систем 155 стран итоговый логистический индекс Российской Федерации составляет 2,41 (95 место, рядом с такими странами как Гвинея-Бисау и Того).

Результаты, проводимого раз в два года исследования, отражают уровень развития различных секторов логистики. Россия имеет следующие показатели:

- системы прозрачности и контроля - 79 место;
- качество логистики и компетенций - 92 место;
- своевременность доставки - 94 место;
- инфраструктура (включая объекты транспортной и складской логистики) - 97 место;
- международные отгрузки - 107 место;
- доля транспортных расходов в структуре ВВП России - около 20% - одна из самых высоких в мире.

По результатам проведенного исследования было сделано заключение, что без решения транспортных проблем потенциал роста экономики России ограничен – до 3% год в ближайшие 5-7 лет.

На данный момент состояние экономики Российской Федерации зависит не только от девальвации национальной валюты, но и от введенных в отношении России санкций.

Чтобы выжить и успешно функционировать в таких условиях, предприятию уже недостаточно просто реализовать продукцию в максимально возможном объеме, выполняя свои внутренние планы, важно также грамотно и эффективно прогнозировать и планировать издержки, связанные с реализацией данной продукции.

В рыночной экономике лидером в конкурентной борьбе может стать та фирма, которая будет рационально использовать свои возможности, уменьшая затраты и повышая рентабельность продаж.

В то же время, в условиях жесткой конкурентной борьбы выживает только то предприятие, которое сможет предложить рынку

качественную продукцию по более низкой цене, чем у конкурентов, отметим также, что уровень конкурентоспособности предприятия на рынке зависит от уровня общих затрат.

В свою очередь, предприятие может влиять на внутренние факторы своей деятельности, поскольку эффективность управления логистическими затратами несомненно является одним из самых значимых потоковых процессов на предприятии.

Актуальность задачи формирования эффективного механизма управления логистическими затратами очевидна. Механизм управления логистическими затратами должен обеспечить оптимальную величину данных затрат в условиях конкретного предприятия.

В основе каждой логистической системы должна лежать концепция управления логистическими затратами, которая строится на принципах сокращения временных и денежных затрат, связанных с товародвижением и формированием эффективных логистических цепей.

Анализ логистических затрат должен выполняться на основе достоверной учетной информации, а это выполнимо лишь при условии их обособленного планирования и учета.

На данный момент в литературе рассматриваются 2 распространенные концепции оценки статей логистических затрат, а именно концепция С.Г. Тимма и К. Уильямс-Тимма, а также концепция Х. Ричардсон. Концепции позволяют прогнозировать затраты на логистику предприятия в соответствии с мировой статистикой и служат ориентиром для распределения и эффективного планирования сумм расходов на логистику по статьям логистических затрат.

В бакалаврской работе будут рассматриваться рекомендации по управлению логистическими затратами, позволяющие принимать научно обоснованные решения по вопросам:

- оптимизации складских затрат ООО «Джелд Вен Раша»;
- оптимизация транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша»;
- обоснования принятия стратегических и управленческих решений относительно логистических затрат предприятия.

Целью бакалаврской работы является анализ логистических затрат предприятия и использование его результатов для разработки бюджетов затрат.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать складские затраты ООО «Джелд Вен Раша» и выявить резервы их снижения путем рационализации использования складских помещений;

- проанализировать транспортные затраты ООО «Джелд Вен Раша» и выявить резервы их снижения;

- проанализировать эффективность действующей системы бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша»;

- разработать систему повышения эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования бюджетирования логистических затрат.

На основании проведенного анализа финансовых показателей ООО «Джелд Вен Раша» можно будет:

- сделать вывод о целесообразности внедрения новой технологии оптимизации логистических затрат на предприятии;

- проследить, «поведение» финансового результата ООО «Джелд Вен Раша» за отчетный период с учетом внедрения новой системы бюджетирования логистических затрат.

# 1. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

## 1.1. Производственная структура ООО «Джелд Вен Раша»

ООО «Джелд Вен Раша» является представительством финской компании JELD-WEN Suomi Oy в Санкт-Петербурге с 2011 года. JELD-WEN SuomiOy разрабатывает, изготавливает и продаёт качественные межкомнатные и наружные двери для домов и квартир, а также двери для саун. В свою очередь, JELD-WEN SuomiOy входит в корпорацию JELD-WEN Europe, а та, в свою очередь, входит в состав JELD-WEN Inc. [26]

JELD-WEN Inc. был создан в 25.10.1960 году. В свою очередь ООО «Джелд Вен Раша» занимается исключительно сбытом и доставкой готовой продукции, а также внедрением торговой марки на территории Российской Федерации.

JELD-WEN - это аббревиатура, которая состоит из заглавных букв имен родственников основателя: сестры (Джуэл), матери (Эвелин), отца (Лестер) и его самого (Дик) и первых букв фамилии семьи (Вендт).

На европейский рынок компания Jeld-Wen пришла в 1993 г., с тех пор корпорация значительно выросла, приобретя многие известные европейские бренды, такие как Vest Wood (Дания), Dana (Австрия), Kellrex (Швейцария), Swedoor (Швеция и Финляндия), Kilsgaard (Германия) и др.

С тех пор компания выросла настолько, что смогла объединить в себе бренды со всего континента. В 2006 году JELD-WEN купил основанную в Дании компанию Vest Wood, одного из лидирующих производителей дверей по всей Европе.

В 2010 году JELD-WEN отметил 50-летие бизнес - деятельности проведением мероприятий по всему миру с участием сотрудников и местных партнёров.

С 2012 вся продукция JELD-WEN Europe рекламируется и продаётся под брендом JELD-WEN, либо под очень близким к оригинальному брендом. До этого JELD-WEN в Европе был известен под различными брендами в разных странах: Swedoor в Скандинавии, Dana в Австрии, Kellрах в Швейцарии и как Moralt, Wirus и Kilsgaard в Германии.

JELD-WEN Inc. является ведущим производителем в мире окон и дверей. Головной офис расположен в Кламат-Фолс (штат Орегон, США). На сегодняшний день компания имеет производства в 22 странах по всему миру (Северная Америка, Европа и Австралия).

JELD-WEN включает в себя около 150 подразделений, где заняты более 20 000 сотрудников.

JELD-WEN Europe имеет головной офис в Дании, городе Логстор, представлен на рынках более 15 европейских стран и имеет производства в 12 из них. Территориальная близость к настоящим и потенциальным клиентам всегда была наиважнейшей ценностью для JELD-WEN.

Головной офис JELD-WEN Suomi находится в финском городе Вяаксю, а заводы в Вяаксю и в Куопио. Офисы продаж расположены в Вяаксю, Куопио, Тампере, Хельсинки и в Санкт-Петербурге.

JELD-WEN стремится быть лидером индустрии и при этом отвечать за сохранение экологии в процессе своей деятельности и при выпуске продукции.

Взятое на себя обязательство по сохранению экологии выражается в развитии и внедрении экологически более благоприятных продуктов. Для того, чтобы этого достичь действует политика в отношении переработанных материалов и возобновляемой энергии. Всё чаще источником используемых в производстве материалов становятся возобновляемые ресурсы.

Благодаря политике рационализма, использованию возобновляемых лесных ресурсов компания недавно была удостоена получения сертификата Лесного попечительского совета - FSC™ (Forest Stewardship Council™) и PEFC - сертификации на цепочку поставок, цель которых состоит в продвижении ответственного управления лесными ресурсами.

Состав и производственная структура ООО «Джелд Вен Раша» приведена в таблице 1.



Таблица 1 - Состав и производственная структура ООО "Джелд Вен Раша"

| <b>Наименование подразделения</b> | <b>Вид деятельности. Номенклатура выпускаемой продукции, выполняемых работ, оказываемых услуг.</b>   | <b>Технико-экономические показатели: объем работ, численность работников и др.</b> |
|-----------------------------------|--|--|
| <b>Основные подразделения</b>     |  |  |
| Отдел логистики                   | Закупка, доставка и хранение сырья, материалов или полуфабрикатов, а также хранение и сбыт готовой продукции.  | Численность: 2 человека, среднемесячная заработная плата: 65 000 рублей.           |
| Отдел по развитию                 | Построение и развитие отношений DIY, проведение переговоров, контроль за коммерческими условиями, расчетами стоимости продукции для конкретной сети и каждого клиента, анализ конкурентов, а так же работа с претензиями по возврату и качеству. | Численность: 2 человека, среднемесячная заработная плата: 45 000 рублей.           |
| Отдел проектных заказов           | Поиск, разработка и расчет крупных заказов от строительных компаний, отелей, медицинских центров.  | Численность: 2 человека, среднемесячная заработная плата: 70 000 рублей.           |

Бухгалтерия ООО «Джелд Вен Раша» находится на аутсорсинге, поэтому данное структурное подразделение отсутствует в «Производственной структуре организации».

В производственной структуре ООО «Джелд Вен Раша» отсутствуют складские помещения, их компания арендует. Это обусловлено тем, что предприятие занимается непосредственно сбытом продукции, произведенной в Финляндии, поэтому, по мнению генерального директора, держать свой собственный склад под минимальные объемы продукции не выгодно.

## **1.2. Основные показатели деятельности и их анализ**

На основании произведенных расчетов (таблица 2), сделаем выводы об основных финансовых результатах предприятия.

В 2014 году показатель выручки снизился по сравнению с 2013 годом на 48,42 процентов, что непосредственно является первостепенной причиной изменения показателя прибыли (убытка) от продаж за отчетный 2014 период. Вместе с тем, можно также проследить, что темпы роста себестоимости продукции и коммерческих расходов ниже темпа роста выручки. Данная ситуация положительно влияет на темп роста показателя прибыли (убытка) от продаж. Управленческие расходы не влияют на формирование финансового результата предприятия, т.к. отсутствуют полностью.

Одним из важных факторов, влияющих на показатель прибыли (убытка) до налогообложения, является сальдо прочих доходов и расходов. В 2014 году данный показатель уменьшился на 1 084 тысяч рублей. Данная ситуация говорит о том, что расходы предприятия, не относящиеся на прямую к основному виду деятельности ООО «Джелд Вен Раша» превышают возможно допустимую величину. Таким образом, данные результаты анализа отражают «нездоровую» финансовую ситуацию ООО «Джелд Вен Раша», что можно заметить в значении чистой прибыли (убытка) отчетного периода.

Отсюда сделаем вывод, что, несмотря на примерно равные изменения полной себестоимости продукции и выручки, ООО «Джелд Вен Раша» необходимо оптимизировать затраты, входящие в статью «Прочие расходы».

Таблица 1 - Основные финансовые результаты деятельности ООО "Джелд Вен Раша", тыс. руб.

| Показатели  | Обозначение     | Фактическое значение |                     |               |                     |               |
|---|-----------------|----------------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------|
|   |                 | 2012                 | 2013                |               | 2014                |               |
|   |                 | Абсолютная величина  | Абсолютная величина | Темп роста, % | Абсолютная величина | Темп роста, % |
| <b>Выручка</b>  | В               | 225 460              | 206 239             | 91,47         | 106 383             | 51,58         |
| <b>Себестоимость продаж</b>   | С               | (212 448)            | (192 979)           | 90,84         | (98 703)            | 51,15         |
| <b>Валовая прибыль</b>  | ВП=В-С          | 13 012               | 13 260              | 101,91        | 7 680               | 57,92         |
| <b>Коммерческие расходы</b>   | КР              | (15 621)             | (12 345)            | 79,03         | (6 431)             | 52,09         |
| <b>Управленческие расходы</b>   | УР              | -                    | -                   | -             | -                   | -             |
| <b>Прибыль (убыток) от продаж</b>   | ПП=ВП-КР-УР     | (2 609)              | 915                 | X             | 1 249               | 136,50        |
| <b>Сальдо прочих доходов и расходов</b>   | -               | 4 608                | 91                  | 1,97          | (993)               | X             |
| <b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>  | ПН              | 198                  | (579)               | X             | (1 245)             | 215,03        |
| <b>Текущий налог на прибыль, в т.ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)</b> | ТНП<br>ПНО, ПНА | (40)                 | (91)                | 227,50        | X                   | X             |

Продолжение таблицы 1

| Показатели   | Обозначение | Фактическое значение   |                        |                     |                        |                     |
|--|-------------|------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
|  |             | 2012                   | 2013                   |                     | 2014                   |                     |
|  |             | Абсолютная<br>величина | Абсолютная<br>величина | Темп<br>роста,<br>% | Абсолютная<br>величина | Темп<br>роста,<br>% |
| Изменение отложенных налоговых обязательств (погашено-начислено) | ΔОНО        | -                      | -                      | -                   | -                      | -                   |
| Изменение отложенных налоговых активов (начислено-погашено)      | ΔОНА        | -                      | -                      | -                   | -                      | -                   |
| Прочее   | ПР          | -                      | -                      | -                   | -                      | -                   |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода                        | ЧП          | 158                    | (670)                  | -                   | (1 245)                | 185,82              |

Такой финансовый показатель прибыли (убытка) несомненно, зависит от многих факторов, в том числе и от внешних. Самым значимым критерием, на мой взгляд, является финансовый кризис в России и вместе с ним внедрение продовольственных и производственных санкций.

Оценим основные технико-экономические показатели ООО «Джелд Вен Раша» при помощи расчетов, приведенных в таблице 3.

Величина имущества организации в 2014 году увеличилась на 32 процента по сравнению с 2013 годом. Показатели, наиболее повлиявшие на рост величины имущества: оборотные активы, краткосрочные и долгосрочные обязательства.

Как видно из таблицы, величина оборотных активов в 2014 году возросла на 32 процента по сравнению с 2013 годом. Основной вклад в формирование оборотных активов внесли дебиторская задолженность и запасы. Величина запасов сократилась, это означает, что при сокращении выручки в отчетном году, возникла низкая востребованность некоторой доли запасов сырья и материалов на складе, поэтому данный показатель оценивается положительно.

Показатель темпа роста дебиторской задолженности превысил показатель темпа роста выручки за отчетный период. Данное сравнение характеризует критическую ситуацию, поскольку данный факт может быть вызван: неосмотрительной кредитной политикой предприятия по отношению к покупателям, неразборчивым выбором партнеров; наступлением неплатежеспособности и даже банкротства некоторых потребителей; слишком высокими темпами наращивания объема продаж; трудностями в реализации продукции. Наиболее весомым фактором в данной ситуации для ООО «Джелд Вен Раша» является наступление неплатежеспособности и банкротства некоторых контрагентов, а также трудности в реализации производимой продукции.

Увеличение же краткосрочных и относительно небольшое увеличение долгосрочных обязательств соответственно свидетельствует о том, что предприятие больше брало в долг денежных сумм, чем возвращало их.

Сравнительный анализ показателя заработной платы и показателя производительности труда показывает, что при увеличении темпа роста заработной платы на 1/5 среднегодовая выработка на одного работника в 2014 году снизилась на 34 процента от выработки на 2013 год. Из данных расчетов виден необоснованный рост расходов на оплату труда сотрудников ООО «Джелд Вен Раша».

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели ООО "Джелд Вен Раша"

| Показатели                               | Обозначения | Единица измерения | Источник данных или формул расчета | Значение показателей           |                                |               |        |                                |               |
|--|-------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|--------|--------------------------------|---------------|
|  |             |                   |                                    | 2012                           |                                | 2013          |        | 2014                           |               |
|  |             |                   |                                    | Абсолютная величина, тыс. руб. | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % | Расчет | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % |
| <b>Уставный капитал</b>                  | УК          | тыс. руб.         | Баланс, стр. 1310                  | 10                             | 10                             | 100           | -      | 10                             | 100           |
| <b>Валюта баланса</b>                    | ВБ          | тыс. руб.         | стр. 1600 или 1700                 | 84155                          | 90317                          | 107           | -      | 118959                         | 132           |
| <b>Внеоборотные активы</b>               | ВА          | тыс. руб.         | стр. 1100                          | 1                              | 1                              | 100           | -      | 0                              | 0             |
| <b>Оборотные активы</b>                  | ОА          | тыс. руб.         | стр. 1200                          | 84154                          | 90316                          | 107           | -      | 118959                         | 132           |
| <b>Запасы</b>                            | З           | тыс. руб.         | стр. 1210                          | 64442                          | 71210                          | 111           | -      | 61864                          | 87            |
| <b>Денежные средства</b>                 | ДС          | тыс. руб.         | стр 1250                           | 2                              | 0                              | 0             | -      | 402                            | 0             |
| <b>Краткосрочные финансовые вложения</b> | КФВ         | тыс. руб.         | стр 1240                           | 0                              | 0                              | 0             | -      | 0                              | 0             |

Продолжение таблицы 2

| Показатели                                   | Обозначения     | Единица измерения | Источник данных или формул расчета | Значение показателей           |                                |               |                |                                |               |
|--|-----------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|----------------|--------------------------------|---------------|
|  |                 |                   |                                    | 2012                           |                                | 2013          |                | 2014                           |               |
|  |                 |                   |                                    | Абсолютная величина, тыс. руб. | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % | Расчет         | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Дебиторская задолженность                    | ДЗ              | тыс. руб.         | стр. 1230                          | 19459                          | 19101                          | 98            | -              | 53012                          | 278           |
| Краткосрочные обязательства                  | КО              | тыс. руб.         | стр. 1500                          | 48561                          | 59327                          | 122           | -              | 90307                          | 152           |
| Долгосрочные обязательства                   | ДО              | тыс. руб.         | стр. 1400                          | 24260                          | 20327                          | 84            | -              | 18361                          | 90            |
| Собственные средства                         | СС              | тыс. руб.         | стр. 1300                          | 11335                          | 10664                          | 94            | -              | 10191                          | 96            |
| Заемные средства                             | ЗС              | тыс. руб.         | стр.<br>(1400+1500)                | 72821                          | 79654                          | 109           | -              | 108668                         | 136           |
| Среднегодовая величина собственного капитала | $\overline{СК}$ | тыс. руб.         | $0,5*(СК_n + СК_k)$                | 10                             | 10                             | 100           | $=0,5*(10+10)$ | 10                             | 100           |

Продолжение таблицы 2

| Показатели                                | Обозначения     | Единица измерения | Источник данных или формул расчета | Значение показателей           |                                |               |                         |                                |               |
|---|-----------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|-------------------------|--------------------------------|---------------|
|   |                 |                   |                                    | 2012                           | 2013                           |               | 2014                    |                                |               |
|   |                 |                   |                                    | Абсолютная величина, тыс. руб. | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % | Расчет                  | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Среднегодовая стоимость активов           | $\bar{A}$       | тыс. руб.         | $0,5*(A_H + A_K)$                  | 68403                          | 87236                          | 128           | $=0,5*(90317 + 118959)$ | 104638                         | 120           |
| Среднегодовая стоимость оборотных активов | $\overline{OA}$ | тыс. руб.         | $0,5*(OA_H + OA_K)$                | 68403                          | 87235                          | 128           | $=0,5*(90316 + 118952)$ | 104634                         | 120           |
| Среднегодовая стоимость основных средств  | $\overline{OC}$ | тыс. руб.         | $0,5*(OC_H + OC_K)$                | 12                             | 1                              | 9             | $=0,5*(1+0)$            | 0,50                           | 50            |
| Среднесписочная численность работников    | Ч               | чел.              |                                    | 5                              | 6                              | 120           | -                       | 6                              | 100           |



Продолжение таблицы 2

| Показатели   | Обозначения  | Единица измерения | Источник данных или формул расчета | Значение показателей           |                                |               |        |                                |               |
|--|--------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|--------|--------------------------------|---------------|
|  |              |                   |                                    | 2012                           | 2013                           |               | 2014   |                                |               |
|  |              |                   |                                    | Абсолютная величина, тыс. руб. | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % | Расчет | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Среднемесячная заработная плата одного работника                           | ЗП           | тыс. руб./чел.    |                                    | 45                             | 50                             | 111           | -      | 60                             | 120           |
| Выручка в ценах базисного 2012 года  | $B_{\delta}$ | тыс. руб.         |                                    | 225460                         | 194933                         | 86            | -      | 127765                         | 66            |
| <b>Показатели эффективности использования производственного потенциала</b> |              |                   |                                    |                                |                                |               |        |                                |               |
| Фондоотдача  | ФО           | руб./руб.         | $B_B / \overline{OC}$              | 19605                          | 194933                         | 994           | -      | 255530                         | 131           |
| Среднегодовая выработка на одного работника (производительность труда)     | ВР           | тыс. руб./чел.    | $B_B / Ч$                          | 45092                          | 32489                          | 72            | -      | 21294                          | 66            |

Продолжение таблицы 2

| Показатели                                  | Обозначения | Единица измерения | Источник данных или формул расчета | Значение показателей           |                                |               |        |                                |               |
|---|-------------|-------------------|------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|---------------|--------|--------------------------------|---------------|
|   |             |                   |                                    | 2012                           | 2013                           |               | 2014   |                                |               |
|   |             |                   |                                    | Абсолютная величина, тыс. руб. | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % | Расчет | Абсолютная величина, тыс. руб. | Темп роста, % |
| Прибыль от продаж на рубль основных средств | $ПП_{\phi}$ | руб./руб.         | $ПП / \overline{OC}$               | -239                           | 915                            | -             | -      | 2498                           | 273           |
| Прибыль от продаж на рубль зарплаты         | $ПП_z$      | руб./руб.         | $ПП / (Ч * ЗП * 12)$               | -1                             | 0                              | -             | -      | 0                              | 114           |
| Прибыль от продаж на одного работника       | $ПП_P$      | тыс.руб./чел      | ПП/Ч                               | -550                           | 153                            | -             | -      | 208                            | 137           |

Также на основании расчетов таблицы 3 можно увидеть, что при идентичной численности сотрудников в 2013 и 2014 годах прибыль от продаж на одного сотрудника увеличился на 37 процентов, однако не за счет рационального использования рабочей силы, а в силу увеличения прибыли от продаж (за счет сокращения коммерческих расходов) в 2014 году.

Сравним показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организации, поскольку они взаимно воздействуют друг на друга.

Показатели платежеспособности характеризуют способность организации выполнять свои внешние краткосрочные и долгосрочные обязательства за счет активов. В свою очередь, коэффициент текущей ликвидности отражает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов, а коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов.

На основании расчетов, приведенных в таблице 4, можно проследить, что ликвидность организации не попадает в нормативные значения по отрасли, что может характеризовать ООО «Джелд Вен Раша» как компанию, не находящуюся в стабильном финансовом состоянии. Показатели финансовой устойчивости также не входят в нормированный диапазон. Данный факт характеризует, что ООО «Джелд Вен Раша» не имеет финансовую независимость и имеет очень низкую способность маневрировать собственными и заемными средствами.

Исходя из расчетов, произведенных в таблице 4, можно сделать вывод, что показатели деловой активности отрицательно изменились в анализируемом периоде. Увеличение периода оборота оборотных средств в 2014 отчетном году характеризуется негативно, поскольку выражает продолжительность оборота активов за анализируемый период, т.е. длительность производственного (операционного) цикла предприятия увеличилась на 205 дней. Период оборота собственного капитала также увеличилась, что отражается как снижение активности собственного капитала.

Увеличение периода оборота дебиторской задолженности характеризует отвлечение средств предприятия из оборота и снижение ответственности по расчетам с покупателями. Увеличение периода кредиторской задолженности негативно влияет на активность предприятия, т.к. увеличивая данный показатель, ООО «Джелд Вен Раша» увеличивает время покрытия срочной задолженности.

Период оборота запасов характеризует, что запасы ООО «Джелд Вен Раша» велики и не пользуются спросом, тем самым сокращая скорость превращения запасов из материальной формы в денежную форму.

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Джелд Вен Раша» имеет факты в финансовом положении предприятия, на которые следует обратить внимание для положительного роста финансового результата.

Во-первых, стоит произвести отдельный анализ статьи «Прочие расходы» для формирования представления необходимости и экономической выгоде совершения тех или иных затрат.

Во-вторых, составить статистику, показывающую зависимость объема запасов от поступаемых заказов в течение всего отчетного периода.

В-третьих, следует более грамотно использовать статью «Дебиторская задолженность». Досконально оценивать платежеспособность контрагентов, а также обоснованно осуществлять закупки продукции с производственного склада, в целях сокращения «застоя» в реализации товаров.

В-четвертых, оптимизировать функционал сотрудников предприятия, а также сопоставить заработную плату отдельной штатной единицы согласно их выработке.

В-пятых, для большего роста производительности труда на одного сотрудника следует внедрить новейшие информационные продукты, а также автоматизировать существенные этапы (отделы) предприятия.

В-шестых, провести анализ статей затрат и доходов, сформировать представление о финансовых потоках ООО «Джелд Вен Раша».

Таблица 3 - Финансовые показатели ООО "Джелд Вен Раша"

| Показатели   | Единица измерения | Формула расчета                 | Среднее значение по отрасли | Фактическое значение |       |       | Расчет                            |
|--|-------------------|---------------------------------|-----------------------------|----------------------|-------|-------|-----------------------------------|
|  |                   |                                 |                             | 2012                 | 2013  | 2014  | 2014                              |
| <b>Показатели платежеспособности</b>                       |                   |                                 |                             |                      |       |       |                                   |
| Абсолютная ликвидность                                     | -                 | $K_{ал} = \frac{ДС + КФВ}{КО}$  | 0,2-0,25                    | 0,000                | 0,000 | 0,004 | $=\frac{(402+0)}{90307}$          |
| Текущая ликвидность (коэффициент покрытия)                 | -                 | $K_{тл} = \frac{ОА}{КО}$        | 1,5-2,5                     | 1,73                 | 1,52  | 1,32  | $=118952/90307$                   |
| <b>Показатели финансовой устойчивости</b>                  |                   |                                 |                             |                      |       |       |                                   |
| Коэффициент автономии                                      | -                 | $K_A = \frac{СС}{ВБ}$           | 0,83                        | 0,13                 | 0,12  | 0,09  | $=10191/118859$                   |
| Коэффициент обеспечения собственными оборотными средствами | -                 | $K_o = \frac{СС + ДО - ВА}{ОА}$ | > 0,1                       | 0,42                 | 0,34  | 0,24  | $=\frac{(10191+18361-0)}{118952}$ |
| Соотношение заемных и собственных средств                  | -                 | $K_\phi = \frac{ЗС}{СС}$        | < 0,7-1,0                   | 6,42                 | 7,48  | 10,66 | $=108668/10191$                   |

Продолжение таблицы 4

| Показатели                                | Единица измерения | Формула расчета                           | Среднее значение по отрасли | Фактическое значение |        |        | Расчет              |
|---|-------------------|---|-----------------------------|----------------------|--------|--------|---------------------|
|   |                   |   |                             | 2012                 | 2013   | 2014   | 2014                |
| <b>Показатели деловой активности</b>      |                   |   |                             |                      |        |        |                     |
| Период оборота оборотных активов          | дни               | $ПО_{oa} = \frac{\overline{OA} * 365}{B}$ | -                           | 110,74               | 154,39 | 359,00 | =104634*365/106383  |
| Период оборота собственного капитала      | дни               | $ПО_{ск} = \frac{\overline{СК} * 365}{B}$ | -                           | 0,02                 | 0,02   | 0,03   | =10*365/106383      |
| Период оборота дебиторской задолженности  | дни               | $ПО_{дз} = \frac{\overline{ДЗ} * 365}{B}$ | -                           | 23,23                | 34,12  | 123,71 | =36057*365/106383   |
| Период оборота кредиторской задолженности | дни               | $ПО_{кз} = \frac{\overline{КЗ} * 365}{B}$ | -                           | 3,07                 | 49,76  | 209,97 | =61198,5*365/106383 |
| Период оборота запасов                    | дни               | $ПО_3 = \frac{\overline{З} * 365}{C}$     | -                           | 91,59                | 128,29 | 245,88 | =66492*365/98703    |

### 1.3. Организация бухгалтерского учета и налогообложения

В организации бухгалтерского учета ООО «Джелд Вен Раша» руководствуется Федеральным законом от 21 ноября 1996 г. №129-ФЗ «О бухгалтерском учете» и рекомендациями ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации» утвержденными приказом министерства финансов Приказ Минфина России от 06.10.2008 г. №106н, Налоговым кодексом РФ. [4]

Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдая законодательство Российской Федерации при выполнении хозяйственных операций, контроль исполнения приказа об Учетной политике возложена на руководителя предприятия – генерального директора.

Для ведения бухгалтерского учёта ООО «Джелд Вен Раша» нанята аутсорсинговая компания, в штате которой выделены работники для ведения бухгалтерии ООО «Джелд Вен Раша». Вести бухгалтерский учет по основным средствам, кассе, расчетному счету, авансовым отчетам входит в обязанности одного человека (бухгалтера). Операции по приходу/расходу товара и материалов, составление актов сверки с контрагентами, проведение инвентаризаций по складам, а также составление бухгалтерской отчетности осуществляет главный бухгалтер. На главного бухгалтера также возложена функция контроля правильности ведения бухгалтерского учета бухгалтером аутсорсинговой компании.

ООО «Джелд Вен Раша» использует комбинированный способ ведения бухгалтерского учета с применением программы 1С:Бухгалтерия. Ручным способом составляются отчеты в динамике, которые невозможно получить в программе. При помощи программы организация обеспечивает ведение планов счетов, ввод проводок, получение бухгалтерских итогов и отчетности.

Бухгалтерский учет осуществляется на основании первичных учетных документов. В качестве первичных учетных документов на предприятии применяются унифицированные формы, утвержденные Госкомстатом РФ.

Состав бухгалтерской отчетности регламентирован приказом Министерства финансов РФ №67н. Под бухгалтерской отчетностью подразумевается бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях капитала, отчет о движении денежных средств, а также приложение к бухгалтерскому балансу и пояснительная записка.

ООО «Джелд Вен Раша» использует позаказный метод учета затрат. Учет затрат по выполненным заказам ведется на счете 20 «Основное производство» с выведением результата от

производственной деятельности и отражением на счете 99/2 «Прибыли и убытки».

Общехозяйственные расходы собираются на счете 26 «Общехозяйственные расходы» с последующим отнесением на счет производства. В случае, когда работы выполнены производственной группой для собственных нужд предприятия, расходы не списываются на счет 20 «Основное производство», а относятся на счет 26 «общехозяйственные расходы». Данный факт уменьшает финансовый результат по итогам отчетного периода, а также облегчает определение себестоимости готовых изделий. [10, 11]

В конце отчетного периода аутсорсинговая компания рассчитывает итоги общепроизводственных расходов и суммирует затраты, накопленные на счете 25, а далее списывает в производство на каждый заказ пропорционально прямым расходам.

Необходимо отметить, что общепроизводственные и общехозяйственные расходы полностью списываются в производство в том месяце, в котором они возникли, и на конец отчетного периода этот счет остатков не имеет, т.к. является собирательно-распределительным.

В соответствии с учетной политикой ООО «Джелд Вен Раша» выделим следующие моменты по участку учета затрат на производство продукции и калькулирования себестоимости.

В состав прямых затрат входят такие элементы, как: расходы на оплату труда производственного персонала; материальные расходы; прочие производственные затраты; отчисления на социальное страхование.

Косвенные расходы ООО «Джелд Вен Раша» включают в себя: амортизацию основных средств; расходы на оплату труда общепроизводственному и общехозяйственному персоналу; отчисления от зарплаты работников общепроизводственного и общехозяйственного назначения; прочие расходы.

Косвенные затраты распределяются совместно с осуществлением решения одной из основных учетных задач - калькулирования себестоимости единицы произведенной (реализованной) продукции, работ, услуг.

Отметим также, что учет прочих доходов и расходов происходит на 44 счете «Расходы на продажу».

Структуру и сумму затрат на производственную продукцию по экономическим элементам можно увидеть в таблице 5.

Поскольку ООО «Джелд Вен Раша» применяет общий режим налогообложения рассмотрим структуру налогов и взносов в таблице 6.



Таблица 5 - Расходы по обычным видам деятельности ООО "Джелд Вен Раша"

| Элементы затрат                     | Фактическое значение |                 |           |                 |           |                 |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------|-----------|-----------------|-----------|-----------------|
|                                     | 2012                 |                 | 2013      |                 | 2014      |                 |
|                                     | Тыс. руб.            | Удельный вес, % | Тыс. руб. | Удельный вес, % | Тыс. руб. | Удельный вес, % |
| <b>Материальные затраты (товар)</b> | 208 720,50           | 91,52           | 187 163   | 91,15           | 92069,5   | 87,57           |
| <b>Затраты на оплату труда</b>      | 2700                 | 1,18            | 3600      | 1,75            | 4320      | 4,11            |
| <b>Страховые взносы</b>             | 810                  | 0,36            | 1080      | 0,53            | 1296      | 1,23            |
| <b>Амортизация</b>                  | 0,5                  | 0,00            | 1         | 0,00            | 0,5       | 0,00            |
| <b>Прочие затраты</b>               | 15838                | 6,94            | 13480     | 6,57            | 7448      | 7,08            |
| <b>Итого</b>                        | 228069               | 100             | 205324    | 100             | 105134    | 100             |

Таблица 6 - Структура налогов и взносов, подлежащих к уплате при ОСН ООО "Джелд Вен Раша"

| Налог                  | Фактическое значение           |                 |                                |                 |                                |                 |
|------------------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------|
|                        | 2012                           |                 | 2013                           |                 | 2014                           |                 |
|                        | Абсолютная величина, тыс. руб. | Удельный вес, % | Абсолютная величина, тыс. руб. | Удельный вес, % | Абсолютная величина, тыс. руб. | Удельный вес, % |
| НДС                    | 12,36                          | 0,80            | 46,98                          | 2,35            | -                              | -               |
| Налог на прибыль       | 40                             | 2,57            | 91                             | 4,55            | -                              | -               |
| Страховые взносы       | 810                            | 52,11           | 1080                           | 53,95           | 1296                           | 59,94           |
| Налог на имущество     | 692                            | 44,52           | 784                            | 39,16           | 866                            | 40,06           |
| Транспортный налог     | -                              | -               | -                              | -               | -                              | -               |
| Акциз                  | -                              | -               | -                              | -               | -                              | -               |
| Прочие                 | -                              | -               | -                              | -               | -                              | -               |
| <b>Итого</b>           | 1554,36                        | 100             | 2001,98                        | 100             | 2162                           | 100             |
| НДФЛ (налоговый агент) | 351                            |                 | 468                            |                 | 561,6                          |                 |

Учетная политика организации является основным документом, отражающим основные критерии ведения бухгалтерского учета операций по финансово-хозяйственной деятельности. [1, 3, 4]

Изменение в учетную политику предприятия для целей налогообложения производится на основании приказа генерального директора ООО «Джелд Вен Раша».

ООО «Джелд Вен Раша» разрабатывает две учетных политики, учитывая требования действующего законодательства: для целей бухгалтерского учета и для целей налогообложения. Налоговая учетная политика составляется с учетом требований Налогового кодекса РФ.

Ежегодно учетная политика предприятия утверждается на будущий год приказом руководителя (генерального директора) организации.

Изменения в учетную политику ООО «Джелд Вен Раша» вносятся в следующих случаях: реорганизация предприятия; изменение нормативной базы или законодательства по бухгалтерскому учету; смена собственников предприятия; разработка новых способов ведения бухгалтерского и налогового учета; внесение изменений условий деятельности предприятия; и в других случаях, определенных Законом о бухгалтерском учете.

Все изменения в учетной политике вводятся с начала нового финансового года (отчетного периода) для сопоставимости данных учета.

Учетная политика ООО «Джелд Вен Раша» в целях налогообложения имеет содержание из следующих основных статей:

- налоговый учет осуществляется группой в составе одного человека из числа закрепленных сотрудников аутсорсинговой компании;

- подтверждение данных налогового учета осуществляется на основе первичных документов (включая бухгалтерские справки), аналитических регистров налогового учета и расчетов налоговой базы;

- при помощи дополнения регистров бухгалтерского учета формируются регистры налогового учета для целей налогового учета. В необходимых случаях применяет самостоятельные регистры налогового учета;

- налоговая база по НДС определяется в момент реализации товаров и осуществляется по мере поступления денежных средств (статья 167 главы 21 НК РФ);

- метод признания доходов для целей налогообложения - метод начисления (статьи 271 и 273 главы 25 НК РФ);

- определение размера материальных расходов при списании производится при помощи применения метода оценки по средней стоимости (статья 254 главы 25 НК РФ);

- амортизации основных средств и нематериальных активов для целей налогообложения начисляется при помощи линейного метода начисления амортизации (статья 259 главы 25 НК РФ);

- при проведении ремонта основных средств затраты, произведенные на ремонт, списываются в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они осуществлялись (статья 260 главы 25 НК РФ);

- учет расходов по доставке товаров (транспортные расходы) для целей налогообложения включает данные расходы в сумму издержек обращения расходов на доставку товаров (статья 320 главы 25 НК РФ);

- предприятие не создает резервы по сомнительным долгам (статья 266 главы 25 НК РФ);

- создается резерв по гарантийному ремонту и гарантийному обслуживанию (статья 266 главы 25 НК РФ);

- хранение и ведение регистров налогового учета осуществляется в соответствии с нормами статьи 314 главы 25 НК РФ;

- учитывать инвентарные риски в составе себестоимости продукции;

- согласно статье 313 главы 25 НК РФ изменение порядка учета отдельных хозяйственных операций и/или объектов в целях налогообложения осуществляется в случае изменения законодательства о налогах и сборах или применяемых методов учета.

Внесение изменений в учетную политику для целей налогообложения производится на основании приказа руководителя (генерального директора) ООО «Джелд Вен Раша».

ООО «Джелд Вен Раша» применяет общеустановленную систему налогообложения (ОСНО), в соответствии с которой исчисляет и уплачивает следующие налоги: налог на прибыль; налог на имущество; налог на добавленную стоимость; а также является налоговым агентом при уплате НДС.

Налог на добавленную стоимость начисляется НДС при:

- реализации товаров, работ, услуг на территории РФ;

- безвозмездной передаче товаров, работ или услуг на территории РФ;

- передаче имущественных прав на территории РФ; выполнении строительно-монтажных работ для собственного потребления;

- передаче товаров, работ или услуг для собственных нужд; импорте товаров.

Налоговой базой для НДС является стоимость реализуемых товаров, работ и услуг. Общая сумма налога может быть уменьшена на сумму налоговых вычетов, то есть на НДС, предъявляемый поставщиками или заплаченный на таможне при импорте. Налоговые ставки при НДС могут составлять 0, 10, 18 процентов и расчетные ставки в виде 10/110 или 18/118. Согласно ст. 145 НК РФ, от обязанностей плательщика НДС могут быть освобождены организации и ИП, если за три предыдущих месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) не превысила в совокупности два млн. рублей.

Налог на прибыль имеет объект налогообложения прибыль организации, то есть разница между доходами, полученными организацией, и произведенными расходами. В доходы, учитываемые для налога на прибыль, включают доходы от реализации и внереализационные доходы. В свою очередь, расходы, которые несет организация, должны быть экономически обоснованными и документально подтверждены (оправданы). Под экономически обоснованными расходами понимают такие затраты, которые были произведены для получения прибыли. К документам, называемым оправдательными, относятся так называемые первичные документы (кассовый ордер, акт, накладная, справка и др.), а также счет-фактуры и договора. Налоговая ставка налога на прибыль ООО «Джелд Вен Раша» равна 20процентов.

Объектом налогообложения налога на имущество для организаций является движимое и недвижимое имущество, которое учитывается на балансе как основные средства. При этом движимое имущество облагается налогом, только если оно поставлено на баланс до 1 января 2013 года. Налоговой базой является среднегодовая стоимость имущества, а максимальная ставка налога равна 2,2 процента.

Налог на доходы физических лиц удерживается непосредственно из доходов налогоплательщика при их выплате. Наиболее распространённым случаем уплаты НДФЛ налоговыми агентами является удержание указанного налога работодателем из заработной платы работника с последующим перечислением налога в бюджет. Налоговая ставка налога на доходы физических лиц, работающих в ООО «Джелд Вен Раша» и являющиеся резидентами Российской Федерации, равна 13 процентов. Вместе с подоходным налогом ООО «Джелд Вен Раша» является налоговым агентом в отношении страховых взносов, уплачиваемых за работников, состоящих в штате организации. Общая ставка уплачиваемых налогов в пенсионные фонды (ФОМС РФ, ПФ РФ, ФСС РФ) на 2014 год составляет 30 процентов.

#### **1.4. Выбор темы бакалаврской работы**

Выбор темы бакалаврской работы обусловлен прежде всего актуальностью проблемы оптимизацией логистических затрат и формированием бюджетирования в ООО «Джелд Вен Раша». Данная проблема связана со многими внешними факторами, на которые предприятие, к сожалению, не может повлиять в большей степени, и внутренними факторами, которые зависят исключительно от эффективной работы отделов предприятия.

Остановимся отдельно на каждом из видов факторов, влияющих на формирование бюджета логистических затрат.

Логистические методы и модели описания объектов управления и принятия управленческих решений, должны учитывать специфику рыночных преобразований в России.

В современных условиях рынок предъявляет к каждому субъекту финансово-хозяйственной деятельности достаточно жесткие условия, а проблемы в экономике России, укрепившие свое положение за последние 2 года, лишь усугубляют и без того тяжелое положение многих российских предприятий. На данный момент состояние экономики Российской Федерации зависит не только от девальвации национальной валюты, но и от введенных в отношении России санкций.

Чтобы успешно функционировать в таких условиях, предприятию уже недостаточно просто реализовать продукцию в максимально возможном объеме, выполняя свои внутренние планы, важно также грамотно и эффективно прогнозировать и планировать издержки, связанные с реализацией данной продукции.

В рыночной экономике лидером в конкурентной борьбе может стать та фирма, которая будет рационально использовать свои возможности, уменьшая затраты и повышая рентабельность продаж.

В то же время, в условиях жесткой конкурентной борьбы выживает только то предприятие, которое сможет предложить рынку качественную продукцию по более низкой цене, чем у конкурентов, отметим также, что уровень конкурентоспособности предприятия на рынке зависит от уровня общих затрат.

В свою очередь, предприятие может влиять на внутренние факторы своей деятельности, поскольку эффективность управления логистическими затратами несомненно является одним из самых значимых потоковых процессов на предприятии.

Актуальность задачи формирования эффективного механизма управления логистическими затратами очевидна. Механизм управления логистическими затратами должен обеспечить

оптимальную величину данных затрат в условиях конкретного предприятия ООО «Джелд Вен Раша».

В основе каждой логистической системы должна лежать концепция управления логистическими затратами, которая строится на принципах сокращения временных и денежных затрат, связанных с товародвижением и формированием эффективных логистических цепей.

По сути, отдел логистики должен являться связующим звеном в работе всех отделов предприятия, так сказать координирующим центром фирмы.

Анализ логистических затрат должен выполняться на основе достоверной учетной информации, а это выполнимо лишь при условии их обособленного планирования и учета.

## 2. НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА

Если возникает необходимость отразить в учете фирмы расходы, связанные с логистикой, в таком случае нужно руководствоваться следующими документами:

- вторая часть НК РФ №117-ФЗ от 05.08.2000 (320 статья);
- ПБУ 5/01 от 09.06.2001 (второй раздел);
- методические указания по бухгалтерскому учету МПЗ от 28.12.2001 (четвертый раздел);
- методические рекомендации по учету и оформлению операций приема, хранения и отпуска товаров в организациях торговли от 10.07.1996 (третий раздел).

Основываясь на информации, изложенной в данных документах, предприятия имеют право включать стоимость логистических услуг в конечную цену готовой продукции. В некоторых случаях можно отнести такие расходы к издержкам обращения. Выбор метода учета, как правило, обусловлен спецификой деятельности фирмы и закрепляется в учетной политике.

Расходы на логистику могут по-разному отражаться в налоговом и бухгалтерском учете. В таком случае образуются, так называемые, временные разницы. Их отражение в учете регламентирует ПБУ 18/02.

В четвертом разделе методических указаний по бухгалтерскому учету МПЗ от 28.12.2001 года раскрываются положения учета готовой продукции, а также отпуск (отгрузка) готовой продукции.

Третий раздел методических рекомендаций по учету и оформлению операций приема, хранения и отпуска товаров в организациях торговли от 10.07.1996 года раскрывают положения об учете поступления товаров от поставщиков.

Основными нормативно-правовыми документами при учете логистических затрат является Налоговый кодекс Российской Федерации, а также ПБУ 5/01, рассмотрим их подробнее.

Вторая часть НК РФ, а именно 320 статья характеризует порядок определения расходов по торговым операциям.

Налогоплательщики, осуществляющие оптовую, мелкооптовую и розничную торговлю, формируют расходы на реализацию с учетом определенных особенностей. В течение текущего месяца издержки обращения формируются в соответствии с настоящей главой. При этом в сумму издержек обращения включаются также расходы налогоплательщика - покупателя товаров на доставку этих товаров, складские расходы и иные расходы текущего месяца, связанные с



приобретением, если они не учтены в стоимости приобретения товаров, и реализацией этих товаров. К издержкам обращения не относится стоимость приобретения товаров по цене, установленной условиями договора. При этом налогоплательщик имеет право сформировать стоимость приобретения товаров с учетом расходов, связанных с приобретением этих товаров.

Стоимость приобретения товаров, отгруженных, но не реализованных на конец месяца, не включается налогоплательщиком в состав расходов, связанных с производством и реализацией, до момента их реализации. Порядок формирования стоимости приобретения товаров определяется налогоплательщиком в учетной политике для целей налогообложения и применяется в течение не менее двух налоговых периодов.

Расходы текущего месяца разделяются на прямые и косвенные. К прямым расходам относятся стоимость приобретения товаров, реализованных в данном отчетном (налоговом) периоде, и суммы расходов на доставку (транспортные расходы) покупных товаров до склада налогоплательщика - покупателя товаров в случае, если эти расходы не включены в цену приобретения указанных товаров. Все остальные расходы, за исключением внереализационных расходов, определяемых в соответствии со статьей 265 настоящего Кодекса, осуществленные в текущем месяце, признаются косвенными расходами и уменьшают доходы от реализации текущего месяца. Сумма прямых расходов в части транспортных расходов, относящаяся к остаткам нерезализованных товаров, определяется по среднему проценту за текущий месяц с учетом переходящего остатка на начало месяца в следующем порядке:

- определяется сумма прямых расходов, приходящихся на остаток нерезализованных товаров на начало месяца и осуществленных в текущем месяце;
- определяется стоимость приобретения товаров, реализованных в текущем месяце, и стоимость приобретения остатка нерезализованных товаров на конец месяца;
- рассчитывается средний процент как отношение суммы прямых расходов (пункт 1 настоящей части) к стоимости товаров (пункт 2 настоящей части);
- определяется сумма прямых расходов, относящаяся к остатку нерезализованных товаров, как произведение среднего процента и стоимости остатка товаров на конец месяца.

Второй раздел ПБУ 5/01 от 09.06.2001 подразумевает под собой оценку материально-производственных запасов.

Материально-производственные запасы принимаются к бухгалтерскому учету по фактической себестоимости.

Фактической себестоимостью материально-производственных запасов, приобретенных за плату, признается сумма фактических затрат организации на приобретение, за исключением налога на добавленную стоимость и иных возмещаемых налогов (кроме случаев, предусмотренных законодательством Российской Федерации).

К фактическим затратам на приобретение материально-производственных запасов относятся:

- суммы, уплачиваемые в соответствии с договором поставщику (продавцу);
- суммы, уплачиваемые организациям за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением материально-производственных запасов;
- таможенные пошлины;
- невозмещаемые налоги, уплачиваемые в связи с приобретением единицы материально-производственных запасов;
- вознаграждения, уплачиваемые посреднической организации, через которую приобретены материально-производственные запасы;
- затраты по заготовке и доставке материально-производственных запасов до места их использования, включая расходы по страхованию. Данные затраты включают, в частности, затраты по заготовке и доставке материально-производственных запасов;
- затраты по содержанию заготовительно-складского подразделения организации, затраты за услуги транспорта по доставке материально-производственных запасов до места их использования, если они не включены в цену материально-производственных запасов, установленную договором; начисленные проценты по кредитам, предоставленным поставщиками (коммерческий кредит); начисленные до принятия к бухгалтерскому учету материально-производственных запасов проценты по заемным средствам, если они привлечены для приобретения этих запасов;
- затраты по доведению материально-производственных запасов до состояния, в котором они пригодны к использованию в запланированных целях. Данные затраты включают затраты организации по подработке, сортировке, фасовке и улучшению технических характеристик полученных запасов, не связанные с производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг;
- иные затраты, непосредственно связанные с приобретением материально-производственных запасов.

Не включаются в фактические затраты на приобретение материально-производственных запасов общехозяйственные и иные аналогичные расходы, кроме случаев, когда они непосредственно связаны с приобретением материально-производственных запасов.

Фактическая себестоимость материально-производственных запасов при их изготовлении самой организацией определяется исходя из фактических затрат, связанных с производством данных запасов. Учет и формирование затрат на производство материально-производственных запасов осуществляется организацией в порядке, установленном для определения себестоимости соответствующих видов продукции.

В фактическую себестоимость материально-производственных запасов включаются также фактические затраты организации на доставку материально-производственных запасов и приведение их в состояние, пригодное для использования.

Фактическая себестоимость материально-производственных запасов, в которой они приняты к бухгалтерскому учету, не подлежит изменению, кроме случаев, установленных законодательством Российской Федерации.

Организация, осуществляющая торговую деятельность, может затраты по заготовке и доставке товаров до центральных складов (баз), производимые до момента их передачи в продажу, включать в состав расходов на продажу.

### 3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

#### 3.1. Анализ складских затрат и поиск резервов их снижения

Для того, чтобы проанализировать складские затраты ООО «Джелд Вен Раша», рассмотрим, что под собой в теории подразумевают складские затраты.

Складские затраты — это расходы, связанные с хранением и пополнением запасов в течение определенного периода времени. [18]

Обычно складские затраты выражаются в процентах от общей стоимости запасов за каждый год. Этот показатель сильно различается в зависимости от сферы деятельности, но он всегда довольно высок.

Запасы товара обычно являются самым крупным активом и самой крупной статьёй расходов. Именно поэтому так важна оценка затрат на хранение товаров, влияющая на финансовую деятельность и управление компанией. Она помогает компаниям определить, какую выгоду можно извлечь из запасов товаров, как можно сократить расходы, где можно что-то поменять, каких поставщиков или какие товары выбрать, как разместить капитал и т.д. [19]

Складские затраты можно разбить на 3 основные категории:

- затраты на заготовку (пополнение);
- затраты на хранение (содержание);
- затраты на отсутствие товаров (нехватку).

Наиболее четко систему логистических затрат можно увидеть на рисунке 2.

Под затратами на заготовку или пополнение запасов понимаются экономические последствия, вызванные непосредственно заказами, то есть расходы, которые возникают каждый раз при размещении заказа.

Эти затраты можно разделить на две части:

- затраты на размещение заказа. Они могут быть постоянными и не зависеть от количества заказываемых товаров. В них обычно входят расходы на размещение заказа и все конторские затраты на обработку накладных, бухучет и связь.
- затраты на логистику входящих потоков: грузоперевозки и приемка (разгрузка и осмотр) товара. Эти расходы значительно различаются. Стоимость доставки товара поставщиком зависит от объема заказа, вследствие чего расходы на одну заказанную единицу могут значительно колебаться.

Затраты на хранение очень важны при «статичном» анализе запасов, то есть когда внимание уделяется хранению большего или меньшего количества товаров, независимо от их перемещений.

Многие компании склонны недооценивать общие затраты на хранение (или общую стоимость владения запасами товара). Эксперты говорят, что для большинства торговых и промышленных предприятий затраты на хранение запасов колеблются 18 – 75 процентов в год (или, согласно Хелен Ричардсон, 25 – 55 процентов).

Ключевым фактором для определения данного показателя являются затраты основного капитала (включая инвестирование в запасы товаров) и тип продукции.

Как правило, расходы на хранение устанавливаются на уровне 25 процентов от стоимости наличного запаса.

Технологию анализа затрат на хранение можно представить в следующем виде:

- затраты основного капитала (или финансовые издержки);
- расходы на складские помещения;
- издержки на обслуживание запасов;
- инвентарные риски.

Как правило, затраты основного капитала сильно занижают. Часто их ошибочно сводят к процентам по краткосрочным займам. Согласно С. Г. Тимму и К. Уильямс-Тимму, для подавляющего большинства компаний затраты основного капитала достигают 15 процентов, при этом многие компании приравнивают эти расходы всего лишь к 5 процентам.

Это самая крупная статья расходов на хранение запасов. Она включает в себя все затраты, связанные с инвестированием, процентами по оборотному капиталу и с упущенной выгодой из-за инвестирования в товары. Определение затрат основного капитала может быть более или менее сложным в зависимости от сферы деятельности организации.

Расходы на складские помещения включают в себя расходы на обслуживание помещений и оборудования (освещение, кондиционирование, отопление и т.д.), затраты на приобретение, обесценивание или аренды, а также имущественные налоги.

Эти расходы во многом зависят от используемых помещений: например, принадлежат ли они компании, или она их арендует. В маленьких компаниях одно и то же здание может использоваться для разных целей, и поэтому часть помещений выделяется для приемки и хранения запасов.

Отметим также такой проблемный феномен как переполнение складских помещений. Он может привести к абсолютно нелинейному

повышению расходов, создавая все возможные виды дополнительных расходов.

Издержки на обслуживание запасов включают в себя страховки, компьютерное оборудование и программы, а также ручную работу, которая подразумевает также расходы на персонал, управление и т.д. Также в эту категорию можно включить затраты на управление запасами и циклический подсчет. Также добавим в данную категорию налоги (хотя они могут считаться отдельно).

При привлечении третьих лиц для выполнения логистических услуг расходы на них также можно включить в затраты на складские помещения, и подсчитать их достаточно просто.

Затраты на инвентарные риски включают в себя, во-первых, недостачу, то есть потерю некоторого количества товара в промежуток времени между покупкой его у поставщика (учтенные запасы) и продажей (фактические запасы). Причинами этого могут быть административные ошибки (ошибки доставки, пересорт и т.д.), недобросовестные поставщики, кража (включая кражу работниками), повреждение товара во время перевозки или хранения.

Затраты на инвентарные риски также включают в себя моральный износ, то есть расходы, понесенные из-за того, что у товаров закончился срок годности или они устарели.

Чтобы получить полную картину складских расходов, необходимо добавить затраты на нехватку (отсутствие) товара, то есть расходы, понесенные в случае отсутствия товара. Для розничной торговли они могут включать в себя расходы на экстренные поставки, смену поставщиков на тех, кто работает более оперативно, переход на менее прибыльные товары и т.д. Такие расходы можно высчитать достаточно точно, однако некоторые другие определить достаточно сложно, например потеря прибыли вследствие потери покупателя или снижения репутации компании.

В основном, складские расходы уравниваются стоимостью упущенной прибыли за счет отсутствия товара. Уравнивание складских расходов и затрат на отсутствие товара обычно достигается с помощью определения вероятности обслуживания

Быструю оценку складских затрат достаточно сложно точно высчитать, однако на основании приведенных выше факторов можно выполнить приблизительные оценки на основании определенных концепций, таких, например, как концепция С.Г. Тимма и К. Уильямс-Тимм. [26, 27]

В основу данной концепции включается понятие складских затрат и разделение их в данном соотношении:

- затраты основного капитала: 15 процентов;

- затраты на складские помещения: 2 процента;
- издержки на обслуживание запасов: 2 процента;
- инвентарные риски: 6 процентов;
- затраты на размещение заказа: 13 процентов;
- затраты на логистику входящих потоков: 43 процента;
- затраты на отсутствие товара: 19 процентов.

Рассмотрим складские затраты ООО «Джелд Вен Раша», исходя из приведенной выше статистической характеристики складских затрат предприятий.

Отметим, что инвентарные риски включены в состав логистических затрат, исходя из учетной политики предприятия. Поскольку ООО «Джелд Вен Раша» функционирует не длительный период времени и финансовый результат предприятия может быть отрицателен (получен убыток), было принято решение, что, поскольку инвентарные риски должны быть учтены в каждом отчетном периоде, включить их в состав себестоимости.

При написании бакалаврской работы было выявлено, что анализ логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша» осуществляется путем расчета отклонений фактически потребленных ресурсов от запланированных объемов без учета влияния конкретных факторов, однако, запланированные объемы рассчитываются путем ориентации на показатели предыдущего отчетного периода (таблица 7).

Следует отметить, что поскольку в ООО «Джелд Вен Раша» отсутствует формирование отдельно каждой статьи логистических затрат, данные в таблице 7 сформированы приблизительно с помощью бухгалтера аутсорсинговой компании.

В основу данного разделения осуществляемых расходов на логистику входят статьи затрат согласно распространенной концепции, приведенной выше, оценки логистических затрат С.Г. Тимма и К. Уильямс-Тимма.

На основании данных и произведенных расчетов, приведенных в таблице 7, можно проследить, что несмотря на существующее планирование логистических затрат в ООО «Джелд Вен Раша», отклонение присутствует практически по всем статьям затрат, включаемых в состав логистических затрат.

Наиболее полно ситуацию процентного соотношения статей затрат в плановых и фактических суммах логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша» за 2014 год можно увидеть на рисунке 3 и 4.

Как видно из диаграмм, плановые показатели превышают фактически произведенные затраты на логистику ООО «Джелд Вен Раша» по всем статьям затрат.

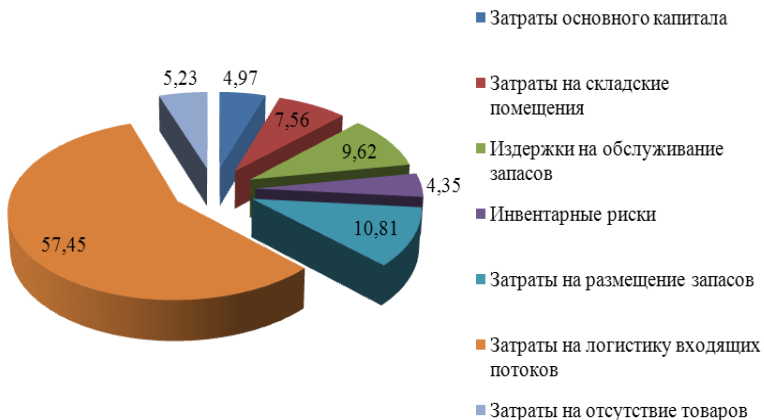
Данная ситуация на первый взгляд положительно характеризует планирование и бюджетирование логических затрат в ООО «Джелд Вен Раша», поскольку по всем показателям видно положительное отклонение фактически произведенных затрат от планируемых. Однако, не стоит забывать, что планировались данные затраты исходя из планируемого роста выручки ООО «Джелд Вен Раша» на 2014 год, что в процентах составляло 20 процентов от выручки за 2013 отчетный период.



Таблица 7 - Данные по затратам на логистику ООО "Джелд Вен Раша", тыс. руб.

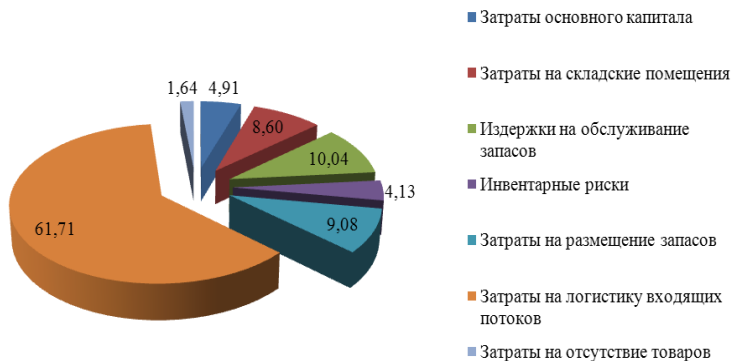
| Статьи расходов                           | 2013 год  | 2014 год  |          | 2014 год   |               |
|---|-----------|-----------|----------|------------|---------------|
|   | Факт      | План      | Факт     | Отклонение | Отклонение, % |
| <b>Выручка</b>                            | 206 239   | 247 490   | 106 383  | 141 107    | 57,02         |
| <b>Себестоимость</b>                      | (192 979) | (212 280) | (98 703) | (113 577)  | 53,50         |
| <b>Складские затраты</b>                  | 29 638    | 35 600    | 21 089   | 14 511     | 40,76         |
| <b>Затраты на хранение, в том числе:</b>  | 8 903     | 9 436     | 5 816    | 3 620      | 38,36         |
| Затраты основного капитала                | 1 203     | 1 768     | 1 036    | 732        | 41,40         |
| Затраты на складские помещения            | 2 965     | 2 693     | 1 813    | 880        | 32,68         |
| Издержки на обслуживание запасов          | 3 319     | 3 426     | 2 118    | 1 308      | 38,18         |
| Инвентарные риски                         | 1 396     | 1 549     | 872      | 677        | 43,71         |
| <b>Затраты на заготовку, в том числе:</b> | 19 353    | 24 302    | 14 927   | 9 375      | 38,58         |
| Затраты на размещение запасов             | 2 636     | 3 849     | 1 914    | 1 935      | 50,27         |
| Затраты на логистику входящих потоков     | 16 717    | 20 453    | 13 013   | 7 440      | 36,38         |
| <b>Затраты на отсутствие товаров</b>      | 1 382     | 1 862     | 346      | 1 516      | 81,42         |

**Затраты на логистику ООО "Джелд Вен Раша"  
на 2014 год (план), %**



**Рисунок 1 - Затраты на логистику ООО "Джелд Вен Раша" на 2014 год (план), %**

**Затраты на логистику ООО "Джелд Вен Раша"  
на 2014 год (факт), %**



**Рисунок 2 - Затраты на логистику ООО "Джелд Вен Раша" на 2014 год (факт), %**

В связи с данным фактом рассчитаем, сколько составляет темп прироста фактически произведенных расходов на логистику ООО «Джелд Вен Раша» в 2014 года от фактически произведенных затрат в 2013 году.

$$\Delta_{3Л} = \frac{21089 * 100}{29638} - 100 = -28,84,$$

где  $\Delta_{3Л}$  – темп прироста затрат на логистику фактически произведенных в 2014 году от фактически произведенных затрат в 2013 году, проценты.

Сравним темп прироста фактически произведенных расходов на логистику в 2014 году от фактически произведенных затрат в 2013 году с темпом прироста выручки от продаж ООО «Джелд Вен Раша»:

$$\Delta_{ВП} = 51,58 - 100 = -48,42,$$

где  $\Delta_{ВП}$  – темп прироста выручки от продаж за 2014 год к 2013 году, проценты.

$$\Delta_{ВП} < \Delta_{3Л}$$

$$-48,42 < -28,84$$

Далее также произведем сравнение темпа прироста фактически произведенных расходов на логистику в 2014 году от фактически произведенных затрат в 2013 году с темпом прироста себестоимости продукции ООО «Джелд Вен Раша»:

$$\Delta_{См} = 51,15 - 100 = -48,85,$$

где  $\Delta_{См}$  - темп прироста себестоимости продукции за 2014 год к 2013 году, проценты.

$$\Delta_{См} < \Delta_{3Л}$$

$$-48,85 < -28,84$$

Неравенства отрицательно характеризует ситуацию с планированием затрат ООО «Джелд Вен Раша», поскольку темп прироста логистических затрат гораздо выше темпа прироста

себестоимости продукции и темпа прироста выручки от продаж ООО «Джелд Вен Раша».

Данная ситуация характеризует тот факт, что несмотря на то, что сумма запланированных затрат на логистику в 2014 году не была превышена, это достигнуто не в результате работы отдела логистики над снижением показателей затрат на логистику, а путем снижения спроса на производимую продукцию ООО «Джелд Вен Раша» (снижение выручки от продаж).

Поскольку ООО «Джелд Вен Раша» опирается в системе планирования исключительно на результаты прошлых лет, в данном случае на 2013 год, для наиболее эффективного планирования затрат следует взять за основу одну из распространенных концепций оценки логистических затрат.

Одним из пунктов решения проблемы оптимального и эффективного планирования логистических затрат в ООО «Джелд Вен Раша» на данном этапе является поиск резервов их снижения путем рационализации использования складских помещений.

Рассмотрим несколько вариантов оптимизации затрат на складские помещения:

- уменьшить площадь арендуемого на данный момент складского помещения или снимать не отдельно стоящее здание, а помещение в складском кооперативе или найти часть сдаваемой в аренду площади в крытом складском помещении;

- популярные позиции реализуемой продукции хранить на складе в объеме согласно статистическим данным предыдущего отчетного периода;

- изменить систему хранения остатков готовой продукции на складе для наиболее быстрой обработки каждой поставки товара (приход или заказ). Данное нововведение позволит повысить производительность труда наемного складского работника и сократить время обработки поставки товара в целом.

- рассмотреть возможность объединения арендуемого офисного помещения и арендуемого складского помещения в одно здание. Данное объединение поможет сократить путь и расходы на перемещение наемного грузового транспорта при доставке товара клиенту со склада (путь: офис-склад-клиент или склад-офис-клиент).

- арендовать складское помещение с автоматизированным учетом наличия готовой продукции (реализуемых товаров) на складе и формированием выходящей со склада отчетности. Данное нововведение позволит сократить временные затраты на обработку поступления товара, а также минимизирует инвентарные риски.

Отметим также, что данные варианты оптимизации и сокращения использования складских помещений могут применяться как отдельно, так и в комплексе мероприятий в целом.

### **3.2. Анализ транспортных затрат и поиск резервов их снижения**

Значительная часть логистических операций на пути движения материального потока от первичного источника сырья до конечного потребителя осуществляется с применением различных транспортных средств. Затраты на выполнение этих операций, как упоминалась ранее в п. 3.1, составляют до 50 процентов суммы общих затрат на логистику.

На данный момент транспортные затраты ООО «Джелд Вен Раша» составляют 13013 тыс. рублей. Отметим также, что ООО «Джелд Вен Раша» в качестве транспорта доставки использует автомобильный транспорт.

Рассмотрим подробнее структуру формирования транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша» исходя из стоимости одной доставки товаров.

ООО «Джелд Вен Раша» использует наемный автомобильный транспорт грузоподъемностью 13 и 15 тонн.

В среднем, стоимость обычной доставки из Вааксю в Санкт-Петербург составляет:

для автомобиля 13 тонн – 44,5 тыс. рублей;

для автомобиля 15 тонн – 47 тыс. рублей.

Под обычной доставкой понимается запланированная доставка с производственного склада из г. Вааксю до г. Санкт-Петербург, и составляет по длительности 3-4 рабочих дня. В среднем, в месяц совершается 4-5 обычных доставок в объеме 2 машин каждая.

Стоимость срочной доставки товара из Вааксю в Санкт-Петербург составляет:

для автомобиля 13 тонн – 106 тыс. рублей;

для автомобиля 15 тонн – 125 тыс. рублей.

Под срочной доставкой понимается незапланированная доставка с производственного склада из г. Вааксю до г. Санкт-Петербург, и составляет 2 - 3 календарные дня, т.е. данный вид доставки используется и в выходные, и в праздничные дни. Как правило, срочную доставку невозможно спрогнозировать.

Помимо доставки от производственного склада до арендованного склада в Санкт-Петербурге, ООО «Джелд Вен Раша» использует автомобильный транспорт в части доставки из склада в

Санкт-Петербурге до конечного потребителя. В этом случае аренда автомобиля с водителем составляет 850 рублей в час. В целом, в месяц предприятие пользуется услугами данной доставки 23 календарных дня в месяц, аренда составляет ориентировочно 7-8 часов в сутки. В сутки арендуется в среднем 2-3 машины.

Таким образом, основываясь на предоставленных бухгалтером данных, рассчитаем, сколько на каждый вид доставки ООО «Джелд Вен Раша» затрачивает денежных средств.

Затраты на обычную доставку из Вааксю до Санкт-Петербурга

$$ОД = C * K_m * K_d * 12$$

где  $ОД$  – денежные средства предприятия, затраченные на обычную доставку;  $C$  – стоимость доставки одной машины;  $K_m$  – количество машин, участвующих в доставке;  $K_d$  – количество совершаемых рейсов в месяц.

$$ОД = 47 * 2 * 5 * 12 = 5640 \text{ тыс. рублей в год}$$

Затраты на доставку от арендованного склада до конечного потребителя:

$$A = C * K_m * K_d * K_{ч} * 12$$

где  $A$  – денежные средства предприятия, затраченные на аренду автомобиля с водителем;  $C$  – стоимость аренды одной машины;  $K_m$  – количество арендуемых машин;  $K_d$  – количество дней;  $K_{ч}$  – количество часов.

$$A = 0,85 * 3 * 23 * 8 * 12 = 5630,40 \text{ тыс. рублей в год}$$

Получив стоимость обычной доставки и затраты на аренду ООО «Джелд Вен Раша», рассчитаем затраты на срочную доставку:

$$C_d = Звх.п. - ОД - A$$

где  $C_d$ - срочная доставка.

$$C_d = 13013 - 5640 - 5630,4 = 1742,60 \text{ тыс. рублей в год.}$$

На основании данных расчетов рассмотрим основные преимущества и недостатки автомобильного, железнодорожного, водного и воздушного транспорта, существенные с точки зрения логистики. [6, 7]

Автомобильный транспорт традиционно используется для перевозок на короткие расстояния.

Одно из основных преимуществ – высокая маневренность. С помощью автомобильного транспорта груз может доставляться до пункта назначения с необходимой степенью срочности. Этот вид транспорта обеспечивает регулярность поставки, а также возможность поставки малыми партиями. Здесь по сравнению с другими видами предъявляются менее жесткие требования к упаковке товара.

Основным недостатком автомобильного транспорта является сравнительно высокая себестоимость перевозок, плата за которые обычно взимается по максимальной грузоподъемности автомобиля. К другим недостаткам этого вида транспорта относят срочность разгрузки, возможность хищения груза и угона автотранспорта, сравнительно малую грузоподъемность. Автомобильный транспорт экологически неблагоприятен, что также сдерживает его применение.

Железнодорожный транспорт хорошо приспособлен для перевозки различных партий грузов при любых погодных условиях. Железнодорожный транспорт обеспечивает возможность сравнительно быстрой доставки груза на большие расстояния. Перевозки регулярны. Здесь можно эффективно организовать выполнение погрузочно-разгрузочных работ.

Существенным преимуществом железнодорожного транспорта является сравнительно невысокая себестоимость перевозки грузов, а также наличие скидок.

К недостаткам железнодорожного транспорта следует отнести ограниченное число перевозчиков, а также низкую возможность доставки к пунктам потребления, т. е. при отсутствии подъездных путей железнодорожный транспорт должен дополняться автомобильным.

Морской транспорт является самым крупным перевозчиком в международных перевозках.

Основные преимущества – низкие грузовые тарифы и высокая провозная способность.

К недостаткам морского транспорта относят его низкую скорость, жесткие требования к упаковке и креплению грузов, малую частоту отправок. Морской транспорт существенно зависит от погодных и навигационных условий и требует создания сложной портовой инфраструктуры.

Внутренний водный транспорт имеет низкие грузовые тарифы. При перевозках грузов массой более 100 т на расстояние более 250 км этот вид транспорта – самый дешевый.

К недостаткам внутреннего водного транспорта кроме малой скорости доставки относят также низкую доступность в географическом плане. Это обусловлено ограничениями, которые накладывает конфигурация водных путей, неравномерность глубин и меняющиеся навигационные условия.

Воздушный транспорт имеет наивысшую скорость, возможность достижения отдаленных районов, высокую сохранность грузов. К недостаткам относят высокие грузовые тарифы и зависимость от метеоусловий, которая снижает надежность соблюдения графика поставки.

Выделяют шесть основных факторов, влияющих на выбор вида транспорта. В таблице 8 дана оценка различных видов транспорта общего пользования по каждому из этих факторов. Единице соответствует наилучшее значение.

Экспертная оценка значимости различных факторов показывает, что при выборе транспорта в первую очередь принимают во внимание:

- надежность соблюдения графика доставки;
- время доставки;
- стоимость перевозки.

Следует отметить, что данные таблицы могут служить лишь для приблизительной оценки степени соответствия того или иного вида транспорта условиям конкретной перевозки. Отметим, что эталоном является значение «1».

Как упоминалось ранее, ООО «Джелд Вен Раша» находится в г. Санкт-Петербург и является представительством финской компании JELD-WEN Suomi Oy, производственный цех которой находится в г. Вааксю (Финляндия).

Исходя из данной локации и описанных выше плюсах и минусах транспортных средств, проанализируем все возможные пути доставки продукции от производственного цеха (г. Вааксю, Финляндия) до конечного потребителя (г. Санкт-Петербург и Ленинградская область, Россия) и найдем резервы снижения транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша».

На данный момент ООО «Джелд Вен Раша» не имеет собственных транспортных средств и в силу данного факта нанимает транспортные компании для доставки изделий из производственного цеха на арендуемый склад, а также от склада до конечного потребителя.



Помимо автомобильного транспорта ООО «Джелд Вен Раша» не использует больше никакой транспорт. Как видно из п. 3.1. бакалаврской работы, фактически произведенные затраты на логистику входящих потоков за 2014 год составляют 13 013 тысяч рублей.

Санкт-Петербург и Вааксю соединяются следующими видами транспорта: воздушным, автомобильным, железнодорожным и водным. Исходя из оценки различных видов транспорта, приведенных в таблице 8, оценим доступность оказания услуг при использовании данных видов транспорта.

Наиболее важным показателем для ООО «Джелд Вен Раша» является в первую очередь стоимость перевозки, так как привязанность к времени доставки продукции не влияет на продаваемую продукцию (она не портится за время доставки). В свою очередь, надежность соблюдения графика доставки также играет немаловажную роль, так как исходя из конкретного графика доставки ООО «Джелд Вен Раша» может планировать объемы запасов продукции, находящейся на складе.

Наиболее выгодным видом транспорта является водный транспорт, так как по статистике стоимость перевозки данным видом транспорта является самым дешевым, а также существует возможность перевозить разные виды грузов. Однако, несмотря на выгодную стоимость, критерий «Надежность соблюдения графика доставки груза» показывает один из самых плохих показателей. А это значит, что, используя данный метод доставки груза, всегда полагаться на точную дату прибытия судна не рационально.

Следующим выгодным по стоимости видом транспорта является железнодорожный транспорт. Однако показатели стоимости перевозки и надежность соблюдения графика доставки груза в данном примере показывают средние значения. На мой взгляд, использовать данный вид транспорта на постоянной основе экономически не выгодно, так как при относительно идентичных значениях показателей водного и железнодорожного транспорта, стоимость перевозки различается на 2 пункта.

Автомобильный вид транспорта является одним из самых дорогих видов перевозок, так как включает в себя достаточно много составляющих (топливо, заработная плата водителя, включая время простоя на границе и т.д.). Однако заметим, что при этом время доставки, частота отправления и надежность соблюдения графика доставки показывают значения, максимально приближенные к эталонным. Данная ситуация характеризуется мобильностью и временной выгодой для предприятия.

Самым дорогостоящим видом транспорта является воздушный транспорт. Помимо данного факта он также является самым ненадежным для соблюдения графика доставки грузов.

На основе данного анализа можно сделать следующие рекомендации для формирования резервов снижения транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша»:

- основной вид транспорта изменить с автомобильного на водный;
- для доставки продукции из порта до склада и от склада до конечного потребителя использовать автомобильный транспорт;
- для доставки срочной продукции использовать либо железнодорожный, либо автомобильный вид транспорта, исходя из объема и сроков доставки данного заказа.

**Таблица 8 - Факторы, влияющие на выбор вида транспорта**

| Вид транспорта  | Факторы, влияющие на выбор вида транспорта |                     |  |                                     |   |                     |
|-----------------|--|---------------------|--|-------------------------------------|---|---------------------|
|                 | Время доставки                             | Частота отправления | Надежность соблюдения графика доставки груза | Способность перевозить разные грузы | Способность доставить груз в любую точку территории | Стоимость перевозки |
| Железнодорожный | 3  | 4                   | 3  | 2                                   | 2   | 3                   |
| Водный          | 4  | 5                   | 4  | 1                                   | 4   | 1                   |
| Автомобильный   | 2  | 2                   | 2  | 3                                   | 1   | 4                   |
| Воздушный       | 1  | 3                   | 5  | 4                                   | 3   | 5                   |

Следующим выгодным по стоимости видом транспорта является железнодорожный транспорт. Однако показатели стоимости перевозки и надежность соблюдения графика доставки груза в данном примере показывают средние значения. На мой взгляд, использовать данный вид транспорта на постоянной основе экономически не выгодно, так как при относительно идентичных значениях показателей водного и железнодорожного транспорта, стоимость перевозки различается на 2 пункта.

Автомобильный вид транспорта является одним из самых дорогих видов перевозок, так как включает в себя достаточно много составляющих (топливо, заработная плата водителя, включая время простоя на границе и т.д.). Однако заметим, что при этом время доставки, частота отправления и надежность соблюдения графика доставки показывают значения, максимально приближенные к эталонным. Данная ситуация характеризуется мобильностью и временной выгодой для предприятия.

Самым дорогостоящим видом транспорта является воздушный транспорт. Помимо данного факта он также является самым ненадежным для соблюдения графика доставки грузов.

На основе данного анализа можно сделать следующие рекомендации для формирования резервов снижения транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша»:

- основной вид транспорта изменить с автомобильного на водный;
- для доставки продукции из порта до склада и от склада до конечного потребителя использовать автомобильный транспорт;
- для доставки срочной продукции использовать либо железнодорожный, либо автомобильный вид транспорта, исходя из объема и сроков доставки данного заказа.

### **3.3. Разработка бюджетов логистических затрат на основе результатов проведенного анализа**

Превышение темпа прироста логистических затрат над выручкой от продаж и себестоимостью товаров сигнализирует о необходимости диагностики конкретного участка и определить пути решения имеющихся проблем. [16]

Первоначально для разработки бюджета логистических затрат, в данной ситуации следует рассмотреть и проанализировать имеющуюся систему бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша».

Система логистического бюджета ООО «Джелд Вен Раша» по своей природе она статична, т. е. выступает в качестве плана, разработанного исходя из бюджетного уровня производства.

Рассмотрим отдельно каждый этап действующей системы бюджетирования.

Этап формирования бюджетной структуры подразумевает под собой принятие решения о создании нового бюджета логистических затрат на будущий отчетный период ООО «Джелд Вен Раша». То есть, как таковой экономической и стратегической нагрузки на данный этап не возложено, поскольку формирование бюджетной структуры предприятия априори предусмотрено и в принятии решения не нуждается.

Под планированием бюджетной структуры понимается анализ финансовых показателей ООО «Джелд Вен Раша» за текущий отчетный период и формирование планируемых ориентировочных показателей по затратам на логистику в целом на будущий отчетный период. За планирование бюджетной структуры в ООО «Джелд Вен Раша» отвечает начальник отдела логистики совместно. Данный этап системы бюджетирования ООО «Джелд Вен Раша», на мой взгляд, имеет два стратегических недостатка:

во-первых, как отмечалось ранее, ООО «Джелд Вен Раша» производит расчет планируемого показателя логистических затрат в целом на будущий период, что не позволяет эффективно планировать предельные суммы по каждой статье затрат, входящих в логистику предприятия;

во-вторых, планирование системы бюджетирования происходит тогда, когда текущий отчетный период еще не закрыт. Данный факт может повлиять на достоверность планируемых показателей, поскольку в конце отчетного периода текущего года могут быть произведены непредвиденные расходы в особо крупных размерах.

Под исполнением плана бюджетной структуры понимается организация соблюдения запланированной системы бюджетирования логистических затрат, а именно на данном этапе производится работа отдела логистики по эффективной работе с поставщиками услуг.

Несмотря на то, что этапы контроля исполнения и анализа отклонений бюджетной структуры логистических затрат в действующей системе бюджетирования предусмотрены как отдельные этапы системы, в ООО «Джелд Вен Раша» их отработка проходит ближе к концу отчетного периода совместно. Начальник отдела логистики ООО «Джелд Вен Раша» составляет статистический отчет о произведенных затратах предприятия на логистику (в валюте и в

процентах), сопоставляет показатели фактически произведенных затрат с запланированными показателями, а также подготавливает отчет о принятых мерах по снижению логистических затрат на предприятии за отчетный период. Далее передает выше упомянутые отчеты генеральному директору.

Под этапом «Корректировка бюджетной структуры» подразумевается изменение системы бюджетирования логистических затрат в соответствии с полученной аналитической отчетностью предприятия для более эффективной оптимизации работы предприятия. Как показывает практика, в ООО «Джелд Вен Раша» данный этап не эффективен. Так как при получении генеральным директором отчетов, подготовленных по результатам деятельности отдела логистики, данный этап не соблюдается и система бюджетирования становится цикличной.

Из проведенного анализа складских и транспортных затрат, а также анализа системы бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша» можно сделать вывод, что для более эффективной оптимизации затрат на логистику необходимо произвести полную реорганизацию системы бюджетирования данных затрат в ООО «Джелд Вен Раша».

Для эффективной работы предприятия необходимо планировать бюджетирование логистических затрат не только исходя из статистической отчетности ООО «Джелд Вен Раша», но и исходя из статистики конкурентных организаций.

Помимо аналитики информации конкурентных организаций, эффективная система бюджетирования должна включать в себя:

- разграничение функционала всех структурных подразделений, участвующих в формировании логистических затрат;
- статистика показателей логистических затрат в целом по виду деятельности предприятия;
- полное взаимодействие всех этапов системы бюджетирования логистических затрат;
- корректировку любого этапа и функций этого этапа в течение всего отчетного периода.

#### **3.4. Повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования бюджетирования логистических затрат**

Процедура формирования бюджета логистической системы представляет собой целостную систему сбора и обработки информации, получаемой из внутренней и внешней среды, расчетов

основных и вспомогательных показателей экономического состояния логистической системы и контроля над их исполнением на основе экономико-математических моделей и технологий на всех этапах реализации логистического бюджета.

На основе выше проведенного анализа системы бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», а также складских и транспортных затрат предприятия, составим эффективную систему для данного предприятия. В основу данной системы будет входить непосредственно действующая система бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», система оценки и распределения логистических затрат на статьи затрат, рассмотренная в п. 3.1, а также опыт конкурирующих компаний.

В части опыта конкурирующей организации рассматривается система бюджетирования бренда «Атолл».

Выбор бренда сделан на основе сопоставления производственных, финансовых и гарантийных данных двух конкурирующих между собой фабрик производства.

Производство «Атолл» также налажено в Финляндии, используется исключительно экологически чистая продукция, комплектующие поставляются европейскими поставщиками, а также действует длительная гарантия на производимую мебель.

Разработанная система позволит наиболее выгодно оптимизировать систему бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», так как для каждого этапа системы соответствует средний уровень экономии производимых затрат и оптимизации результата, составленный на основе статистической отчетности «Атолл».

Система бюджетирования «Атолл», по данным статистической отчетности компании, позволяет экономить в среднем 15-18 процентов суммы логистических затрат.

Данная статистика приведена исключительно при применении системы бюджетирования, функционирующей в «Атолл», однако в разработанной в бакалаврской работе системе учтены также концепции оценки статей затрат, входящих в логистические затраты. Поэтому процент экономии не является точно определенным. В свою очередь, он не может быть меньше, упомянутого ранее. Для расчета полученной экономии воспользуемся данными статистики.

Таким образом, отметим, что благодаря внедрению на предприятие разработанной в бакалаврской работе системы бюджетирования на анализируемое предприятие, достигаются такие задачи предприятия как:

- при формировании бюджета анализируется не только финансовое состояние конкретного предприятия, но и рыночная экономика в целом;

- оценка логистических затрат производится не только с плановыми показателями, но и с показателями, рассчитанных на основе концепции оценки логистических затрат;

- формируются статьи логистических затрат, по которым в дальнейшем ведется учет и оценка затрат;

- работа с системой бюджетирования предприятия ведется в течение всего отчетного периода. Что позволяет выявить проблемы по факту их возникновения;

- управленческие решения для оптимизации исполнения бюджета логистических затрат принимаются своевременно и быстро;

- анализ соответствия фактически производимых затрат с плановыми показателями системы бюджетирования происходит в течение всего отчетного периода и т.д.

#### **4. ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЗАТРАТ**

Для экономического обоснования повышения эффективности деятельности ООО «Джелд Вен Раша» за счет совершенствования системы бюджетирования логистических затрат выявим статистические данные процентных составляющих себестоимости от продаж от выручки, а также логистических затрат от себестоимости от продаж за анализируемый период (таблица 9).



Таблица 4 - Статистика процентных составляющих ООО "Джелд Вен Раша"

| Показатель                                      | 2012, % | 2013, % | Среднее значение, % |
|---|---------|---------|---------------------|
| Себестоимость продаж от выручки                 | 87,14   | 93,57   | 90,36               |
| Затраты на логистику от себестоимости от продаж | 17,87   | 15,36   | 16,62               |

Таким образом, можно рассчитать, какую сумму составят логистические затраты на 2014 год, исходя из статистической отчетности компании «Атолл» и данных ООО «Джелд Вен Раша», представленных в таблице 9 при условии применения разработанной системы бюджетирования логистических затрат. А также сопоставить рассчитанные данные с фактически затраченными финансовыми ресурсами ООО «Джелд Вен Раша» за 2014 год и вычислить экономическую выгоду применения разработанной системы бюджетирования логистических затрат.

Планируемый рост выручки ООО «Джелд Вен Раша» на 2014 год составляет 20 процентов от выручки предыдущего отчетного периода.

На основании данных таблицы 9, рассчитаем себестоимость продукции исходя из фактически полученной выручки предприятия в 2014 году.

$$B = 3206239 \times 0,5158 = 106380,$$

где  $B$  – выручка от продаж, тыс. руб.

$$C = 106380 \times 0,9036 = 96124,97,$$

где  $C$  – себестоимость продаж, тыс. руб.

$$ЗЛ = 96124,97 \times 0,1662 = 15975,97,$$

где  $ЗЛ$  – затраты на логистику, тыс. руб.

$$CB = 15975,97 \times 0,18 = 2875,67 \text{ ,}$$

где  $CB$  – экономия от применения разработанной системы бюджетирования, основанная на статистической отчетности конкурирующей организации, тыс. руб.

Далее рассмотрим, что под собой подразумевает каждый этап разработанной системы, а также, какую экономическую эффективность он несет. Вместе с тем, рассчитаем плановые показатели на 2014 год для ООО «Джелд Вен Раша» согласно предложенной бюджетной системе, и выявим экономическую целесообразность использования данной системы на предприятии.

Раздел «Стратегия компании (финансовый блок)» включает в себя 3 обособленных этапа. В целом он включает в себя сбор данных для дальнейшего создания фактической стратегии (модели) бюджетирования. Данный этап играет немаловажную роль в эффективном планировании бюджета предприятия и может сэкономить до 15 процентов от общей экономии при использовании разработанной системы бюджетирования.

$$CmK = 2875,67 \times 0,15 = 431,35 \text{ ,}$$

где  $CmK$  – экономия предприятия, полученная при внедрении этапа «Стратегия компании (финансовый блок)» в бюджетную структуру логистических затрат, тыс. руб.

«Цели и задачи» - первый составляющий этап раздела «Стратегия компании». Он подразумевает под собой постановку общих финансовых целей и задач для предприятия, которые объединяют в себе не только оптимизацию работы отдела логистики, но и всего предприятия в совокупности, поскольку все отделы предприятия, как упоминалось ранее, связаны между собой и эффективность одного отдела зависит от эффективности всех отделов.

В этап «Критерии эффективности» входит разработка критериев для будущей оценки работы предприятия, включая социальную, экономическую и экологическую обстановку ООО «Джелд Вен Раша». Внедрение данного этапа в систему бюджетирования предприятия позволит в дальнейшем быстро и эффективно принимать управленческие решения по оптимизации работы предприятия.

К «Нормам и нормативам» относится формирование «эталонных» показателей по каждой статье логистических затрат. Данные показатели формируются исходя из статистической

отчетности анализируемого предприятия, а также из аналитической (статистической) информации показателей конкурирующих предприятий данного вида деятельности. При помощи этого этапа в дальнейшем оценивается отклонение, как положительное, так и отрицательное, которое характеризует эффективность работы отдела логистики и предприятия в целом.

«Сбалансированная система бюджетирования» - результат работы финансового отдела предприятия. Таким образом, данный раздел системы является переходным и выступает началом для создания эффективной модели бюджетирования.

Основную экономическую эффективность разработанной системы бюджетирования логистических затрат несет раздел «Создание модели бюджетирования». Он включает в себя 8 обособленных этапов, которые при грамотном использовании позволяют экономить до 85 процентов от общей экономии применения эффективной системы бюджетирования затрат. Данный раздел подразумевает под собой стратегическую и управленческую работу менеджеров предприятия.

$$MB = 2875,67 \times 0,85 = 2444,32 \text{ ,}$$

где *MB* – полученная предприятием экономия при включении раздела «Создание модели бюджетирования» в действующую систему бюджетирования, тыс. руб.

Рассмотрим подробнее, что входит в каждый этап:

«Расчет плановых показателей на основе концепций» позволяет определить максимальную долю от общей суммы затрат на логистику по каждой статье расходов. Это важный этап, поскольку процентное соотношение концепций построено на статистике и положительном опыте многих компаний. Рассмотрим логистику ООО «Джелд Вен Раша» относительно двух распространенных концепций распределения затрат: согласно С.Г. Тимму и К. Уильямс-Тимму и согласно Х. Ричардсон.

Поскольку логистические затраты ООО «Джелд Вен Раша» в процессе прохождения практики были распределены в соответствии со статьями затрат концепции С.Г. Тимма и К. Уильямс-Тимма, произведем сравнение показателей, рассчитанных по концепции и показателей фактически произведенных затрат.

Рассчитаем сколько в целом составляют затраты на хранение товара:

$$Зх = \frac{15975,97 * 25}{100} = 3993,99 \text{ ,}$$

где  $Зх$  – затраты на хранение, тыс. руб.

Исходя из произведенного расчета, разобьем затраты на хранение на статьи затрат:

$$Зок = \frac{15975,97 * 15}{100} = 2396,40 \text{ ,}$$

где  $Зок$  – затраты основного капитала, тыс. руб.

$$Зск.п. = \frac{15975,97 * 2}{100} = 319,52 \text{ ,}$$

где  $Зск.п.$  – затраты на складские помещения, тыс. руб.

$$Иоз = \frac{15975,97 * 2}{100} = 319,52 \text{ ,}$$

где  $Иоз$  – издержки на обслуживание запасов.

$$Ир = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56 \text{ ,}$$

где  $Ир$  – инвентарные риски, тыс. руб.

Рассчитаем затраты на заготовку, которые включают в себя затраты на размещение запасов и затраты на логистику входящих потоков:

$$Зрз = \frac{15975,97 * 10}{100} = 1597,60 \text{ ,}$$

где  $Зрз$  – затраты на размещение запасов, тыс. руб.

$$Звх.п. = \frac{15975,97 * 50}{100} = 7987,99 \text{ ,}$$

где  $Z_{\text{вх.п.}}$  – Затраты на логистику входящих потоков, тыс. руб.

Рассчитаем затраты на отсутствие товара:

$$Z_{\text{от.т.}} = \frac{15975,97 * 15}{100} = 2396,40 \text{ ,}$$

где  $Z_{\text{от.т.}}$  – затраты на отсутствие товаров, тыс. руб.

Проведем сравнение рассчитанных показателей логистических затрат по концепции С.Г. Тимма и К. Уильямс-Тимма и фактически произведенных затрат на логистику за 2014 год ООО «Джелд Вен Раша» (таблица 10).

Из расчетов, произведенных в таблице 10, можно сделать вывод, что фактически произведенные затраты на логистику превышают показатели, рассчитанные на основе концепции практически по всем статьям затрат. Также видно, что себестоимость проданных товаров превышает сумму себестоимости товаров, рассчитанную на основе среднестатистических показателей ООО «Джелд Вен Раша». Показатели, основанные на расчете концепции и превышающие фактически произведенные расходы, также отрицательно характеризуют систему бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша».

Данные факты свидетельствуют о том, что система планирования и бюджетирования в ООО «Джелд Вен Раша» совершенно не эффективна. При модернизации и оптимизации действующей системы бюджетирования на предложенную в бакалаврской работе систему, будет получена экономическая выгода.

Поскольку сравнительный анализ, произведенный на основе данных таблицы 10, доказал, что планирование на основе концепций внесет эффективный вклад в систему бюджетирования логистических затрат предприятия, рассчитаем для сравнения логистические затраты ООО «Джелд Вен Раша» согласно концепции Х. Ричардсон, которая включает в себя другое распределение по статьям затрат.

Таблица 5 - Сравнительный анализ показателей затрат по логистике, тыс. руб.

| Статьи расходов                           | 2014 год |            | 2014 год   |
|---|----------|------------|------------|
|   | Факт     | Концепция  | Отклонение |
| <b>Выручка</b>                            | 106 383  | 106380     | 0,00       |
| <b>Себестоимость</b>                      | (98 703) | (96124,97) | 2578,03    |
| <b>Складские затраты</b>                  | 21 089   | 15975,97   | -5113,03   |
| <b>Затраты на хранение, в том числе:</b>  | 5 816    | 3993,99    | -1822,01   |
| Затраты основного капитала                | 1 036    | 2396,40    | 1360,40    |
| Затраты на складские помещения            | 1 813    | 319,52     | -1493,48   |
| Издержки на обслуживание запасов          | 2 118    | 319,52     | -1798,48   |
| Инвентарные риски                         | 872      | 958,56     | 86,56      |
| <b>Затраты на заготовку, в том числе:</b> | 14 927   | 9585,59    | -5341,41   |
| Затраты на размещение запасов             | 1 914    | 1597,60    | -316,40    |
| Затраты на логистику входящих потоков     | 13 013   | 7987,99    | -5025,01   |
| <b>Затраты на отсутствие товаров</b>      | 346      | 2396,40    | 2050,40    |

Рассчитаем сколько в целом составляют складские затраты минимальные и максимальные значения:

$$3x = \frac{15975,97 * 25}{100} = 3993,99 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$3x = \frac{15975,97 * 55}{100} = 8786,78 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрим складские затраты ООО «Джелд Вен Раша» и рассчитаем относительно включаемых статей затрат минимальные и максимальные значения:

$$Дз = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56$$

или

$$Дз = \frac{15975,97 * 12}{100} = 1917,12,$$

где  $Дз$  – денежные затраты, тыс. руб.

$$Налоги = \frac{15975,97 * 2}{100} = 319,52 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Налоги = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56 \text{ тыс. руб.}$$

$$Страховка = \frac{15975,97 * 1}{100} = 159,76 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$\text{Страховка} = \frac{15975,97 * 3}{100} = 479,28 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Зск.п.} = \frac{15975,97 * 2}{100} = 319,52 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$\text{Зск.п.} = \frac{15975,97 * 5}{100} = 798,80 \text{ тыс. руб.}$$

$$Pp = \frac{15975,97 * 2}{100} = 319,52 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Pp = \frac{15975,97 * 5}{100} = 798,80 \text{ тыс. руб.}$$

где  $Pp$  – ручная работа.

$$\text{Кк.уз} = \frac{15975,97 * 3}{100} = 479,28 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$\text{Кк.уз.} = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56 \text{ тыс. руб.}$$

$$Mi = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Mi = \frac{15975,97 * 12}{100} = 1917,12 \text{ тыс. руб.}$$

де  $Mi$  – моральный износ.



$$П.хт. = \frac{15975,97 * 3}{100} = 479,28 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$П.хт. = \frac{15975,97 * 6}{100} = 958,56 \text{ тыс. руб.}$$

где *П.Хт* – порча и хищение товаров.

Рассчитаем максимальные и минимальные значения затрат на заготовку ООО «Джелд Вен Раша» по статьям расходов, входящих в затраты на заготовку:

$$Зрз = \frac{15975,97 * 5}{100} = 798,80 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Зрз = \frac{15975,97 * 10}{100} = 1597,60 \text{ тыс. руб.}$$

$$Звх.л. = \frac{15975,97 * 32}{100} = 5112,31 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Звх.л. = \frac{15975,97 * 50}{100} = 7987,99 \text{ тыс. руб.}$$

$$Зот.т. = \frac{15975,97 * 8}{100} = 1278,08 \text{ тыс. руб.}$$

или

$$Зот.т. = \frac{15975,97 * 15}{100} = 2396,40 \text{ тыс. руб.}$$

Отметим, что предприятие вправе выбирать концепцию, по которой будет производиться оценка и планирование логистических затрат.

Этап «Планирование показателей на основе концепций» по статистике позволяет сэкономить до 20 процентов от общей суммы экономии на логистические затраты.

$$ППК = 2875,67 \times 0,2 = 575,13 ,$$

где *ППК* – экономия, полученная предприятием при внесении этапа «Планирование показателей на основе концепций» в систему бюджетирования логистических затрат, тыс. руб.

На этапе «Планирование на основе бюджетов» происходит поквартальное распределение запланированных показателей по статьям затрат на логистику предприятия. Отметим, что планирование происходит на основе произведенных расчетов по статьям затрат, входящих в рассматриваемых концепциях оценки логистических затрат. Этот этап позволит спрогнозировать ориентировочные суммы, а также эффективно проработать с финансовой точки зрения, заключение договоров на складские и транспортные услуги. Например, организовать систему финансового взаимодействия в сезонные/несезонные месяца между поставщиком и заказчиком услуг. При включении данного этапа в систему бюджетирования предприятие может получить выгоду до 20 процентов от общей суммы экономии, полученной при применении данной системы.

$$ОБ = 2875,67 \times 0,15 = 431,35 ,$$

где *ОБ* – экономия, которую предприятие получит при внедрении этапа «Планирование на основе бюджета» в систему бюджетирования, тыс. руб.

Заполнение плановых форм фактическими происходит по истечении каждого квартала текущего отчетного периода. Данный этап предусмотрен для формирования статистики темпа роста и прироста затрат на логистику и разграничение отчетного периода на сезонные/несезонные месяца. Сформированные на основе этого этапа данные позволят в дальнейшем грамотно планировать поставку товаров и оказание услуг. Сезонным месяцем считается месяц, в котором процент выручки составляет 70 и более процентов от максимальной выручки за месяц в году. Экономия по этапу

«Заполнение плановых форм фактическими» составляет 5 процентов от общей суммы экономии при применении данной системы бюджетирования.

$$ЗФ = 2875,67 \times 0,05 = 143,78 \text{ ,}$$

где ЗФ – экономия при включении этапа «Заполнение плановых форм фактическими» в систему бюджетирования логистических затрат на предприятие, тыс. руб.

Анализ исполнения бюджетов характеризуется соотношением показателей фактически произведенных затрат с запланированными, по расчету на основе концепций, показателями. Этот этап дополнительно позволяет рассчитать отклонение фактически произведенных расходов с плановыми показателями в течение текущего отчетного периода. Таким образом, при отрицательном отклонении отдел логистики совместно с финансовым отделом имеют возможность предпринять меры, направленные на экономное приобретение логистических услуг и эффективное использование услуг по уже заключенным договорам. Наряду с отрицательным, положительное отклонение формирует детальную статистику о произведенных затратах в течение года, которая служит ориентиром для будущего отчетного периода. Процент экономии при включении данного этапа равен 15 от общей суммы экономии логистических затрат при использовании разработанной системы бюджетирования.

$$ИБ = 2875,67 \times 0,15 = 431,35 \text{ ,}$$

где ИБ - экономия при включении этапа «Анализ исполнения бюджета» в систему бюджетирования логистических затрат на предприятие, тыс. руб.

Принятие управленческих решений направлено на оптимизацию текущих затрат предприятия на логистику. Этап включает в себя разработку вариантов решения управленческого состава предприятия по таким вопросам как:

- смена поставщиков транспортных и складских услуг;
- сокращение штата сотрудников предприятия, занимающихся обработкой поступающих заказов или реструктуризация предприятия с изменениям функционала сотрудников, обрабатывающих поступающую информацию по заказам;

- изменение стратегического расположения офиса и склада и т.д.

От исполнения данного этапа в дальнейшем зависит окончательный итог экономии и сумма затрат на логистику предприятия за отчетный период. Отметим также, что основным критерием эффективности исполнения сути этапа является время (быстрота) принятия решения вне зависимости от внешних и внутренних факторов. При своевременном и быстром принятии решения данный этап приносит до 10 процентов экономии от итоговой суммы эффективности системы бюджетирования предприятия.

$$УР = 2875,67 \times 0,1 = 287,57 \text{ ,}$$

где УР – экономия предприятия при включении этапа «Принятие управленческих решений» в систему бюджетирования предприятия, тыс. руб.

Под коррекцией бизнес-процессов понимается всесторонний анализ действующей системы бюджетирования с критической точки зрения. На данном этапе происходит поиск оптимального функционала для каждого этапа, участвующего в формировании логистических затрат. А именно, оценивается насколько анализируемый этап важен в системе бюджетирования с точки зрения эффективности получения экономии. При включении данного этапа в действующую систему бюджетирования предприятия получает 10 процентов от общей суммы экономии затрат предприятия на логистику.

$$БП = 2875,67 \times 0,1 = 287,57 \text{ ,}$$

где БП – экономия, полученная предприятием при включении данного этапа в систему бюджетирования логистических затрат предприятия, тыс. руб.

Скользящее бюджетирование подразумевает под собой продолжение этапа «Принятие управленческих решений», т.е. результаты работы 5 этапа приводятся в действие. Разграничение функций этих этапов предусмотрено для детальной проработки каждой проблемы, связанной с бюджетированием предприятия. Так как на 5 этапе решение уже принято, а функционал и методы внедрения данного решения найдены, на 7 этапе для осуществления принятого решения закрепляется ответственный человек, функция

которого привести решение, принятое управленческим составом предприятия, в действие. Экономия при включении данного этапа в систему бюджетирования предприятия составляет 5 процентов от общей суммы экономии предприятия.

$$CB = 2875,67 \times 0,05 = 143,78,$$

где *CB* – экономия, полученная при внедрении этапа «Скользящее бюджетирование» в систему бюджетирования логистических затрат предприятия, тыс. руб.

Под коррекцией модели бюджетирования понимается продолжение этапа «Коррекция бизнес-процессов», т.е. результаты произведенного всестороннего анализа находят решение и приводятся в действие. Результатом данного этапа является оптимизация системы бюджетирования предприятия. Например, разработка новых этапов, объединение нескольких этапов в один или же сокращение системы бюджетирования. Экономия при включении данного этапа в систему бюджетирования предприятия составляет 5 процентов от общей суммы экономии предприятия.

$$KB = 2875,67 \times 0,05 = 143,78 \text{ тыс.руб.}$$

где *KB* – экономия, полученная при внедрении этапа «Коррекция модели бюджетирования» в систему бюджетирования логистических затрат предприятия, тыс. руб..

Таким образом, отметим, что благодаря внедрению на предприятие разработанной в бакалаврской работе системы бюджетирования на анализируемое предприятие, достигаются такие задачи предприятия как:

- при формировании бюджета анализируется не только финансовое состояние конкретного предприятия, но и рыночная экономика в целом;

- оценка логистических затрат производится не только с плановыми показателями, но и с показателями, рассчитанных на основе концепции оценки логистических затрат;

- формируются статьи логистических затрат, по которым в дальнейшем ведется учет и оценка затрат;

- работа с системой бюджетирования предприятия ведется в течение всего отчетного периода. Что позволяет выявить проблемы по факту их возникновения;

- управленческие решения для оптимизации исполнения бюджета логистических затрат принимаются своевременно и быстро;
- анализ соответствия фактически производимых затрат с плановыми показателями системы бюджетирования происходит в течение всего отчетного периода и т.д.

Отметим, что при использовании разработанной в бакалаврской работе системы бюджетирования логистических затрат в 2014 году, экономия ООО «Джелд Вен Раша» от затрат на логистику могла составлять 2875,67 тысячи рублей. Что составляет примерно 1/7 фактически произведенных затрат на логистику ООО «Джелд Вен Раша» за 2014 год.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что затраты на логистику предприятия зависят не только от финансового состояния самого предприятия, но и от рыночной экономики в стране, организации рабочего процесса предприятия, а также от эффективной системы бюджетирования логистических затрат.

Можно отметить, что логистика компании есть интегрированный процесс, призванный содействовать созданию потребительной стоимости с наименьшими общими издержками. Она существует для того, чтобы удовлетворять запросы потребителей, в частности опосредованно - облегчая производственную и маркетинговую деятельность.

В условиях современной рыночной экономики распределение затрат на логистику, основанное на рассмотренных в бакалаврской работе концепциях оценки статей логистических затрат, является самым эффективным и наиболее точным для эффективного формирования бюджета логистических затрат предприятия.

Для формирования эффективной и оптимальной системы бюджетирования логистических затрат были проведен анализ складских и транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша», а также действующая система бюджетирования логистических затрат на предприятии.

При проведении исследования был сделан вывод, что ООО «Джелд Вен Раша» имеет нестабильное финансовое положение за счет практически равного темпа роста выручки от продаж и себестоимости продукции. Выделим основные факторы, влияющие на повышение финансового результата.

Во-первых, стоит произвести отдельный анализ статьи «Прочие расходы» для формирования представления необходимости и экономической выгоде совершения тех или иных затрат.

Во-вторых, составить статистику, показывающую зависимость объема запасов от поступаемых заказов в течение всего отчетного периода.

В-третьих, следует более грамотно использовать статью «Дебиторская задолженность». Досконально оценивать платежеспособность контрагентов, а также обоснованно осуществлять закупки продукции с производственного склада, в целях сокращения «застоя» в реализации товаров.

В-четвертых, оптимизировать функционал сотрудников предприятия, а также сопоставить заработную плату отдельной штатной единицы согласно их выработке.

В-пятых, для большего роста производительности труда на одного сотрудника следует внедрить новейшие информационные продукты, а также автоматизировать существенные этапы (отделы) предприятия.

В-шестых, провести анализ статей затрат и доходов, сформировать представление о финансовых потоках ООО «Джелд Вен Раша».

Как видно из диаграмм, плановые показатели превышают фактически произведенные затраты на логистику ООО «Джелд Вен Раша» по всем статьям затрат.

Данная ситуация на первый взгляд положительно характеризует планирование и бюджетирование логических затрат в ООО «Джелд Вен Раша», поскольку по всем показателям видно положительное отклонение фактически произведенных затрат от планируемых. Однако, не стоит забывать, что планировались данные затраты исходя из планируемого роста выручки ООО «Джелд Вен Раша» на 2014 год, что в процентах составляло 20 процентов от выручки за 2013 отчетный период, что характеризует организацию планирования бюджета логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша» совершенно не развитой и не эффективной.

Поскольку ООО «Джелд Вен Раша» опирается в системе планирования исключительно на результаты прошлых лет, в случае, рассматриваемом в бакалаврской работе, на 2013 год, для наиболее эффективного планирования затрат рекомендуется взять за основу одну из распространенных концепций оценки логистических затрат.

Одним из пунктов решения проблемы оптимального и эффективного планирования логистических затрат в ООО «Джелд Вен Раша» является поиск резервов их снижения путем рационализации использования складских помещений.

Рассмотрим несколько вариантов оптимизации затрат на складские помещения:

- уменьшить площадь арендуемого на данный момент складского помещения или снимать не отдельно стоящее здание, а помещение в складском кооперативе или найти часть сдаваемой в аренду площади в крытом складском помещении;
- популярные позиции реализуемой продукции хранить на складе в объеме согласно статистическим данным предыдущего отчетного периода;



- изменить систему хранения остатков готовой продукции на складе для наиболее быстрой обработки каждой поставки товара (приход или заказ). Данное нововведение позволит повысить производительность труда наемного складского работника и сократить время обработки поставки товара в целом.

- Рассмотреть возможность объединения арендуемого офисного помещения и арендуемого складского помещения в одно здание. Данное объединение поможет сократить путь и расходы на перемещение наемного грузового транспорта при доставке товара клиенту со склада (путь: офис-склад-клиент или склад-офис-клиент).

- Арендовать складское помещение с автоматизированным учетом наличия готовой продукции (реализуемых товаров) на складе и формированием выходящей со склада отчетности. Данное нововведение позволит сократить временные затраты на обработку поступления товара, а также минимизирует инвентарные риски.

Предложенные варианты оптимизации и сокращения использования складских помещений могут применяться как отдельно, так и в комплексе мероприятий в целом.

При проведении анализа транспортных затрат были предложены следующие рекомендации для формирования резервов снижения транспортных затрат ООО «Джелд Вен Раша»:

- основной вид транспорта изменить с автомобильного на водный;

- для доставки продукции из порта до склада и от склада до конечного потребителя использовать автомобильный транспорт;

- для доставки срочной продукции использовать либо железнодорожный, либо автомобильный вид транспорта, исходя из объема и сроков доставки данного заказа.

На основе проведенного анализа складских и транспортных затрат, а также системы бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша» был сделан вывод, что для более эффективной оптимизации затрат на логистику необходимо произвести полную реорганизацию системы бюджетирования данных затрат в ООО «Джелд Вен Раша».

На основе выше проведенного анализа системы бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», а также складских и транспортных затрат предприятия, была составлена эффективная система бюджетирования логистических затрат. В основу данной системы входят непосредственно действующая система бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», система оценки и распределения логистических затрат на статьи

затрат, рассмотренная в п. 3.1, а также опыт конкурирующих компаний (рисунок 6).

Разработанная система позволит наиболее выгодно оптимизировать систему бюджетирования логистических затрат ООО «Джелд Вен Раша», так как для каждого этапа системы соответствует средний уровень экономии производимых затрат и оптимизации результата, составленный на основе статистической отчетности компании «Атолл».

Таким образом, отметим, что благодаря внедрению на предприятие разработанной в бакалаврской работе системы бюджетирования на анализируемое предприятие, достигаются такие задачи предприятия как:

- при формировании бюджета анализируется не только финансовое состояние конкретного предприятия, но и рыночная экономика в целом;
- оценка логистических затрат производится не только с плановыми показателями, но и с показателями, рассчитанных на основе концепции оценки логистических затрат;
- формируются статьи логистических затрат, по которым в дальнейшем ведется учет и оценка затрат;
- работа с системой бюджетирования предприятия ведется в течение всего отчетного периода. Что позволяет выявить проблемы по факту их возникновения;
- управленческие решения для оптимизации исполнения бюджета логистических затрат принимаются своевременно и быстро;
- анализ соответствия фактически производимых затрат с плановыми показателями системы бюджетирования происходит в течение всего отчетного периода и т.д.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 г. Вещунова Н.Л. Бухгалтерский и налоговый учет. Учебник. – М.: Проспект 2009.-843 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть первая от 30.11.1994 № 51-ФЗ.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ и часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ.
4. Закон РФ от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»
5. Аврова И.А. Управленческий учет. - М.: Бератор-паблишинг, 2007. – 431 с.
6. Алесинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления: учебное пособие – Таганрог: ТРТУ, 2005. – 121 с.
7. Алесинская Т.В. Основы логистики. Функциональные области логистического управления: учебное пособие – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2009. – 79 с.
8. Аникина Б.А. Логистика: учебное пособие - М.: ИНФРА-М, 2006. – 327 с.
9. Ардатова, М.М. Логистика в вопросах и ответах: учеб. пособие для вузов / М.М. Ардатова. - М.: Проспект, 2005. - 272 с.
10. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учебник для вузов. - М.: ИКФ Омега-Л. - 2003 - 528 с.
11. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: Учебник. - М.: Омега-Л, 2004. – 319 с.
12. Вечканов Г.С. Современная экономическая энциклопедия. - СПб.: Изд-во «Лань». - 2002. - 288 с.
13. Гаджинский А. М. Современный склад. Организация, технология, управление и логистика: учеб. – практическое пособие. – М.: Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 176 с.
14. Глушков И.Е.. Управленческий учет на современном предприятии. - М.: КноРус. - 2004. - 160 с.
15. Григорьев М.Н., А.П. Долгов, С.А. Уваров.. Логистика: учеб. пособие для студентов вузов. - М.: Гардарики, 2011-463 с.
16. Долгов А.П., Козлов В.К., Уваров С.А. Логистический менеджмент фирмы: концепция, методы и модели: Учебное пособие. - СПб.: Питер, 2010.

17. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента. - М.: Инфра-М, 2007.-613 с.
18. Кальницкий А.А. Логистические затраты в системе отчетности предприятий – М.:Контроллинг. 2012.№ 4.
19. Керимов В.Э. Современные системы и методы учета и анализа затрат в коммерческих организациях: Учебное пособие. - М.: Эксмо, 2005.
20. Ковалев В.В., Ковалев В.В. Анализ баланса или как понимать баланс. Учебник для вузов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2014. – 784 с.
21. Неруш Ю.М. Коммерческая логистика: учебник - М.: Проспект, 2010. – 271 с.
22. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики.- URL – Режим доступа: <http://petrostat.gsk.ru>
23. Официальный сайт ООО «Джелд Вен Раша». -URL – Режим доступа: <http://www.jeld-wendoors.ru>
24. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2011. – 651 с.
25. Сигидов Ю.И., Адаменко А.А., Рыбьянцева М.С. Системный подход к классификации методов учета затрат // Управленческий учет, №2., М.: Новое знание, 2009. - с. 27-34.
26. Helen Richardson, “Control your costs then cut them”, Transportation & Distribution, December 2011, 94-9
27. Stephen G. Timme and Christine Williams-Timme, “The Real Cost of Holding Inventory”, Supply Chain Management Review, 20112003.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДАННЫЕ БУХГАЛТЕРСКОГО БАЛАНСА ООО «ДЖЕЛД ВЕН РАША» ЗА 2014 ГОД, ТЫС. РУБ.**

| Пояснения | Наименование показателя                                    | Код  | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. | На 31 декабря 2012 г. |
|-----------|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|           | <b>АКТИВ</b>   |      |                       |                       |                       |
|           | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |      |                       |                       |                       |
|           | Нематериальные активы                                      | 1110 | -                     | -                     | -                     |
|           | Результаты исследований и разработок                       | 1120 | -                     | -                     | -                     |
|           | Нематериальные поисковые активы                            | 1130 | -                     | -                     | -                     |
|           | Материальные поисковые активы                              | 1140 | -                     | -                     | -                     |
|           | Основные средства  | 1150 | -                     | 1                     | 1                     |
|           | Доходные вложения в материальные ценности                  | 1160 | -                     | -                     | -                     |
|           | Финансовые вложения  | 1170 | -                     | -                     | -                     |
|           | Отложенные налоговые активы                                | 1180 | -                     | -                     | -                     |
|           | Прочие внеоборотные активы                                 | 1190 | -                     | -                     | -                     |
|           | Итого по разделу I   | 1100 | -                     | 1                     | 1                     |
|           | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |      |                       |                       |                       |
|           | Запасы   | 1210 | 61 864                | 71 210                | 64 442                |
|           | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 1220 | 3 681                 | 1                     | 251                   |
|           | Дебиторская задолженность                                  | 1230 | 53 012                | 19 101                | 19 459                |
|           | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 1240 | -                     | -                     | -                     |
|           | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 1250 | 402                   | -                     | 2                     |
|           | Прочие оборотные активы                                    | 1260 | -                     | 4                     | -                     |
|           | Итого по разделу II  | 1200 | 118 959               | 90 316                | 84 154                |
|           | <b>БАЛАНС</b>  | 1600 | 118 959               | 90 317                | 84 155                |

Продолжение приложения А

| Пояснения | Наименование показателя  | Код  | На 31 декабря 2014 г. | На 31 декабря 2013 г. | На 31 декабря 2012 г. |
|-----------|--|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|           | <b>ПАССИВ</b>  |      |                       |                       |                       |
|           | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>  |      |                       |                       |                       |
|           | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 1310 | 10                    | 10                    | 10                    |
|           | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 1320 | -                     | -                     | -                     |
|           | Переоценка внеоборотных активов  | 1340 | -                     | -                     | -                     |
|           | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 1350 | -                     | -                     | -                     |
|           | Резервный капитал  | 1360 | 3                     | 3                     | 3                     |
|           | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 1370 | 10 179                | 10 651                | 11 322                |
|           | Итого по разделу III   | 1300 | 10 191                | 10 664                | 11 335                |
|           | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |                       |                       |                       |
|           | Заемные средства   | 1410 | 18 361                | 20 327                | 24 260                |
|           | Отложенные налоговые обязательства                                     | 1420 | -                     | -                     | -                     |
|           | Оценочные обязательства  | 1430 | -                     | -                     | -                     |
|           | Прочие обязательства   | 1450 | -                     | -                     | -                     |
|           | Итого по разделу IV  | 1400 | 18 361                | 20 327                | 24 260                |
|           | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |      |                       |                       |                       |
|           | Заемные средства   | 1510 | 713                   | 26 523                | 25 133                |
|           | Кредиторская задолженность   | 1520 | 89 594                | 32 803                | 23 428                |
|           | Доходы будущих периодов  | 1530 | -                     | -                     | -                     |
|           | Оценочные обязательства  | 1540 | -                     | -                     | -                     |
|           | Прочие обязательства   | 1550 | -                     | -                     | -                     |
|           | Итого по разделу V   | 1500 | 90 307                | 59 327                | 48 561                |
|           | <b>БАЛАНС</b>  | 1700 | 118 859               | 90 317                | 84 155                |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б. ДАННЫЕ ОТЧЕТА О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ  
ООО «ДЖЕЛД ВЕН РАША» ЗА 2014 ГОД, ТЫС. РУБ.**

| <b>Пояснения</b> | <b>Наименование показателя</b>                        | <b>Код</b> | <b>За Январь -<br/>Декабрь 2014 г.</b> | <b>За Январь -<br/>Декабрь 2013 г.</b> | <b>За Январь -<br/>Декабрь 2012 г.</b> |
|------------------|---|------------|--|--|--|
|                  | Выручка   | 2110       | 106 383                                | 206 239                                | 225 460                                |
|                  | Себестоимость продаж                                  | 2120       | (98 703)                               | (192 979)                              | (212 448)                              |
|                  | Валовая прибыль (убыток)                              | 2100       | 7 680                                  | 13 260                                 | 13 012                                 |
|                  | Коммерческие расходы                                  | 2210       | (6 431)                                | (12 345)                               | (15 621)                               |
|                  | Управленческие расходы                                | 2220       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Прибыль (убыток) от продаж                            | 2200       | 1 249                                  | 915                                    | (2 609)                                |
|                  | Доходы от участия в других организациях               | 2310       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Проценты к получению                                  | 2320       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Проценты к уплате                                     | 2330       | (1 501)                                | (1 585)                                | (1 660)                                |
|                  | Прочие доходы   | 2340       | 24                                     | 1 226                                  | 4 691                                  |
|                  | Прочие расходы  | 2350       | (1 017)                                | (1135)                                 | (83)                                   |
|                  | Прибыль (убыток) до налогообложения                   | 2300       | (1 245)                                | (579)                                  | 198                                    |
|                  | Текущий налог на прибыль                              | 2410       | -                                      | (91)                                   | (40)                                   |
|                  | в т.ч. постоянные налоговые обязательства<br>(активы) | 2421       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Изменение отложенных налоговых обязательств           | 2430       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Изменение отложенных налоговых активов                | 2450       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Прочее  | 2460       | -                                      | -                                      | -                                      |
|                  | Чистая прибыль (убыток)                               | 2400       | (1 245)                                | (670)                                  | 158                                    |