



## Содержание

### Введение

1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии в современных условиях

1.1 Экономическая сущность финансового планирования на предприятии

1.2 Виды и методы финансового планирования

1.3 Структура финансового плана организации

2. Анализ и оценка эффективности системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП»

2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности в ООО «А ГРУПП»

2.2 Анализ финансового состояния ООО «А ГРУПП»

2.3 Анализ существующей системы финансового планирования ООО «А ГРУПП»

3. Направления совершенствования системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП»

3.1 Совершенствование порядка планирования финансовых результатов предприятия

3.2 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования

3.3 Оценка эффективности бюджетных технологий в системе финансового планирования

### Заключение

### Список используемой литературы

## Введение

В условиях экономической нестабильности необходимо прогнозировать будущее, предвидеть возможные изменения условий деятельности с помощью опережающего планирования и контроля.

Финансовое планирование необходимо для защиты предприятия от влияния негативных внешних факторов, для обеспечения финансовой устойчивости, для достижения высокого результата финансово-хозяйственной деятельности.

Несмотря на свою решающую роль в современной экономике и развитии предприятий, финансовое планирование должно претерпеть изменения, чтобы достичь наилучшего результата.

Финансовое планирование подразумевает принятие решения о том, что и как тратить и сколько тратить в соответствии с имеющимися средствами. Финансовое планирование должно осуществляться всеми - от частных лиц до крупных транснациональных корпораций. Чем больше объем средств, с которыми приходится иметь дело, тем больше усилий требуется для надлежащего планирования их использования. Финансовое планирование придает компании огромную ценность. Фактически без него ни одно предприятие не может функционировать эффективно.

Финансовое планирование - это круглогодичная деятельность, которая требует поддержки точной финансовой отчетности и анализа. Необходимо не только постоянно делать это, но и следить за результатами осуществления этих планов. В случае если они не работают, необходимо разработать новые планы или изменить старые. Чем крупнее предприятие, тем больше размер команды, работающей над финансовым планированием и тем больше необходимых навыков. Финансовое планирование начинается до открытия

предприятия и продолжается в течение всего срока его существования. Это жизненно важная деятельность для всех предприятий.

Актуальность темы заключается в том, что финансовое планирование имеет решающее значение для успеха бизнеса. Отсутствие финансового планирования является одной из основных причин, по которым бизнес терпит крах, будь то из-за притока денежных средств или завышения доходов. Кредиторы не будут считать бизнес жизнеспособным для получения кредита или другой финансовой помощи, если на предприятии нет надежного финансового плана в комплекте с балансом, отчетом о доходах и прогнозом движения денежных средств.

Цель работы – совершенствование системы финансового планирования на предприятии.

Объект исследования – ООО «А ГРУПП».

Предмет исследования – система финансового планирования на предприятии.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты финансового планирования;
- 2) провести анализ финансового состояния ООО «А ГРУПП»;
- 3) провести анализ и дать оценку системе финансового планирования в ООО «А ГРУПП»;
- 4) разработать предложения по совершенствованию системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП» и оценить их.

Методологическая база исследования – финансовый отчет и финансовые планы исследуемого предприятия.

# 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии в современных условиях

## 1.1 Экономическая сущность финансового планирования на предприятии

Эффективность деятельности предприятия зависит от многих факторов. К таким факторам можно отнести следующие: с учетом текущего состояния спроса и предложения установить оптимальные объемы нужного товара (есть такое правило: поставка товара в нужном объеме в нужное время и место); выбор эффективной организации производства; рациональное обеспечение ресурсами; структура капитала; формы сбыта и т.д.

Финансовое планирование играет важную роль способности предприятия противостоять внешним угрозам. Грамотное планирование финансов позволяет сохранить финансовую устойчивость предприятия на рынке с большой конкуренцией с учетом строгости налоговых платежей.

Финансовое планирование является значимым механизмом деятельности на любой фирме. Для эффективной деятельности любого бизнеса следует работать по тщательно продуманному алгоритму с учетом всех факторов. Финансовое планирование дает возможность определить достижимость цели и решаемость поставленных задач с учетом имеющихся возможностей. Также оно дает возможность найти источники денежных средств и их эффективное использование.

В основу этого процесса заложено тщательно составленное и стратегически верное прогнозирование. Иначе говоря, оценивается, каким образом те или иные решения, а также внешние факторы могут повлиять на деятельность организации, и какие повлечь за собой последствия.

Отправным пунктом при этом принято считать прогноз продаж. В это же время внимание уделяется расходам. Конечная цель такого процесса – выявление потребностей организации, влекущих за собой необходимость в дополнительное финансирование.

Также цели финансового планирования должны быть направлены на обеспечение платежеспособности в краткосрочном периоде и (или) поддержание (повышение) финансовой устойчивости в долгосрочном периоде.

На рисунке 1 представлены задачи финансового планирования на предприятии.

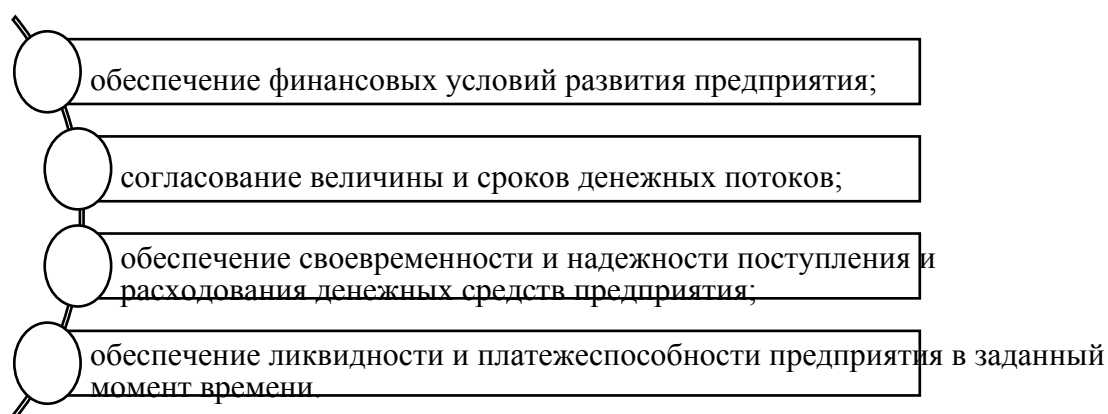


Рисунок 1 – Задачи финансового планирования  
В таблице 1 рассмотрены участники финансового планирования.

Таблица 1 – Участники финансового планирования

Субъект	Предмет	Объект
— структурные подразделения; экономические службы; — специалисты; финансовые менеджеры; ответственные за процесс финансового планирования на	процесс разработки системы финансовых показателей, определяющих основные направления будущей деятельности по формированию и использованию фондов денежных средств предприятия	1. выручка от реализации продукции, работ, услуг при всех системах расчетов (наличный, безналичный, бартер, валюта); 2. прибыль, ее формирование, распределение и использование; 3. Фонды специального назначения: потребления, накопления, резервный, страховой; их формирование, распределение и использование; 4. объемы платежей в бюджет,

предприятия.		внебюджетные фонды и другие отчисления.
--------------	--	---

Основные принципы финансового планирование показаны на рисунке

2.

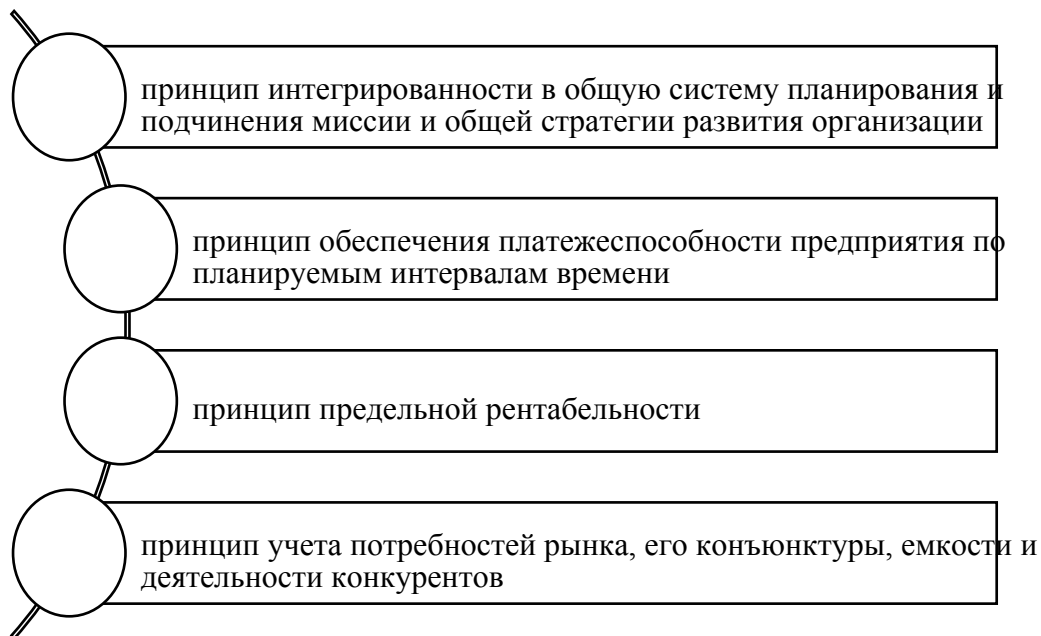


Рисунок 2 – Принципы финансового планирования

Финансовое планирование проходит поэтапно:

- 1) анализ финансовой отчетности и выявление существующих проблем;
- 2) прогнозирование будущей финансовой ситуации;
- 3) формулировка финансовых задач;
- 4) выбор наилучшего способа решения финансовых задач;
- 5) формирование финансового плана;
- 6) корректировка и согласование финансового плана с другими разделами;
- 7) выполнение финансового плана.

Финансовое планирование - это процесс формулирования целей, политики, процедур, программ и бюджетов в отношении финансовой деятельности предприятия. Создание хорошей системы финансового планирования позволит вести эффективную и адекватную финансовую и инвестиционную политику. Финансовое планирование помогает решать множество задач, к которым можно отнести следующие.

- 1) Необходимость обеспечения достаточными средствами.
- 2) Обеспечение разумный баланс между оттоком и притоком средств, чтобы поддерживать стабильность.
- 3) Многие поставщики инвестируют средства в компании, у которых сформирована эффективная система финансового планирования.
- 4) Разработка программ для развития и роста организации.
- 5) Снижение рисков, которые могут возникнуть в последствии какихлибо изменений в отрасли за счет достаточного количества средств.
- 6) Обеспечение стабильного дохода.

Таким образом, финансовое планирование нужно для более результативной деятельности компании с целью выбора вариантов эффективного капиталовложения; выявление внутренних резервов для увеличения прибыли за счет экономного использования средств. Это способствует контролю за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия. Финансовый план представляет собой важный элемент внутрифирменного планирования на предприятии.

## 1.2 Виды и методы финансового планирования



В научной литературе рассматривают много различных классификаций. Классификации зависят от многих факторов и признаков. Так, одна из классификаций зависит от длительности (срока) решения поставленных задач.

Задачи бывают следующие:

- 1) долгосрочные (до одного года до пяти лет);
- 2) среднесрочные (один год);
- 3) краткосрочные (несколько месяцев или недель).

Классификация финансового плана в зависимости от планового периода представлена на рисунке 3.

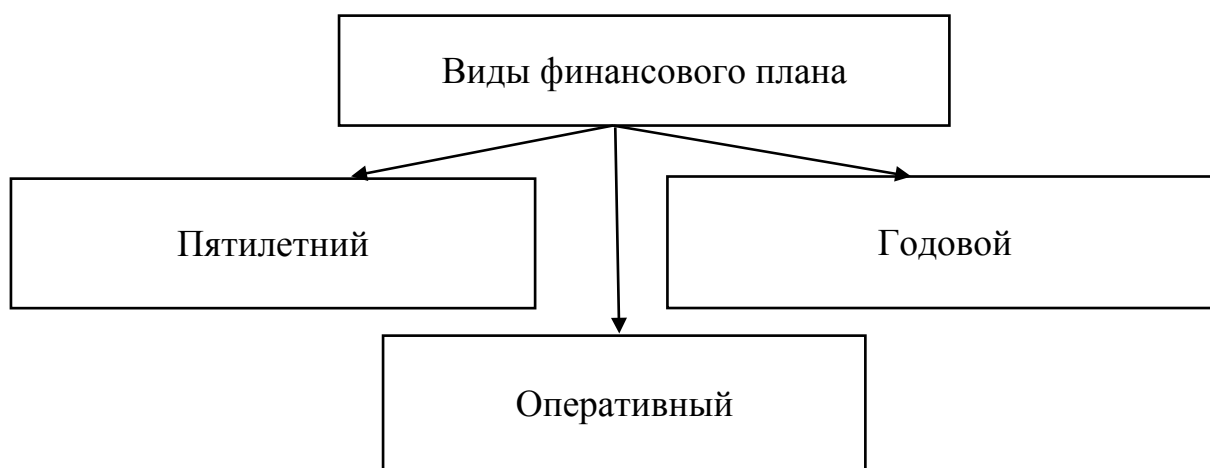


Рисунок 3 – Классификация финансового плана в зависимости от планового периода

Пятилетний финансовый план составляется с разбивкой по годам. Годовой финансовый план составляется с разбивкой по кварталам.

Оперативный план составляется с разбивкой по месяцу или неделям.

Также есть мнение, что существуют промежуточные периоды для решения задач, а соответственно и их признаки классификации планирования финансов. Нет единого подхода к определению длительности решения задач. А также нет однозначных границ между общепринятыми периодами задач.

Теперь рассмотрим общепринятую классификацию финансового планирования и проанализируем ее особенности (рисунок 4) [26, с. 78].

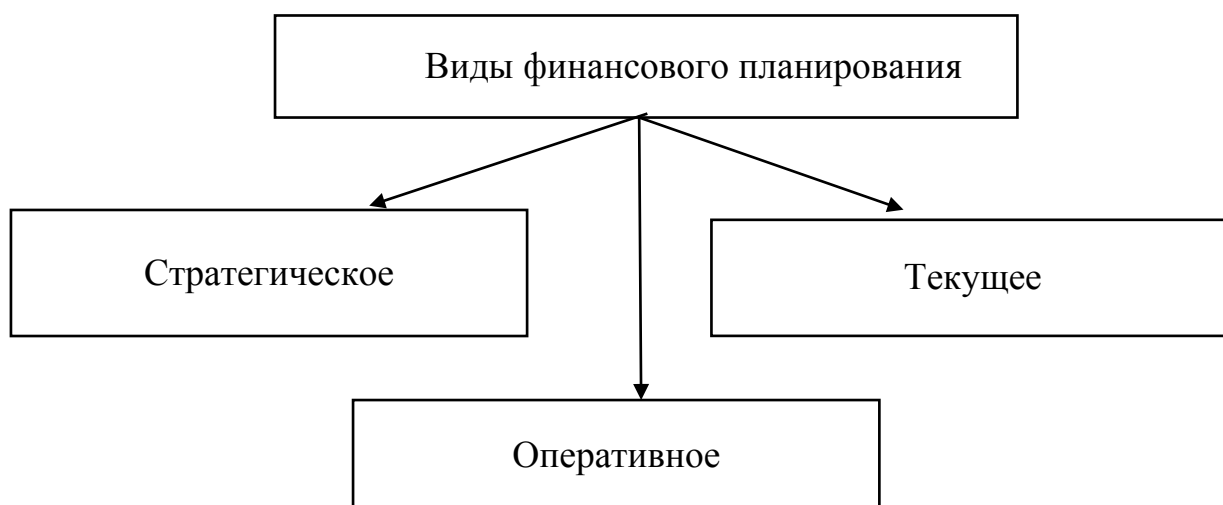


Рисунок 4 – Классификация финансового планирования

Стратегическое финансовое планирование является разработкой бюджета по выбранной организацией стратегии. В стратегическом планировании есть комплекс целей, который состоит из главной цели и подчиненных целей. Главная цель представляет собой повышение чистой прибыли и обогащение собственника или акционеров компании. Любая подчиненная цель имеет свою стратегию для ее достижения. Все цели предприятия должны быть сопоставимы с финансовыми возможностями фирмы, т.е. быть достижимой. В любом стратегическом планировании первым этапом является проведение анализа внешней и внутренней среды предприятия. Стратегическое планирование составляется обычно не более чем на 5 лет. Стратегический план не расписывается детально, в нем используются укрупненные технико-экономические показатели.

Финансовый план состоит из следующих документов:

- 1) инвестиционная программа;

2) стратегия привлечения источников финансирования;

3) выбор целевого коэффициента дивидендных выплат.

На этапе составления финансового плана проводят анализ альтернативных планов развития предприятия, которые формируются на основе прогнозов видов денежного потока (рисунок 5). Только один план может быть использован.

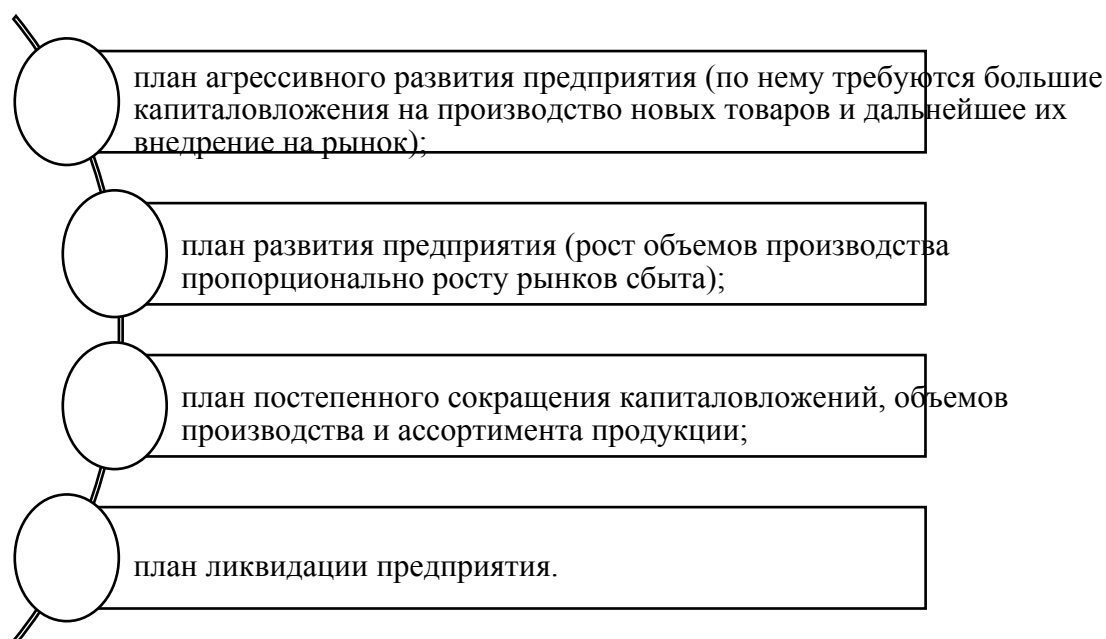


Рисунок 5 – Виды планов развития

Анализ каждого плана происходит с точки зрения прогноза развития.

Прогнозы развития предприятия бывают следующие:

- 1) пессимистический прогноз (ухудшение финансового состояния предприятия);
- 2) вероятный прогноз (наиболее вероятное развитие предприятие);
- 3) оптимистический прогноз (лучший вариант финансового развития предприятия).

Во время составления стратегического плана значительное внимание уделяется прогнозу рисков, сопровождающий какой-либо проект.

Производится анализ рисков, выбираются самые приемлемые для предприятия. На основе проведенного анализа разрабатываются пути минимизации этих рисков. Кроме анализа рисков проводится также анализ чувствительности какого-либо проекта. Анализ чувствительности представляет собой анализ динамики некоторых технико-экономических показателей, изменение которых происходило под воздействием каких-либо факторов. В независимости от сферы деятельности организации стратегический финансовый план содержит стандартный пакет документов (рисунок 6).

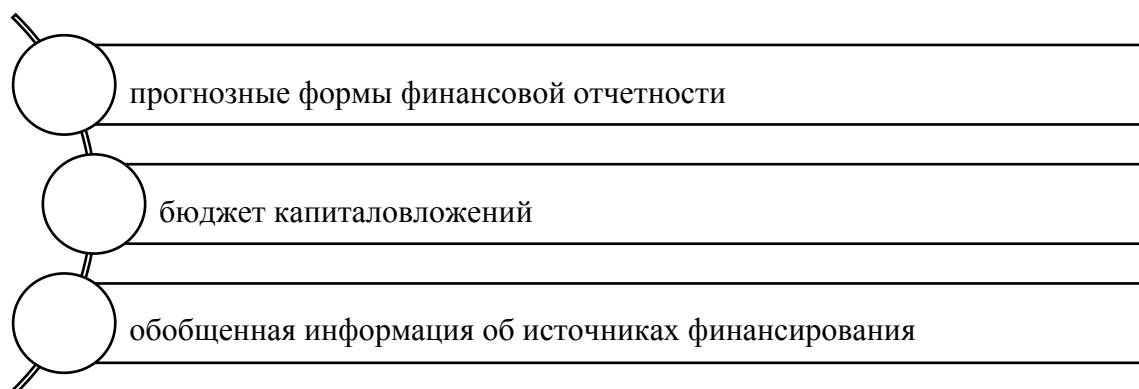


Рисунок 6 – Состав стратегического финансового плана

Прогнозные формы финансовой отчетности показывают прогнозный финансовый результат на конец проекта. Прогнозный финансовый результат должен быть объективным и благоприятным результатом для предприятия.

Бюджет капиталовложений составляется на базе основных направлений деятельности фирмы по каждому виду объекта вложения.

Направления деятельности бывают следующие:

- замена активов; расширение
- бизнеса; выпуск новых
- товаров; выход на новые
- рынки; развитие НИОКР;
-

обязательные расходы на  
природоохранные  
мероприятия и т.д.

Бюджет капиталовложений также включает в себя пояснения с экономическим обоснованием объемов предполагаемых инвестиций и мероприятий, которые нужны для реализации проекта.

Обобщенная информация об источниках финансирования включает в себя следующую информацию:

— информация о доступности и стоимости предполагаемых источников финансирования инвестиций;

— обоснование предлагаемого варианта политики выплаты дивидендов.

Данный раздел стратегического плана является особенно сложным, так как должен учитывать не только собственно возможности предприятия в отношении привлечения денежных средств на разных условиях, но и прогноз экономического развития с одновременным прогнозом развития финансовых рынков. Поэтому релевантную базу для оценки деятельности предприятия, в условиях динамично изменяющейся внешней среды дает только понимание действительных причин отклонений реальных показателей от ранее запланированных.

Текущее финансовое планирование входит в состав перспективного плана. Текущий план является документом, который конкретизирует финансовые показатели финансовой стратегии и финансовой политике по всем аспектам. Разработка определенных видов текущих финансовых планов позволяют определить на следующий период все источники финансирования для развития предприятия, сформировать структуру доходов и расходов организации, обеспечить постоянную платежеспособность, определить структуру активов и капитала на конец периода реализации проекта.

Целью этих планов является оценка финансового состояния предприятия на конец срока проекта. Обычно текущий финансовый план составляется на один год.

Таблица 2 – Тактические задачи в зависимости от стадии развития фирмы

Стадия	Тактические задачи
Стадия роста	— допущение значительных издержек, компенсируемых большими объемами выручки; активное кредитование; активное расширение штата фирмы и географии ее деятельности.
Стадия стабилизации	— задействованием мер, направленных на снижение издержек в силу уменьшения объемов выручки; — умеренными темпами кредитования; стабилизацией размеров штата фирмы, сокращением темпов расширения географии присутствия бренда.
Стадия ликвидации (продажи)	— допущение работы в минус — с расчетом на последующее списывание долгов либо их компенсацию новым владельцем; отсутствующее или вынужденное кредитование; возможное сокращение штата и географического присутствия бренда.

Текущее финансовое планирование включает в себя разработку следующих документов:

- план движения денежных средств;
- план отчета о прибылях и убытках;
- план бухгалтерского баланса.

Годовой финансовый план разбивается на квартальные или месячные планы. Разделение текущего плана на несколько планов дает возможность более детально все проанализировать, точнее, распределить денежные средства, сравнить доходы и расходы, убрать кассовые разрывы.

Составление годового финансового плана начинается с сопоставлением возможностей предприятия по производству товаров (услуг) с текущим спросом и предложением на рынке. Основа составления текущего финансового плана представлена на рисунке 7.

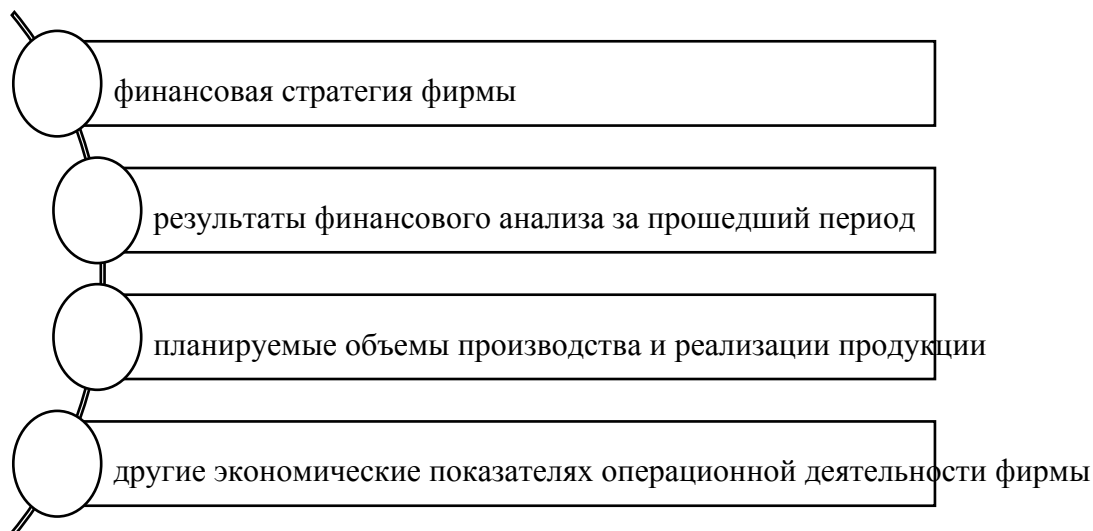


Рисунок 7 – Основа составления текущего финансового плана

На разработку текущего финансового плана влияют внешние факторы.

К внешним факторам относятся:

- законодательство; текущее налоговое
- законодательство и др.

План объема будущих продаж составляется на этапе перспективного финансового планирования. Расчет необходимого объема ресурсов и затрат на производство основывается на плане объеме будущих продаж. Плановый отчет о прибылях и убытках составляется на основе вышеперечисленных расчетов. Расчет будущей прибыли базируется на основе отчета о прибылях и убытках. Так, видно по всему вышеперечисленному в текущем плане все взаимосвязано, и любая незначительная ошибка может привести к неправильному расчету результатов.

В текущий период времени на средних и крупных предприятиях популярен метод планирования затрат для центров ответственности, по которому руководитель каждого отдела отвечает за расходы своего отдела.

Затем составляется план движения денежных средств. Данный план показывает поступления и оттоки денежных средств по всем деятельности

(текущей, инвестиционной и финансовой), а также чистый денежный поток. Дифференциация видов деятельности позволяет улучшить управление денежными потоками.

План движения денежных средств подготавливается на год с разбивкой по кварталам и состоит из двух разделов: доходы и расходы. Эти разделы, в свою очередь, делятся на расходы (доходы) по видам деятельности: текущая, инвестиционная и финансовая.

Итоговым документом текущего годового финансового плана является плановый баланс активов и пассивов на конец планового периода. Он отражает состояние имущества организации в будущем.

По мере реализации мер, изложенных в текущем финансовом плане, фактические результаты деятельности компании регистрируются. Финансовый контроль осуществляется посредством сравнения реальных показателей с плановыми.

В свою очередь, после поглощения фирмы более крупным игроком и последующей диверсификации бизнес-модели можно повторить отмеченные циклы и сформировать соответствующие тактические финансовые планы.

Далее рассмотрим особенности оперативного финансового планирования.

Финансовый операционный план – это финансовый план, отражающий доходы и расходы за определенный период времени. Финансовый операционный план использует прошлые показатели, доходы и расходы для прогнозирования того, что ожидать в следующие годы. Затем она включает прошлые и последние тенденции в планирование, чтобы наиболее точно предсказать, что будет дальше. Он будет определять цели для таких областей, как бюджетирование, продажи и зарплата, а также создавать прогноз движения денежных средств.



Финансовый операционный план может во многих отношениях быть гораздо более обширным, чем бюджет. Структура плана может быть сформирована целями организации или отдельного лица, тем, как могут быть применены их активы, и способами адаптации для достижения желаемых результатов.

Например, организация может использовать такой план не только для увеличения доходов и прибыли, но и для расширения деятельности. С помощью финансового операционного плана компания может оценить свою потенциальную ликвидность и капитал, которые будут доступны для поддержки развития дополнительных мест, найма большего числа сотрудников, а также дополнительных услуг, необходимых для поддержки расширения. В плане будет также учтено сохранение текущего бизнеса при одновременном расширении. Планируемые изменения в бизнесе, такие как прогнозируемые затраты на исследования и разработки новых продуктов, также могут учитываться в плане.

Структурирование финансового операционного плана, как правило, требует участия всех подразделений организации для создания полной структуры затрат и доступных источников доходов. Необходимо также учитывать намерения и планы каждого подразделения, поскольку они могут повлиять на наличие общего капитала на планируемый период.

В то время как финансовый операционный план может формировать внутренние ожидания организации, внешние влияния могут влиять на траекторию и последующее выполнение этого плана. Изменения на рынке, изменяющиеся потребности клиентов и другие факторы могут потребовать реструктуризации финансового операционного плана. Для того чтобы приспособиться к таким изменениям, организации, возможно, потребуется адаптировать свой финансовый оперативный план путем оценки новых внешних факторов, а не прошлых тенденций.

Таким образом, планомерная разработка оперативного финансового плана позволяет более полно раскрывать резервы производства, своевременно предотвращать убытки, облегчать регулярный приток средств на счета в банке и кассе предприятия. И это позволяет своевременно производить все необходимые расчеты и платежи - по бюджету, кредитным организациям, внебюджетным фондам, поставщикам, рабочим и служащим и т. д.

Завершающим этапом финансового планирования является подготовка сводной аналитической записки. Описаны основные показатели годового финансового плана: размер и структура доходов и расходов, связь с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами и т. д. В заключение аналитической записки делаются выводы о плановом обеспечении предприятия финансовыми ресурсами и структура источников их финансирования.

Финансовое планирование на предприятии - сложный процесс, включающий несколько этапов. Он начинается с анализа финансовой ситуации, разработки общей финансовой стратегии фирмы. Составление текущих финансовых планов, их корректировка, привязка и указание показателей для отделов, продуктов и объектов продаж, производственных объектов - это осуществление финансового планирования. После утверждения финансового плана проводится анализ и мониторинг выполнения запланированных показателей.

Планирование на будущее является одним из ключевых аспектов организационного управления и имеет решающее значение для успеха всех предприятий, независимо от их размера. Этот метод называется прогнозированием и включает в себя оценку важных факторов, таких как объемы продаж, расходы, инвестиции и прибыль, которые могут повлиять на результаты для бизнеса.

Финансовые прогнозисты используют различные методы для получения своих оценок (рисунок 8).

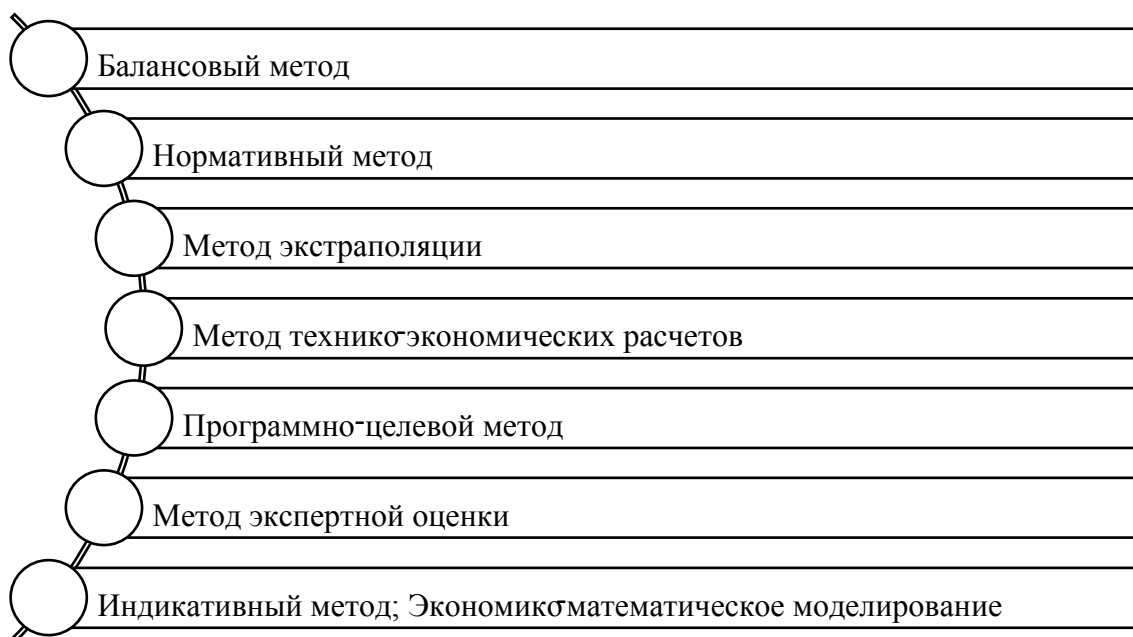


Рисунок 8 – Методы финансового планирования

1. Балансовый метод базируется на принципе единства направления и объема использования ресурсов с источниками их поступления. Балансовый метод дает возможность провести расчеты и связать показатели планов (доходов и расходов, источников финансирования и др.). В результате применения данного метода определяется баланс мощностей и потребностей в ресурсах по времени и объему. Одновременно с этим, формируются условия с целью эффективного контроллинга за поступлением средств и их целевым использованием.

2. При нормативном методе финансового планирования применяются абсолютные и относительные нормы в плановых расчетах. Данные нормы обычно либо не устанавливаются на фирме (используют нормы отчислений в бюджет и внебюджетные фонды, использование трудовых ресурсов и т.д.) либо разрабатывают и утверждают на фирме (стандарты развития и численность работников и т.д.).

3. Методика технико-экономических расчетов предполагает обоснование плановых показателей на основе утвержденного (принятого) алгоритма. Данный метод используется, если показатели имеют определенную устойчивость во времени и формируют основные условия функционирования предприятия. Например, этот метод вычисляет постоянные затраты для текущего планирования (за 1 год или квартал). Плановые показатели, рассчитанные методом технико-экономических расчетов, корректируются с учетом уровня инфляции в плановом периоде.

4. Метод экспертной оценки базируется на мнении экспертов по задачам или мероприятиям. Эксперт должен быть квалифицированным специалистом по поставленной задаче, он должен высказать свое мнение об объекте планирования, опираясь на косвенные данные и применяя свой опыт, квалификацию и интуицию.

Типы финансового планирования, отмеченные нами, фактически формируют взаимосвязанные этапы надлежащего планирования. Сначала строится стратегический план, затем он раскрывается в порядке текущего планирования, а затем указывается в оперативных планах.

Для финансового планирования используются различные методы: нормативное, коэффициентное, балансовое, оптимизация плановых решений, экономико-математическое моделирование.

### 1.3 Структура финансового плана организации

У любой организации есть доходы и расходы, которые по сути и составляют движение денежных средств. Управление потоками данных денежных средств, а также их планирование осуществляется за счет бюджетирования.

Бюджетирование – это управление бюджетом организации (всеми доходами и расходами), которое осуществляется за счет их распределения и корректировки.

Процесс бюджетирования необходим не только для предприятий, но он также полезен и для физических лиц. Причём последнее может влиять не только на собственный бюджет, но и выступать двигателем экономических программ на уровне государства.

Примером этому может служить то, что в России любой гражданин может предложить свои идеи о том, как и на что лучше потратить бюджетные средства государства.

Очень важно уметь правильно распределять все доходы и расходы, ведь от этого зависят результаты деятельности предприятия.

Цели бюджетирования:

- 1) оценка состояния компании в настоящее время;
- 2) планирование деятельности организации на основе показателей, характеризующих текущую деятельность;
- 3) эффективное использование всех имеющихся ресурсов;
- 4) анализ эффективности плановых проектов;
- 5) развитие и дальнейшее укрепление положения предприятия;
- 6) получение максимальных результатов деятельности организации;
- 7) анализ всех затрат;
- 8) наличие отработанной системы контроля исполнения плана сотрудниками;
- 9) мотивация работников для достижения целей организации;
- 10) соблюдение законов и договорных обязательств.

В крупных организациях процессом бюджетирования занимаются специальные отделы. В маленьких организациях процессом бюджетирования занимаются непосредственно руководители.

Основной задачей бюджетирования является повышение эффективности управления финансами.

В каждой организации есть свои нюансы в системе бюджетирования, характерные для нее. Но тем не менее существуют основные функции бюджетирования, которые относятся к любой организации, вне зависимости от ее оборота, количества рабочего персонала и других характеристик. Основные функции бюджетирования представлены на рисунке 9.



Рисунок 9 – Функции бюджетирования

Также стоит рассмотреть задачи, которые решаются с помощью бюджетирования.

- 1) Повышение эффективности деятельности предприятия.
- 2) Оценка результатов деятельности организации, а также поиск слабых сторон, для дальнейшей их корректировки.
- 3) Планирование, которое составляется на основе текущих показателей.

Оптимальный период реализации планов считается 12 месяцев - 5 лет.

- 4) Обоснование произведённых расходов и их оценка.

- 5) Минимизация или устранение финансовых рисков.
- 6) Оценка эффективности работы и уровня квалификации рабочего персонала.
- 7) Установление коммуникационной среды внутри организации.
- 8) Координация между отделами организации.
- 9) Повышение квалификации и мотивация рабочего персонала.

Существует и такое понятие, как система бюджетирования. Система бюджетирования - совокупность отлаженных функций, которые направлены на повышение эффективности деятельности организации. Эффективная система бюджетирования позволяет быстро достигать целей, которые были поставлены руководством организации.

Управление бюджетированием включает в себя чётко скоординированную деятельность разных подразделений предприятия, которая необходима для повышения экономических показателей предприятия.

Преимущества, которые дает система бюджетирования.

- Анализ текущей деятельности предприятия помогает понять, куда нужно развиваться компании.
- Во время анализа различных показателей можно определить, где у предприятия проблемы и предложить пути их устранения.
- Данная система позволяет оценить работу менеджеров организации.
- За счет совместного решения поставленных задач на предприятии происходит улучшение взаимопонимания между сотрудниками.
- Увеличение скорости подачи информации между отделами предприятия.

Планирование и распределение доходов и расходов – это отдельный этап в деятельности предприятия, который принято называть бюджетным циклом. Планирование и распределение доходов и расходов предприятия должно происходить регулярно на каждом предприятии.

Бюджетирование состоит из трех этапов: планирование, реализация, завершение.

1) На первом этапе анализируются текущие показатели предприятия, находятся разные «слабые» в деятельности предприятия. На основе этого анализа составляется план на будущий период. При составлении плана необходимо учитывать не только текущие показатели, но и возможные риски, которые могут возникнуть в будущем.

2) На втором этапе происходит реализация ранее составленного плана. В процессе выполнения плана, возможно внесение корректировок в него, если это необходимо.

3) На этапе завершения подводятся итоги и анализ выполнения показателей плана с фактическими. На основе этого анализу можно судить об эффективности финансового планирования на предприятии.

Всю совокупность существующих бюджетов можно разделить на две главных вида:

- операционный бюджет;
- финансовый бюджет.

В свою очередь, операционный бюджет состоит из следующих разделов:

- доход от производства; прибыль от
- продажи товаров, услуг;
- затраты на сырьё; оплата
- заработка служащих;
- 
-



амортизация; оплата

налогов;

— общие расходы касаясь ведения хозяйственной деятельности и производственного процесса.

Финансовое бюджетирование представляет собой более сложную структуру и построено на прогнозе следующих составляющих:

- 1) бухгалтерского баланса;
- 2) отчёта о финансовых результатах;
- 3) отчёта о движении денежных средств;
- 4) потока собственного капитала.

Бюджет может быть составлен разными способами, к которым можно отнести следующие.

1) Снизу-вверх. При таком способе информация собирается от нижнего уровня работников до руководителей. Вся собранная информация предоставляется руководству компании, затем анализируется и на основании ее составляется дальнейший план действий.

2) Сверху вниз. В данном случае все происходит с точности до наоборот. Руководители составляют планы на будущий период и озвучивают их остальным сотрудникам, а те в свою очередь должны уже выполнить поставленные руководством задачи.

3) Объединённый. Такой способ считается более эффективным, поскольку при его использовании в составлении плана на будущий период принимают одинаковое участие как руководители организации, так и рабочий персонал. Руководство составляет дальнейший план действий и во время реализации данного плана в него могут вноситься определенные корректировки по просьбе рабочего персонала, если это будет необходимо.

Составление бюджета достаточно трудоемкий процесс, тем более, когда речь идет о крупных организациях с большим оборотом и множеством отделов. В большинстве случаев формированием бюджета занимается либо руководство организации, либо финансовый отдел.

При составлении бюджета необходимо поэтапно выполнять определенные действия, не пропуская ни одно из них.

1. На первом этапе следует изучить спрос на товар или услугу, который предлагает организация.

2. Затем следует перейти к учету коммерческих расходов. Производится анализ коммерческих расходов и оценка их влияния на показатели организации. Наименее эффективные, не приносящие определенных результатов корректируются, заменяются на другие, либо совсем убираются.

3. На следующем этапе составляется бюджет производственного процесса. Производится оценка используемого оборудования и техники.

4. Затем вносятся управленческие расходы.

5. На предпоследнем этапе составляется прогнозный отчет по статьям баланса.

6. Завершающим этапом является распределение денежных потоков между основной, финансовой и инвестиционной деятельностью компании.

При составлении бюджетирования необходимо проводить анализ не только текущих показателей, но и показателей за прошлые периоды. Это позволит оценить эффективность деятельности организации и понять направление ее движения.

Классификация бюджета движения денежных средств (БДДС) и бюджетирования доходов и расходов (БДР) представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Классификация БДДС и БДР

Бюджет движения денежных средств показывает, сколько денег бизнес ожидает заработать и потратить в течение года. Бюджет движения денежных средств рассчитывает фактические покупки или Платежи наличными, сделанные или полученные. Бизнес использует денежный поток, чтобы оценить, сколько он заработает после стоимости расходов и увидеть, когда ему нужно будет занять деньги. Он также может использовать Бюджет движения денежных средств, чтобы оценить, когда он может погасить кредиты.

Каждый год бизнес должен пытаться составить бюджет движения денежных средств, чтобы оценить ожидаемый приток и отток денежных средств за год. Приток денежных средств - это все деньги, которые бизнес заработает в этом году, а отток денежных средств - это все деньги, которые он потратит. Бизнес, который рассчитывает потратить больше, чем зарабатывает, имеет проблему и должен найти более эффективный способ бюджета.

После каждого месяца и года важно смотреть на денежный поток. В отличие от бюджета движения денежных средств, поток денежных средств показывает фактическую сумму денег в и из бизнеса; Бюджет движения денежных средств, как правило, оценка. Денежный поток показывает изменение денежных средств от начала до конца года или месяца. Например, если бизнес начал месяц с 200000 рублей и закончил с 300 000 рублей, его денежный поток является положительным 100 000 рублей.

После того, как бизнес отслеживает свой приток и отток денежных средств в течение года, он может использовать Бюджет движения денежных средств для оценки того, как его денежный поток будет выглядеть на предстоящий год. Чистый денежный поток-это термин, используемый для описания соотношения денежных средств, заработанных и потраченных за определенный период времени. Знание того, сколько бизнес может ожидать, помогает ему принимать важные решения, например, инвестировать или нет в новые технологии.

Каждый хозяйствующий субъект имеет свою систему БДР в зависимости от выбора стратегии финансового планирования, а также от поставленных целей.

Составляются бюджеты для каждого подразделения и в целом для организации. Бюджетирование доходов и расходов - это согласованный между всеми структурными подразделениями план работы, объединяющий отдельные бюджеты и характеризующийся информационным потоком для принятия управленческих решений в области финансового планирования. В данном бюджете в совокупности учитываются плановая прибыль и денежные потоки.

Расчеты, которые проводятся в ходе формирования бюджета, помогают своевременно и полно определить объем денежных средств, необходимых для реализации принятых решений.

Сами формы обычно строят либо в Excel, либо в специальных решениях на базе 1С, SAP и т.п.

Ниже приведена таблица, характеризующая хозяйственные операции по признаку отражения их в БДДС и БДР [23, с. 54].

Таблица 3 – Отражающие хозяйственные операции в БДДС и БДР

Операция	Отражается в БДДС	Отражается в БДР
Начисление амортизации	—	+
Переоценка ОС и ТМЦ	—	+
Недостачи ТМЦ	—	+
Курсовые разницы	—	+
Кредиты и проценты	+	—
Приобретение ОС	+	—
Затраты на кап. ремонт	+	—

Чаще всего составление БДР предшествует составлению бюджета движения денежных средств. Это вызвано тем, что этот бюджет носит более «укрупненный» характер.

Бюджет доходов и расходов состоит из нескольких категорий экономических показателей: доходы, расходы и прибыль.

Состав бюджета доходов и расходов представлен на рисунке 11.

Функции зависят от этапа формирования БДР. На первом этапе БДР это план финансовых операций на будущий период (год). На конец отчетного периода по БДР производится оценка бюджетирования за счет сравнения плановых показателей с фактическими.



Рисунок 11 – Состав бюджета доходов и расходов

## 2. Анализ и оценка эффективности системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП»

### 2.1 Анализ технико-экономических показателей деятельности в ООО «А ГРУПП»

Сокращенное наименование – ООО «А ГРУПП».

Полное наименование – общество с ограниченной ответственностью «А ГРУПП».

Адрес: Самарская обл., г. Тольятти, Центральный р-н, б-р 50 лет Октября, д 10, кв. 48.

ОКВЭД: 49.41 — Деятельность автомобильного грузового транспорта.

Директор — Смоляков Денис Олегович.

«А ГРУПП» - логистическая компания, осуществляющая перевозку генеральных (отдельные машины) и сборных грузов, негабаритные перевозки. Компания осуществляет перевозки по всей России и в страны СНГ.

Транспорт компании:

- 1) 20-тонник (еврофура);
- 2) 10-тонник;
- 3) 5-тонник;
- 4) 2-тонник;
- 5) трал;
- 6) сцепка 120-ка; 7) контейнер.

Организационная структура ООО «А ГРУПП» представлена на рисунке

12.

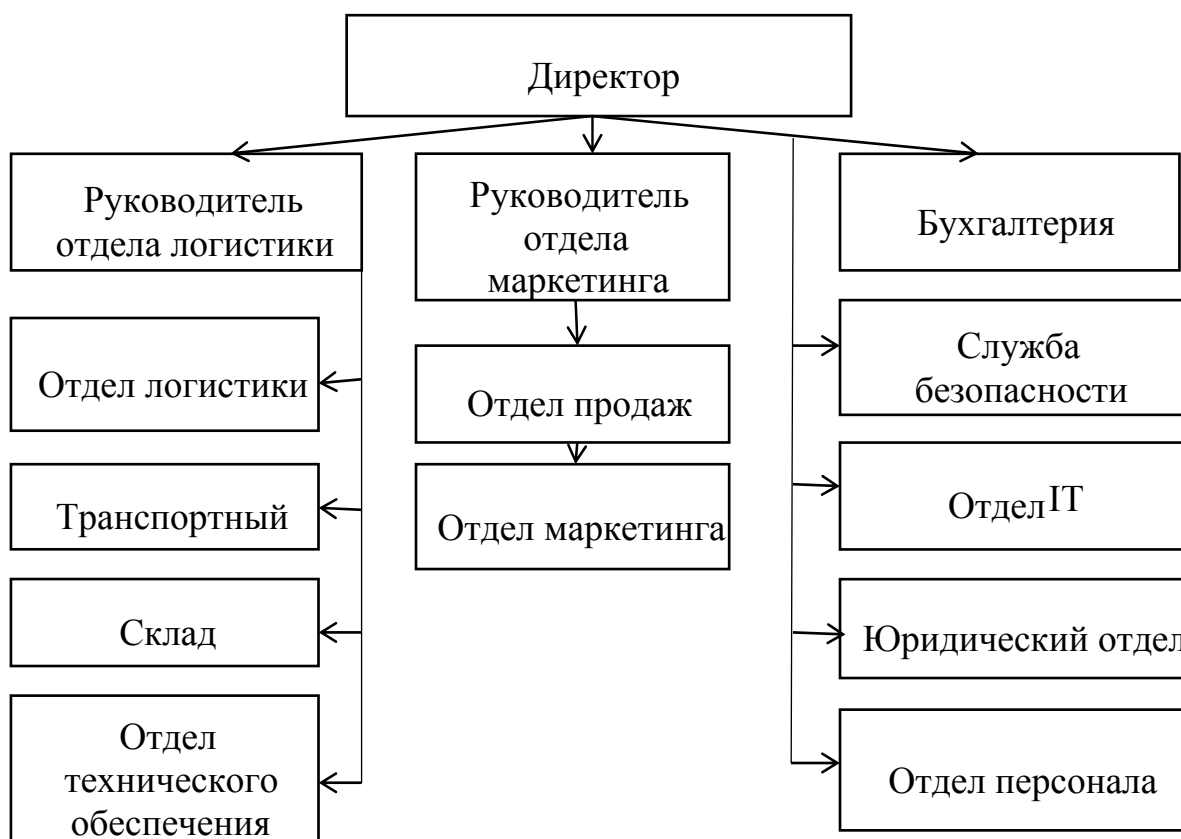


Рисунок 12 – Организационная структура ООО «А ГРУПП»

Директор выполняет общее руководство и координирует взаимодействие отделов. Руководитель отдела логистики занимается вопросами перевозок и складирования. Руководитель отдела маркетинга ищет новых клиентов, проводит маркетинговые исследования и занимается рекламой. Бухгалтерия занимается бухгалтерским учетом и составлением финансовых документов. Технический отдел занимается разработкой и поддержкой функционирования сайта компании и внутренних программ. Юридический отдел составляет договора и проверяет контрагентов. Служба безопасности занимается проверкой кандидатов на различные должности, обеспечением безопасности во время осуществления перевозок.

Таким образом, каждый отдел занимается своими задачами, которые не пересекаются с задачами других отделов.



Проведем анализ финансовой отчетности предприятия за 2016-2020 года. Результаты анализа представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя							Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.6гр.2 )	((гр.6гр.2 ) : гр.2)
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2020		
<b>Актив</b>									
1. Внеоборотные активы	4 547	3 806	8 179	91 289	126 698	16,1	63,5	+122 151	+27,9 раза
в том числе: основные средства	3 997	3 115	7 420	90 816	126 074	14,2	63,2	+122 077	+31,5 раза
2. Оборотные, всего	23 662	27 671	41 502	57 841	72 944	83,9	36,5	+49 282	+3,1 раза
в том числе: запасы	16 146	20 495	19 378	30 505	34 680	57,2	17,4	+18 534	+114,8
дебиторская задолженность	6 063	3 074	20 584	24 340	32 843	21,5	16,5	+26 780	+5,4 раза
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	1 367	4 015	1 500	2 963	3 590	4,8	1,8	+2 223	+162,6
<b>Пассив</b>									
1. Собственный капитал	10 497	15 887	25 335	28 604	46 771	37,2	23,4	+36 274	+4,5 раза
2. Долгосрочные обязательства, всего	451	9 133	17 480	84 092	94 055	1,6	47,1	+93 604	+208,5 раза
в том числе: заемные средства	—	9 100	17 456	83 902	93 643	—	46,9	+93 643	—
3. Краткосрочные обязательства,	17 261	6 457	6 866	36 434	58 816	61,2	29,5	+41 555	+3,4 раза

всего									
в том числе: заемные средства	11 137	83	329	6 022	14 503	39,5	7,3	+3 366	+30,2
Валюта баланса	28 209	31 477	49 681	149 130	199 642	100	100	+171 433	+7,1 раза

Таким образом, активы предприятия с каждым годом растут. Увеличение идет, в основном, за счет роста основных средств и дебиторской задолженности. Отрицательным моментом является то, что темп роста активов опережает темп роста капитала. Пассив также сильно повысил свои объемы. Увеличение произошло, в основном, за счет сумм долгосрочных кредитов (в 208 раз).

На диаграмме ниже представлена структура активов организации за 2020 год

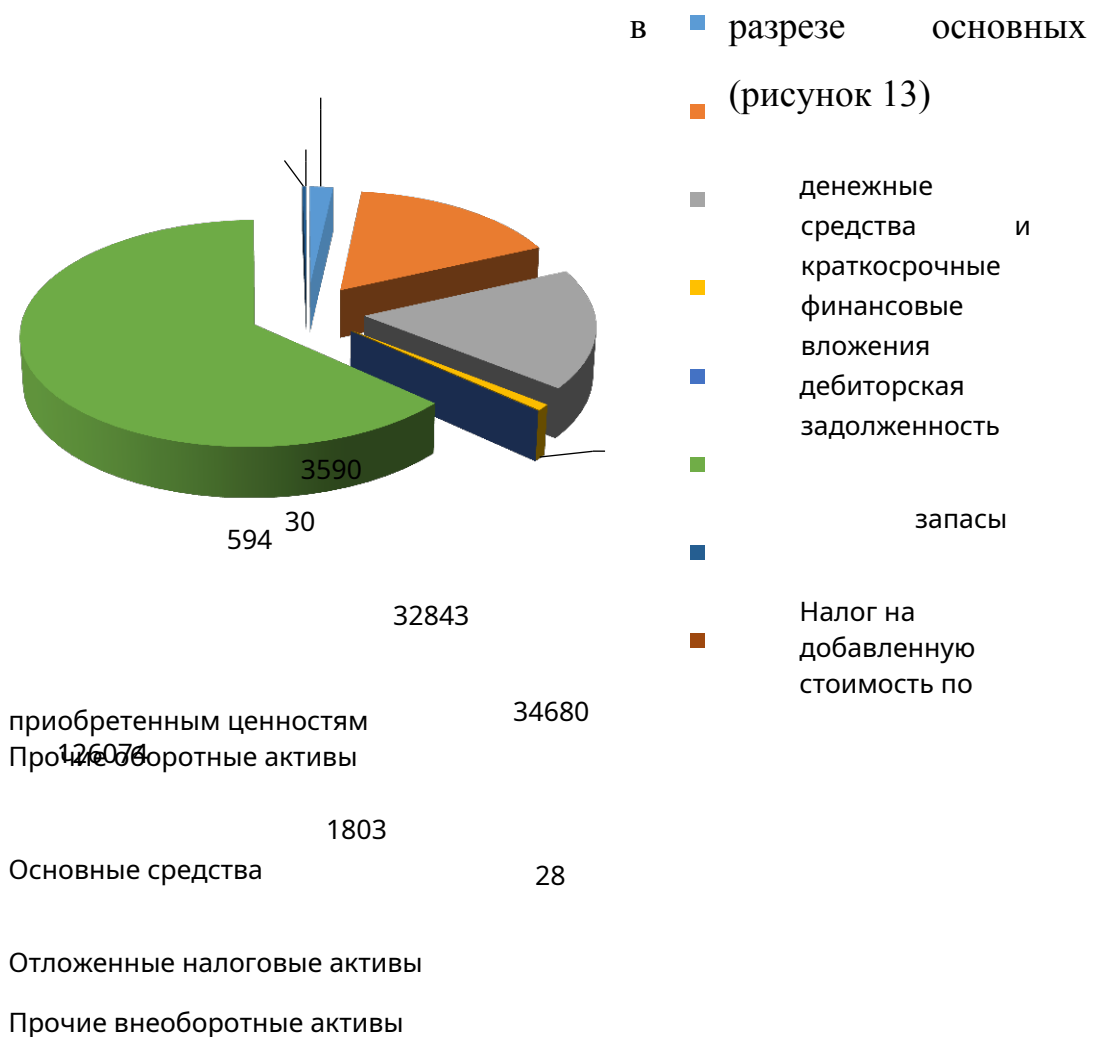


Рисунок 13 – Структура активов в 2020 году, тыс. руб.

Большую долю в структуре актива занимают основные средства, их доля составляет 63%. Также значительную долю занимают дебиторская задолженность (16%) и запасы (17%).

На диаграмме ниже представлена структура пассивов организации за 2018 год в разрезе основных групп (рисунок 14).

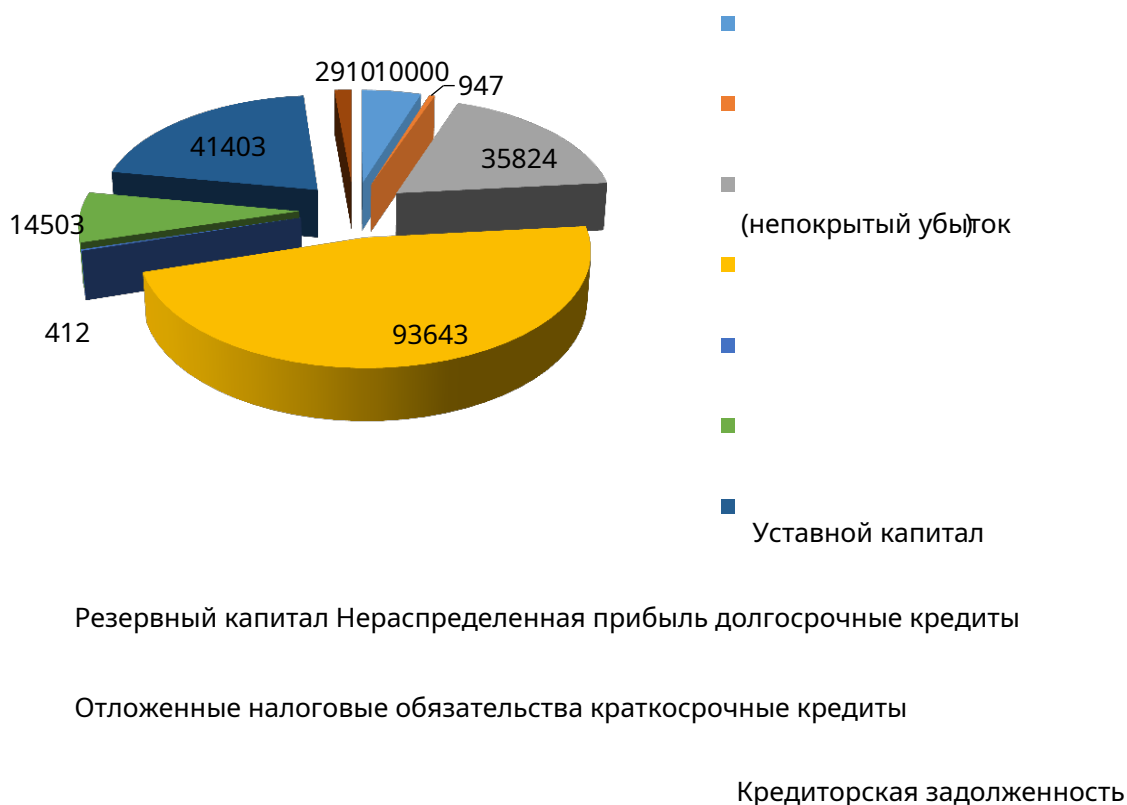


Рисунок 14 – Структура пассивов в 2020 году, тыс.руб.

В структуре пассива значительную долю занимают долгосрочные кредиты (47%), нераспределенная прибыль (18%) и кредиторская задолженность (21%).

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					в % к валюте баланса		Изменение	
	в тыс. руб.					на	на	тыс. руб. (гр.6гр.2)	± % ((гр.6гр.2) : гр.2)
	31.12. 2016	31.12. 2017	31.12. 2018	31.12. 2019	31.12. 2020	начало анализиру емого периода	конец анализиру емого периода		
1. Чистые активы	10 497	15 887	25 335	28 604	46 771	37,2	23,4	+36 274	+4,5 раза
2. Уставный капитал	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	35,4	5	—	—
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	497	5 887	15 335	18 604	36 771	1,8	18,4	+36 274	+74 раза

Чистые активы ООО «А ГРУПП» постоянно росли, за последний год они резко выросли на 18167 тыс. руб. Чистые активы превышают уставной капитал во много раз, что свидетельствуют о хорошем финансовом положении по данному признаку.

Рассмотрим динамику изменения чистых активов и уставного капитала на рисунке 15.

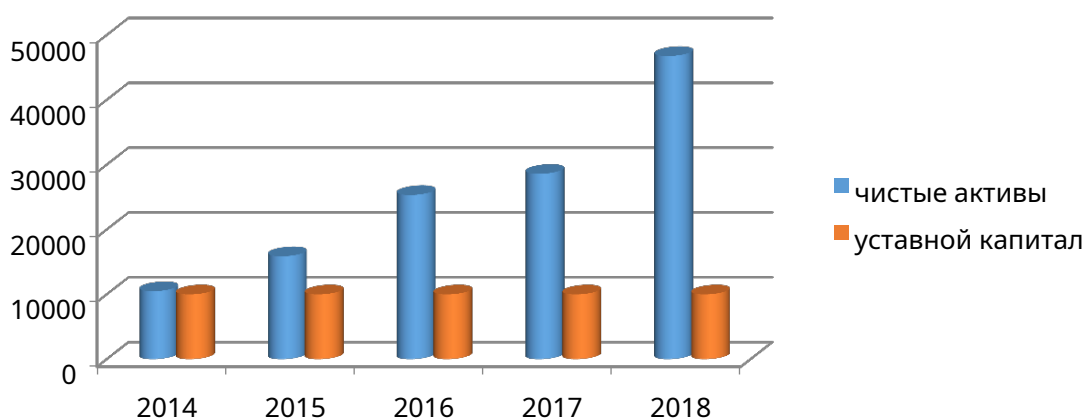


Рисунок 15 – Динамика изменения чистых активов и уставного капитала за 2016-2020 гг.

Значительный рост чистых активов пришелся на 2020 год. Уставной капитал в течение всего анализируемого периода остается неизменным.

Далее проведен анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «А ГРУПП» за 3 года (таблица 6).

Таким образом, выручка каждый год росла, но в 2019 году прибыль от продаж немного упала за счет увеличения расходов. Также в этом году было резкое падение чистой прибыли (примерно в 3 раза). Чистая прибыль упала за счет увеличения расходов и процентов к уплате. Но в следующем 2018 году чистая прибыль резко возросла более чем в 5 раз. Резкое увеличение произошло за счет увеличения прибыли от продаж.

Таблица 6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «А ГРУПП» за 2018-2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение показателя			
				2019-2018		2020-2019	
				Абс. изм (+-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	106 630	125 750	244 055	19 120	17,93	118 305	94,08
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	85 617	102 448	206 486	16 831	19,66	104 038	101,55
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	21 013	23 302	37 569	2 289	10,89	14 267	61,23
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	6 765	9 211	11 282	2 446	36,16	2 071	22,48
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	2681	3002	3961	321	11,97	959	31,95
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11 567	11 089	22 326	-478	-4,13	11 237	101,33
7. Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	9 448	3 269	18 167	-6 179	-65,40	14 898	455,74
8. Основные средства, тыс. руб.	7 420	90 816	126 074	83 396	1123,94	35 258	38,82
9. Оборотные активы, тыс. руб.	41 502	57 841	72 944	16 339	39,37	15 103	26,11
10. Численность ППП, чел.	63	63	65	0	0,00	2	3,17
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	12 852	12 852	13 260	0	0,00	408	3,17

12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	1692,54	1996,03 2	3754,69 2	127	17,93	1 758,66	88,11
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	204	204	204	0,00	0,00	0,00	0,00
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	14,37	1,38	1,94	-12,99	-90,36	0,55	39,80
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,57	2,17	3,35	-0,40	-15,38	1,17	53,90
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10,85	8,82	9,15	-2,03	-18,71	0,33	3,74
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	12,17	9,67	10,07	-2,50	-20,52	0,40	4,11
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	0,89	0,91	0,91	0,02	2,28	0,00	-0,36

Ниже на рисунке 16 наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО «А ГРУПП» в течение всего анализируемого периода.

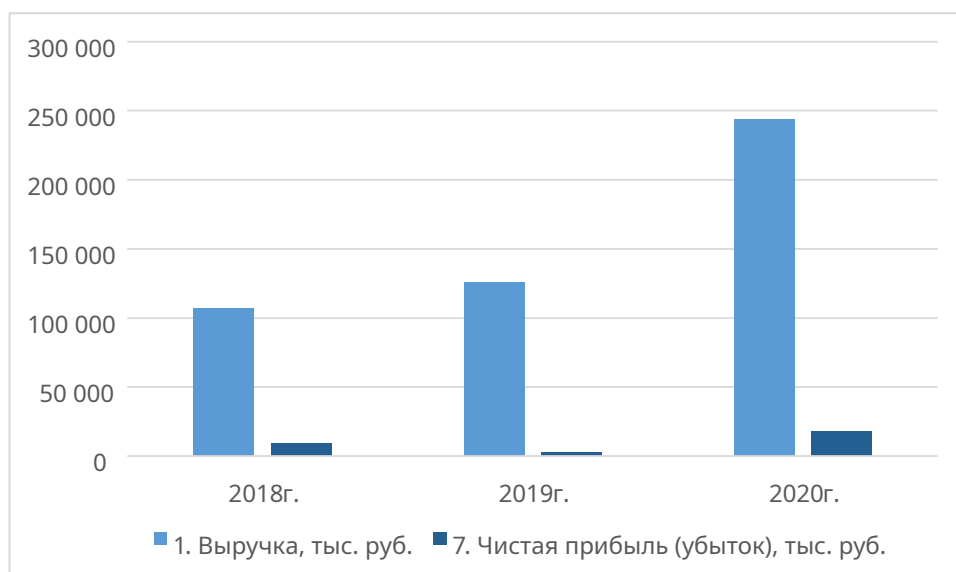


Рисунок 16 – Динамика изменения выручки и чистой прибыли за 2017-2020 гг.

Выручка с каждым годом растет. Особенно высокий прирост выручки был в 2020 году. Чистая прибыль росла неравномерно. А в 2019 году снизилась по сравнению с предыдущим годом. Снижение произошло почти в

3 раза. Но в 2020 году чистая прибыль выросла более чем в 5 раз по сравнению с 2019 годом.

## 2.2 Анализ финансового состояния ООО «А ГРУПП»

Оценка эффективности финансового планирования предприятия рассчитывается на основе бухгалтерской отчетности.

Стратегия предприятия определяется не только рыночными возможностями, технологическими трендами, конкурентной средой, миссией или целями компании, но и ресурсами, которыми оно обладает. Ресурсы, наравне с платежеспособным спросом, являются ключевым ограничением стратегии предприятия. К ресурсам можно отнести не только имеющиеся активы, но и потенциальные.

Таким образом, методика оценки финансового состояния предприятия должна содержать анализ:

- 1) возможностей организации;
- 2) платежеспособности;
- 3) источников финансирования;
- 4) активов предприятия.

Более подробно оценить изменение в активах и пассивах ООО «А ГРУПП» помогут данные таблицы 7.

Таблица 7 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения в 2020 году, тыс. руб.

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платеж. средств в тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
А1.	3 590	+162,6	≥	П1. Наиболее	41 403	+7,8	-37 813

Высоколиквидные активы (ден. срва + краткосрочные фин. вложения)				срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)		раза	
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	32 843	+5,4 раза	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	17 413	+45,4	+15 430
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	36 511	+124,9	≥	П3. Долгосрочные обязательства	94 055	+208,5 раза	-57 544
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	126 698	+27,9 раза	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	46 771	+4,5 раза	+79 927

Из всех условий абсолютной ликвидности баланса выполняется только одно  $A2 > P2$ , это говорит о том, что организация имеет достаточно быстрореализуемых активов для покрытия среднесрочных обязательств.

Невыполнение первого условия ликвидности говорит о том, что у организации недостаточно высоколиквидных активов для погашения наиболее срочных обязательств.

Невыполнение третьего условия абсолютной ликвидности баланса  $A3 > P3$  говорит о том, что предприятие не может погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов

Далее рассчитаны коэффициенты платежеспособности предприятия.

Коэффициент текущей ликвидности и коэффициент собственного оборотного капитала рассчитаны для оценки текущей платежеспособности ООО «А ГРУППА» (таблица 8). Комплексный анализ этих коэффициентов позволяет не только более точно определить фактический уровень



платежеспособности, но и формирует реальную основу для прогнозных расчетов.

Таблица 8 - Показатели оценки платёжеспособности ООО «А ГРУПП» за 2017-2018 года

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2019)	на конец периода (31.12.2020)			
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,69	1,3	-0,39	не менее 2	не соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-1,08	-1,1	-0,02	не менее 0,1	не соответствует
3. Коэффициент восстановления платежеспособности	x	0,56	x	не менее 1	не соответствует
4. Коэффициент быстрой ликвидности	0,08	0,62	0,54	0,7-1,0	не соответствует

Таким образом, первые два коэффициента на 31.12.2020 оказались меньше нормативно установленного значения. Коэффициент текущей ликвидности меньше нормативного значения, следовательно, это говорит о том, что предприятие не может оплатить все текущие обязательства. Таким образом, в качестве рекомендаций можно посоветовать снизить кредиторскую задолженность и оборотные активы. Коэффициент обеспеченности собственными средствами также не соответствует нормативному значению, что говорит о том, что оборотные активы и часть в необоротных активов сформированы за счет заемных средств. Таким образом можно говорить о наличии риска возникновения просроченной задолженности и как следствие о потере финансовой устойчивости.

Структура баланса предприятия является неудовлетворительной. На предприятии существуют проблемы с управлением собственным оборотным

капиталом. Коэффициент платежеспособности показывает, что у предприятия нет возможности в ближайшее время восстановить платежеспособность. Коэффициент быстрой ликвидности показал, что банки могут выдать кредит предприятию только под большие проценты или вовсе отказать в кредите.

Результаты анализа финансовой устойчивости представлены в таблице 9.

Таким образом, в 2020 году на предприятии не хватало собственных оборотных средств, что свидетельствует о наличии финансовых проблем в ООО «А ГРУПП». Все показатели покрытия собственными оборотными средствами в последние два года только снижались, что также является негативным фактором.

Таблица 9 - Анализ финансовой устойчивости ООО «А ГРУПП»

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)				
	на начало анализируемого периода (2016)	на конец анализируемого периода (2020)	2016	2017	2018	2019	2020
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	5 950	-79 927	-10 196	-8 414	-2 222	-93 190	-114 607
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	6 401	14 128	-9 745	+719	+15 258	-9 098	-20 552
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	17 538	28 631	+1 392	+802	+15 587	-3 076	-6 049

Результаты анализа рентабельности предприятия ООО «А ГРУПП» представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Анализ рентабельности предприятия

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2): 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение: более 4%	7,7	10,8	8,8	9,1	+1,4	+19,1
2. Рентабельность продаж по чистой прибыли. Нормальное значение: 2% и более.	6,4	8,9	2,6	7,4	+1	+16

Оба показателя рентабельности за 4 анализируемых периода находятся на нормальном уровне, так как предприятие повышает свою чистую прибыль.

Таким образом, после проведения анализа финансового состояния ООО «А ГРУПП» было выяснено следующее:

- 1) наблюдается рост чистых активов (за 5 лет в 208 раз);
- 2) темпы роста активов превышают темпы роста собственного капитала;
- 3) чистая прибыль растет;
- 4) рентабельность продаж и рентабельность продаж по чистой прибыли в норме;
- 5) предприятие не ликвидно;
- 6) обнаружен недостаток собственных оборотных средств;
- 7) не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

### 2.3 Анализ существующей системы финансового планирования ООО «А ГРУПП»

Главный финансовый план фирмы включает в себя операционный и финансовый бюджет (рисунок 17). Основная деятельность исследуемого объекта - логистика. Исходя из этого, операционный бюджет представлен

бюджетами перевозок и издержками обращения. Операционный бюджет составляют для формирования отчета о прибылях и убытках.

Операционный бюджет	Финансовый бюджет
<ul style="list-style-type: none"><li>• Бюджет продаж</li><li>• Бюджет закупки оборудования</li><li>• Бюджет коммерческих расходов</li><li>• Бюджет по труду</li><li>• Бюджет доходов и расходов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Бюджет движения денежных средств</li><li>• Бюджет доходов и расходов</li><li>• Расчетный баланс</li></ul>

Рисунок 17 - Система бюджетов в ООО «А ГРУПП»

Планирование в организации начинают с формирования бюджета продаж. Бюджет продаж (БП) является основой в системе бюджетирования, потому что план продаж значительно влияет на все другие планы финансовой деятельности предприятия. В БП отражаются плановые объемы выручки в натуральном и стоимостном выражении. На общий объем продаж влияет спрос на логистические услуги «А ГРУПП», производственных возможностей его, от поставленных руководством целей (достичь безубыточности, заработать определенную прибыль, охватить сегмент рынка т. д.).

Бюджет продаж формируется на основе спроса на логистические услуги ООО «А ГРУПП», географии перевозок, категорий клиентов, сезонных факторов, а также уровня инфляции. В обязательном порядке учитывается влияние уровня инфляции при планировании базисных цен.

В ООО «А ГРУПП» составляются два вида бюджета:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет движения денежных средств.

В бюджете доходов и расходов показываются плановые финансовые показатели деятельности предприятия.

Составление бюджета движения денежных средств позволяет проводить анализ достаточности денежных средств в любом временном периоде для реализации проекта продаж услуг по транспортировке грузов.

Бюджеты составляются на год с разбивкой по кварталам.

Предприятие составляет бюджеты с целью определения возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины финансовых показателей.

Задачи управления финансово-хозяйственной деятельностью:

- установление плановых размеров денежных средств и направлений их расходования;
- установление финансовых отношений с бюджетом, банками, страховыми организациями и другими хозяйствующими субъектами;
- поиск путей наиболее рационального вложения капитала и его эффективного использования;
- осуществление контроля над использованием и расходованием денежных средств и другие.

Бюджет доходов и расходов в ООО «А ГРУПП» утверждается директором.

Следовательно, бюджет доходов и расходов дает возможность повысить эффективность финансовой деятельности предприятия по достижению поставленных целей. Эффективность всей деятельности зависит от рационального использования финансовых и трудовых ресурсов, в том числе и от снижения налоговых выплат в рамках закона. Бюджет денежных средств отражает движение денежных средств за конкретный период времени. За счет этого бюджета обеспечивается оперативное использование денежных средств на текущие операции.

В бюджете движения денежных средств ООО «А ГРУПП» отражается сумма денежных средств, которые поступят на расчетный счет или в кассу. В таблице отражается и сумма денежных средств, и дата платежей поставщикам, заработной платы персоналу, процентов кредиторам, налогов и т.д.

Бюджет доходов и расходов ООО «А ГРУПП» на 2021 год представлен в таблице 11.

Согласно прогнозным данным по таблице 11, рост отрасли экономики, связанной с деятельностью предприятия ООО «А ГРУПП», составит около 6% в год. Допустим, что развитие рассматриваемого предприятия происходит равномерно, следовательно, рост показателей за каждый квартал планового периода составит около 1,5% относительно значения предыдущего периода.

По данным таблицы 11 можно увидеть, что выручка за прогнозный период (2019 год) увеличится до 259031 тыс.руб., рост за каждый квартал составит около 1,5%.

Чистая прибыль также увеличится за 2021 год до 19515 тыс.руб., что на 1348 тыс. руб. больше, чем в 2020 году.

Таблица 11 - Бюджет доходов и расходов ООО «А ГРУПП» на 2019 г.

Показатели в тыс.руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2019г.)				
	На конец 2020 г.	На конец I квартала 2021 г.	На конец II квартала 2021 г.	На конец III квартала 2021 г.	На конец IV квартала 2021 г.
Выручка	244055	247716	251432	255203	259031
Себестоимость продаж	206486	209583	212727	215918	219157
Валовая прибыль	37569	38133	38705	39285	39874
Коммерческие расходы	3961	4001	4041	4081	4122
Управленческие расходы	11282	11395	11509	11624	11740
Другие расходы (проценты к	11421	11535	11651	11767	11885

уплате, прочие расходы)					
Внереализационные доходы (доходы от участия в других организациях, проценты к получению, прочие доходы)	12303	12426	12550	12676	12803
Прибыль (убыток) до налогообложения	23208	23628	24055	24489	24930
Налоги	4932	5021	5112	5204	5298
Чистая прибыль (убыток)	18167	18496	18830	19170	19515

Также прогнозируется увеличение показателей расходов предприятия. К примеру себестоимость увеличится до 219157 тыс.руб., а коммерческие и управленческие расходы в плановом периоде составят 4122 тыс.руб. и 11740 тыс. руб. соответственно.

Далее необходимо составить бюджет движения денежных средств (БДДС) (таблица 12). Данный бюджет означает план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия, который отражает все результаты компании, показывает, нужно ли предприятию внешнее финансирование, а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

Таблица 12 – Бюджет движения денежных средств ООО «А ГРУПП» на 2021год

Показатели в тыс.руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2019г.)				
	На конец 2020 г.	На конец I квартала 2021 г.	На конец II квартала 2021 г.	На конец III квартала 2021 г.	На конец IV квартала 2021 г.
Остаток ДС и ДЭ на начало периода	2963	3590	4226	4872	5528
Поступления всего, в т.ч.:	301627	306151	310744	315405	320136
от текущих операций	301627	306151	310744	315405	320136

от инвестиционных операций	-	-	-	-	-
от финансовых операций	-	-	-	-	-
Платежи всего, в т.ч.:	301000	305515	310098	314749	319470
от текущих операций	300170	304673	309243	313881	318589
от инвестиционных операций	-	-	-	-	-
от финансовых операций	830	842	855	868	881
Конечное сальдо денежных потоков	627	636	646	656	665
Остаток ДС и ДЭ на конец периода	3590	4226	4872	5528	6193

По данным бюджета движения денежных средств можно удобно проследить за различными видами поступлений и выплат. В данном случае, бюджет движения денежных средств, представленный в таблице, отражает продолжение прогнозного роста ООО «А ГРУПП» на 6%.

Следующим этапом является составление расчетного баланса. Данный баланс представлен в таблице 13.

В расчетном балансе ООО «А ГРУПП» на 2021 год были рассмотрены существенные статьи. По результатам данной таблицы наблюдается общее изменение всех показателей на планируемый 2021 год. Общая величина изменений составляет около 6%.

Таблица 13 – Расчетный баланс ООО «А ГРУПП» на 2021 год

Показатели в тыс.руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2021г.)				
	На конец 2020 г.	На конец I квартала 2021 г.	На конец II квартала 2021 г.	На конец III квартала 2021 г.	На конец IV квартала 2021 г.
<b>АКТИВ</b>					
Внеоборотные активы всего, в т.ч.:	126698	128598	130527	132485	134473
Основные средства	126074	127965	129885	131833	133810



Оборотные активы всего, в т.ч.:	72944	74038	75149	76276	77420
Запасы	34680	35200	35728	36264	36808
Дебиторская задолженность	32843	33336	33836	34343	34858
Денежные средства и денежные эквиваленты	3590	3644	3699	3754	3810
БАЛАНС	199642	202637	205676	208761	211893
ПАССИВ		0	0	0	0
Капитал и резервы всего, в т.ч.:	46771	47473	48185	48907	49641
Резервный капитал	947	961	976	990	1005
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	35824	36361	36907	37460	38022
Долгосрочные обязательства всего, в т.ч.:	94055	95466	96898	98351	99827
Заемные средства	93643	95048	96473	97920	99389
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	58816	59698	60594	61503	62425
Заемные средства	14503	14721	14941	15165	15393
Кредиторская задолженность	41403	42024	42654	43294	43944
БАЛАНС	199642	202637	205676	208761	211893

В ООО «А ГРУПП» договоры по транспортировке (перевозке) заключаются, в основном, на один год с возможным продлением срока. По каждому договору установлены графики оплаты поставок, графики поступления, получения займов и кредитов, а также по их погашению. Все эти графики являются базой для формирования БДР на год с разбивкой по кварталу. Выполнение БДР проверяют посредством бухгалтерского отчета. Вся система управления финансово-хозяйственной деятельностью происходит посредством программы Excel.

Таким образом, по всей системе бюджетирования на анализируемом предприятии можно дать такую характеристику:

- информационной базы, которая имеется на данный момент в организации, не хватает для принятия управленческих решений, так как план, составляемый в программе Excel, и информация о фактическом исполнении бюджета, отраженная в бухучете, не всегда взаимосвязана по аналитическим признакам, поэтому возникают сложности при сравнении плановых показателей с фактическими.

- в ООО «А ГРУПП» не проводят детальное планирование и бюджетирование денежных потоков на среднесрочную и долгосрочную перспективу;

- нет единой базы плановой и фактической информации, что создает сложности при анализе фактических отклонений. Для проведения анализа фактические данные приходится вводить в программу Excel вручную, но при большом объеме договоров переносить детализированную информацию сложно. Следовательно, данная система является не эффективной.

- предприятие не может проводить ежедневное планирование по ряду позиций, таких как: погашение кредитов, уплата процентов по привлеченным кредитам, получение платежей по договорам.

- слабо развиты центры финансовой ответственности ООО «А ГРУПП», определяющие права и ответственность структурных подразделений за назначенные для них финансовые показатели, являющиеся составной частью внутрифирменного результата предприятия в целом.

### 3. Направления совершенствования системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП»

#### 3.1 Совершенствование порядка планирования финансовых результатов предприятия

В ООО «А ГРУПП» есть финансовое планирование, но оно неэффективно. Вследствие этого есть проблемы в финансовой деятельности компании. Как мы уже выясни, что нецелевое использование средств, нехватка финансирования привело к тому, что компания имеет проблемы, и она неплатежеспособна.

Негативные последствия увеличения масштабов деловой активности представлены на рисунке 18.

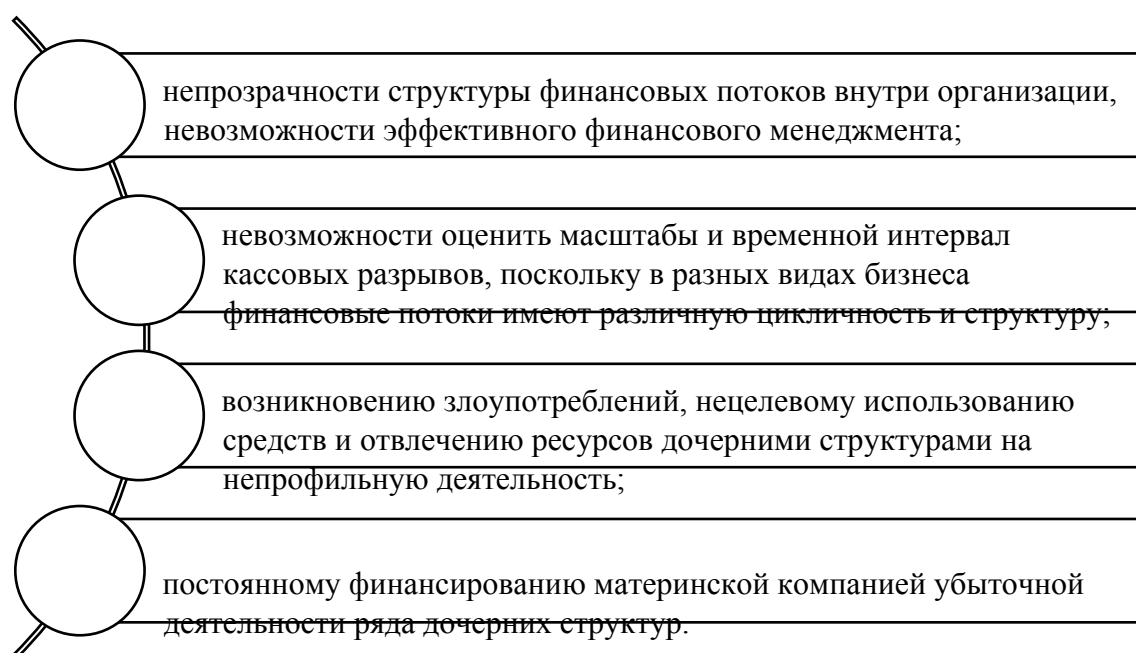


Рисунок 18 - Негативные последствия увеличения масштабов деловой активности

За основу совершенствования процесса финансового планирования можно взять бенчмаркинг - это применение успешных моделей финансового планирования в иностранных компаниях. Далее приведем некоторые ситуации из практики, в которых есть неправильное понимание финансовых понятий и возможные приемы совершенствования бюджетирования.

Концепция управления бюджетом действует повсеместно. К примеру, в Америке четко разделяют такие термины, как: планирование (постановка целей и стратегий), программирование (разработка мероприятий для достижения целей и реализации стратегий) и составление бюджета (составление финансового плана). В этой стране бюджет рассматривают как стоимостное выражение целей. А бюджетирование рассматривают как процесс планирования прибыли.

В Германии бюджетирование представляет собой основную часть системы контроля и эффективный метод взаимосвязи планирования и контроля. В этой стране бюджет понимают, как финансовый план, который строго должен выполняться ответственным лицом на каждом этапе исполнения.

Внедрение бюджетирования в организации, обычно, представляет собой ответную реакцию на потребность внешней среды в финансовой экономии и совершенствовании финансовой прозрачности компании. Как правило, внешняя среда кардинально не меняется в течение года.

Процесс финансового планирования представляет собой разработку и утверждение проектов бюджетов. На практике, ошибочно бюджетирование приравнивают к финансовому планированию. Два эти мероприятия разные.

Бюджетирование и финансовое планирование пересекаются между собой, так как планирование финансовых результатов состоит из процесса разработки и согласования проектов бюджетов. При этом бюджетирование не

оказывает влияние на финансовую политику, постановку финансовых целей и способу достижения в организации.

Бюджетирование и планирование являются взаимоопыляемыми процессами в организации. Сначала идет планирование, а потом бюджетирование, а не наоборот. Эти два процесса не могут быть эффективно использованы по отдельности.

Недостатки традиционного подхода к бюджетированию представлены на рисунке 19.



Рисунок 19 - Недостатки традиционного подхода к бюджетированию

В современное время есть значимые течения, которые направлены на ликвидацию проблем, возникших в традиционном способе финансового планирования. Эти течения являются стратегическим бюджетированием,

«улучшенное бюджетирование», «расширенное бюджетирование» и подход к планированию «вне бюджета».

Последователи первых трех течений не отвергают само бюджетирование, но используют современные подходы к нему.

Мероприятия по совершенствованию планирования в ООО «А ГРУПП» в рамках концепции расширенного бюджетирования, представлены на рисунке 20.



## Рисунок 20 - Направления совершенствования процесса финансового планирования для ООО «А ГРУПП»

Последователи «продвинутого бюджетирования» не считают полный переход от традиционного к продвинутому бюджетированию нецелесообразным.

Следовательно, направление «расширенного или улучшенного бюджетирования» ориентировано на совершенствование бюджетов в среднесрочном периоде с одновременным сохранением качества процесса планирования и снижению затрат и ресурсов.

### 3.2 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования

Отлаженный процесс бюджетирования позволяет руководителю компании постоянно быть в курсе ситуации в любом подразделении, что дает адекватную оценку финансовой ситуации в целом по компании. посредством применения бюджетирования руководитель может эффективно управлять большим бизнесом, даже если компания осуществляет свою деятельность по разным направлениям.

Прежде чем говорить о совершенствовании бюджетирования в анализируемой компании, нужно провести всесторонний анализ существующей системы. Такой анализ поможет выявить проблемы бюджетирования в ООО «А ГРУПП».

Проведем анализ следующих показателей и процессов:

- 1) расходы в процессе проведения бюджетирования;
- 2) проведение контроля со стороны управляющих менеджеров;
- 3) горизонт планирования;

- 4) система мотивации работников;
- 5) прозрачность информации;
- 6) интегрированность бюджетирования с информационными технологиями.

Рассмотрим систему бюджетирования ООО «А ГРУПП» соотнося с каждым из данных критериев.

- 1) Расходы в процессе проведения бюджетирования.

Основной статьей затрат является рабочее время в ООО «А ГРУПП» на составление и корректировку бюджетов. Вся работа проводится в программе Excel. Оперативность формирования бюджетов очень низкая. Предприятие не тратит финансовые ресурсы на информационные системы.

Годовой бюджет формируется в течение полугода. Объединение всех бюджетов представляет собой значимый момент при проведении расчетов всех затрат всего процесса финансового планирования и бюджетирования.

Корректировка происходит четыре раза в год.

Следовательно, основной задачей решения этой проблемы является сокращение рабочего времени, затраченное на формирование бюджета и корректировку.

первая рекомендация по совершенствованию системы бюджетирования – это уменьшение количества корректировок Производственных программ. Вместо 4 корректировок – проводить 2, привязанные к общим корректировкам бюджета.

В настоящий момент корректировки производственных программ (программа РЭН и пр.) проходят в форме:

- прогноз исполнения от 01.04;
- прогноз исполнения от 01.07;
- прогноз исполнения от 01.10;
- прогноз исполнения от 01.12.



Здесь присутствует проблема излишней и всё увеличивающейся централизации планирования и управления экономикой компании. Результатом такого способа планирования и управления является существенное снижение качества принимаемых управленческих решений. Данное негативное обстоятельство пытаются компенсировать при помощи имплементации завышенных требований к сбору данных управленческого учета и бюджетирования.

Таким образом, предлагается проводить корректировку производственных программ только на 01.07 и 01.10, то есть только в периоды общих корректировок бюджета.

## 2) Проведение контроля со стороны управляющих менеджеров.

Руководители должны постоянно проводить контроль над исполнением бюджета. Сравнивать фактические и плановые результаты, проводить мероприятия в случае несовпадения. Как было сказано ранее, в ООО «А ГРУПП» существует проблема с контролем. Фактические и плановые показатели не совпадают, поэтому присутствует нецелевое расходование бюджетных денег.

Таким образом, на фирме следует организовать строгий контроль над исполнением бюджета и целевым использованием бюджетных средств. Оперативный контроль следует производить ежедневно, чтоб не было отклонений по факту.

Схема взаимодействия для проведения оперативного контроля представлена на рисунке 21.

Структурное подразделение

	Планово-экономический отдел	
подготовка		
заявки на оплату	Бухгалтерия	
	Проверка заявок	
согласно		Финансовый

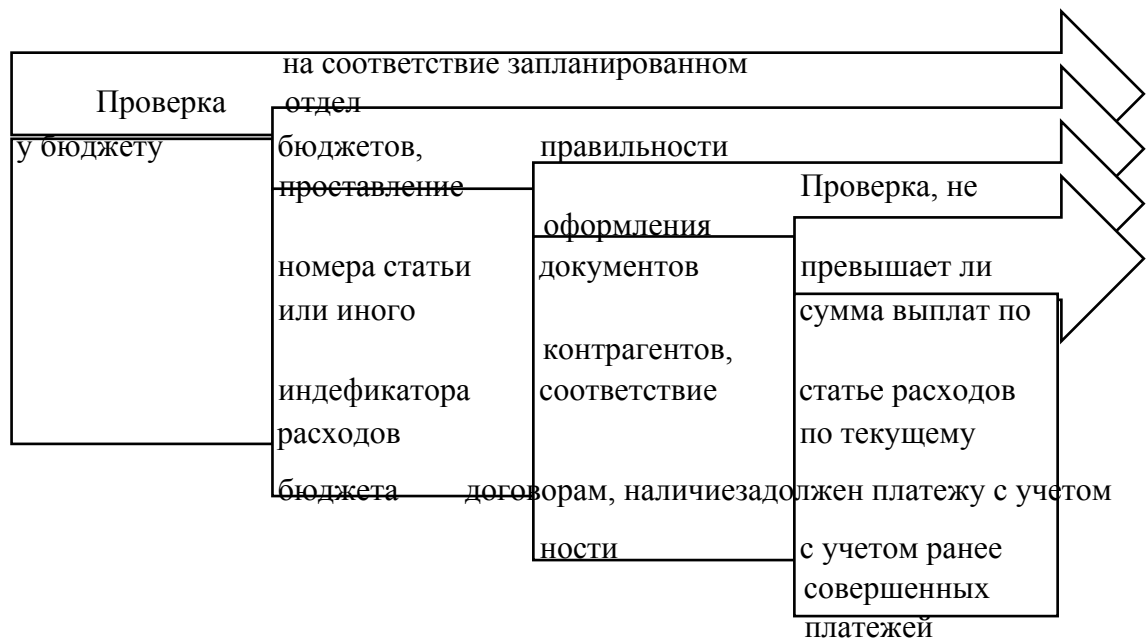


Рисунок 21 – Схема взаимодействия для проведения оперативного контроля

Необходимо ввести правило, чтобы сотрудники финансового отдела не принимали к оплате счета, если на них отсутствует виза сотрудника ПЭО и не проставлена классификация расходов.

### 3) Горизонты планирования.

В ООО «А ГРУПП» бюджеты составляются на год, квартал и месяц. Также бюджет составляется на среднесрочную перспективу (на 3 года). На долгосрочную перспективу планов не составляют. Горизонты планирования регламентированы, принятыми уставами ООО «А ГРУПП».

Таким образом, можно сделать вывод, что горизонты планирования не нуждаются в совершенствовании.

### 4) Система мотивации работников.

Невозможно обеспечить постоянный мониторинг бюджетных процессов только с помощью контрольных мер. Полное значение контроля исполнения бюджета даст работникам мотивацию для выполнения запланированных показателей.

Система мотивации должна быть четкой и понятной, чтобы специалисты могли сами посчитать размер своей заработной платы для достижения плановых показателей.

Система мотивации должна быть внедрена одновременно с процессом планирования. Должностные лица, ответственные за планирование, должны быть мотивированы на разработку бюджетов, максимально приближенных к реальности.

Система премирования не должна побуждать сотрудников к преднамеренному занижению плановых показателей с целью их превышения и получения повышенного вознаграждения.

Каждый сотрудник предприятия ООО «А ГРУПП» должен быть заинтересован в повышении эффективности.

Сейчас в ООО «А ГРУПП» действует система премий, которая предполагает премию в случае совпадения фактических и плановых показателей, при этом отклонение может составить до 2% в любую сторону.

Автор советует ввести дополнительную премию, если затраты по факту окажутся ниже более, чем на 10%. Но при этом объем и качество не должны пострадать. Размер премии можно установить до 80% от среднемесячного оклада работника. Это значительно сэкономит бюджетные средства и проблема нецелевого расходования бюджетных средств будет решена.

#### 5) Прозрачность информации.

Информационная прозрачность подразумевают открытость и достоверность информации для всех сотрудников. От этого зависит качество работы и результаты деятельности. В ООО «А ГРУПП» регламентом уставлено, что все сотрудники могут получить полную и достоверную информацию о процессе бюджетирования.

Таким образом, информационная прозрачность соответствует нормам и не требует совершенствования.

б) Интегрированность бюджетирования и информационных технологий. Как говорилось ранее, в ООО «А ГРУПП» бюджетирование не автоматизировано. Что приводит к значительным затратам рабочего времени и человеческих ресурсов.

Поэтому в компании следует провести автоматизацию, т.е. внедрение информационных технологий. Специальные программы для введения учетов, составления бюджетов и принятия управленческих решений значительно сэкономят не только рабочее время, но и человеческие ресурсы. Также количество ошибок будет сокращено.

Также в качестве рекомендаций для совершенствования системы финансового планирования на предприятии ООО «А ГРУПП» можно предложить составление правильного положения о бюджетировании предприятия.

Положение о бюджетировании ООО «А ГРУПП» должно включать следующие пункты.

1. Назначение данного Положения. Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса. Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления. Положение утверждается директором ООО «А ГРУПП» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

2. Правоотношения, регулируемые данным Положением. Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, которые возникают между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления, рассмотрения, утверждения и контроля за исполнением годового бюджета ООО «А ГРУПП»

3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ООО «А ГРУПП». Бюджетные правоотношения осуществляются в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Уставом ООО «А ГРУПП», а также настоящим Положением.

4. Понятия и термины, применяемые в настоящем Положении. В настоящем Положении применяются понятия и термины в значениях, определенных настоящим Положением о бюджетировании.

Бюджет предприятия - план доходов и расходов предприятия, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью предприятия, устанавливаемый на один год.

Годовой бюджет ООО «А ГРУПП» включает операционные и финансовые бюджеты. Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия. Финансовый бюджет - это денежно выраженный план, отражающий в комплексе предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Система бюджетирования – набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

Планирование - разработка планов развития предприятия и анализ способов выполнения данного плана.

Бюджетирование - это управление бюджетом организации (всеми доходами и расходами), которое осуществляется за счет их распределения и корректировки.

Бюджетное положение - это установленный на предприятии порядок разработки, представления, согласования, обработки, анализа, проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней.

Целевые показатели – показатели, характеризующие цели предприятия.

Отклонение - разница между плановыми и фактическими показателями.

Плановый период – период, на который составляется план (бюджет).

5. Цели и задачи бюджетирования. Цель бюджетирования в ООО «А ГРУПП» – планирование, управление и контроль эффективности деятельности предприятия, основанное на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов и проведении анализа соответствия фактических значений плановым.

Задачи, решаемые настоящим Положением:

- планирование деятельности ООО «А ГРУПП»;
- анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей;
- оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей;
- контроль за исполнением плана.

Таким образом, в результате анализа системы финансового планирования ООО «А ГРУПП», были выделены две проблемы в системе бюджетирования компании: излишние временные затраты за счет большого количества корректировок производственных программ, и недостаточная мотивация работников в процессе бюджетирования. Далее дадим оценку предложенным мероприятиям.

### 3.3 Оценка эффективности бюджетных технологий в системе финансового планирования

Совершенствование процесса бюджетирования является повышение эффективности планирования, а также получение прибыли. Для этого были разработаны рекомендации по совершенствованию бюджетирования. Теперь надо оценить эффективность продолженных мероприятий.

В результате уменьшения количества корректировок в два раза экономия произойдет в рабочем времени.

Далее нужно провести анализ данных мероприятий и дать оценку удобству применения их. Для оценивания используется метод экспертных оценок, который предусматривает количественную оценку эффективности посредством коэффициента адекватности системы. Данный коэффициент определяет уровень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды.

Коэффициент адекватности предложенных мероприятий находим по следующей формуле [33]:

$$K_a = \frac{\sum_{i=1}^N P_i}{N * A}, \quad (1)$$

где  $P_i$  – фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

$A$  – максимальная оценка бюджетирования в баллах ( $A=5$ );

$N$  – количество экспертов;

$K_a$  – коэффициент адекватности системы бюджетирования.

В качестве экспертов выступили квалифицированные специалисты ООО «А ГРУПП».

Расшифровка сокращений:

ОБП – отдел бюджетного планирования;

ПЭО – планово-экономический отдел; ФО

– финансовый отдел.

Результаты экспертных оценок текущей системы бюджетирования представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Экспертные оценки текущей системы бюджетирования

№	Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
1	Заместитель директора по экономике	3	2	4
2	Начальник ОБП	2	3	3
3	Начальник ПЭО	3	2	3
4	Начальник ФО	2	3	4
5	Ведущий экономист ОБП	2	4	3
6	Ведущий экономист ПЭО	2	3	2
7	Ведущий экономист ФО	4	3	2
8	Экономист 1 кат. ОБП	3	3	2
9	Экономист 1 кат. ПЭО	2	4	3
10	Экономист 1 кат. ФО	3	2	2
Итого		26	29	28
Вес		0,3	0,5	0,2
С учетом веса		7,8	14,5	5,6
			Итого	27,9

Результаты экспертных оценок системы бюджетирования после внедрения предложенных рекомендаций представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

№	Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
1	Заместитель директора по экономике	4	5	5
2	Начальник ОБП	5	4	4
3	Начальник ПЭО	4	4	5
4	Начальник ФО	4	4	4
5	Ведущий экономист ОБП	3	5	4
6	Ведущий экономист ПЭО	4	4	3



7	Ведущий экономист ФО	3	4	5
8	Экономист 1 кат. ОБП	4	3	3
9	Экономист 1 кат. ПЭО	4	4	4
10	Экономист 1 кат. ФО	3	4	4
Итого		38	41	41
Вес		0,3	0,5	0,2
С учетом веса		11,4	20,5	8,2
			Итого	40,1

Для текущей системы бюджетирования значение коэффициента адекватности стало следующим:

$$K_{\text{а}} = 27,9/50 = 0,56$$

Таким образом, только 56% специалистов довольны существующей системой бюджетирования.

Коэффициент адекватности системы бюджетирования с учетом предложенных мероприятий составил:

$$K_{\text{а}} = 40,1/50 = 0,8$$

Таким образом, 80% оценили адекватность предложенных мероприятий. Соответственно уровень адекватности повысится на 24%.

Можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия по повышению эффективности системы бюджетирования в ООО «А ГРУПП» сыскали одобрение у специалистов данной компании. Следовательно, разработанные мероприятия можно применить на практике.

## Заключение

Финансовое планирование играет важную роль способности предприятия противостоять внешним угрозам. Грамотное планирование финансов позволяет сохранить финансовую устойчивость предприятия на рынке с большой конкуренцией с учетом строгости налоговых платежей.

Финансовое планирование помогает решать множество задач, к которым можно отнести следующие.

- 1) Необходимость обеспечения достаточными средствами.
- 2) Обеспечение разумный баланс между оттоком и притоком средств, чтобы поддерживать стабильность.
- 3) Многие поставщики инвестируют средства в компании, у которых сформирована эффективная система финансового планирования.
- 4) Разработка программ для развития и роста организации.
- 5) Снижение рисков, которые могут возникнуть в последствии каких-либо изменений в отрасли за счет достаточного количества средств.

Обеспечение стабильного дохода.

Текущее финансовое планирование включает в себя разработку следующих документов:

- план движения денежных средств;
- план отчета о прибылях и убытках;
- план бухгалтерского баланса.

У любой организации есть доходы и расходы, которые по сути и составляют движение денежных средств. Управление потоками данных денежных средств, а также их планирование осуществляется за счет бюджетирования.

Бюджетирование – это управление бюджетом организации (всеми доходами и расходами), которое осуществляется за счет их распределения и корректировки.

Цели бюджетирования:

- 1) оценка состояния компании в настоящее время;
- 2) планирование деятельности организации на основе показателей, характеризующих текущую деятельность;
- 3) эффективное использование всех имеющихся ресурсов;
- 4) анализ эффективности плановых проектов;
- 5) развитие и дальнейшее укрепление положения предприятия;
- 6) получение максимальных результатов деятельности организации;
- 7) анализ всех затрат;
- 8) наличие отработанной системы контроля исполнения плана сотрудниками;
- 9) мотивация работников для достижения целей организации;
- 10) соблюдение законов и договорных обязательств.

В данной бакалаврской работе проведен анализ и оценка эффективности системы финансового планирования в ООО «А ГРУПП».

ООО «А ГРУПП» - логистическая компания, осуществляющая перевозку генеральных (отдельные машины) и сборных грузов, негабаритные перевозки. Компания осуществляет перевозки по всей России и в страны СНГ.

По результатам проведения анализа финансового состояния ООО «А ГРУПП» было выяснено следующее:

- 1) наблюдается рост чистых активов (за 5 лет в 208 раз);
- 2) темпы роста активов превышают темпы роста собственного

капитала;

- 3) чистая прибыль растет;
- 4) рентабельность продаж и рентабельность продаж по чистой прибыли в норме;
- 5) предприятие не ликвидно;
- 6) обнаружен недостаток собственных оборотных средств;
- 7) не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения.

По данным бюджета доходов и расходов можно увидеть, что выручка за прогнозный период (2019 год) увеличится до 259031 тыс.руб., рост за каждый квартал составит около 1,5%.

По данным бюджета движения денежных средств можно удобно проследить за различными видами поступлений и выплат. В данном случае, бюджет движения денежных средств, составленный на 2019 год, отражает продолжение прогнозного роста ООО «А ГРУПП» на 6%.

По всей системе бюджетирования на анализируемом предприятии можно дать такую характеристику:

- информационной базы, которая имеется на данный момент в организации, не хватает для принятия управленческих решений, так как план, составляемый в программе Excel, и информация о фактическом исполнении бюджета, отраженная в бухучете, не всегда взаимосвязана по аналитическим признакам, поэтому возникают сложности при сравнении плановых показателей с фактическими.
- в ООО «А ГРУПП» не проводят детальное планирование и бюджетирование денежных потоков на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- нет единой базы плановой и фактической информации, что создает сложности при анализе фактических отклонений. Для проведения

анализа фактические данные приходится вводить в программу Excel вручную, но при большом объеме договоров переносить детализированную информацию сложно. Следовательно, данная система является не эффективной.

- предприятие не может проводить ежедневное планирование по ряду позиций, таких как: погашение кредитов, уплата процентов по привлеченным кредитам, получение платежей по договорам.

- слабо развиты центры финансовой ответственности ООО «А ГРУПП», определяющие права и ответственность структурных подразделений за назначенные для них финансовые показатели, являющиеся составной частью внутрифирменного результата предприятия в целом.

Хорошо налаженная система бюджетирования дает руководителю возможность оценить, с одной стороны, как идут дела в разных подразделениях компании, а с другой, как складывается ситуация в целом. Данная система позволяет отлично управлять не просто отдельными видами бизнеса, а сочетанием разных видов деятельности.

Для проведения диагностики и дальнейшей оптимизации системы бюджетирования были выделены следующие критерии, описывающие её с разных сторон, а анализ которых поможет выявить слабые места и задать направление для рекомендаций.

- 1) Расходы в процессе проведения бюджетирования.
- 2) Проведение контроля со стороны управляющих менеджеров.
- 3) Горизонт планирования.
- 4) Система мотивации работников.
- 5) Прозрачность информации.
- 6) Интегрированность бюджетирования с информационными технологиями.

Далее был проведен анализ данных мероприятий и дана оценка удобству применения их. Для оценивания использовался метод экспертных оценок, который предусматривает количественную оценку эффективности посредством коэффициента адекватности системы. Данный коэффициент определяет уровень соответствия разрабатываемых бюджетов реальным возможностям и условиям внешней среды.

Таким образом, 80% оценили адекватность предложенных мероприятий. Соответственно уровень адекватности повысится на 24%.

Можно сделать вывод о том, что разработанные мероприятия по повышению эффективности системы бюджетирования в ООО «А ГРУПП» сыскали одобрение у специалистов данной компании. Следовательно, разработанные мероприятия можно применить на практике.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51–ФЗ. / под ред. И.В. Красикова.– М.: Инфотропик, 2018. – 506 с.
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (последняя редакция). / Под ред. Мубаракшина Р.А.– М.: Эксмо-Пресс, 2019. – 32 с.
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ "Об обществах с ограниченной ответственностью".- М.: Юнити, 2018.
4. Акмаева Р.И. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 579 с.
5. Актуальные финансовые исследования: теория, методология и практика: сборник научных трудов / отв. ред. Н.А. Толкачева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 230 с.
6. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент: учебное пособие / В.Б. Акулов. - 5-е изд. - Москва: Издательство «Флинта», 2016. - 262 с.
7. Аллен Р. Множественные источники дохода / Р. Аллен; Е.А. Самсонов. - 4-е изд., испр. - Минск: Попурри, 2016. - 560 с.
8. Арутюнова Д.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие / Д.В. Арутюнова, М.Ю. Ланкина. - Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2016. - 116 с.
9. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.З. Черняк, Н.Д. Эриашвили, Е.Н. Барикаев и др.; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 591 с. -

10. Воронина М.В. Финансовый менеджмент: учебник / М.В. Воронина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 399 с.
11. Гамова Е.Е. Финансовое планирование и бюджетирование: учебнометодическое пособие / Е.Е. Гамова. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. - 44 с.
12. Герасименко А. Финансовый менеджмент — это просто: базовый курс для руководителей и начинающих специалистов / А. Герасименко. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 481 с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник / И.Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 510 с.
14. Гребнев Г.Д. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Г.Д. Гребнев. - Оренбург: ОГУ, 2017. - 303 с.
15. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник / И.А. Дубровин. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 432 с.
16. Еремина С.В. Основы финансовых расчетов: учебное пособие / С.В. Еремина, А.А. Климов, Н.Ю. Смирнова. - Москва: Издательский дом «Дело», 2016. - 166 с.
17. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: компьютерно-ориентированный подход: учебное пособие / М.Г. Зайцев. - 4-е изд. - Москва: Издательский дом «Дело», 2017. - 313 с.
18. Исторические и экономико-правовые аспекты развития бизнеса в современных условиях: материалы Международной научно-практической конференции 17–18 апреля 2018 г. / под общ. ред. Е.С. Мальцевой; Институт бизнеса и дизайна. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 467 с.



19. Катаева Т.М. Основы антикризисного менеджмента: учебное пособие / Т.М. Катаева, М.Ю. Ланкина. - Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2016. - Ч. 1. - 95 с.
20. Конищева М.А. Финансовое планирование: учебное пособие / М.А. Конищева, Ю.И. Черкасова, Т.В. Живаева. - Красноярск: СФУ, 2016. - 256 с.
21. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - Москва: Юнити-Дана, 2015. - 623 с.
22. Лукаш Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения: учебное пособие / Ю.А. Лукаш. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательство «Флинта», 2017. - 280 с.
23. Новиков А.И. Экономико-математические методы и модели: учебник / А.И. Новиков. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 532 с.
24. Нуралиев С.У. Экономика: учебник / С.У. Нуралиев, Д.С. Нуралиева. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 431 с.
25. Отарашвили З.А. Принятие выгодных финансовых решений, критерии и алгоритмы / З.А. Отарашвили, О.А. Павлова. - 2-е изд., испр. - Москва: Национальный Открытый Университет «ИНТУИТ», 2016. - 48 с.
26. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебник / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова. - 13-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 500 с.
27. Пиркин А. Бизнес-планирование и оценка энергоэффективности инновационных проектов на предприятиях АПК: учебное пособие / А. Пиркин. - Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2018. - 61 с.
28. Руденко А.М. Методы принятия финансовых решений: учебное пособие / А.М. Руденко, Э.И. Колобова. - Москва: Прометей, 2018. - 294 с.

29. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: учебник / Л.Г. Руденко. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016. - 240 с.
30. Румянцева Е.Е. Инвестиции и бизнес-проекты: учебно-практическое пособие: в 2 ч. / Е.Е. Румянцева. - 2-е изд., стер. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - Ч. 2. - 348 с.
31. Румянцева Е.Е. Финансовые технологии управления предприятием: учебное пособие / Е.Е. Румянцева. - 2-е изд., стер. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 460 с.
32. Рыбаков В.Е. Финансы предприятий=Corporate finances: учебнометодическое пособие / В.Е. Рыбаков, О.Ф. Габдрахманов. - Москва: Креативная экономика, 2017. - 198 с.
33. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: учебник / Р.В. Савкина. - 2-е изд., перераб. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2018. - 320 с.
34. Семиглазов В.А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие / В.А. Семиглазов. - Томск: ТУСУР, 2016. - 164 с.
35. Смирнов Д.Е. Облачные технологии поддержки решения задач анализа безубыточности: монография / Д.Е. Смирнов. - Москва: Прометей, 2018. - 82 с.
36. Толкачева Н.А. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика: учебное пособие / Н.А. Толкачева. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 231 с.
37. Уколов А.И. Оценка рисков: учебник / А.И. Уколов. - 2-е изд. стер. - Москва: Директ-Медиа, 2018. - 627 с.

38. Уколов А.И. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования: учебник / А.И. Уколов, Т.Н. Гупалова. - 2-е изд., стер. - Москва: Директ-Медиа, 2017. - 554 с.
39. Управление корпоративными финансами: учебное пособие / О.Н. Ермолина, Н.Ю. Калашникова, Н.П. Кашенцева и др. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 531 с.
40. Ферова И.С. Корпоративные финансы: учебное пособие / И.С. Ферова, И.Г. Кузьмина. - Красноярск: СФУ, 2016. - 148 с.
41. Финансовый и инвестиционный менеджмент: учебник / И.З. Тогузова, Т.А. Хубаев Л.А. Туаева, З.Р. Тавасиева. - Москва: Прометей, 2018. - 375 с.
42. Финансы: учебник / А.П. Балакина, И.И. Бабленкова, И.В. Ишина и др.; под ред. А.П. Балакиной, И.И. Бабленковой. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 383 с.