

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
КАФЕДРА ФИНАНСОВ, ИНВЕСТИЦИЙ И ИННОВАЦИЙ

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Магистерская диссертация
обучающегося по направлению подготовки 38.04.08 Финансы и кредит
магистерская программа Корпоративные финансы
заочной формы обучения, группы 06001578
Ечина Анатолия Леонидовича

Научный руководитель
д.э.н., профессор
Флигинских Т.Н.

Рецензент
главный бухгалтер
ЗАО «Торговый дом
«Союзгидравлика»
Пушкарева Л.Т.

БЕЛГОРОД 2018

АННОТАЦИЯ
к магистерской диссертации на тему:
«Повышение эффективности финансового планирования на предприятии»
Ечина Анатолия Леонидовича

Структура магистерской диссертации представлена введением, тремя проблемно-тематическими главами, разделенными на параграфы, заключением, библиографическим списком и приложениями.

Цель магистерской диссертации – исследование системы финансового планирования предприятия и разработка направлений совершенствования указанной системы в условиях нестабильной внешней среды.

Объект исследования – система финансового планирования. Предмет исследования – финансово-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации системы финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика».

Первая глава посвящена рассмотрению теоретических основ исследования финансового планирования на предприятии. Во второй главе анализируются особенности организации финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика». В третьей главе работы были рассмотрены направления совершенствования финансового планирования на предприятии.

Результаты проведенного исследования позволяют утверждать, что основными направлениями повышения эффективности системы финансового планирования на предприятии выступают: обеспечение связи финансового планирования с системой стратегического управления, повышение финансовой прозрачности и обеспечение контроля за достижением целевых показателей подразделениями предприятий, использование для прогнозирования выручки, а также основных финансовых результатов горизонтального и вертикального методов трендового анализа, использование сценарного подхода для разработки финансовых планов и бюджетов, в рамках которого учитывается фактор неопределенности развития внешней экономической среды, и предпринимаются конкретные шаги по уменьшению его влияния.

ABSTRACT

to master thesis on the topic:

«Improving the effectiveness of financial planning at the company»

Echin Anatoly Leonidovich

Structure of the master thesis presents the introduction, three topical chapters, divided into paragraphs, conclusion, bibliographical list and applications.

The purpose of the master thesis – study of the system of financial planning and the development of ways of improving this system in the conditions of unstable external environment.

Object of research – system of financial planning. Subject of research – economic and financial relations arising in the process of formation and implementation of the system of financial planning of «Trading house «Soyuzgidravlika».

The first chapter deals with the theoretical foundations of the study of financial planning at the enterprise. The second chapter analyzes peculiarities of organization of financial planning at «Trade house «Soyuzgidravlika». In the third chapter of the work were considered ways of improving financial planning at the enterprise.

The results of the study allow to assert, that the basic directions of increase of system effectiveness of financial planning at the enterprise are: the communication of financial planning with strategic management system, increase financial transparency and monitoring the achievement of targets by divisions, the use to predict future revenues and financial results of the horizontal and vertical methods of trend analysis, the use of scenario approach for the development of financial plans and budgets in which takes into account the uncertainty of the development of the external economic environment, and specific steps are taken to reduce its impact.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	13
1.1. Экономическая сущность финансового планирования на предприятии	13
1.2. Бюджетирование как инструмент финансового планирования	20
1.3. Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности функционирования системы финансового планирования	28
ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СОЮЗГИДРАВЛИКА»)	41
2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»	41
2.2. Особенности организации финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»	51
2.3. Оценка эффективности финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»	62
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ	71
3.1. Направления совершенствования финансового планирования предприятия	71
3.2. Совершенствование управления финансовой стратегией предприятия	81
3.3. Реинжиниринг финансово-экономической службы в организационной структуре ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	100
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	106
ПРИЛОЖЕНИЯ	115

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время активизируется роль финансов, усиливается значение финансовых показателей в оценке деятельности предприятий. Особую актуальность приобретает финансовое планирование, представляющее собой определение необходимого объема ресурсов из различных источников и рациональное распределение этих ресурсов во времени и по структурным подразделениям предприятия.

Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый предварительный контроль образования и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Эффективное управление финансовой деятельностью любого предприятия нуждается, по меньшей мере, в прогнозе его результатов. Поэтому финансовое планирование должно присутствовать на предприятиях, и если не на всех, то у нацеленных на рост прибыли, безусловно. Прогнозы результатов деятельности предприятия могут быть представлены как в виде отдельных финансовых планов по основным показателям финансовой деятельности, так и в подробных бизнес-планах, а в случае предприятий, только начинающих свою деятельность, – в виде предположений о будущих результатах. Планирование входит в число функций управления, без которых невозможно представить деятельность любой функционирующей организации. Необходимость формирования планов и прогнозирования их возможной корректировки диктуется многими причинами, в частности: невозможность оценить волатильность будущих изменений; наличие связей между планами по различным направлениям деятельности организации и их привязке к различным поставщикам и клиентам, например, в части работы по задолженности; требования по обязательной оптимизации экономических последствий принимаемых решений в части изменения плановых

показателей; невозможность получения всего объема финансовых (в т.ч. денежных) ресурсов в заданные сроки с нулевым риском.

Сложившаяся в настоящее время система планирования имеет ряд недостатков, так как большинство российских предприятий еще не приобщилось к управлению финансами через механизм финансового планирования. Это вызвано рядом причин:

- отсутствием ясных целей и понимания миссии предприятия его руководством;
- трудностями многих хозяйствующих субъектов при определении реальной потребности в текущих ресурсах;
- отсутствием на современных предприятиях отлаженной системы представления достоверной информации в нужное время и сроки.

Таким образом, **актуальность темы исследования** обусловлена тем, что финансовое планирование занимает важное место в системе стратегического и текущего планирования, выступая завершающим этапом, на котором в конкретных количественных (финансовых) показателях находят свое отражение показатели производственных и кадровых планов; финансовое планирование играет исключительно важную роль в осуществлении процесса управления финансами, выступая первоначальным этапом, на котором определяются основные параметры будущей финансовой деятельности организации, которые будучи выраженные количественно, выступают непосредственными целевыми ориентирами в ходе организации всего управленческого процесса.

Степень разработанности проблемы. Оценивая степень разработанности темы магистерской диссертации в научной экономической литературе, отметим, что изучению проблемы совершенствования финансового планирования на предприятии посвящено довольно много работ таких авторов, как С.А. Арустамов, С.Э. Баламетова, А.Л. Булдакова, О.Н. Волкова, К.В. Гульпенко, М.Д. Каратаева, П.А. Левчаев, Л.Н. Лукин,

Е.Б. Маевская, Н.Н. Муравьева, Н.А. Никифорова, Г.Б. Поляк, Н.А. Толкачева, Я.П. Федоров, Н.С. Шкодня и другие.

Огромный вклад в развитие вопросов разработки алгоритма выделения центров финансовой ответственности внесли М.А. Бахрушина, В.Б. Ивашкевич, О.Д. Каверина, Т.П. Карпова, Б.Б. Ковалев, Е.А. Мизиковский, О.Е. Николаева, С.А. Николаева, Б.Ф. Палий, Я.Б. Соколов, А.Д. Шеремет, Т.Г. Шешукова и др.

Методика анализа причин отклонений в рамках исполнения финансовых планов достаточно изучена как отечественными, так и зарубежными учеными. Так, К.В. Щиборщ приводит методику анализа исполнения операционного, инвестиционного, финансового бюджетов на базе использования приемов вертикального и горизонтального факторного анализа, расчета конечного эффекта. Б.А. Аманжолова и И.А. Бланк предлагают использовать анализ по методу «дерева отклонений», основанному на многоуровневой схеме факторов чистого денежного потока. Дж.К. Шим и Дж.Г. Сигел анализируют отклонения по выручке, затратам на оплату труда и затратам на материалы, по накладным расходам, прибыли.

Целью магистерской диссертации выступает исследование системы финансового планирования предприятия и разработка направлений совершенствования указанной системы в условиях нестабильной внешней среды.

Для достижения цели работы в магистерской диссертации были поставлены и решены следующие **задачи**:

- рассмотреть теоретические основы исследования финансового планирования на предприятии;
- выявить особенности финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»;
- обосновать направления совершенствования финансового планирования на предприятии.

Объектом исследования является система финансового планирования.

Предметом исследования выступают финансово-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации системы финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика».

В теоретическую основу магистерской диссертации вошли положения, посвященные данной проблеме и изложенные в трудах таких российских и зарубежных ученых, как Е. А. Астраханцева, И. А. Бланк, В. В. Бочарова, М. А. Вахрушина, В. В. Гамаюнов, В. В. Голощапова, В. И. Данилин, Т. Е. Дрок, Т. Г. Касьяненко, Е. В. Коптева, Э. МакЛейни, М. В. Мельник, Н. А. Сафина, Н. Ю. Симонова, В. Е. Хруцкий, П. Этрилл и других.

Методологической основой исследования выступил системный подход. К предмету исследования данный подход осуществлен с помощью таких общенаучных методов, как методы моделирования, сравнения и статистического анализа. Методическая база состоит из метода анализа, метода сравнения и обобщения, метод классификации и расчетный метод.

В качестве **информационной базы** при написании данной работы были использованы федеральные законы Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации по исследуемым вопросам, устав и годовые отчеты ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика».

Научная новизна. На основе анализа теоретических и эмпирических данных получены следующие научно обоснованные положения, обладающие определенной степенью научной новизны:

- 1) установлено, что необходимость внутрифирменного финансового планирования определяется необходимостью снижения рисков в условиях непредсказуемости рыночной среды, поиска наиболее оптимальных способов достижения целей предприятия в условиях ограниченности находящихся в распоряжении фирмы ресурсов, необходимостью обеспечить скоординированную и слаженную работу подразделений предприятия для улучшения качества управления;

2) выявлена совокупность факторов, оказывающих негативное влияние на уровень развития систему финансового планирования отечественных торговых предприятий.

Положения, выносимые на защиту.

1. Финансовое планирование представляет собой определенную последовательность действий для достижения необходимого уровня доходов и эффективного распределения денежных потоков для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Финансовое планирование подводит к предполагаемым результатам и достижению обозначенных целей, направленных на повышение эффективности развития предприятий. Бюджетирование во всем мире определяют как: процесс составления финансовых планов и / или инструмент или технология для повышения качества принимаемых управленческих решений. Сегодня финансисты выделяют несколько взглядов на роль и место бюджетирования в процессе управления инвестиционным и финансовым потенциалом предприятия. Бюджетирование рассматривается как: часть управленческого учета; главный элемент планирования; инструмент контроллинга; инструмент финансового управления; часть общей системы управления.

2. В результате проведенного исследования организации финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» были выявлены определенные недостатки и значимые проблемы, которые, на наш взгляд, являются типичными для большинства предприятий торговых предприятий на современном этапе. К основным таким проблемам были отнесены следующие. Во-первых, финансовое планирование на предприятии осуществляется по принципу «снизу-вверх» – от структурных, в т.ч. производственных, подразделений, которые выступают основным источником информации для разработки финансовых планов деятельности. С одной стороны, это позволяет учитывать потребности и возможности каждого из указанных подразделений, но, с другой стороны, сводят к минимуму значимость стратегического финансового планирования, которое

в настоящее время ограничивается исключительно определением общих направлений развития (в частности: расширение рынков сбыта продукции, обеспечение финансовой стабилизации и др.). Во-вторых, разрабатываемые финансовые планы, будучи по своей форме директивными, являются недостаточно гибкими, что, в свою очередь, приводит к снижению качества плановых заданий и несоответствия их реально сложившейся ситуации; отмечается также низкая оперативность составления планов, причинами которой являются отсутствие четкой системы подготовки и передачи информации из отдела в отдел, необходимость долгих процедур повторного согласования планов в случае внесения в них необходимых корректировок. В-третьих, используемый для прогнозирования будущей выручки от продаж метод «от достигнутого» с привязкой к базисному (предыдущему) году представляется недостаточно обоснованным, так как не учитываются тенденции развития прошлых лет. В-четвертых, при организации финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» не учитывается многовариантность развития макроэкономической, рыночной, производственной и иной ситуации.

3. Реализация модернизационных преобразований системы финансового планирования торгового предприятия требует детализации направлений совершенствования финансовой работы как таковой. По нашему мнению, такими направлениями следует считать: системный и постоянный анализ финансовой деятельности; ускорение оборачиваемости оборотных средств с целью оптимизации финансового состояния; оптимизацию затрат посредством организации управленческого учета для анализа их взаимосвязи и взаимообусловленности; оптимизацию распределения прибыли и выбор наиболее эффективной дивидендной политики; поиск новых источников кредитных ресурсов с целью покрытия дефицита финансовых средств; расширение практики использования лизинга производственного оборудования; оптимизацию стоимостной структуры имущества организации и источников его формирования с целью

предотвращения диспропорций баланса; разработку и реализацию финансовой стратегии организации.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в том, что положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы в ходе планирования работы по повышению эффективности финансового планирования на отечественных предприятиях, а также в процессе разработки и реализации системы бюджетирования и создания центров финансовой ответственности в торговых предприятиях.

Материалы исследования могут представлять интерес для финансовых служб предприятий, а также образовательных учреждений, осуществляющих обучение по экономическим специальностям.

Структура магистерской диссертации состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения, списка литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1. Экономическая сущность финансового планирования на предприятии

Финансовое планирование занимает важное место в системе стратегического и текущего планирования, выступая завершающим этапом, на котором в конкретных количественных (финансовых) показателях находят свое отражение показатели производственных и кадровых планов; финансовое планирование играет исключительно важную роль в осуществлении процесса управления финансами, выступая первоначальным этапом, на котором определяются основные параметры будущей финансовой деятельности организации, которые «будучи выраженные количественно, выступают непосредственными целевыми ориентирами в ходе организации всего управленческого процесса» [72, с. 148]. От эффективной организации финансового планирования зависит благополучие предприятия, что определяется многими факторами: правильностью обоснования спроса и предложения на производимую продукцию, верным соотношением между организацией производства и применяемыми технологиями; своевременным и рациональным ресурсным обеспечением; выбором форм и методов реализации готовой продукции и пр. [57, с. 223].

Финансовое планирование представляет собой определенную последовательность действий для достижения необходимого уровня доходов и эффективного распределения денежных потоков для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Таким образом, финансовое планирование подводит к предполагаемым результатам и достижению обозначенных целей, направленных на повышение эффективности развития предприятий.

В России на современном этапе финансовое планирование характерно больше для крупных компаний, корпораций и холдингов. А вот предприятия

среднего размера и малые предприятия уделяют этому вопросу меньше внимания, однако, именно для них финансовое планирование является необходимостью для обеспечения устойчивого функционирования, конкурентоспособности и рационального управления капиталом. Меньшие возможности в использовании эффективного финансового планирования малые и средние предприятия имеют в виду того, что чаще всего такие предприятия зависят от заемных средств.

Финансовое планирование в организации – это деятельность его соответствующих служб по планированию всех его доходов (в горизонтальном и вертикальном представлении) и соответственно расходов по тем же направлениям, с целью максимально точного обеспечения деятельности данной организации. Значение финансового планирования представлено на рис. 1 [63, с. 270].

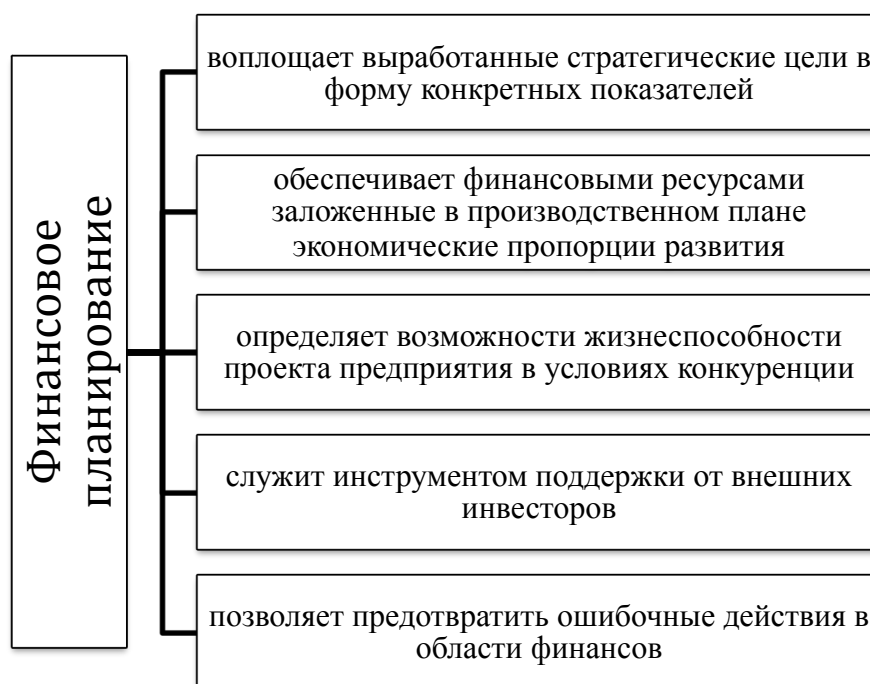


Рис. 1. Необходимость финансового планирования

Как видно из рис. 1 необходимость финансового планирования определена, прежде всего, относительной независимостью двух каналов:

движение финансовых (денежных) ресурсов и движение материальных ресурсов, обеспечивающих процесс производства на предприятии.

Специфика финансового планирования заключается в том факте, что роль объекта планирования играет финансовая деятельность предприятия, но в условиях полной неотделимости от производственного цикла и деятельности организации, так как производство требует в начальной точке формирование ресурсов (что отражается всегда в денежном эквиваленте), а в конечной точке потребление финансовых (денежных) ресурсов. Необходимо подчеркнуть универсальность роли планирования финансового положения как для коммерческих, так и для некоммерческих организаций.

Основные задачи финансового планирования представлены на рис. 2.



Рис. 2. Задачи финансового планирования

Финансовый план призван обеспечить финансовыми ресурсами именно производственный процесс и производственный план хозяйствующего

любой организации для достижения материально-финансовой сбалансированности на протяжении всего времени ее функционирования.

Принципы финансового планирования базируются на общих принципах теории планирования, представленных на рис. 3.

1. Определение приоритетов	• данный принцип упрощает процесс финансового планирования и заключается в определении самых значимых связей и зависимостей, являющихся структурными элементами рынка
2. Прогнозирование	• это оценка, некое предвидение и предсказание будущего развития событий. Прогнозирование должно предшествовать непосредственно планированию
3. Обеспечение финансовой безопасности	• это учет всех рисков, связанных с принятием тех или иных финансовых решений
4. Оптимизация	• этот принцип определяется выбором оптимальных направлений использования финансов
5. Координация и интеграция	• это учет интеграции всех сфер деятельности предприятия, создание общего порядка действий всех работников компании
6. Контроль	• возможность финансового планирования обеспечить контроль над хозяйственной деятельностью предприятия
7. Непрерывность	• означает периодическую корректировку планов
8. Документирование	• принцип, основывающийся на документированном представлении финансовой и хозяйственной деятельности организации

Рис. 3. Принципы финансового планирования

Рассмотрим место финансового планирования в коммерческих организациях в структуре общего процесса планирования их финансово-хозяйственной деятельности. Функция планирования характеризует управленческую деятельность на предприятии. Планирование является одной из главных функций менеджмента. Общий процесс планирования в коммерческой организации, как и на любом другом предприятии, затрагивает

все аспекты его деятельности: финансовую, маркетинговую, производственную и другие. В процессе планирования управленческий персонал получает возможность составить полную картину, отражающую:

1. Уровень развития организации, ее будущие границы деловой активности и финансовые показатели как итоги ее финансово-хозяйственной деятельности;

2. Количественную и качественную потребность в ресурсах, включая финансовые, для достижения целей организации;

3. Отдачу от вложения этих ресурсов в перспективе [9, с. 37].

Финансовое планирование представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов предприятия, обеспечение платежеспособности, ликвидности и увеличение рентабельности активов, собственного капитала и продаж [13, с. 23].

Необходимость внутрифирменного финансового планирования определяется необходимостью снижения рисков в условиях непредсказуемости рыночной среды, поиска наиболее оптимальных способов достижения целей предприятия в условиях ограниченности находящихся в распоряжении фирмы ресурсов, необходимостью обеспечить скоординированную и слаженную работу подразделений предприятия для улучшения качества управления [59, с. 87].

Важно отметить, что в современных условиях развития рынка роль финансового планирования принципиально изменилась по сравнению с тем, что было характерно для централизованно управляемой экономики. В условиях рынка предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на ближайшую перспективу. Это необходимо, чтобы преуспеть в своей хозяйственной деятельности своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, государственными внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами и тем самым защитить себя от штрафных санкций.

Для этого целесообразно заранее рассчитывать доходы, прибыль, потребность в оборотном капитале и инвестициях, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъюнктуры, возможные нарушения договорных обязательств покупателями и поставщиками.

Цели финансового планирования в коммерческих учреждениях состоят в обеспечении синхронизации доходов и расходов в рамках намеченной программы ведения бизнеса с учетом стратегических ориентиров развития.

Финансовое планирование имеет следующие основные признаки:

- определение конкретного периода, в рамках которого предполагается осуществление необходимых операций с капиталом;
- определение целевых статей расходов и доходов, а также графика их осуществления;
- определение расчетных показателей, отражающих размер доходов и расходов (валют, единиц измерения объема, количества).

Таким образом, результатом процесса финансового планирования является разработка конкретных документов, описывающих процесс распределения финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

В условиях нынешней экономики необходимо отметить все возрастающую роль финансового планирования. Очевидно, что от полноты и достоверности информации «на входе» в процесс финансового планирования будет зависеть и экономический полученных прогнозный результат организации в целом. Процесс постановки и реализации методов внутрифирменного планирования является весьма трудоемким, так как «выходные» показатели могут характеризоваться высокой степенью волатильности.

Общий вид процесса финансового планирования на предприятиях представлен на рис. 4.

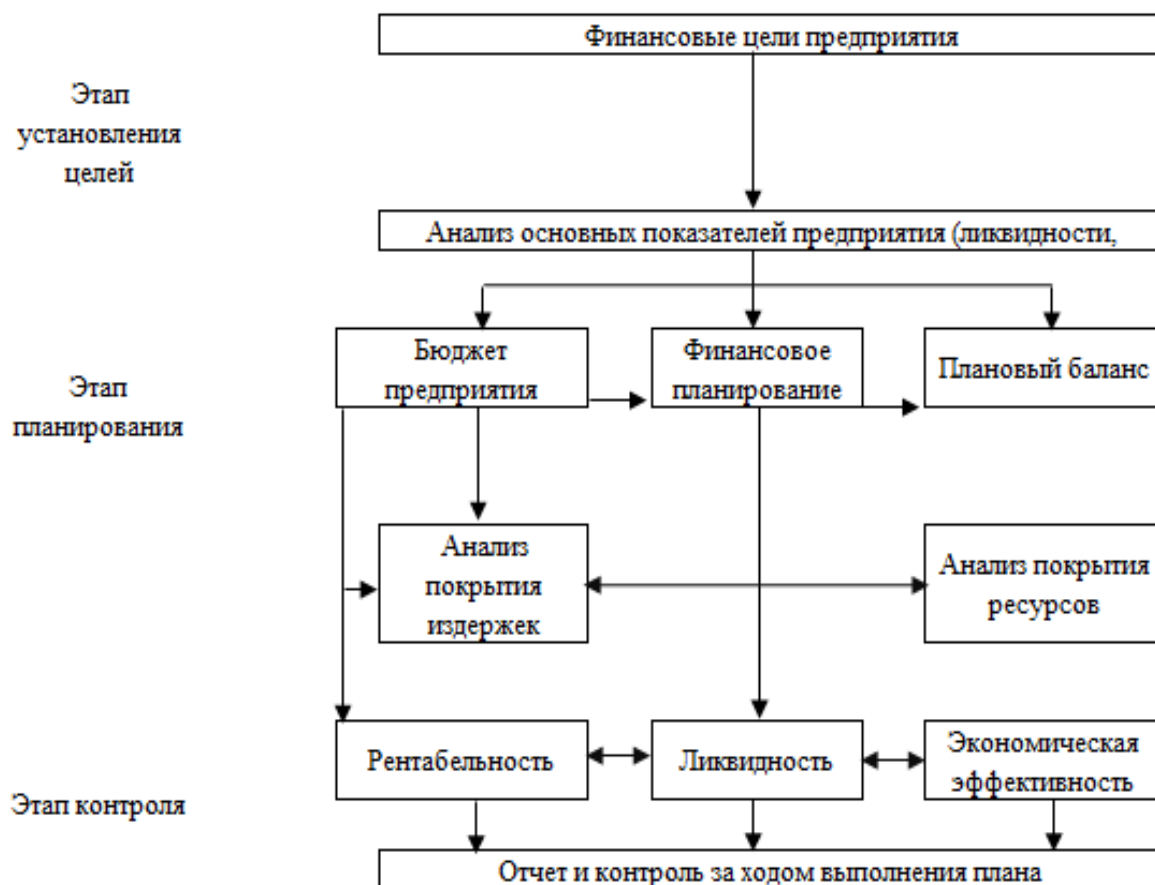


Рис. 4. Процесс финансового планирования на предприятиях

В процессе финансового планирования можно выделить несколько этапов: на первом этапе задаются плановые пропорции и показатели (целевые), на втором – определяется их соотношение и количественная взаимосвязка, на третьем – анализируется, насколько они ухудшаются по сравнению с текущим периодом, если в последнем не было проблем ни с кредитоспособностью, ни с ликвидностью предприятия [11, с. 6].

В нестабильных условиях, которыми характеризуется текущее состояние экономики, особую значимость приобретает гибкость и эффективность систем финансового планирования. Данные системы в зависимости от отрасли устроены по-разному, однако можно выделить общие черты, присущие всем компаниям:

1. Системы финансового планирования направлены на контроль эффективности и платежеспособности предприятия в будущем.

2. Контроль платежеспособности, а именно, расчет потребности в финансировании осуществляется посредством бюджета движения денежных средств (БДДС). Последний, в свою очередь, в краткосрочной перспективе представляет собой план операций по расчетным счетам предприятия и именуется «платежный календарь» или «кассовый план»; на более отдаленную перспективу БДДС составляется косвенным методом путем корректировки чистой прибыли на изменение статей баланса.

3. Статьи баланса в бюджете по балансовому листу (ББЛ) планируются с использованием объемных соотношений между различными в бухгалтерском понимании элементами финансовой отчетности, к которым относятся активы, расходы, обязательства, доходы и капитал. К наиболее существенным пропорциями относятся: 1 – отношение составляющих чистого оборотного капитала к расходам предприятия и выручке; 2 – доступный объем долгового финансирования операционной деятельности на основе ковенант, предъявляемых банками (чистый долг/ЕБИТДА и др.).

4. Оставляя в стороне вопросы согласования и утверждения бюджетов, бюджет капитальных вложений представляет собой план затрат, которые не являются регулярными для предприятия и не планируются через балансовые пропорции. В финансовом понимании капитальные вложения представляют собой затраты как сумму расходов и увеличения активов. Поэтому, например, в строительстве, акцент делается на управлении затратами проекта и его финансировании [16, с. 34].

1.2. Бюджетирование как инструмент финансового планирования

С целью более результативного управления предприятием следует применять все без исключения инструменты экономического планирования. Планирование предприятия состоит в формировании доходов и затрат компании, обусловленное перспективами развития предприятия. Финансовое планирование, как один из видов организации работы должен проводиться с

учетом всех видов планирования предприятия (маркетингового, сбытового, производственного), где должны быть предусмотрены задачи и цели деятельности предприятия, направленные на рост показателей финансового состояния.

Основные виды финансового планирования представлены на рис. 5.



Рис. 5. Виды финансового планирования

Таким образом, бюджетирование – это планирование, которое включает такие стороны управления как учет финансов, контроль и анализ движения материальных средств компании. Бюджетирование во всем мире определяют как: процесс составления финансовых планов и / или инструмент или технология для повышения качества принимаемых управленческих решений. Сегодня финансисты выделяют несколько взглядов на роль и место бюджетирования в процессе управления инвестиционным и финансовым потенциалом предприятия [22, с. 18]. Бюджетирование рассматривается как:

- часть управленческого учета;
- главный элемент планирования;
- инструмент контроллинга;
- инструмент финансового управления;

- часть общей системы управления.

Бюджетирование используется для того, чтобы [28, с. 270]:

- осознать с какой целью выпускается продукция, объемы производства, необходимое количество товара для потенциальных потребителей;

- понимать, что и когда необходимо для работы, чтобы двигаться к поставленной цели и использовать весь имеющийся потенциал для её достижения;

- стремиться к тому, чтобы все ресурсы компании (финансовые, трудовые, материальные) использовались с максимальной эффективностью;

- предотвратить возможность появления различных неблагоприятных ситуаций и реализовать мероприятия, способные снизить возможные риски, возникающие в результате экономической нестабильности экономики страны в целом и в отрасли.

Бюджетирование на предприятии применяется с целью установления суммы и структуры затрат компании, которые необходимы для развития организации и осуществления хозяйственной деятельности, и обеспечения их своевременного покрытия.

Бюджетирование, являясь финансовым инструментом, включает процесс общего планирования, в том числе процесс планирования финансовой стороны работы компании. Используемый механизм способствует обеспечению прозрачности расчетов в том случае, когда возникает необходимость увеличения точности планируемых показателей, особенно если предприятие в условиях кризиса переходит на режим экономии ресурсов. Можно выделить следующие функции бюджетирования:

1. Инструмент текущего планирования – определяет пути применения ресурсов предприятия, ориентируясь на рыночный потенциал. Во время составления бюджета должны быть учтены потенциальные риски и возможности их профилактики и преодоления.

2. Средство оценки и контроля результатов деятельности – контролировать и оценивать результаты деятельности возможно путем сопоставления реальных показателей с ранее запланированными. С помощью бюджета можно осуществлять контроль факторов, влияющих на результативность работы компании.

3. Оценка работы менеджеров – факторы, входящие в состав бюджета предприятия, определяют область ответственности менеджера. Показатель выполнения бюджета лежит в основе оценки деятельности специалиста и определяет систему материальной стимуляции работников конкретного подразделения.

4. Средство мотивации – цель и ориентиры деятельности компании и подразделений входят в состав бюджета и выполняют мотивационную функцию. Как правило, сотрудники стремятся достигнуть поставленной цели, выполняя план работы.

5. Коммуникационная среда – руководитель должен посвятить сотрудников в свои намерения. Информация должна следовать в виде восходящих и нисходящих потоков.

6. Поддержание и усиление координации между подразделениями – существует такие элементы руководства компании, в которых начальники структурных подразделений должны принимать решения самостоятельно, что очень важно для координации между подразделениями.

7. Средство обучения менеджеров – формирование и согласование бюджета компании благоприятствуют тому, что руководители всесторонне изучают деятельность предприятия, осознанно подходят к определению желаемых показателей и планированию, понимают связь собственных показателей с иными важными производственными центрами [23, с. 26].

Следовательно, комплекс процессов зависимых друг от друга, которые направлены на осуществление планирования деятельности компании, проведения аналитических исследований и контрольных мероприятий с целью оптимизации управления обеспечивают бюджетирование на

предприятию. При этом финансовое бюджетирование должно быть ориентировано не только на всю организацию, но и на каждое подразделение.

Основная значимость в концепции бюджетирования принадлежит вертикальным потокам информации. Так как руководители зачастую не владеют информацией, которая необходима для планирования бюджета, то менеджеры (линейные руководители) располагают ею в абсолютном объеме. Для того чтобы необходимая информация использовалась, нужно применять принцип «снизу вверх», когда информация поступает от менеджеров первичных звеньев к наиболее крупным специалистам и руководителям. В таком случае руководители будут располагать достоверной информацией о состоянии предприятия и смогут наиболее четко спроектировать процесс развития. В дальнейшем, используя принцип «сверху вниз» передаются указания руководства в виде поставленных задач и плана работы подразделений на ближайший период.

Таким образом, если коммуникативная система налажена на достаточно высоком уровне и содержит исчерпывающую достоверную информацию, то имеется возможность наиболее эффективного финансового бюджетирования.

Финансовая модель бюджетирования дает возможность определить схему и очередность расчетов показателей всех разработанных бюджетов, применяемых на предприятии. Технология бюджетирования формализует исходные показатели и оформляется отчетом.

Финансовая модель бюджетирования должна быть интегрированной в общую систему управления, когда статьи разных бюджетов связаны между собой и отражают конечный результат с учетом всех бюджетов. При использовании интегрированной модели бюджет рассчитывается разными способами.

В процессе практического применения бюджета выясняется, что не всегда запланированный бюджет совпадает с прогнозируемыми

показателями, происходят непредвиденные отклонения (изменилась стоимость сырья и материалов, повысился уровень инфляции и т.п.) и поэтому составляют несколько вариантов: вероятностный бюджет, оптимистический и пессимистический. Отметим, что при внедрении финансовой модели бюджетирования нужно учитывать ограничения: производственные, логистические, которые связаны с сезонностью; рыночные, связанные с ценами на продукцию и объемами её выпуска. Таким образом, представим финансовую модель бюджетирования (рис. 6):



Рис. 6. Финансовая модель бюджетирования

После того как разработана методика финансовой модели, предприятие может переходить к следующему этапу работы, который заключается в организации финансового бюджетирования.

В экономической литературе чаще всего встречается мнение, связывающее бюджетирование и планирование деятельности компании, в том числе инвестиционной [29, с. 123]. С помощью бюджетирования

возможно согласовать деятельности подразделений организации, подчинить их общей цели.

С точки зрения организационной структуры, самой сложной для внедрения признаем матричную модель. На выбор определенной модели будут иметь сильное влияние будущие планы организации, то какие прогнозируются изменения [39, с. 11]. На выбор сильнейшее влияние будет оказывать степень, сила ожидаемых изменений. Изменения вызовут рост уровня агрегации бюджетных показателей, большее значение теперь несут нефинансовые показатели.

Одна из главных задач предприятия сегодня – повышение управляемости организации через повышение качества управленческой информации. При общем росте и усложнении организационных структур появляется острая потребность в оперативной финансовой информации. Все это становится еще более актуальным в условиях снижения темпов экономического роста, что сопровождается необходимостью поиска вариантов увеличения бюджетных доходов [45, с. 110].

При внедрении определенной модели бюджетирования необходимо, в первую очередь, разработать финансовую структуру и выделить центры финансовой ответственности (ЦФО), что окажет позитивное воздействие на повышение конкурентоспособности бизнес-структуры [51, с. 180].

Возможно применение классических подходов к выделению ЦФО:

1) Функциональные подразделения – центры финансовой ответственности. Не позволяет отслеживать затраты по проектам, сроки и стоимость работ геометрически возрастают.

2) Проекты – центры финансовой ответственности. Постоянные перемены финансовой структуре будут осложнять анализ финансовой информации.

При внедрении матричной модели бюджетирования, с выделением в статус ЦФО, как проектов, так и функциональных подразделений, рекомендуется выделение: бюджетов по компании; бюджетов по ЦФО;

бюджетов по текущим проектам и проектам развития, что особенно важно, если речь идет о финансировании инвестиционных проектов [54, с. 90]. Для предотвращения возможных конфликтов между руководителями проектов и подразделений предлагается четкое деление ответственности между вышеупомянутыми за счет деления полномочий по управлению ЦФУ (центр финансового учета).

Предполагается, что руководители каждого проекта несут ответственность за: исполнение, не превышение бюджета проекта; контроль ресурсов; соблюдение сроков, особенно, в случае невыполнения бюджетов отделами, из-за длительной реализации проекта. Также считаем необходимым обозначить примерную структуру бюджета проекта, он должен, как минимум, содержать такие статьи расходов и доходов, как:

- 1) нормативные затраты отделов (должны рассчитываться на базе планового объема работы, а также проходить согласование с руководителем проекта);
- 2) расходы, непосредственно связанные с обеспечением реализации проекта;
- 3) доходы, получаемые в ходе реализации проекта, создания нового продукта.

Отсутствие долгосрочного планирования затрудняет качественное руководство организацией. Планирование определяет бюджетирование, которое несет большую конкретизацию, большие объемы информации, и как следствие высокое качество принимаемых управленческих решений.

Бюджетирование необходимо осуществлять по четко описанной методологии, но с определенным пространством для маневров, для учета неочевидных изменений. В результате применения матричной модели бюджетирования ожидается увеличение прибыли по отдельным проектам, снижение ошибок бюджетирования, сокращение сроков вывода новых продуктов на рынок, положительное влияние на систему мотивации менеджмента, снижение вероятности непредвиденных расходов.

1.3. Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности функционирования системы финансового планирования

Проблематика оценки эффективности системы финансового планирования весьма актуальна, как, впрочем, проблематика оценки эффективности любой системы управления. Применительно к финансовому планированию данный вопрос разработан, на первый взгляд, неплохо; однако это не означает объективного отсутствия необходимости в совершенствовании принципов и подходов к оценке, а также оптимизации самих систем оценивания эффекта от функционирования системы финансового планирования. Систематизируем и дадим краткую характеристику существующих подходов к оценке эффективности финансового планирования, изложенных как в научной литературе, так и обсуждающихся в различных профессиональных средах, соприкасающихся с финансовым планированием.

Первую группу подходов к оценке эффективности можно условно обозначить как «системы оценки по результату». Суть подходов этой группы довольно проста – система финансового планирования может считаться эффективной, если она позволяет достичь желаемого для организации результата либо совокупности таких результатов. К данной группе относится довольно много различных оценочных систем, однако в своей основе все они являются разновидностями двух основных направлений: оценка на основе специальных систем показателей и оценка на основе степени достижения желаемого результата (или оценка по отклонениям).

Первое направление предполагает оценку на основе сбалансированной системы показателей (ССП или BSC) либо системы ключевых показателей результативности деятельности организации (КПЭ или KPI). Последняя система чаще используется для оценки эффективности деятельности не самой организации, а ее сотрудников, однако изначально она имела смысл именно системы оценки результативности деятельности самой организации

(включая деятельность ее сотрудников), в этом аспекте система BSC является скорее разновидностью системы KPI, чем самостоятельной системой оценки. В различных публикациях и внедренческих проектах в качестве основы для сегмента контроллинга в рамках системы финансового планирования можно встретить все четыре упомянутых сокращения: BSC, KPI, ССП и КПЭ .

Суть оценки посредством указанных систем показателей заключается в совмещении оценки эффективности функционирования самой системы финансового планирования с оценкой степени достижения заданных показателей деятельности в ходе реализации утвержденного финансового плана. Несомненное преимущество такого подхода заключено, по нашему мнению, в оптимизации расходов – поскольку оценка степени достижения заданных показателей в любом случае является неотъемлемой частью системы финансового планирования, ее реализует, как было упомянуто выше, сегмент контроллинга. Однако это совмещение неизбежно ведет к упрощению оценки собственно работы системы финансового планирования, поскольку в данном случае критерий оценки можно выразить следующим образом: если созданный финансовый план позволяет достичь желаемых значений показателей системы BSC (KPI), то он хороший и сама система финансового планирования работает эффективно [55, с. 42]. Нетрудно заметить, что при таком подходе к оценке не принимается во внимание огромное количество факторов, оказывающих реальное влияние на фактический уровень эффективности системы финансового планирования: от факторов деятельности самой организации (например, в случае, когда продукция пользуется повышенным спросом и имеет невысокую эластичность по цене, получение высоких значений рентабельности – заслуга товара, а не качества составления финансового плана) до факторов деятельности самой системы финансового планирования (например, совершенно не учитывается то, сколько ресурсов было фактически затрачено на составление финансового плана, как часто он корректировался и почему и т. п.).

Таким образом, видно, что системы BSC и KPI в своих классических вариантах слабо подходят для оценки эффективности функционирования систем финансового планирования, поскольку изначально они не ориентированы на применение в столь узких специализированных областях. Однако при этом возможно (и целесообразно) создать специальную систему KPI для оценки эффективности функционирования именно системы финансового планирования – применить аббревиатуру в данном случае позволяет тот факт, что, в отличие от системы BSC, KPI никогда не разрабатывалась как система с четко регламентированной структурой и содержанием. П. Друкером был предложен общий подход к оценке, а не сама система оценки; таким образом, теоретически любую систему можно считать системой KPI, если она:

- позволяет оценить результативность деятельности любой системы управления либо части такой системы (неважно – кого или чего и в какой сфере);
- состоит из двух и более показателей, на основании которых производится оценка.

Второе направление предполагает оценку эффективности системы финансового планирования на основе того, настолько фактически полученные значения отклоняются от запланированных. По сути это направление является составным элементом широко известной системы управления по отклонениям. Идея оценки эффективности в данном случае аналогична идее первого направления – оптимизировать затраты на функционирование системы финансового планирования, совместив оценку эффективности этой системы с оценкой качества составления финансового плана (точнее, с одной стороной оценки качества, а именно – со степенью расхождения фактических показателей с плановыми). Общий принцип оценки также аналогичен принципу оценки на основании системы показателей BSC либо KPI, его можно сформулировать следующим образом: чем меньше фактические значения отклоняются от запланированных, тем

выше качество разработанного финансового плана и, следовательно, тем эффективнее функционирует система финансового планирования.

Оценка по отклонениям во многом схожа с оценкой по достижению системы показателей, разница между ними во многом условна и заключается только в моменте времени, который берется для оценки:

- при оценке на основании систем BSC/KPI можно ориентироваться как на момент создания самого финансового плана: если план позволяет достичь желаемых значений показателей (при этом пока не принимается в расчет – будут ли эти показатели фактически достигнуты или нет), то система, создавшая такой план, эффективна; так и на момент фактической реализации плана: насколько в ходе его реализации были достигнуты желаемые значения показателей;

- при оценке по отклонениям ориентироваться можно только на момент фактической реализации плана, поскольку на момент его создания фактические значения будущих отклонений неизвестны [66, с. 537].

Еще одно отличие между этими направлениями заключается в традиционно применяемой информационной базе оценки, а именно – тех системах показателей, которые принимаются во внимание. В системе BSC показатели заданы авторами, поэтому любой отход от авторского состава или хотя бы принципа выбора по сути будет являться отходом от применения системы BSC (в сторону системы KPI). Система KPI и система BSC как ее разновидность ориентированы на оценку результативности всей системы управления организацией, поэтому совокупность входящих в них показателей традиционно охватывает все основные аспекты деятельности. Управление по отклонениям, в отличие от «глобальных» BSC/KPI, традиционно носит более узконаправленный характер.

Например, в системе управления финансами и финансовом планировании управление по отклонениям традиционно используют в системе управления затратами и при контроле исполнения финансового плана. В первом случае в систему показателей, отклонения по которым

принимаются во внимание, включаются только показатели затрат, во втором – ключевые статьи сводного финансового плана (планового баланса, плана прибылей, плана движения денежных средств).

Резюмируя изложенное выше, необходимо отметить, что и это направление оценки – оценку по отклонениям – нельзя рассматривать в качестве полноценной системы оценки эффективности функционирования системы финансового планирования. Основными причинами этого являются узкая направленность оценки (т. е. фрагментарность общего результата оценки) и отсутствие возможности учесть целый ряд «управленческих» аспектов функционирования системы финансового планирования.

В качестве второго подхода к оценке эффективности системы финансового планирования мы хотим выделить весьма интересную концепцию оценки системы финансового планирования как инвестиционного проекта. Степень популярности данного подхода не так высока, как предыдущего, по сути он встречается только как способ обоснования целесообразности внедрения в организации системы бюджетирования. В рамках этого подхода разрабатываемая для конкретной организации система бюджетного управления рассматривается как инвестиционный проект и оценка эффективности системы бюджетного управления проводится стандартными способами оценки эффективности инвестиционных проектов.

Весьма показательная дискуссия по вопросу целесообразности применения данного подхода развернулась на Круглом столе, проведенном компанией iTeam «Проблемы внедрения бюджетного управления на российских предприятиях». Отметим, что данный подход имеет право на существование, однако возможности его фактического применения весьма ограничены вследствие ограниченности самого подхода инвестиционной оценки. По сути, инвестиционную оценку можно применять только в случаях, когда в организации формируется либо реорганизуется система финансового управления. Для постоянного мониторинга качества работы уже функционирующей системы финансового планирования данный подход

применить сложно прежде всего в силу его громоздкости, которая приведет к росту затрат на проведение подобной оценки. Еще одним аргументом «против» может являться опять-таки невозможность учета большого числа значимых факторов, от которых фактически зависит эффективность функционирования системы финансового планирования [73, с. 34].

Третьим подходом можно назвать попытки оценивать эффективность систем финансового планирования при помощи метода оценки, предложенного И.М. Сыроежиным. Опишем кратко суть данного метода, основываясь на первоисточнике. Прежде всего, отметим, что на этапе постановки задачи автор не ставит задачу изменить основную цель оценки, формулируя ее вполне традиционным образом: «Переход к оценке работы любого звена по конечным результатам означает применение расчетного аппарата, который позволил бы выразить числом общую характеристику деятельности большого коллектива людей за определенный промежуток времени в таком виде, что была бы очевидной, исчислимой, пригодной к использованию в управлении зависимость между этой деятельностью и тем, что мы называем здесь конечными результатами» [58, с. 105]. Из приведенной постановки задачи видно, что проводить оценку автор предполагает по конечным результатам деятельности, что, в принципе, соответствует первой группе описываемых нами подходов. Однако подход Сыроежина тем не менее целесообразно выделить отдельно, поскольку он принципиально отличается от всех традиционных подходов первой группы: оценку эффективности и качества в нем предполагается проводить на основании структуры и динамики выбранного конечного результата.

Алгоритм оценки, по Сыроежину, выглядит следующим образом. Выбирается нормативная система – система показателей, по которым будут оцениваться эффективность и качество работы исследуемой хозяйственной системы; для этой системы определяется нормативное упорядочение – ранговый ряд, в котором все показатели ранжируются в зависимости от уровня значимости динамики (в оригинале – ускорения) каждого элемента

системы для достижения необходимого результата хозяйствования. Далее по историческим данным определяется фактическая динамика (ускорение) каждого элемента системы, которая определяет фактический ранговый ряд (фактическое упорядочение).

На следующем этапе производится сравнение идеального и фактического ранговых рядов, при этом совпадение/расхождение рядов оценивается по двум критериям:

1) по разнице номеров каждого элемента системы в двух рядах (или по отклонениям рангов), оценка производится при помощи коэффициента Спирмена:

$$K_{\text{откл}} = 1 - \frac{6 \sum_{s=1}^n y_s^2}{n(n^2-1)}, \quad (1.1)$$

где $y_s = s - x_s$ – разность между рангом в фактическом упорядочении и местом показателя s ;

$s = 1, 2, \dots, n$;

s – место показателя в нормативном упорядочении;

x_s – ранг показателя в фактическом упорядочении;

n – число показателей, включенных в нормативную систему.

2) по инверсии одного полного ряда по отношению к другому, оценка проводится при помощи коэффициента Кендалла:

$$K_{\text{инв}} = 1 - \frac{4 \sum_{s=1}^n m_s}{n(n-1)}, \quad (1.2)$$

$$m_s = \sum_{p=s+1}^n a_p, \quad (1.3)$$

$$a_p = \begin{cases} 1, & \text{если } x_s > x_p \\ 0, & \text{если } x_s < x_p \end{cases}, \quad (1.4)$$

где m_s – число инверсий для показателя s ;

p – места показателей, сравниваемых с рассматриваемым;

a_p – функция, показывающая, находится или нет показатель p в инверсии с рассматриваемым показателем s ;

$x_s(x_p)$ – ранг, который в фактическом упорядочении имеет показатель, имеющий в нормативном упорядочении место s (p).

Итоговая оценка результативности деятельности исследуемой хозяйственной системы производится на основании полученных оценок $K_{откл}$ и $K_{инв}$ по формуле:

$$P = \frac{(1+K_{откл})(1+K_{инв})}{4}. \quad (1.5)$$

Значение P изменяется в диапазоне от 0 до +1 и интерпретируется весьма простым образом: чем ближе полученное значение P к +1, тем выше результативность функционирования исследуемой организации.

Оценка результативности, по Сыроежину, довольно широко применяется в настоящее время при решении задач по оценке эффективности хозяйственной деятельности, а также в системах управления качеством. На наш взгляд, эта система обладает одним весьма важным достоинством – позволяет проводить оценку на основании анализа динамики, а не статических значений тех или иных показателей, какими они были на некоторый выбранный момент времени.

Динамическая оценка (оценка по ускорениям) позволяет, по нашему мнению, решить две важнейшие задачи, без которых невозможна адекватная оценка эффективности хозяйствования:

во-первых, в определенной мере исключить «влияние момента» на значения показателей нормативной системы, что повышает достоверность оценки;

во-вторых, позволяет включать в нормативную систему несравнимые напрямую показатели (например, выручку и численность рабочих).

Дополнительные аналитические возможности предоставляют и сами значения ускорений, на основе которых производится оценка: анализ их фактических величин позволяет экспертным путем оценить уровень значимости динамики показателей для повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также обеспечения сбалансированного развития хозяйственной системы.

Но, несмотря на все достоинства оценки по Сыроежину, ее вряд ли можно применить для оценки эффективности функционирования системы финансового планирования, поскольку она изначально ориентирована на решение совершенно иных задач, а именно оценку эффективности хозяйствования на макроуровне и уровне хозяйствующих субъектов. Для многих факторов, по которым целесообразно оценивать эффективность именно системы финансового планирования, рассчитать ускорения можно, но практически невозможно дать им адекватную аналитическую интерпретацию. Укажем в качестве примера такой простой показатель: время на подготовку годового финансового плана организации, для которого не только сложно объяснить влияние ускорения (как, впрочем, и замедления) на повышение качества финансового планирования, но и вообще целесообразнее отслеживать уровень стабильности (т. е. величину среднего квадратического отклонения на исследуемом временном интервале).

И, наконец, в качестве четвертого подхода следует выделить попытки разработать для оценки эффективности функционирования системы финансового планирования собственную систему оценочных показателей [49, с. 43]. Примером реализации этого подхода является, например, методика оценки эффективности системы бюджетирования, предлагавшаяся консалтинговой компанией «БИК-Проджект».

Специалисты данной компании справедливо отмечали неадекватность оценки эффективности функционирования системы бюджетирования путем оценки эффективности хозяйственной деятельности. Предлагавшийся ими подход наиболее соответствует решаемой задаче по сравнению с ранее

описанными. В методике «БИК-Проджект» предлагалось оценивать эффективность системы бюджетирования по схеме оценки эффективности бизнес-процессов с использованием следующих оценочных критериев:

- сокращение сроков подготовки бюджетов/управленческих отчетов;
- повышение качества бюджетного планирования;
- оценка адекватности/удобства системы бюджетного управления;
- интегральная оценка эффективности системы бюджетного управления.

Первый критерий (сокращение сроков подготовки бюджетов/отчетов) предполагает оценку одновременно в двух аспектах (сокращение времени осуществления процесса и сокращение количества функций в процессе), исходя из чего оценочный коэффициент $K_{\text{спб}}$ имеет вид: ,

$$K_{\text{спб}} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L t_{i0} * x_{j0}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^L t_{i1} * x_{j1}} , \quad (1.6)$$

где j – счетчик функций оцениваемой системы бюджетирования;

i – счетчик временных характеристик данных функций;

t_i – соответствующая временная характеристика функции (0 – в предыдущем периоде, 1 – в настоящем периоде);

x_j – соответствующая функция системы бюджетирования (0 – в предыдущем периоде, 1 – в настоящем периоде).

Следующий критерий (повышение качества бюджетного планирования) предполагает оценку отклонений факт/план на основании контроля выполнения показателей по распределению ресурсов. Разработанный авторами методики оценочный коэффициент имеет вид индекса качества бюджетного управления BI :

$$BI = 1 - \frac{\sum_i |B_i^{\text{факт}} - B_i^{\text{план}}|}{\sum_i B_i^{\text{план}}} , \quad (1.7)$$

где $V_i^{\text{факт}}$ – фактическое значение i -го бюджетного показателя доходов, расходов, активов, пассивов, движения денежных средств;

$V_i^{\text{план}}$ – плановое значение соответствующего бюджетного показателя.

Оценку адекватности/удобства системы бюджетного управления авторы предлагали производить путем среднестатистической количественной оценки адекватности планирования операционных бюджетов; соответствующий коэффициент имеет вид:

$$K_i^{\text{адоб}} = \frac{\sum_{i=1}^N P_i^{\phi}}{N * A}, \quad (1.8)$$

где P_i^{ϕ} – фактическая оценка планирования i -го операционного бюджета в баллах, выставленная одним экспертом;

A – максимально допустимая оценка бюджета в баллах (по мнению авторов методики $A = 10$);

N – количество экспертов.

Далее специалисты «БИК-Проджект» предполагали проводить интегральную оценку эффективности системы бюджетирования, для чего всем трем вышеописанным показателям присваивались определенные баллы и веса. Для организаций нужен интегральный показатель (коэффициент) оценки эффективности системы бюджетирования, для определения которого на основании полученных расчетных значений каждому из вышеперечисленных показателей присваивается определенная сумма баллов, помимо этого определяются веса показателей. Окончательно оценка проводилась при помощи коэффициента $K_{\text{изсб}}$, который имеет следующий вид:

$$K_{\text{изсб}} = \sum B_j * V_j, \quad (1.9)$$

где B_j – балл j -того показателя эффективности функционирования системы бюджетного управления;

V_j – вес соответствующего показателя.

Отметим, что, на наш взгляд, описанная выше методика «БИК-Проджект» не лишена отдельных недостатков и вполне может быть усовершенствована. Однако этот факт совершенно не умаляет основного достоинства данной методики – максимальную из всех описанных в данной работе подходов адекватность решаемой нами задаче.

Таким образом, рассмотрение теоретических основ исследования финансового планирования на предприятии позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Финансовое планирование представляет собой определенную последовательность действий для достижения необходимого уровня доходов и эффективного распределения денежных потоков для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Финансовое планирование подводит к предполагаемым результатам и достижению обозначенных целей, направленных на повышение эффективности развития предприятий. Необходимость внутрифирменного финансового планирования определяется необходимостью снижения рисков в условиях непредсказуемости рыночной среды, поиска наиболее оптимальных способов достижения целей предприятия в условиях ограниченности находящихся в распоряжении фирмы ресурсов, необходимостью обеспечить скоординированную и слаженную работу подразделений предприятия для улучшения качества управления.

2. Бюджетирование во всем мире определяют как: процесс составления финансовых планов и / или инструмент или технология для повышения качества принимаемых управленческих решений. Сегодня финансисты выделяют несколько взглядов на роль и место бюджетирования в процессе управления инвестиционным и финансовым потенциалом предприятия.

Бюджетирование рассматривается как: часть управленческого учета; главный элемент планирования; инструмент контроллинга; инструмент финансового управления; часть общей системы управления.

3. Существующие подходы к оценке эффективности финансового планирования можно сгруппировать следующим образом. Первую группу подходов к оценке эффективности можно условно обозначить как «системы оценки по результату». Суть подходов этой группы – система финансового планирования может считаться эффективной, если она позволяет достичь желаемого для организации результата либо совокупности таких результатов. К данной группе относится довольно много различных оценочных систем, однако в своей основе все они являются разновидностями двух основных направлений: оценка на основе специальных систем показателей и оценка на основе степени достижения желаемого результата (или оценка по отклонениям). В качестве второго подхода к оценке эффективности системы финансового планирования можно выделить концепцию оценки системы финансового планирования как инвестиционного проекта. Степень популярности данного подхода не так высока, как предыдущего, по сути он встречается только как способ обоснования целесообразности внедрения в организации системы бюджетирования. В рамках этого подхода разрабатываемая для конкретной организации система бюджетного управления рассматривается как инвестиционный проект и оценка эффективности системы бюджетного управления проводится стандартными способами оценки эффективности инвестиционных проектов.

ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ТОРГОВЫЙ ДОМ «СОЮЗГИДРАВЛИКА»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» является дочерним акционерным обществом ЗАО «Союзгидравлика», организованным 16 мая 2005 года с целью повышения эффективности реализации продукции ЗАО «Союзгидравлика».

Полное фирменное наименование на русском языке: закрытое акционерное общество «Торговый дом «Союзгидравлика». Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика». Место нахождения Общества: 308013, Россия, г. Белгород, ул. Рабочая, д. 14.

В соответствии с Уставом Общества (приложение 1) предмет деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», который не является определенно ограниченным, определяется в следующих видах деятельности:

- маркетинговые услуги;
- оказание транспортных и транспортно-экспедиционных услуг;
- поручительство на возмездной основе;
- товарный кредит по услугам;
- переработка и реализация сельскохозяйственной продукции;
- розничная, оптовая, мелкооптовая, в том числе комиссионная торговля;
- услуги по таможенному оформлению;
- производство, закупка и продажа товаров народного потребления и промышленного назначения, а также продовольственных товаров;

- сдача в аренду предприятиям, организациям и гражданам различного оборудования, машин, транспортных средств, объектов недвижимости;
- оказание консультационно-экспертных и информационно-справочных услуг, в том числе в сфере жилья, юриспруденции, лингвистики, экономики, репетиторства, найма на дому;
- коммерческая, посредническая, торгово-закупочная, дилерская деятельность на территории РФ и за рубежом в соответствии с действующим законодательством;
- заготовка и производство строительных и отделочных материалов и изделий из древесины, металла, песка, стекла, цемента, гранита, железобетона и других исходных материалов, заготовка и переработка древесины;
- операции с недвижимостью;
- внешнеэкономическая деятельность;
- рекламно-издательская деятельность, реализация печатной, рекламной и других аналогичных видов продукции;
- операции с ценными бумагами;
- организация и проведение выставок, выставко-продаж, ярмарок, аукционов, торгов как в РФ, так и за ее пределами, в том числе иностранных государств;
- создание сети торговых баз, магазинов, коммерческих центров;
- туристические услуги;
- медицинские услуги;
- проектные и научно-исследовательские работы, проведение технических, технико-экономических, финансовых, правовых и иных экспертиз и консультаций;
- организация предприятий общественного питания, ресторанов, баров, клубов, кафе;
- организация зрелищных мероприятий;

- иные виды деятельности, не запрещенные законодательством.

Закрытое акционерное общество «Союзгидравлика» основано в Белгороде в 2001 году. ЗАО «Союзгидравлика» – специализированное предприятие с замкнутым технологическим циклом по выпуску насосов шестеренных и рукавов высокого давления для гидравлических систем мобильных машин.

Основой для создания ЗАО «Союзгидравлика» послужили лучшие традиции, многолетний опыт и производственная база всесоюзно известного завода «Мосгидропривод».

Используя оборудование и технологии, а также наработанный опыт пионера Советского насосостроения предприятия «Мосгидропривод», был выпущен первый насос. В дальнейшем номенклатура шестеренных узлов расширилась до 5 типоразмеров, был создан и укомплектован оборудованием финского производства цех по изготовлению рукавов высокого давления.

Продолжается постоянная реконструкция предприятия. Введено в действие индивидуальное отопление и обратное водоснабжение предприятия, что дало возможность не зависеть от поставщиков тепла и воды коммунальных служб города. Введение данных объектов в эксплуатацию позволило снизить себестоимость продукции. ЗАО «Союзгидравлика» ориентировано на потребителя, долгосрочное сотрудничество, на уважение к клиентам. Предприятие имеет сертификацию согласно международному стандарту ISO 9001:2008.

Успешная работа с заводами изготовителями запасных частей позволяет поддерживать приемлемую ценовую политику. Работая напрямую с заводами Российской Федерации, Украины и Республики Беларусь ЗАО «Союзгидравлика» достигает главной поставленной цели – успешной и качественной работы по поставкам качественных запасных частей на рынок. Работа с постоянными поставщиками-производителями продукции существенно уменьшает процент выбраковки запасных частей и комплектующих поставляемых на рынок. Компания стремится к

совершенствованию товаропроводящей сети поэтому идем навстречу оптовым покупателям ведем гибкую систему скидок и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Предприятие выпускает 5 видов шестеренных насосов: НШ 10У-3, НШ 32У-3, НШ 50У-3, НШ 100А-3, чугунные насосы серии «Т» и рукава высокого давления. Данные шестеренные насосы полностью взаимозаменяемы с другими аналогичными насосами различных производителей.

Шестеренные насосы предназначены для нагнетания рабочей жидкости в гидравлические системы приводов управления навесными, полунавесными и прицепными орудиями сельскохозяйственной, дорожно-строительной, автомобильной и другой техники. Широко применяются в рулевом управлении грузовых автомобилей. Возможно также применение насосов в различных стационарных установках с приводом от электродвигателя и пр.

К основным задачам, решаемым специалистами компании ЗАО «Союзгидравлика», относятся:

- разработка, проектирование и поставка гидравлических систем различного назначения с использованием современных технических решений и технологий по заданию заказчика, а также выполнение заказов на нестандартные виды изделий;
- комплекс работ по реконструкции устаревшего оборудования, технические консультации;
- поставка на российский рынок гидравлической аппаратуры, гидравлического оборудования, отдельных элементов и запасных частей, производимых ведущими мировыми производителями гидравлики;
- подбор аналогов различных типов гидравлического оборудования и комплектующих;
- гарантия и сервис на всю гамму поставляемой гидравлики.

ЗАО «Союзгидравлика» решает комплексную задачу обеспечения гидравлическим оборудованием бесперебойной и комфортной работы

производства клиента в оптимальный срок и по оптимальной цене. Компания ориентирована на доступность и исключительную эффективность решений, а также – на безусловную поддержку клиента в ходе эксплуатации оборудования.

Три основных принципа компании ЗАО «Союзгидравлика» зафиксированы в девизе компании – технологии, ответственность, результат. Клиенты предприятия выигрывают на всех этапах работы с компанией и получают:

- технологичный, оптимальный, продуманный и, поэтому, экономичный проект;
- надежные изделия отечественного производства, за которыми стоит выверенный технологический процесс и жесткий контроль качества;
- оборудование и компоненты систем от производителей, зарекомендовавших себя исключительной надежностью и доступными ценами;
- оперативное разрешение всех возникающих вопросов в процессе использования, ремонта или замены оборудования.

Преимущества ЗАО «Союзгидравлика» – это сочетание современных технологий и ответственного подхода к созданию и поставкам продукции.

Высококвалифицированный инженерно-технический отдел компании эффективно решает задачи для любых условий и любой сложности. Особенно гордятся специалисты ЗАО «Союзгидравлика» выполнением комплексных и нестандартных проектов.

Гидравлические станции проектируются и изготавливаются в соответствии с современными тенденциями: компактность, модульный принцип, разводка современными фитингами и трубопроводами. При конструировании станций используется пропорциональная гидроаппаратура, многофункциональные модульные и компактные ввертные клапаны.

Качественное проектирование и использование современных технологических решений позволяет гибко подходить к производственным

циклом, оптимизировать гидравлические схемы, а, следовательно, сокращать энергозатраты и увеличивать КПД.

При производстве гидравлики используются современные высокотехнологичные материалы. Использование качественных материалов обеспечивает высокую надежность, прочность изделий, отсутствие утечек – а значит, сохранение высокого КПД.

При производстве оборудования ЗАО «Союзгидравлика» используются высококачественные комплектующие: распределительная аппаратура Agon, фитинги и насосы Parker, фильтры MP Filtri. Обработка материалов ведется на высокоточных станках с ЧПУ. Цель одна – высокое качество конечного изделия. Специалисты компании ЗАО «Союзгидравлика» с особой ответственностью подходят к обеспечению ритмичности производства и соблюдению сроков поставок.

Основными направлениями деятельности ЗАО «Союзгидравлика» выступают:

- разработка гидравлической схемы, корректировка существующей схемы;
- помощь в подборе компонентов;
- поставка полного ассортимента гидравлических компонентов, дизельных двигателей, механических трансмиссий;
- помощь в подготовке проектной документации;
- помощь в привязке, установке и наладке оборудования;
- отслеживание разработки экспериментальных образцов машин до запуска в серийное производство;
- поставка запасных частей;
- гарантийный и послегарантийный ремонт;
- определение фактического состояния узлов и агрегатов гидросистем (насосы, гидромоторы, гидрораспределители и т. п.) в лабораторных условиях на стендах отечественного и импортного производства;

- диагностирование гидросистем машин и оборудования с применением новейших технических средств производства компании «Webtec» Англия. В целях своевременного предупреждения отказов варианты планируемых ремонтных работ, требующих наименьших затрат (замена комплектующих только в том случае, если это действительно необходимо);

- комплексное диагностирование гидросистем опытных или экспериментальных образцов новой техники;

- техническое обслуживание гидросистем;

- выполнение ремонтных работ на агрегатной основе;

- консультации по вопросам технического обслуживания и ремонта гидросистем. Оперативность в выезде бригады для проведения работ непосредственно на объекте, оптимальные цены и индивидуальный подход к каждому клиенту, гарантированная система скидок на запасные части. Работы выполняются как по разовым заявкам, так и по договорам на сервисное обслуживание. Работы выполняют высококвалифицированные специалисты с многолетним опытом. На все виды работ предоставляется гарантия.

Рассмотрим организационную структуру управления ЗАО «Союзгидравлика». Процесс управления торгово-производственным предприятием представляет собой сложную систему взаимосвязей и управленческих воздействий, направленных на обеспечение оптимального соотношения материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Для реализации управленческих функций на торгово-производственном предприятии создается соответствующая условиям хозяйствования структура управления, под которой понимается совокупность взаимосвязанных структурных подразделений предприятия, составляющих единую систему создания условий для принятия, реализации и контроля управленческих решений.

В ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» сложилась линейная структура управления, для которой характерно сосредоточение управленческих функций в линейных звеньях. В основе функционирования линейной организационной структуры управления ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» стоит принцип подчиненности каждого работника одному руководителю. Данное обстоятельство позволяет исключить получение подчиненными противоречивых распоряжений, что, в свою очередь, повышает уровень ответственности руководителей. Однако линейная организационная структура имеет существенный недостаток – ограничение возможностей решения руководством возникающих функциональных проблем. Так как в линейной структуре отсутствуют функциональные отделы, а решение функциональных проблем подразумевает наличие у руководителей специальных знаний, уровень эффективности управления может быть ограничен.

Организационная структура управления ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» представлена на рис. 2.1.

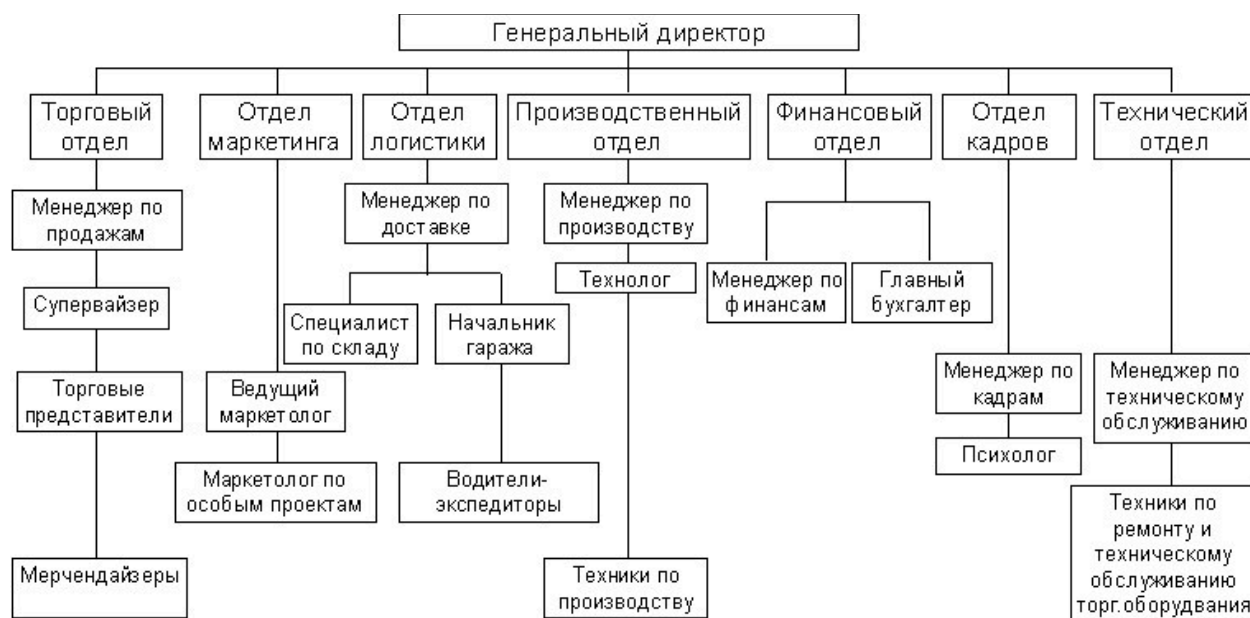


Рис. 2.1. Организационная структура ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Предприятие активно использует методы нематериальной мотивации персонала – проведение корпоративных мероприятий, в том числе профессиональных праздников.

На основе данных бухгалтерской отчетности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» за 2014-2016 годы, представленной в приложении 2, проведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ основных экономических показателей деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» за 2014-2016 годы, тыс. руб.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонения, (+/-)		Темп роста, %	
				2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.	2015/ 2014 гг.	2016/ 2015 гг.
Выручка	383905	250831	267370	-133074	16539	65,3	106,6
Себестоимость продаж	374509	240847	255381	-133662	14534	64,3	106,0
Валовая прибыль	9396	9984	11989	588	2005	106,3	120,1
Коммерческие расходы	7776	7627	8172	-149	545	98,1	107,1
Прибыль (убыток) от продаж	1620	2357	3817	737	1460	145,5	161,9
Сальдо прочих доходов и расходов	-1142	-285	309	857	594	25,0	-108,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	478	2072	4126	1594	2054	433,5	199,1
Текущий налог на прибыль	390	630	1043	240	413	161,5	165,6
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	88	1442	3083	1354	1641	1638,6	213,8

Анализ данных, представленных в табл. 2.1, свидетельствует о снижении товарооборота ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в 2015 году по сравнению с 2014 годом. Так, выручка от реализации продукции

сократилась за указанный период на 133074 тыс. руб. или на 34,7%. В 2016 году наблюдалась небольшая активизация деятельности Компании, выраженная в приросте объема выручки на 16539 тыс. руб. или 6,6%, но показатели 2014 года так и не были достигнуты. Показатели себестоимости продаж демонстрируют динамику аналогичную показателям выручки от реализации.

Динамика показателей различных видов прибыли ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в 2014-2016 годах представлена на рис. 2.2.

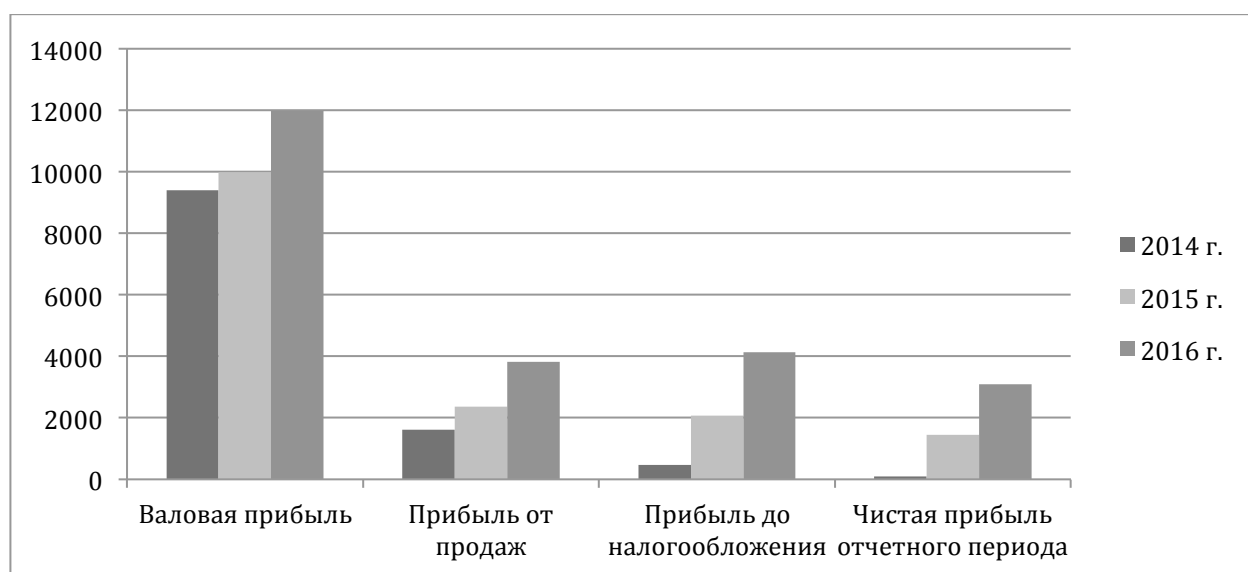


Рис. 2.2. Динамика показателей прибыли ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в 2014-2016 годах, тыс. руб.

Таким образом, можно сказать, что, несмотря на снижение товарооборота Компании, эффективность ее деятельности возрастает. Так, за 2014-2016 годы валовая прибыль ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» увеличилась на 2593 тыс. руб. или на 27,6%. Прибыль от продаж выросла в 2,35 раза и составила в 2016 году 3817 тыс. руб.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» за анализируемый период провело существенную работу по оптимизации структуры прочих доходов и расходов, что позволило компании получить в 2016 году дополнительную прибыль в размере 309 тыс. руб. в противовес убыткам 2014 году в размере 1142 тыс. руб.

В результате чистая прибыль ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в 2016 году по сравнению с 2014 годом увеличилась в 35 раз и составила 3083 тыс. руб.

Таким образом, проведенный анализ организационно-экономической деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» позволяет сделать вывод, что, в связи со сложной экономической и политической обстановкой в стране, товарооборот компании снижается. В тоже время, проводимая ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» работа по снижению затрат и оптимизации структуры прочих доходов и расходов, позволяет компании постоянно увеличивать чистую прибыль.

2.2. Особенности организации финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Финансовое планирование – это один из наиболее важных инструментов планирования на всех уровнях финансовой системы государства становится еще более актуальным в условиях структурного дефицита и роста объема государственного долга. В какой-то мере это связано с тем, что прогнозирование финансовой деятельности, которые является важной задачей оценки эффективности деятельности дает возможность понять, какие финансовые возможности есть у организации, в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе. Финансовое планирование это сложный процесс, который состоит из ряда этапов, соблюдение которых имеет важное значение в процессе повышения эффективности управления инвестиционным потенциалом компании.

Финансовое планирование в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» осуществляется в несколько этапов. Первый этап, постановка целей, которые предприятию необходимо достичь, и выбор при помощи каких методов они осуществляться. На основе принятых решений составляется система планов.

Второй этап осуществление планов. На этом этапе рассматривают результаты, которых достигло предприятие, опираясь на текущие показатели. Третий этап нужен для контролирования результатов деятельности. Необходимо сравнивать имеющиеся результаты с запланированными и корректировать деятельность, если что-то не соответствует.

Для каждого экономического агента реального и финансового сектора экономики важно поставить перед собой цель, качественно организовать взаимодействие с внутренней и внешней средой, а так же контролировать достижение поставленных стратегических целей в системе стратегического управления компанией [46, с. 59].

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» – предприятие целью деятельности, которого является получение прибыли за счет насыщения товарами и услугами потребительского рынка.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» при финансовом планировании использует следующие методы:

- 1) нормативный;
- 2) балансовых расчетов;
- 3) денежных потоков.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» ставит перед собой определенные задачи финансовой политики, а именно:

- всегда иметь источники финансирования;
- контролировать убытки предприятия и заниматься увеличением прибыли;
- выбирать оптимальные и эффективные пути оптимизации структуры источников финансирования;
- минимизировать риски;
- контролировать распределение прибыли;
- проводить экономический анализ, с целью поддержки и улучшения финансового состояния организации.

Исчисление оптимального размера прибыли – один из важнейших элементов финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» на современном этапе хозяйствования. Прибыль представляет собой разницу между общей суммой доходов и затратами организации. Для проведения оценки затрат организации и выявления возможных путей их экономии, необходимо сгруппировать издержки фирмы по определенным признакам. В ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» принята классификация затрат по экономическим элементам. Деление предусматривает выделение следующих элементов:

- материальные затраты (сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо, электроэнергия и т.д.);
- затраты на оплату труда и отчисления на социальные нужды;
- амортизация основных средств;
- прочие затраты (командировочные расходы, расходы по рекламе, представительские расходы, арендная плата, обязательные страховые платежи, проценты по кредитам банка, налоги, включаемые в себестоимость продукции, отчисления во внебюджетные фонды и т.д.).

Для проведения оценки затрат ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» помимо показателей финансовой отчетности необходимо использование данных управленческого учета или соответствующих расшифровок строк к Отчету о финансовых результатах. Основным видом деятельности анализируемой организации является оптовая и розничная торговля. Учитывая особенности отражения затрат в учете торговых организаций, и, в частности, опираясь на действующую в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» учетную политику, необходимо отметить следующее:

- затраты на приобретение товаров (покупная стоимость) включают транспортные расходы по доставке товаров, согласованные в договоре купли-продажи. Эти данные отражаются в Отчете о финансовых результатах деятельности по строке «Себестоимость продаж». Согласно

классификации по отношению к объему продаж данные затраты являются переменными, так как непосредственно зависят от объема товарооборота;

- все остальные затраты организации, связанные с хранением, реализацией товаров. Согласно аналитическому учету, организованному в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», эти расходы включают в себя следующие элементы: затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизацию основных средств, арендные платежи, посреднические расходы, прочие затраты. Эти расходы, в соответствии с требованиями Налогового кодекса, являются косвенными и уменьшают доходы организации в том периоде, к которому относятся. Поскольку в организации действует повременная оплата труда, то все эти расходы можно отнести к постоянным расходам организации. Сумма таких расходов находит свое отражение в Отчете о финансовых результатах по строке «Коммерческие расходы».

В соответствии с требованиями налоговых органов, при сдаче годовой финансовой отчетности, бухгалтер должен расшифровать некоторые строки Отчета о финансовых результатах. Это касается и показателей затрат организации. Воспользовавшись этими данными, проведем анализ расходов ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» по элементам, сгруппировав данные в таблице 2.2.

В целом, из таблицы видно, что в отчетном году по сравнению с 2014 годом расходы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» снизились на 119128 тыс. руб., или на 31,81%. В составе всех элементов затрат произошли некоторые изменения. Сумма затрат на оплату труда уменьшилась на 827 тыс. руб., или на 12,06%, но их доля в общей сумме затрат увеличилась по сравнению с прошлым годом на 0,53 п.п. Пропорционально росту расходов на заработную плату возрастают и отчисления на социальные нужды. Их доля в общей структуре возросла до 0,8%.

Таблица 2.2

Основные элементы расходов ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в
2014-2016 годах, тыс. руб.

Вид расходов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонения (+/-)		Темп роста, %
	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	тыс. руб.	уд. вес, %	
Себестоимость товаров	325523	86,92	204142	84,76	212094	83,05	-113429	-3,87	65,15
Затраты на оплату труда	6854	1,83	5154	2,14	6027	2,36	-827	0,53	87,94
Отчисления на социальные нужды	1798	0,48	1373	0,57	2043	0,8	245	0,32	113,7
Амортизация основных средств	75	0,02	72	0,03	102	0,04	27	0,02	136,4
Арендные платежи	375	0,1	289	0,12	383	0,15	9	0,05	102,3
Посреднические расходы	31122	8,31	17510	7,27	15910	6,23	-15211	-2,08	51,12
Прочие расходы	8764	2,34	12307	5,11	18822	7,37	10058	5,03	214,8
Итого	374509	100	240847	100	255381	100	-119128	-	68,19

Арендные платежи возросли на 2,29%, однако в общей структуре расходов это изменение не вызвало больших сдвигов – лишь на 0,05%. Самый высокий темп роста расходов (214,77%) относится к статье «Прочие расходы». В абсолютном измерении данный элемент увеличился в 2016 г. на 10058 тыс. руб.

Наибольшее отклонение от показателей 2014 г. в абсолютном выражении коснулось общей себестоимости реализованных товаров. Однозначно дать оценку такому изменению нельзя. Поскольку себестоимость зависит от общего объема реализации товаров, необходимо

сопоставить темпы роста выручки от реализации товаров с темпами роста себестоимости. Так, товарооборот организации снизился на 30,35%, а себестоимость товаров – на 31,81%. Это свидетельствует об увеличении уровня торговых наценок в организации. Руководству необходимо определить причины такого снижения, проведя дополнительные маркетинговые исследования рынка и инвентаризацию товарных остатков, возможно откорректировать ассортиментный перечень реализуемых товаров.

Для прогнозирования максимально возможной прибыли ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в плановом году используется сопоставление выручки от продажи с общей суммой затрат, подразделяемых на переменные и постоянные. Деление расходов на постоянные и переменные широко используется в зарубежной практике. С помощью данной классификации определяется маржинальный доход ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», запас финансовой прочности, точку безубыточности. Рассмотрим основные показатели планирования прибыли деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» за 2016 год в сравнении с 2015 годом, представленные в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Показатели маржинального дохода и рассчитанных на его основе коэффициентов для ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Показатель	2015 г.	2016 г.	Отклонение
Маржинальный доход, тыс. руб.	62708	66843	4135
Плечо операционного рычага	8,94	7,95	-0,99
Отношение прибыли от продаж к расходам по обычной деятельности, %	1,65	2,44	0,79

Как показывают данные таблицы 2.3, величина маржинального дохода, являясь важнейшим определяющим фактором при оценке прибыльности организации, обеспечивает покрытие постоянных расходов в 2016 году на 4135 тыс. руб. больше, чем в 2015 году. В случае анализируемой организации, маржинальный доход покрывает не только постоянные коммерческие расходы организации, но и расходы по обслуживанию

заемных средств. Это говорит о правильном выборе финансово - хозяйственной политики организации с точки зрения безубыточной работы. После того, как за счет полученного маржинального дохода покрыты постоянные расходы, ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» начинает получать прибыль от продаж. До этого, в случае недостаточности маржинального дохода, организация терпит убытки.

Плечо операционного рычага, отражая величину изменения прибыли от продаж при изменении объема реализации (при сохранении существующей структуры), сократилось в отчетном периоде по сравнению с базисным на 0,99. Данное снижение показывает процент изменения финансового результата при изменении реализации на 1 процент. У ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в составе себестоимости преобладают переменные затраты. Подобные организации характеризуются следующей динамикой прибыли в зависимости от изменения объема продаж: при достижении точки безубыточности, увеличение прибыли при увеличении объема продаж идет меньшими темпами, чем у организаций с преобладанием постоянных затрат. Соответственно, верно и обратное: при уменьшении объемов выручки, прибыль будет снижаться достаточно медленно.

При планировании финансового результата также необходимо определить отношения прибыли от продаж к общим расходам ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика». Данный показатель увеличился в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,79%.

Рассчитанная ранее структура расходов организации (таблица 2.2) выявила тенденцию к устойчивому составу затрат в доходах организации (изменения уровня всех показателей в общей сумме расходов не превысило 1%). Это было подтверждено и при расчете операционного рычага (его значение в 2016 г. по сравнению с 2015 г. изменилось лишь на 0,99 %).

Используя данные показатели можно определить порог рентабельности (безубыточности организации). В классическом варианте безубыточность определяется в стоимостном и количественном выражении. Аналитический

метод расчета точки безубыточности заключается в определении минимального объема выручки от продажи товаров, при котором уровень рентабельности хозяйствующего субъекта будет больше 0,00%. Поскольку изучаемая торговая организация располагает достаточно широким ассортиментом товаров, количественный расчет производить не представляется возможным.

Рассчитаем точку безубыточности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» исходя из данных о структуре затрат организации в 2016 году. Для этого (с некоторой условностью) разделим все расходы на постоянные – издержки обращения и переменные – себестоимость товаров. При сложившейся структуре доходов и расходов в 2016 г. товарооборот составил 267379 тыс. руб., переменные затраты составили 255381 тыс. руб., а постоянные – 8172 тыс. руб.:

$$K = 8172 / (1 - 255381:267379) = 163440 \text{ тыс. руб.}$$

Определенная нами граница безубыточности организации в стоимостной оценке отражает минимально необходимый объем выручки организации для покрытия совокупных расходов. В случае же возможного резкого изменения показателей, составляющих расходы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», как внутренних (перевод менеджеров организации на сдельную оплату труда, изменение уровня торговых наценок и др.), так и внешних (изменение норм отчислений на социальные нужды, изменение арендных платежей организации и т.д.) данный показатель может стать неактуальным.

Определение точки безубыточности тесно переплетается с определением запаса финансовой прочности, который показывает, насколько можно сокращать объем реализации товаров, не неся при этом убытков. В абсолютном выражении расчет представляет разницу между запланированным (или фактическим) объемом реализации и точкой безубыточности.

Опираясь на проведенные расчеты, определим запас финансовой прочности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», сопоставляя фактический показатель выручки и определенную точку безубыточности:

$$\text{Запас финансовой прочности} = 267370 - 163440 = 103930 \text{ (тыс. руб.)}$$

Чем выше показатель финансовой прочности, тем меньше риск потерь для организации. Полная и всесторонняя оценка риска имеет принципиальное значение при принятии финансовых решений и осуществлении финансового планирования, поэтому в финансовом менеджменте разработаны многочисленные методы, позволяющие с помощью математического аппарата просчитать последствия предпринимаемых мер.

После определения точки безубыточности можно перейти к планированию основных финансовых результатов деятельности организации на перспективу (на 2017 г.). Учитывая тенденцию роста выручки в организации в 2016 году по сравнению с 2015 годом и объем выручки 2014 года, объем реализуемых товаров в 2017 г. планируется увеличить, как минимум, на 20%, достигнув товарооборота в 320844 тыс. руб. (в покупных ценах 2016 г.). Исходя из условия, что плановая прибыль не может быть меньше фактической и прогноза инфляционных ожиданий (индекс-дефлятор на 2017 г. установлен в размере 1,07), определим минимальную плановую (ожидаемую) прибыль для ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» на 2017 г.:

$$П(\text{пр}) = 3817 \times 1,07 = 4084 \text{ тыс. руб.}$$

Прогнозные показатели отчета о финансовых результатах для ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» на 2017 г. и его структура представлены в таблице 2.4.

Прогнозные расчеты по важнейшим финансовым показателям предприятия позволят оперативно контролировать свои доходы и расходы, принимать соответствующие управленческие решения. Таким образом, составленный план прибыли отвечает всем основным требованиям,

предъявляемым при планировании и прогнозировании финансовых результатов деятельности организации.

Таблица 2.4

Плановый отчет о финансовых результатах ЗАО «Торговый дом
«Союзгидравлика» на 2017 г. и его структура

Наименование показателя	Фактический показатель 2016 г.		Планируемый показатель 2017 г.	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	267370	100	320844	100
Себестоимость продаж	255381	95,52	306457	95,52
Валовая прибыль	11989	4,48	14387	4,48
Коммерческие расходы	8172	3,06	9806	3,06
Прибыль(убыток) от продаж	3817	1,43	4580	1,43
Сальдо прочих доходов и расходов	309	0,12	371	0,12
Прибыль(убыток) до налогообложения	4126	1,54	4210	1,31
Текущий налог на прибыль	1043	0,39	842	0,26
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	3083	1,15	3368	1,05

Для развития организации удовлетворения интересов собственника не меньшее значение имеет планирование распределения прибыли. Распределение валовой прибыли и доходов является составной частью распределения выручки организации. Данное распределение тесно связано с системой налогового регулирования прибыли, так как валовая прибыль корректируется для целей налогообложения налогом на прибыль. Чистая прибыль является источником дальнейшего развития организации и источником доходов собственника предприятия.

Плановая прибыль (Ппл) не может быть меньше фактической (Пф), исходя из этого, сопоставим эти показатели:

$$3368 (П2017) > 3083 (П2016).$$

Таким образом, составленный план прибыли отвечает всем основным требованиям, предъявляемым при планировании и прогнозировании финансовых результатов деятельности организации.

Финансовая стратегия – это финансовое направление, определяемое для долгосрочной перспективы и позволяющая решать крупномасштабные задачи предприятия, реализация которой позволит существенно улучшить

финансовые показатели деятельности компании. Наличие финансовой стратегии становится еще более важным в условиях развития инвестиционной деятельности и инициации инвестиционных проектов. Это вызвано необходимостью поиска новых источников финансирования [40, 95].

Рассмотрим стратегию финансовой политики. Стратегия в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» – это система решений и определение направления деятельности, они рассчитываются на долгосрочную перспективу. Данная стратегия направлена на достижение целей предприятия, на решение финансовых задач предприятия, а так же на достижение стабильной работы организации. После анализа финансовых показателей, было выявлено, что финансовое положение предприятия устойчиво, но для развития, для улучшения необходимо применять новые методы финансового планирования, а также новые методы управления.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» следует внедрить мероприятия, которые позволят разграничить полномочия, и установить взаимосвязь между различными уровнями управления. Данной компании предлагается усовершенствования системы планирования. Компании необходимо использовать динамический метод учета затрат. Данный метод позволяет объективно оценить деятельность компании, он дает возможность руководителю контролировать экономику и финансы предприятия, а не просто наблюдать за ними.

Необходимо внедрение в компании системы контроля, она будет контролировать управленческий учет, и выполнять ревизионные функции. Для совершенствования процесса финансового планирования, предприятию следует рассмотреть внедрение новых методов планирования, например метод экономико-математического моделирования. Данный метод отражает количественное выражение взаимосвязи финансовых показателей и факторами, которые для них являются определяющими. Данная модель дает точное математическое описание экономического состояния предприятия. Самое важное, что необходимо использовать только основные факторы.

Использование данной модели для финансового планирования позволит автоматизировать систему управления финансами.

2.3. Оценка эффективности финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Финансовое планирование занимает важное место в системе стратегического и текущего планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», выступая завершающим этапом, на котором в конкретных количественных (финансовых) показателях находят свое отражение показатели производственных и кадровых планов; финансовое планирование играет исключительно важную роль в осуществлении процесса управления финансами, выступая первоначальным этапом, на котором определяются основные параметры будущей финансовой деятельности организации, которые будучи выраженные количественно, выступают непосредственными целевыми ориентирами в ходе организации всего управленческого процесса.

Важной задачей, стоящей перед ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в современных экономических условиях, является формирование эффективной системы управления финансовыми потоками. В этой связи финансовое планирование как метод финансового управления позволяет оптимизировать процессы оперативного, тактического и стратегического планирования на предприятии, оценить тенденции и сформировать прогнозы развития экономической системы, разработать и внедрить систему гибкого адаптивного реагирования на изменения внешней и внутренней среды функционирования предприятия. Формирование системы финансового планирования позволяет осуществлять постоянный мониторинг показателей эффективности деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» по всем ее направлениям, обеспечивает соответствующей

аналитической информацией процесс принятия управленческих решений, способствует повышению эффективности финансового управления.

Инфраструктура финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» включает в себя четыре основных блока:

- аналитический блок подразумевает наличие регламентированной методологии и методики подготовки финансового плана для его последующего анализа и оценки выполнения;

- информационный блок обусловлен необходимостью сбора внутренней и внешней информации, способной прямым или косвенным методом оказать влияние на итоговые показатели плана;

- организационный блок предполагает обязательное наличие организационной структуры управления, с четко регламентированными функциями и областью ответственности;

- программно-технический блок направлен на автоматизацию всего процесса с целью достижения оптимизации материально-технических затрат.

Процесс финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» включает в себя ряд последовательных этапов:

- анализ финансовых показателей за предыдущий период;
- изучение и анализ внешних информационных источников: договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов; прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее исходя из заказов, прогнозов спроса на нее, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры;

- составление основных прогнозных документов (прогноз баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств);

- составление текущих финансовых планов (на предстоящий год с разбивкой по кварталам);

- оперативное финансовое планирование;

– контроль за ходом выполнения разработанных финансовых планов (мониторинг текущей финансовой деятельности).

Финансовый менеджмент представляет собой процесс управления финансами компании, целью которого является достижение стратегических и тактических целей функционирования компании на рынке. Главные вопросы финансового менеджмента сосредоточены на формировании капитала компании, а также на обеспечении его максимально эффективного использования [38, с. 26].

По характеру собственности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» является частной, по виду хозяйственной деятельности – оптовая и розничная торговля. Количество работающих – 12 человек по состоянию на 01.01.2017 г.

Финансовое планирование входит в список обязанностей финансового директора или руководителя предприятия. Однако, должность финансового директора на предприятии отсутствует и планирование производится главным бухгалтером, а финансовая информация представлена в виде баланса.

Управленческие решения, принимаемые относительно финансового менеджмента в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» можно разделить на такие подгруппы как:

1. Повышение благосостояния собственников компании.
2. Закрепление организации на рынке.
3. Максимизация текущей прибыли.
4. Экономический рост.

Исследование эффективности финансового менеджмента начнем с финансового анализа, а именно с оценки его имущественного положения. Баланс представляет собой итоговую таблицу, которая характеризует состояние счетов на определенную дату [35, с. 23]. В балансе организации содержится основная экономическая информация о его деятельности и финансовом состоянии. Анализ баланса позволяет определить состояние

ликвидности, доходности и степени рискованности отдельных операций, выявить источники собственных и привлеченных денежных средств, структуру их размещения на определенную дату или за определенный период, а также установить специализацию. Для начала рассмотрим состав и структуру активов ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», данные представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура активов предприятия ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Статьи активов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение в структуре (+/-) 2016 / 2014 гг.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Имущество - всего	68302	100	100422	100	169990	100	-
Внеоборотные активы	130	0,19	96	0,10	83	0,05	-0,14
Оборотные активы	68172	99,81	100326	99,90	169907	99,95	0,14
в т.ч.:							
запасы	6268	9,18	13131	13,08	15163	8,92	-0,26
дебиторская задолженность	54478	79,76	38655	38,49	67635	39,79	-39,97
финансовые вложения	4575	6,70	33000	32,86	83000	48,83	42,13
денежные средства	2391	3,50	12889	12,83	1690	0,99	-2,51

Таким образом, по полученным расчетным данным можно сделать вывод о том, что величина внеоборотных активов снизилась на 0,14%. В течении исследуемого периода имущество ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» сформировано за счет оборотных активов (99,81% в 2014 г. и 99,95% в 2016 г.), что связано с особенностями осуществления торговой деятельности. Наибольший удельный вес в 2014 году составляла дебиторская задолженность (54478 тыс. руб. или 79,76%), но в 2016 году удельный вес данной статьи снизился на 39,97%, что свидетельствует о повышении эффективности работы компании с покупателями. Наименьший удельный вес как на начало периода, так и на конец занимают денежные средства: 3,5% в 2014 г. и 0,99% в 2016 г.

Таблица 2.6

Структура пассивов ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Статьи пассивов	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Изменение в структуре (+/-) 2016 / 2014 гг.
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Имущество - всего	68302	100	100422	100	169990	100	
Собственный капитал	8432	12,4	9864	9,8	12947	7,6	-4,8
Заемный капитал	59870	87,6	90548	90,2	157033	92,4	4,8
в т.ч.:							
кредиторская задолженность	59870	87,6	90548	90,2	157033	92,4	4,8

Таким образом, по полученным расчетным данным таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что величина собственного капитала уменьшилась на 4,8%, а доля заемного капитала возросла на 4,8 %. Наибольший удельный вес в структуре пассивов, как в 2014 г. (87,6%), так и в 2016 г. (92,4%) занимает статья «Кредиторская задолженность». «Краткосрочные кредиты и займы» и «Долгосрочные обязательства» у ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» отсутствуют. Наименьший удельный вес в структуре пассивов приходится на статью «Нераспределенная прибыль» 12,4% в 2014 году и 7,6% в 2016 году.

Для проведения анализа и прогнозирования возьмем такой показатель, как прибыль до налогообложения. Он наиболее точно способен продемонстрировать эффективность не только финансового планирования и менеджмента предприятия, но и его работы в целом. Величина исследуемого периода – 3 года. Для начала проведем анализ темпа роста и прироста, то есть приведем ряды динамики, расчётные данные приведем в таблице 2.7.

Представленная выше таблица позволяет сделать вывод о том, что в целом работа ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» за исследуемый период не показывает однозначной тенденции. В 2015-2016 годах наблюдалась положительная динамика, так значение показателя за исследуемый период выросло в 8,6 раза.

Динамика прибыли до налогообложения ЗАО «Торговый дом
«Союзгидравлика»

Годы	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	Абсолютный прирост/убыль	Темп роста, %	Темп прироста, %
2014	478	-	-	-
2015	2072	1594	433,5	333,5
2016	4126	2054	199,1	99,1

Далее нами будет составлено уравнение тренда для того, чтобы впоследствии осуществить прогноз, который будет показывать положительный или отрицательный рост исследуемого нами показателя, рис. 2.3.

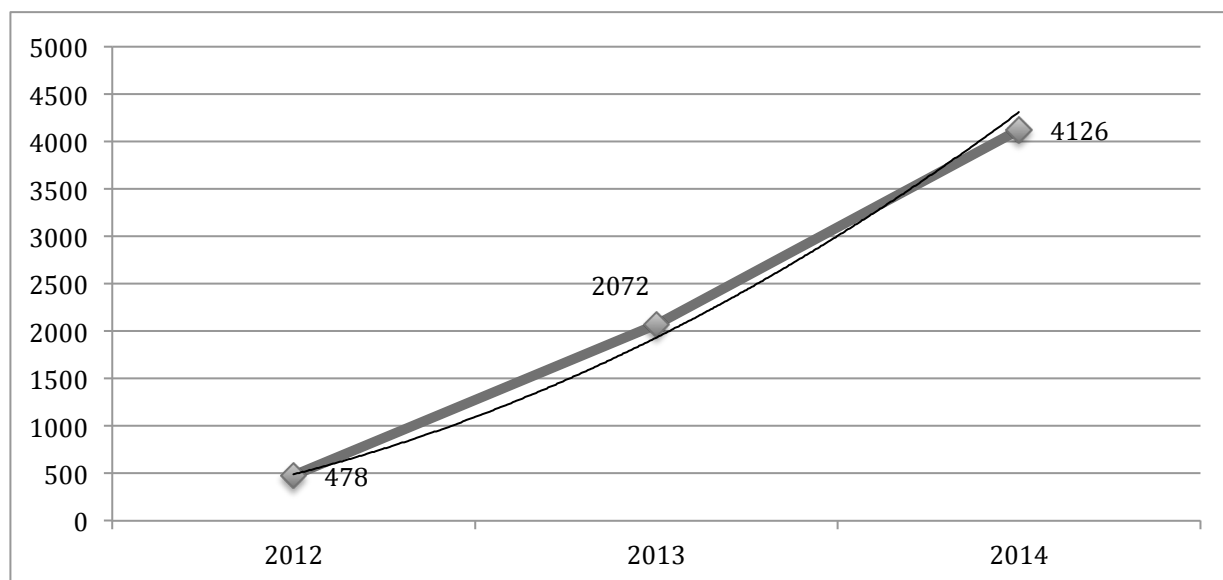


Рис. 2.3. Динамика прибыли до налогообложения ЗАО «Торговый дом
«Союзгидравлика»

Для определения наилучшего уравнения тренда следует обратить внимание на наибольший коэффициент аппроксимации и наименьшую среднеквадратическую ошибку. Оценку надежности уравнения регрессии в целом дает R^2 , в результате расчетов в случае параболы значение данного показателя выше, чем у прямой, поэтому будем использовать для принятия решений и прогнозирования степенную форму тренда.

Используя ранее полученное уравнение тренда вычислим точечный и интервальный прогноз, а также, соответственно среднюю ошибку прогноза конкретного уровня на прогнозные периоды, для этого используем программу Excel.

Средняя ошибка прогноза = 17%.

Далее осуществим прогноз по имеющемуся уравнению тренда. Представим прогнозные рассчитанные значения в таблице 2.8. Прогноз свидетельствует о том, что прибыль до налогообложения ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» будет иметь тенденцию к положительному росту.

Таблица 2.8

Прогнозные значения прибыли до налогообложения ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», тыс. руб.

Прогнозы	Нижняя доверительная граница прогноза	Прогноз	Верхняя доверительная граница прогноза
Пессимистический	4153	4222	4263
Реалистический	4440	4522	4632
Оптимистический	4809	4905	5014

Таким образом, дальнейшая эффективная деятельность ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» в 2017 г. может показать увеличения прибыли до налогообложения (до 4440 тыс. руб.). При минимальных значениях эффективности рост прибыли до налогообложения будет не таким интенсивным и может вырасти до отметки лишь до 4153 тыс. руб.

Проведя комплексную оценку эффективности финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», в целом можно сказать об ее достаточно высокой степени эффективности, так как конъюнктура рынка не всегда благоприятна для предприятий такого типа, в виду большой конкуренции.

В тоже время, несмотря на достаточную эффективность системы финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», углубленный анализ свидетельствует о том, что не уделяется должного

внимания организации финансового планирования, так как оно в подавляющем большинстве основано на осуществлении стандартных процедур, использовании типичных методов и инструментов. Сам процесс финансового планирования ограничивается предварительным анализом финансовой отчетности предприятия за предыдущее периоды, составлением обобщенного финансового плана, его уточнением и корректировкой в ходе реализации.

В результате проведенного исследования организации финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» были выявлены определенные недостатки и значимые проблемы, которые, на наш взгляд, являются типичными для большинства предприятий торговых предприятий на современном этапе. К основным таким проблемам были отнесены следующие.

Во-первых, финансовое планирование на предприятии осуществляется по принципу «снизу-вверх» – от структурных, в т.ч. производственных, подразделений, которые выступают основным источником информации для разработки финансовых планов деятельности. С одной стороны, это позволяет учитывать потребности и возможности каждого из указанных подразделений, но, с другой стороны, сводят к минимуму значимость стратегического финансового планирования, которое в настоящее время ограничивается исключительно определением общих направлений развития (в частности: расширение рынков сбыта продукции, обеспечение финансовой стабилизации и др.). То есть ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», по сути, отказывается от перспективного планирования в связи с высокой скоростью и непредсказуемостью изменения факторов внешней экономической среды. Соответственно, у них отсутствует формализованная финансовая стратегия (т.е. представленная в виде четких ориентирах, выраженных количественными показателями), она существует только в виде направлений будущего развития предприятия общего порядка и характеризуется неопределенностью долгосрочных финансовых целей.

Во-вторых, разрабатываемые финансовые планы, будучи по своей форме директивными, являются недостаточно гибкими, что, в свою очередь, приводит к снижению качества плановых заданий и несоответствия их реально сложившейся ситуации; отмечается также низкая оперативность составления планов, причинами которой являются отсутствие четкой системы подготовки и передачи информации из отдела в отдел, необходимость долгих процедур повторного согласования планов в случае внесения в них необходимых корректировок.

В-третьих, используемый для прогнозирования будущей выручки от продаж метод «от достигнутого» с привязкой к базисному (предыдущему) году представляется недостаточно обоснованным, так как не учитываются тенденции развития прошлых лет.

В-четвертых, при организации финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» не учитывается многовариантность развития макроэкономической, рыночной, производственной и иной ситуации. Это приводит к тому, что предприятие получает единственный вариант финансового плана (бюджета). Если события начинают развиваться не по задуманному сценарию, руководство предприятия вынуждено принимать неподготовленное решение.

Выделенные проблемы обуславливают необходимость дальнейшего совершенствования системы финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика».

ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Направления совершенствования финансового планирования предприятия

В условиях нестабильности и непредсказуемости изменений экономической среды хозяйствующие субъекты отечественной экономики вынуждены постоянно совершенствовать систему финансового планирования, адаптируя ее под изменений, происходящие во внешней и внутренней среде.

Для решения выделенных в главе 2 магистерской диссертации проблем и совершенствования организации процесса финансового планирования представляется целесообразным реализация следующих мероприятий.

1) Обеспечение связи финансового планирования с системой стратегического управления, которая определяется посредством разработки ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, выступающих целевыми ориентирами для его перспективного развития и формирования стратегических финансовых планов. На основе указанных показателей для каждого уровня управления и структурного подразделения должны разрабатываться соответствующие показатели плановых заданий, служащих отправной точкой для разработки соответствующих бюджетов, т.е. «необходимо обеспечение организации финансового планирования на предприятии по принципу «сверху-вниз» для обоснования общих, количественно выраженных целей развития» [66, с. 538].

В качестве таких показателей, определяемых на стратегическом уровне, предлагается использовать следующие:

- экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added – EVA), которая определяется как разница между после налоговой операционной прибылью без учета начисленных процентов по кредитам

(NOPAT) и стоимостью используемого предприятием капитала. Выбор данного показателя в качестве ключевого показателя эффективности обусловлен тем обстоятельством, что EVA оценивает не только конечный результат, но и то, какой ценой он был получен (т.е. какой объем капитала и по какой цене использовался) [42, с. 210]. Положительная величина EVA характеризует эффективное использование капитала и свидетельствует об увеличении стоимости компании; отрицательная величина EVA свидетельствует о снижении стоимости компании. Соответственно, целевым ориентиром данного показателя является достижение его положительного значения;

- рентабельность продаж ($P_{\text{продаж}}$), определяемая как отношение прибыли от продаж к выручке от реализации продукции. Использование в качестве целевого показателя именно рентабельности продаж обусловлено тем, что он демонстрирует эффективность операционной деятельности, является индикатором ценовой политики предприятия и его способностью контролировать издержки [58, с. 104]. Кроме того, указанный показатель может обеспечить координацию плановых мероприятий на всех трех уровнях, так как прост в вычислениях и позволяет увидеть эффективность разработанных ранее планов на всех уровнях управления. Его целевым ориентиром выступает его положительная динамика;

- коэффициент быстрой (срочной) ликвидности ($K_{\text{БЛ}}$), характеризующий способность организации погашать текущие обязательства за счет оборотных активов без учета сформированных запасов. Выбор данного показателя и отнесение его к стратегически важным обусловлено тем, что ликвидность и платежеспособность должна оцениваться наиболее объективно и с учетом наиболее гарантированных источников погашения обязательств. Его целевым ориентиром выступает достижение значений в пределах, соответствующих оптимальному (рекомендуемому) уровню;

- коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{ФН}}$), характеризующий уровень финансовой безопасности деятельности

предприятия. Выбор данного коэффициента обусловлен необходимостью обеспечения для предприятия приемлемого уровня финансового риска при достижении запланированных величин прибыли и рентабельности. Несмотря на отнесение к категории стратегически значимых указанного коэффициента, соответствие его установленным целевым ориентирам также должно контролироваться при реализации мер текущего и оперативного управления. При этом целевым ориентиром выступает достижение значений в пределах, соответствующих рекомендуемому уровню. Ключевые показатели эффективности деятельности предприятия, формируемые на стратегическом уровне финансового планирования, и их целевые ориентиры представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Целевые ориентиры ключевые показатели эффективности деятельности предприятия

Показатели	Целевые ориентиры показателей
Экономическая добавленная стоимость (EVA)	>0
Рентабельность продаж ($R_{\text{продаж}}$)	Увеличение ($\text{min}>0$)
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности ($K_{\text{БЛ}}$)	$\in [0,6 - 1,0]$
Коэффициент финансовой независимости ($K_{\text{ФН}}$)	$\in [0,5; 0,7]$

Достижение целевых значений ключевых показателей эффективности деятельности предприятия контролируется впоследствии как на текущем, так и на оперативном уровне управления.

2) Повышение финансовой прозрачности и обеспечение контроля за достижением целевых показателей подразделениями предприятий. При организации процесса финансового планирования необходимо использовать управление по отклонениям фактических показателей от плановых с проведением анализа причин и характера отклонений. При этом фактические данные необходимо корректировать на факторы, оказавшие на них существенное влияние.

3) Использование для прогнозирования выручки, а также основных финансовых результатов горизонтального и вертикального методов

трендового анализа, в частности, на основе методического подхода, разработанного Л.В. Хилькевич и проф. Т.А. Мартыновой [65, 328]. Трендовый анализ показателей отчета о финансовых результатах на основе расчета усредненных индексов позволит спрогнозировать дальнейшее изменение его основных статей с учетом внутренних параметров и сложившихся тенденций развития за определенный ретроспективный период. Горизонтальный трендовый анализ позволяет учитывать динамику роста (снижения) фактических доходов и расходов организации за достаточно длительный период времени; вертикальный анализ исследует изменение ресурсоемкости производства, т.е. доли отдельных видов расходов предприятия в выручке.

4) Использование сценарного подхода для разработки финансовых планов и бюджетов, в рамках которого учитывается фактор неопределенности развития внешней экономической среды, и предпринимаются конкретные шаги по уменьшению его влияния [69, с. 450]. То есть, предполагается разработка сводных форм финансовых планов организации (прогнозного отчета о финансовых результатах и прогнозного бухгалтерского баланса) в рамках наиболее вероятного, пессимистического и оптимистического сценариев. Данные, полученные в ходе проведения горизонтального и вертикального трендового анализа, послужат основой для проработки наиболее вероятного сценария развития организации. Пессимистический сценарий предусматривает ухудшение условий деятельности с учетом негативного изменения условий внешней экономической среды, оптимистический – их улучшение с учетом имеющихся, но нереализованных ресурсных возможностей предприятия.

Задача совершенствования финансового планирования деятельности коммерческой организации в силу ее сложности и многокомпонентности не имеет однозначного решения. И в теории, и на практике признается, что совершенствование финансового планирования выступает одной из важнейших предметных областей развития финансового механизма в целом,

требующего в условиях турбулентной экономической среды модернизационных изменений.

На наш взгляд, первый этап процесса модернизации финансового механизма должен заключаться в установлении взаимосвязи между организационной структурой и финансовыми ресурсами коммерческой организации. Суть этого этапа сводится к принятию решения о распределении финансовых ресурсов по конкретным направлениям деятельности организации. Необходимым условием принятия подобного решения является проведение экономического анализа и установление зависимости финансового результата от предполагаемого спроса на производимую продукцию (услуги).

Второй этап модернизации финансового механизма заключается в определении величины требуемых финансовых средств и других видов ресурсов для выполнения задач хозяйственной деятельности коммерческой организации, а его результатом должна являться разработка бизнес-плана. Для этого необходимо внедрение системы бюджетирования по доходам и расходам (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура бюджета доходов и расходов

Реализация модернизационных преобразований финансового механизма требует детализации направлений совершенствования финансовой работы как таковой. По нашему мнению, такими направлениями следует считать:

- системный и постоянный анализ финансовой деятельности;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств с целью оптимизации финансового состояния;
- оптимизацию затрат посредством организации управленческого учета для анализа их взаимосвязи и взаимообусловленности;
- оптимизацию распределения прибыли и выбор наиболее эффективной дивидендной политики;
- поиск новых источников кредитных ресурсов с целью покрытия дефицита финансовых средств;
- расширение практики использования лизинга производственного оборудования;
- оптимизацию стоимостной структуры имущества организации и источников его формирования с целью предотвращения диспропорций баланса;
- разработку и реализацию финансовой стратегии организации [36, с. 15].

Известно, что в настоящее время, с учетом довольно жесткой регуляторной деятельности Центрального банка Российской Федерации и ограниченных возможностей доступа на внешние финансовые рынки из-за экономических санкций, примененных в отношении отечественного банковского сектора, финансовое состояние многих коммерческих организаций балансирует на грани безубыточности. Это обусловлено снижением темпов экономической динамики, затронувшим всю национальную экономическую систему.

Новая экономическая реальность привела к существенному расширению перечня задач, стоящих перед финансовыми службами

коммерческих организаций. Данные задачи, по нашему убеждению, одновременно следует рассматривать как приоритетные направления улучшения финансового состояния, а их состав можно определить следующим образом:

- разработка корпоративной финансовой стратегии и политики, определение направлений их реализации;
- комплексный и постоянный финансовый анализ для получения достоверной информационной основы разработки тактических управленческих решений, адекватных стратегическим целям организации;
- разработка и реализация финансовых планов, в том числе основанных на методологии сметного (бюджетного) планирования;
- повышение ликвидности, финансовой независимости, платежеспособности организации посредством разработки и реализации соответствующих мероприятий;
- оптимизация структуры оборотного (внеоборотного) капитала с учетом привлекаемых заемных средств;
- оптимизация финансовых потоков посредством сокращения времени обращения запасов, денежных средств, задолженности;
- нормирование оборотных средств с целью приведения фактических запасов в соответствие с нормативными, повышение эффективности их использования;
- ревизия дебиторской задолженности и ее сокращение за счет списания задолженности, «сомнительной к взысканию»;
- строгий контроль соблюдения платежно-расчетной дисциплины по исполнению обязательств организации, определенных содержанием хозяйственных договоров;
- оптимизация затрат на основе многовариантного анализа их «поведения» и методов прогнозирования себестоимости;
- комплексный факторный анализ источников формирования прибыли и направлений ее расходования;

- анализ факторов, формирующих рентабельность собственных средств (объемов и динамики продаж, оборачиваемости ресурсов, структуры капитала) [25, с. 20].

При том, что приведенный перечень задач финансовых служб коммерческих организаций не претендует на завершенность, даже его, по нашему мнению, достаточно для доказательства факта их множественности и разнообразия.

Как уже отмечалось нами выше, в механизме финансового управления актуализируется роль финансового планирования. С одной стороны, это обусловлено новой экономической реальностью, характерные признаки которой указаны ранее, а с другой стороны, тем, что планирование является одной из «классических» управленческих функций, без выполнения которой невозможно организовать управленческое воздействие на экономические процессы и явления.

Известно, что процедура планирования является нормой для любой компании в развитых странах мира. Однако примерно у половины отечественных коммерческих организаций система планирования неэффективна, поскольку отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30%.

Подобная ситуация представляет собой серьезную экономическую проблему, поскольку финансовый план коммерческой организации является основой для принятия оперативных управленческих решений.

Решение данной проблемы, на наш взгляд, может быть обеспечено посредством бюджетирования – признанного теорией и практикой инструмента финансового (сметного) планирования.

Многие специалисты, функционалом которых является внедрение краткосрочного финансового планирования, отмечают улучшение основных показателей работы экономического субъекта после перехода к системе бюджетирования, поскольку при этом увеличивается годовой денежный

поток и загрузка оборудования, также снижается дебиторская задолженность и потребность в кредитных ресурсах.

Внедрение бюджетирования сопровождается разнообразными положительными эффектами. Однако опыт показывает, что их получение сопряжено с множеством проблем, например, высокой стоимостью внедрения системы бюджетирования; ростом расходов по привлечению новых специалистов; организационным сопротивлением вследствие расширения трудовых обязанностей работников и т.д.

Значительную часть в комплексе проблем, возникающих при внедрении бюджетирования, занимают проблемы в сфере его методологии и организации, в частности:

- отсутствие методики пооперационного и подетального планирования;
- необходимость приведения исходной, разнородной информации к сопоставимому виду для составления бюджетов;
- приоритет текущих целей перед стратегическими интересами организации;
- низкая активность участия линейных менеджеров в разработке бюджетов;
- возникновение «бюджетного зазора» (сознательного завышения затрат и занижения возможной прибыли);
- проблемы своевременности и полноты выполнения финансовых планов;
- некорректность в формировании центров ответственности;
- необходимость постоянной корректировки бюджетов, вызванная изменениями экономической среды и развитием инфляционных процессов.

Содержание перечисленных проблем свидетельствует о том, что:

во-первых, на всех этапах внедрения бюджетирования приоритетное внимание должно уделяться работе с персоналом, с детальным объяснением принципов бюджетирования, его преимуществ, разъяснением каждого элемента бюджета;

во-вторых, от органов управления коммерческой организации требуется разработка специальных способов мотивации персонала, определения качества планирования одним из условий стимулирования задействованных в бюджетировании работников;

в-третьих, необходимо предварительно продумать и разработать мероприятия по обучению работников возможностям специального программного обеспечения, используемого при составлении бюджетов, для минимизации временных потерь и ликвидации избыточных расчетных процедур технического характера, более эффективно проводимых с использованием информационных технологий [20, с. 39].

Уместно также обратить внимание и на то, что процесс бюджетирования – это один из наиболее ярких примеров межличностных взаимодействий в организации, а следовательно, в данном процессе неизбежно проявляются субъективные факторы трудового взаимодействия работников.

Если бюджетирование выполняется добросовестно и эффективно в период, предшествующий составлению бюджетов, во время их составления и исполнения, то это вызывает синергетический эффект как для коммерческой организации, так и для ее работников. В частности, сам процесс бюджетирования побуждает к планированию, выполняет координирующую и организующую роли, способствует инициативе и представляет средство контроля [37, с. 30].

Внедрение эффективной системы бюджетирования в коммерческой организации ориентирует планирование финансово-хозяйственной деятельности на достижение конкретного финансового результата, т.е. позволяет формализовать цели и устанавливать плановые значения количественно измеримых контрольных показателей деятельности.

Кроме того, появляется возможность направлять деятельность всех структурных подразделений на достижение целевого финансового результата, выделяя сферы ответственности и распределяя функции

финансового управления между руководителями подразделений. В такой ситуации улучшается информационный оборот и функциональное взаимодействие структурных подразделений.

Сложность и трудоемкость процесса бюджетирования требует соответствующей квалификации задействованного в нем персонала, инструментального и технического обеспечения, создания благоприятных организационных условий.

Несмотря на это в бюджетировании «цель оправдывает средства»: коммерческая организация получает возможность прогнозировать финансовые результаты своей деятельности на несколько будущих отчетных периодов.

Внедрение бюджетирования предоставляет коммерческим организациям реальную возможность сориентироваться в рыночных изменениях, своевременно принять нужные управленческие решения по организации и ведению бизнеса, предотвратить появления рыночных рисков. Этот процесс требует систематизации финансово-экономической информации, формируемой на основе системы бюджетов, адаптированной к особенностям деятельности коммерческой организации на конкурентном рынке, а его результативность обеспечивается способностью менеджеров определять лучший вариант развития, повысить качество организации финансового управления и способствовать росту доходности.

3.2. Совершенствование управления финансовой стратегией предприятия

Разработка финансовой стратегии развития предприятия представляет собой основное содержание, смысл и назначение планирования в его стратегическом исполнении. Вместе с тем, формирование финансовой стратегии развития предприятия не является самоцелью планирования. Это достаточно ответственная и трудоемкая работа, которая приобретает смысл

лишь тогда, когда выбранная и принятая финансовая стратегия в будущем успешно реализуется. И для того, чтобы управлять процессом разработки и реализации финансовой стратегии и быть уверенными в достижении стратегических целей, предприятию необходимо разрабатывать разнообразные планы, программы, проекты и бюджеты, детализирующие и конкретизирующие принятую финансовую стратегию, создавать системы контроля и мотивации процессов ее реализации, то есть, управлять им [74, с. 170].

Основной результат функционирования системы стратегического финансового планирования – совокупность взаимосвязанных, детализирующих плановых документов, в которых отражены те или иные аспекты принятой стратегии. Поэтому система детализирующих и взаимосвязанных планов служит способом и формой реализации финансовой стратегии, но не ее результатом. Главным, по-прежнему, является определение стратегических целей, программ, стратегического распределения финансовых ресурсов, которые позволят предприятию во всеоружии встретить будущие рыночные перемены, более того, эти перемены могут быть запланированы, встроены в систему финансовых стратегий. И эти перемены в этом случае могут стать содержательным результатом стратегического финансового планирования.

Основной посыл, лежащий в основе построения системы планов, отражает известные выводы теории организации и теории управления – «закон необходимого разнообразия», в соответствии с которым сложная социально-экономическая система требует и сложного механизма управления. То есть, система планов на предприятии должна быть такой же сложной, комплексной, как и само предприятие и факторы влияния на финансово-хозяйственную деятельность предприятия и его финансовый потенциал.

В состав финансового стратегического планирования в качестве основных компонентов могут входить планы диверсификации продукции,

планы инновационного освоения технологий и продукции, освоение новых сегментов рынка, диверсификации деятельности, снятие с производства нерентабельной или не пользующейся спросом продукции. Графически концептуальную систему планов, детализирующих финансовую стратегию предприятия, по нашему мнению, можно представить следующим образом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Принципиальная система планов предприятия

Как видно из приведенной схемы концептуальных планов, на предприятии для успешной реализации финансовой стратегии, по нашему мнению, должны разрабатываться четыре основных блока взаимосвязанных планов:

1. Собственно финансовая стратегия предприятия – его основные направления деятельности на период 10–15 и более лет.

2. Планы развития предприятия на текущий период и среднесрочную перспективу – на срок от 1 года до 5 лет. Причем, с позиций финансовой стратегии и стратегического финансового планирования важнейшими должны стать планы инновационного освоения производств и продукции.

3. Тактические планы, основным содержанием которых является организация и управление текущей финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

4. Результирующий блок – финансовые, инвестиционные планы и программы, которые носят целевой и, как правило, разовый характер: освоение новых технологий, новых видов бизнеса, целевое снижение издержек производства и обращения, повышение эффективности производственного процесса.

Первые два блока системы планов являются основным продуктом стратегического планирования. Эти планы в последующем трансформируются в тактические планы и инвестиционные программы и проекты, поскольку, в конечном итоге, они могут быть реализованы через них. Кроме того, данные проекты служат и дополнительным обоснованием выбранных на более ранних стадиях формирования и реализации финансовых стратегий предприятия. С этих позиций тактические планы и проекты также определенным образом входят в систему стратегического финансового планирования.

Финансовая стратегия – основные направления ее формирования и реализации. Иначе его еще называют собственно стратегическим финансовым планом. Именно этот план – финансовая стратегия – является вершиной всей системы планов, поскольку отражает основное назначение предприятия, его стратегические цели и служит ориентиром для всех других планов. Одновременно в нем заложены ограничения при принятии

управленческих решений по кардинальному изменению основных направлений деятельности, структурному перестроению.

Планы развития предприятия. Данный блок, как мы считаем, должен содержать мероприятия по инновационному освоению новых продуктов и технологий, выхода на новые рынки, расширения уже занятых сегментов действующего рынка, проведения научно-исследовательских работ.

Тактические планы, или планы организации текущей финансово-хозяйственной деятельности. Они ориентированы на мероприятия, с помощью которых производимые продукция (товары, работы, услуги) поступают на существующие рынки. Планы текущей деятельности дополняются функциональными: планы закупок и сбыта, бюджетирование, планы операционной деятельности. Эти планы также должны быть тесно увязаны со стратегическим планом предприятия. Выполнение тактических планов служит основным индикатором реализации финансовых стратегических планов и одновременно инструментом контроля за реализацией основных направлений деятельности, сигналом для внесения необходимых корректив в реализуемую финансовую стратегию. Тактические планы, как правило, рассчитаны на реализацию в краткосрочном периоде – до 12 месяцев, поэтому оперативно могут быть выявлены результаты их реализации, приняты меры по выявленным отклонениям.

Каждый перспективный план должен быть развит и детализирован комплексом программ и планов-проектов. Это могут быть, как правило, инвестиционные программы и проекты, комплексно-целевые программы, охватывающие достаточно широкий спектр реализуемых программой мероприятий. Программы, в свою очередь, трансформируются в конкретные проекты.

Основная методологическая особенность формирования системы планов в рамках финансовой стратегии заключается в необходимости создания механизма адаптации планов предприятия к меняющимся внешним условиям развития в будущем, встраивание готовности и способности

предприятия к преодолению трудностей и неизбежных перемен в будущем. Адаптивность планов предполагает их гибкость и умение приспособливаться к непредвиденным изменениям внешних факторов. Защитные механизмы текущих планов могут быть реализованы через систему ситуационного планирования [67, с. 241].

Финансовая стратегия развития, как и конкретизирующие ее планы и программы, субъективна по своей природе и основана на прогнозах, содержащих существенную долю риска и неопределенности. Поэтому менеджменту исследуемого предприятия – предприятия, на котором реализуется та или иная стратегия, при разработке финансовой стратегии необходимо исходить из предположения, что сделанные прогнозы с высокой степенью вероятности могут не реализоваться. В этом смысле ситуационные планы позволяют определить, до какой степени предприятию придется изменить цели и стратегию своего рыночного поведения в будущем.

При разработке планов, конкретизирующих финансовую стратегию, менеджменту предприятия, как мы считаем, необходимо исходить из:

- анализа перспектив развития предприятия, выявления факторов, формирующих развитие соответствующих тенденций;
- анализа уровня и динамики экономического потенциала, имея в виду его тесную корреляцию с уровнем финансовой устойчивости и безопасности;
- анализа позиций предприятия в конкурентной борьбе на различных рынках и определение возможностей для увеличения результатов операционной деятельности на конкурентных направлениях при наборе оптимальных стратегий во всех своих видах деятельности;
- выбора финансовой стратегии предприятия в различных видах деятельности и определение приоритетов по конкретным видам финансово-хозяйственной деятельности с точки зрения ее обеспеченности финансовыми ресурсами и эффективности;

- выбор и анализ направлений диверсификации – вертикальной, горизонтальной – поиск и освоение новых видов бизнеса [61, с. 14].

Высшей целью любого предприятия является максимизация финансового результата. Поэтому при разработке финансовой стратегии, все планирование, осуществляемое на исследуемом предприятии, должно быть подчинено не только достижению цели получения прибыли, но, учитывая характер и потребительские свойства выпускаемой продукции, специфику бизнеса, должно быть нацелено на максимальное удовлетворения спроса населения в данной продукции. С этих позиций исследуемое предприятие в своей финансовой стратегии должно, как мы считаем, конституировать особенности, которые определяют подходы к методам планирования, конкретизирующего финансовую стратегию.

1. Для каждого локального рынка и канала сбыта, на котором оперирует данное предприятие, должна быть разработана подробная стратегия маркетинга. Маркетинговое подразделение анализируемого предприятия должно следить не только за состоянием на рынках и каналах сбыта, но и встраивать в финансовую стратегию развития ограничительные меры, так как сам по себе маркетинг не может контролировать действия, которые влияют на рыночное функционирование предприятия.

2. Для исследуемого предприятия необходима такая финансовая стратегия, где будут использованы уже достигнутые конкурентные преимущества, максимально возможно устранены внешние угрозы и нивелированы его слабые стороны.

3. В разработке финансовой стратегии предприятия необходимо учитывать основные типы ключевых факторов успеха. В процессе анализа экономического потенциала как базы формирования финансовой стратегии и оценке перспектив развития возможно и необходимо выявить факторы успеха, которыми располагает данное предприятие и которые должны быть положены в основу разработки его финансовой стратегии. В основном это

факторы, зависящие от технологии и организационных особенностей данного производства:

- возможность инноваций в данном производстве;
- возможность производства новой продукции – потенциал построения стратегии диверсификации;
- степень овладения существующими перспективными технологиями;
- относительно низкая себестоимость продукции, возможность достижения экономии на масштабах данного производства – потенциал освоения стратегии количественного роста;
- качество выпускаемой продукции;
- высокая степень использования техники и оборудования;
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке [52, с. 185].

Учитывая наличное действие перечисленных факторов, можно провести оценку конкурентных сил данного предприятия в рассматриваемый период для разработки его финансовой стратегии (табл. 3.2). В расчетах использованы не взвешенные оценки, шкала оценок по сто балльной шкале (экспертно): 1 – очень плохо; 10 – очень хорошо. В этом случае предполагается, что каждый ключевой фактор успеха / конкурентная сила одинаково важны в построении финансовой стратегии предприятия.

Таблица 3.2

Оценка конкурентных сил в построении финансовой стратегии
 ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Ключевые факторы успеха / оценка силы	ЗАО «ТД «Союзгидравлика»	Основные конкуренты	Сопряженные или вспомогательные предприятия
Качество / характеристики продукции	15	9	7
Репутация / имидж	7	4	5
Торговые возможности	12	6	4
Грамотное использование действующих технологий	8	5	3
Сбытовая сеть	5	3	2

Маркетинг / реклама	7	3	2
Финансовое состояние	9	4	3
Издержки по сравнению с конкурентами	7	5	3
Интегральная (не взвешенная) оценка	70	39	29

Достаточно высокие оценки показателей, характеризующих конкурентные силы, может свидетельствовать о сильной конкурентной позиции исследуемого предприятия и наличии у него конкурентного преимущества по различным направлениям деятельности. Как мы видим, по проведенной оценке, конкурентная позиция предприятия достаточно сильна, поскольку большинство ключевых факторов успеха оценены высшими баллами. Это говорит о том, что данное предприятие располагает разнообразными конкурентными преимуществами, что должно быть учтено при разработке его финансовой стратегии.

Налицо необходимость выработки финансовой стратегии, способной использовать данные конкурентные преимущества и поднять на новый уровень будущее развитие предприятия в долгосрочной перспективе. Необходимо превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить в будущем исследуемое предприятие от конкурентных недостатков. Обобщая сказанное, также следует определить перечень мер, которые необходимо и возможно реализовать на выбранном предприятии для повышения конкурентоспособности в разрабатываемой для него финансовой стратегии:

- обеспечить высокий уровень технико-экономических и качественных показателей, определяющих приоритетность видов деятельности и продукции на рынке;
- провести анализ деятельности конкурентов по продаже аналогичной продукции, с которыми они выступают на рынке, и разработать меры, усиливающие собственные конкурентные преимущества;

- провести анализ действующих на предприятии систем ценообразования и использовать наиболее приемлемые для предприятия ценовые факторы повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, на этой основе сформировать ценовые стратегии, максимально соответствующие вырабатываемой финансовой стратегии предприятия;
- увеличивать долю рыночного сегмента, занимаемую предприятием на региональном и местном рынках продукции путем расширения собственной сбытовой сети.

Реализация перечисленных и других мер, как мы считаем, позволит сформировать эффективную финансовую стратегию и для успешной деятельности исследуемого предприятия необходимо приложить все свои возможности для удержания и усиления в будущем достигнутых конкурентных преимуществ и в конечном итоге – успешной реализации принятой финансовой стратегии.

3.3. Реинжиниринг финансово-экономической службы в организационной структуре ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика»

Наибольшее влияние на состояние торговой индустрии оказывает финансово-кредитная система, которая обеспечивает торговлю долгосрочными финансовыми ресурсами. Поэтому одним из важнейших условий устойчивого хозяйствования торгового предприятия является обеспечение эффективного управления его финансами. Для достижения этого необходима четко структурированная и налаженная система финансово-экономической службы предприятия с четким определением центров и областей ответственности за финансово-экономическую политику предприятия конкретных подразделений финансово-экономической службы.

Проведенный во второй главе анализ показал, что финансы и денежные потоки предприятия находятся в ведении генерального директора и главного

бухгалтера организации, и их роль сводится к простой констатации и учету фактов хозяйственной деятельности предприятия с контрагентами.

Несколько лет назад в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» была предпринята попытка создания финансово-экономической службы на основе ее разделения на функциональные подразделения, но связка «директор – главный бухгалтер» так и осталась доминирующей в структуре управления предприятием. В существующей организационной структуре ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» функции и полномочия функциональных подразделений финансово-экономической службы носят общий характер, при котором не прослеживается четкое распределение обязанностей и полномочий между ними.

Реинжиниринг существующей организационной структуры управления ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» осуществляется путем постепенного организационного и технического развития финансовой службы, предусматривающего прохождение следующих этапов:

1. Подготовительный. Проводится анализ структуры управления предприятием, оцениваются масштабы деятельности, обосновывается необходимость формирования финансовой службы в соответствии со стратегическими целями организации.

2. Начальный. Этап реализуется через внедрение на предприятии базовых элементов финансового менеджмента в существующую организационную структуру управления, обеспечивающих предварительный сбор необходимой финансовой информации по подразделениям организации. На данном этапе через документооборот и систему отношений внутри организации формируется корпоративная финансовая культура предприятия.

3. Этап организации системы оперативного финансового менеджмента, то есть внедрение современных методов планирования, мониторинга, анализа, учета, контроля и управления. Цель данного этапа – создание системы оперативного управления по отдельным подразделениям предприятия с плановым периодом – квартал (с разбивкой по месяцам).

4. Этап организации системы текущего финансового менеджмента. Этап предусматривает создание системы текущего (тактического) управления предприятием на основе сбора и обработки оперативной информации по подразделениям, то есть осуществление бизнес-планирования с плановым периодом – 1 год (с разбивкой по кварталам).

5. Этап организации системы стратегического финансового планирования. На данном этапе происходит сбор и комплексный анализ результатов предшествующих этапов, формируются долгосрочные цели и задачи предприятия (с плановым периодом – 2 года и более, с разбивкой по годам) с учетом корректировки финансовой политики на основе предшествующих этапов.

6. Заключительный. Формируется единая система финансового планирования организации, обеспечивающая непрерывный и всеохватывающий мониторинг финансовой деятельности, включающая в себя подсистемы оперативного, текущего и стратегического управления предприятием. Он не является конечным, далее формирование финансовой службы должно осуществляться с учетом новых веяний, направлений и технологий как в финансовом менеджменте, так и в экономике в целом [47, с. 31].

Оптимальная структура финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика».

Структура финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» должна адекватно отражать как организационно-экономические характеристики хозяйствующего субъекта, так и соответствовать концепции его дальнейшего роста и развития. В зависимости от масштаба предприятия во главе службы могут быть финансовый директор, финансовый менеджер, главный бухгалтер предприятия. Наиболее оптимальная структура финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» может состоять из следующих подразделений:

1. Бухгалтерия, под руководством главного бухгалтера.

2. Планово-экономический отдел (отдел экономического планирования), под руководством главного экономиста.

3. Финансовый отдел, под руководством финансового менеджера.

Многие авторы предлагают наряду с вышеперечисленными отделами внедрение аналитического отдела в составе объединенной финансово-экономической службы, в функциях которого предполагается ведение анализа и обработки поступающей информации. Создание дополнительного аналитического отдела в структуре финансово-экономической службы предприятия обосновано только лишь в крупных холдингах и транснациональных компаниях, имеющих интересы в различных отраслях экономики и владеющих значительными ресурсами. На предприятиях, ориентированных, прежде всего, на региональные рынки и не диверсифицирующие свой бизнес, создание аналитического отдела будет необоснованным и затраты, связанные с функционированием отдела, лишь увеличат управленческие расходы предприятия и, тем самым, уменьшат прибыль предприятия.

Во главе предлагаемой структуры финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» находится финансовый директор, являющийся также и первым заместителем руководителя организации по экономике и финансам.

Для более точного определения зон интересов подразделений финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» обозначим их цели и задачи функционирования. Основными задачами бухгалтерской службы в организации являются:

1. Формирование полной и достоверной информации о деятельности организации.

2. Обеспечение необходимой информацией внутренних и внешних пользователей.

3. Предотвращение отрицательных результатов хозяйственной деятельности предприятия.

4. Организация учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

5. Осуществление контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета.

К основным целям и задачам планово-экономического отдела можно отнести следующие:

1. Экономическое планирование на предприятии, направленное на организацию рациональной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей экономической эффективности.

2. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия и участие в разработке мероприятий по ускорению темпов роста производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, материальных и трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства.

3. Организация и совершенствование хозяйственного внутрипроизводственного расчета.

4. Разработка проектов оптовых и розничных цен на реализуемую продукцию и утверждение внутрипроизводственных планово-расчетных цен (ценообразование).

Основными задачами финансового отдела являются:

1. Управление пассивами предприятия (источником образования активов).

2. Осуществление финансовой политики предприятия на всех ее стадиях: от сбора и комплексного анализа имеющейся информации до оценки полученных результатов, финансовое планирование и прогнозирование.

3. Текущее и оперативное управление финансовой устойчивостью предприятия в реальном режиме времени.

4. Осуществление инвестиционной политики предприятия в области активов (долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения).

5. Дивидендная политика, взаимодействие с акционерами и собственниками предприятия.

6. Налоговая политика предприятия, оптимизация налогообложения.

7. Политика в области управления ростом и развитием предприятия, то есть создание предпосылок для дальнейшего развития предприятия на основе высвобождаемых (внутренних), либо привлекаемых (внешних) финансовых ресурсов, с одновременным обеспечением финансовой устойчивости предприятия.

Для более эффективного и рационального функционирования финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» необходимо обозначить границы прямого и косвенного интересов того или иного функционального подразделения финансово-экономической службы.

1. Бухгалтерия. Вследствие особенностей российского законодательства областью прямого интереса бухгалтерии является статья бухгалтерского баланса – «Денежные средства», касса и расчетные счета предприятия. В соответствии с основными задачами бухгалтерии остальные статьи бухгалтерского баланса являются областью косвенного интереса, а именно: регистрация фактов хозяйственной деятельности предприятия.

2. Планово-экономический отдел (отдел экономического планирования). В круг задач отдела экономического планирования входят следующие направления финансово-экономической деятельности предприятия: учет затрат, калькуляция себестоимости, ценообразование, планирование, анализ и т.д., что логически соответствует следующим статьям бухгалтерского баланса: «Основные средства» и «Запасы».

3. Финансовый отдел. Вследствие особенностей развития рыночной экономики и отношений между хозяйствующими субъектами область интересов и ответственности финансового отдела распространяется как на активы предприятия, так и на его пассивы.

В ситуации ограниченности финансовых ресурсов и постоянного повышения их стоимости управление пассивами предприятия выходит на первое место среди интересов финансового отдела. Также немаловажным моментом является вопрос о распределении имеющихся собственных и заемных средств между активами предприятия, которое должно происходить в соответствии со стратегическими планами функционирования организации. Таким образом, области интересов и сферы ответственности отделов объединенной финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» четко определены, и данная организационная структура управления объединенной финансово-экономической службы предприятия обладает рядом преимуществ перед прежними структурами:

1. Увеличением скорости документооборота внутри предприятия.
2. Оптимизацией трудовых и временных затрат на согласование и утверждение документации внутри службы, а также на составление общей финансовой отчетности.
3. Снижением управленческих расходов; снижением издержек, связанных с подготовкой и предоставлением информации.
4. Четким определением центров ответственности за финансово-экономическую политику предприятия и соответствие этой политики миссии организации как хозяйствующего субъекта в целом.
5. Информационной зависимостью и взаимосвязью разрозненных ранее отделов.
6. Повышением качества информации.
7. Отсутствием дублирования функций отделами.
8. Повышением оперативности принятия управленческих решений.

В современной отечественной практике хозяйствования широко распространены понятия финансовой структуры, центров финансовой ответственности (ЦФО). Необходимость реализации и регламентации финансовой структуры в рамках управленческого учета и бюджетирования достаточно глубоко осознана отечественным менеджментом. В целом,

экономический смысл управления по ЦФО можно раскрыть через следующие функции:

1. Планирование. Каждый ЦФО планирует свою деятельность в стоимостных показателях по статьям, консолидация которых позволяет сформировать соответствующие бюджеты для предприятия в целом. Утвержденный руководителем консолидированный бюджет является директивным планом развития на очередной оперативный период, обязательным для исполнения всеми включенными в него ЦФО.

2. Контроль. Фактическое исполнение своего бюджета ЦФО сравнивают с планом в целях контроля над установленными показателями и предупреждения неблагоприятного развития ситуации как для руководства ЦФО, так и для топ-менеджмента предприятия.

3. Отчетность. По окончании периода ЦФО готовят отчеты о фактическом исполнении бюджета в формате план-фактных отклонений. Все отклонения анализируются, выявляются причины их возникновения, готовятся мероприятия по их устранению.

4. Мотивация. Выполнение бюджета отдельными ЦФО направлено на достижение поставленных целей, для чего устанавливается зависимость материального вознаграждения от соблюдения (несоблюдения) бюджета, которое должно мотивировать руководство и персонал ЦФО добиваться точного исполнения (или улучшения) бюджетных показателей.

SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон объекта, возможностей и угроз) чаще всего рассматривается применительно к бизнес-процессам и бизнес-планированию. Тем не менее, весьма полезно его использование при рассмотрении некоторых аспектов управленческого учета. В рамках SWOT-анализа управления предприятием по ЦФО отметим следующие моменты (табл. 3.3).

Таблица 3.3

SWOT-анализ управления предприятием по ЦФО

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Увеличение времени для стратегического планирования и возможность использования двух форматов формирования БДР (бюджета доходов и расходов): по функциональному принципу и по ресурсному принципу.</p> <p>Обеспечение процесса эффективного делегирования полномочий руководителям ЦФО по принятию оперативных управленческих решений.</p> <p>Эффективное применение концепции управления по отклонениям, поскольку в данном случае заранее известно, какое из подразделений приносит доходы или несет те или иные затраты; топ-менеджмент может контролировать деятельность ЦФО и объективно оценивать качество работы их руководителей.</p> <p>Обеспечение обоснованного выбора базы распределения общехозяйственных расходов по ЦФО/ЦП (центрам прибыли), что просто необходимо в рамках учета затрат по системе директ-костинг.</p> <p>Мотивированный подход к выделению ЦФО (выделение новых ЦФО, разделение и объединение существующих) либо по функциональному, либо по линейному принципу.</p>	<p>Руководители ЦФО склонны рассматривать только свое бизнес-направление, а не организацию в целом, что может идти в разрез с принципом коллегиальности бюджетного процесса.</p> <p>Рост затрат на получение дополнительной информации от руководителей ЦФО, увеличение потоков документооборота.</p> <p>Размывание ответственности по отдельным статьям основного бюджета по нескольким руководителям, особенно это относится к ресурсному планированию.</p> <p>Увеличение времени на подготовку, согласование и утверждение бюджета, что вызвано большим количеством участников бюджетного процесса.</p> <p>Зачастую очень слабая подготовка руководителей ЦФО в области финансового планирования.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Возможность оценки результатов работы конкретного подразделения (степени достижения поставленных целей), сравнения эффективности деятельности различных подразделений в финансовых показателях.</p> <p>Возможность привлечения внимания топ-менеджмента предприятия к тем областям деятельности, где оно наиболее необходимо.</p> <p>Возможность децентрализации бизнеса.</p> <p>Возможность улучшения системы мотивации сотрудников ЦФО через выполнение ими запланированных показателей.</p> <p>Возможность использования внутреннего (трансфертного) ценообразования, что особенно актуально для крупных холдинговых предприятий с разнообразным ассортиментом продукции, перечнем работ, услуг.</p>	<p>Затраты на построение и внедрение данной системы в настоящее время не поддаются количественной оценке и могут оказаться больше, чем получаемый от ее использования эффект (по крайней мере в краткосрочной перспективе), что зачастую обуславливается отсутствием нормативной документации, регламентирующей финансовую структуру, а ее подготовка отнимает большое количество времени, необходимое для внедрения новой системы.</p> <p>Непринятие данной системы функционалами в силу разных причин.</p> <p>Угроза появления дублирующих служб и функций у различных подразделений.</p> <p>Рост рисков, связанных с ошибками планирования, которые на начальном этапе неизбежны.</p>

Таким образом, данная модель финансово-экономической службы, за счет перечисленных выше преимуществ, будет более устойчива к изменениям факторов внутренней и внешней среды предприятия, то есть обладать свойством адаптивности, что является необходимым условием успешного функционирования любой организационной структуры в современных условиях хозяйствования. Безусловно, что при переходе предприятий на международные стандарты финансовой отчетности функции и задачи отделов финансово-экономической службы ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» будут подвержены некоторой корректировке, но в целом будут схожи с вышеобозначенными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Финансовое планирование представляет собой определенную последовательность действий для достижения необходимого уровня доходов и эффективного распределения денежных потоков для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей. Финансовое планирование подводит к предполагаемым результатам и достижению обозначенных целей, направленных на повышение эффективности развития предприятий. Необходимость внутрифирменного финансового планирования определяется необходимостью снижения рисков в условиях непредсказуемости рыночной среды, поиска наиболее оптимальных способов достижения целей предприятия в условиях ограниченности находящихся в распоряжении фирмы ресурсов, необходимостью обеспечить скоординированную и слаженную работу подразделений предприятия для улучшения качества управления.

Бюджетирование во всем мире определяют как: процесс составления финансовых планов и / или инструмент или технология для повышения качества принимаемых управленческих решений. Сегодня финансисты выделяют несколько взглядов на роль и место бюджетирования в процессе управления инвестиционным и финансовым потенциалом предприятия. Бюджетирование рассматривается как: часть управленческого учета; главный элемент планирования; инструмент контроллинга; инструмент финансового управления; часть общей системы управления.

Существующие подходы к оценке эффективности финансового планирования можно сгруппировать следующим образом. Первую группу подходов к оценке эффективности можно условно обозначить как «системы оценки по результату». Суть подходов этой группы – система финансового планирования может считаться эффективной, если она позволяет достичь желаемого для организации результата либо совокупности таких результатов. К данной группе относится довольно много различных оценочных систем,

однако в своей основе все они являются разновидностями двух основных направлений: оценка на основе специальных систем показателей и оценка на основе степени достижения желаемого результата (или оценка по отклонениям). В качестве второго подхода к оценке эффективности системы финансового планирования можно выделить концепцию оценки системы финансового планирования как инвестиционного проекта. Степень популярности данного подхода не так высока, как предыдущего, по сути он встречается только как способ обоснования целесообразности внедрения в организации системы бюджетирования. В рамках этого подхода разрабатываемая для конкретной организации система бюджетного управления рассматривается как инвестиционный проект и оценка эффективности системы бюджетного управления проводится стандартными способами оценки эффективности инвестиционных проектов.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» является дочерним акционерным обществом ЗАО «Союзгидравлика», организованным 16 мая 2005 года с целью повышения эффективности реализации продукции ЗАО «Союзгидравлика». Проведенный анализ организационно-экономической деятельности ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» позволяет сделать вывод, что, в связи со сложной экономической и политической обстановкой в стране, товарооборот компании снижается. В тоже время, проводимая ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» работа по снижению затрат и оптимизации структуры прочих доходов и расходов, позволяет компании постоянно увеличивать чистую прибыль.

ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» – предприятие целью деятельности, которого является получение прибыли за счет насыщения товарами и услугами потребительского рынка. Финансовое планирование занимает важное место в системе стратегического и текущего планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», выступая завершающим этапом, на котором в конкретных количественных (финансовых) показателях находят свое отражение показатели производственных и кадровых планов;

финансовое планирование играет исключительно важную роль в осуществлении процесса управления финансами, выступая первоначальным этапом, на котором определяются основные параметры будущей финансовой деятельности организации, которые будучи выраженные количественно, выступают непосредственными целевыми ориентирами в ходе организации всего управленческого процесса. ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» при финансовом планировании использует следующие методы: нормативный; балансовых расчетов; денежных потоков.

Процесс финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» включает в себя ряд последовательных этапов:

- анализ финансовых показателей за предыдущий период;
- изучение и анализ внешних информационных источников: договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов; прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее исходя из заказов, прогнозов спроса на нее, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры;
- составление основных прогнозных документов (прогноз баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств);
- составление текущих финансовых планов (на предстоящий год с разбивкой по кварталам);
- оперативное финансовое планирование;
- контроль за ходом выполнения разработанных финансовых планов (мониторинг текущей финансовой деятельности).

В результате проведенного исследования организации финансового планирования в ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» были выявлены определенные недостатки и значимые проблемы, которые, на наш взгляд, являются типичными для большинства предприятий торговых предприятий на современном этапе. К основным таким проблемам были отнесены следующие.

Во-первых, финансовое планирование на предприятии осуществляется по принципу «снизу-вверх» – от структурных, в т.ч. производственных, подразделений, которые выступают основным источником информации для разработки финансовых планов деятельности. С одной стороны, это позволяет учитывать потребности и возможности каждого из указанных подразделений, но, с другой стороны, сводят к минимуму значимость стратегического финансового планирования, которое в настоящее время ограничивается исключительно определением общих направлений развития (в частности: расширение рынков сбыта продукции, обеспечение финансовой стабилизации и др.). То есть ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика», по сути, отказывается от перспективного планирования в связи с высокой скоростью и непредсказуемостью изменения факторов внешней экономической среды. Соответственно, у них отсутствует формализованная финансовая стратегия (т.е. представленная в виде четких ориентирах, выраженных количественными показателями), она существует только в виде направлений будущего развития предприятия общего порядка и характеризуется неопределенностью долгосрочных финансовых целей.

Во-вторых, разрабатываемые финансовые планы, будучи по своей форме директивными, являются недостаточно гибкими, что, в свою очередь, приводит к снижению качества плановых заданий и несоответствия их реально сложившейся ситуации; отмечается также низкая оперативность составления планов, причинами которой являются отсутствие четкой системы подготовки и передачи информации из отдела в отдел, необходимость долгих процедур повторного согласования планов в случае внесения в них необходимых корректировок.

В-третьих, используемый для прогнозирования будущей выручки от продаж метод «от достигнутого» с привязкой к базисному (предыдущему) году представляется недостаточно обоснованным, так как не учитываются тенденции развития прошлых лет.

В-четвертых, при организации финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика» не учитывается многовариантность развития макроэкономической, рыночной, производственной и иной ситуации. Это приводит к тому, что предприятие получает единственный вариант финансового плана (бюджета). Если события начинают развиваться не по задуманному сценарию, руководство предприятия вынуждено принимать неподготовленное решение.

Выделенные проблемы обуславливают необходимость дальнейшего совершенствования системы финансового планирования ЗАО «Торговый дом «Союзгидравлика». Для решения выделенных проблем и совершенствования организации процесса финансового планирования представляется целесообразным реализация следующих мероприятий.

- 1) Обеспечение связи финансового планирования с системой стратегического управления, которая определяется посредством разработки ключевых показателей эффективности деятельности предприятия, выступающих целевыми ориентирами для его перспективного развития и формирования стратегических финансовых планов.

- 2) Повышение финансовой прозрачности и обеспечение контроля за достижением целевых показателей подразделениями предприятий. При организации процесса финансового планирования необходимо использовать управление по отклонениям фактических показателей от плановых с проведением анализа причин и характера отклонений. При этом фактические данные необходимо корректировать на факторы, оказавшие на них существенное влияние.

- 3) Использование для прогнозирования выручки, а также основных финансовых результатов горизонтального и вертикального методов трендового анализа, в частности, на основе методического подхода, разработанного Л.В. Хилькевич и проф. Т.А. Мартыновой. Трендовый анализ показателей отчета о финансовых результатах на основе расчета усредненных индексов позволит спрогнозировать дальнейшее изменение его

основных статей с учетом внутренних параметров и сложившихся тенденций развития за определенный ретроспективный период. Горизонтальный трендовый анализ позволяет учитывать динамику роста (снижения) фактических доходов и расходов организации за достаточно длительный период времени; вертикальный анализ исследует изменение ресурсоемкости производства, т.е. доли отдельных видов расходов предприятия в выручке.

4) Использование сценарного подхода для разработки финансовых планов и бюджетов, в рамках которого учитывается фактор неопределенности развития внешней экономической среды, и предпринимаются конкретные шаги по уменьшению его влияния. То есть, предполагается разработка сводных форм финансовых планов организации (прогнозного отчета о финансовых результатах и прогнозного бухгалтерского баланса) в рамках наиболее вероятного, пессимистического и оптимистического сценариев. Данные, полученные в ходе проведения горизонтального и вертикального трендового анализа, послужат основой для проработки наиболее вероятного сценария развития организации. Пессимистический сценарий предусматривает ухудшение условий деятельности с учетом негативного изменения условий внешней экономической среды, оптимистический – их улучшение с учетом имеющихся, но нереализованных ресурсных возможностей предприятия.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации: официальный текст [Текст]. – М. : Кодекс, 2017. – 32 с.
2. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Текст]. – М. : Проспект, 2017. – 272 с.
3. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1, 2, 3 и 4 [Текст]. – М. : Проспект, 2017. – 680 с.
4. Налоговый Кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2 [Текст]. – М. : Проспект, 2017. – 1136 с.
5. О несостоятельности (банкротстве) [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 октября 2002 г. № 127-ФЗ (ред. от 29 июля 2017 г. № 266-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
6. О развитии малого и среднего предпринимательства в России [Электронный ресурс] : федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 27 ноября 2017 г. № 356-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
7. О бухгалтерском учете [Электронный ресурс] : федер. закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (ред. от 31 декабря 2017 г. № 481-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
8. Об акционерных обществах [Электронный ресурс] : федер. закон от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ (ред. от 31 декабря 2017 г. № 481-ФЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>.
9. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур [Текст]: учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, И.Т. Беспалов. - М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 215 с.

10. Агадуллина, А.А. Финансовое планирование как основа успешного управления в организации [Текст] / А.А. Агадуллина, Р.Р. Яруллин // Вектор экономики. – 2017. – № 10 (16). – С. 32.

11. Айгунян, А.А. Финансовое планирование как система и метод управления предприятием [Текст] / А.А. Айгунян // Центральный научный вестник. – 2017. – Т. 2. – № 21 (38). – С. 5-6.

12. Антохина, Ю.А. Стратегический выбор методов менеджмента для повышения эффективности деятельности торгового предприятия [Текст] / Ю.А. Антохина, К.М. Гумбатов // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2017. – № 2 (29). – С. 48-55.

13. Аньшин, В.М. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития [Текст]: учебное пособие / В.М. Аньшин, И.П. Царьков, А.Ю. Яковлева. – М. : Дело, 2016. – 43 с.

14. Арустамов, С.А. Модели и методы информационной поддержки принятия управленческих решений на примере финансового планирования [Текст] / С.А. Арустамов, А.П. Вареникова // Научно-технический вестник информационных технологий, механики и оптики. – 2017. – Т. 17. – № 5. – С. 929-937.

15. Бабешко, Л.О. Прогнозирование финансово-экономических показателей по разнородным данным [Текст] / Л.О. Бабешко, В.А. Бывшев. – М. : Русайн, 2017. – 360 с.

16. Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии [Текст] / Т.Н. Бабич, Ю.В. Верстакова. – М. : КноРус, 2018. – 344 с.

17. Баламетова, С.Э. Внедрение системы планирования с целью повышения эффективности финансового менеджмента на предприятии [Текст] / С.Э. Баламетова, О.Ю. Малахова // Вестник ИЭАУ. – 2017. – № 16. – С. 8.

18. Брежнева, О.В. Бизнес-планирование, как инструмент оптимального использования финансовых ресурсов предприятия [Текст] /

О.В. Брежнева // Теория и практика современной науки. – 2017. – № 6 (24). – С. 152-154.

19. Булдакова, А.Л. Основные методы, применяющиеся в системе финансового планирования и прогнозирования [Текст] / А.Л. Булдакова // Мировая наука. – 2017. – № 7 (17). – С. 19-23.

20. Булдакова, А.Л. Основные принципы и этапы финансового планирования при управлении предприятием [Текст] / А.Л. Булдакова // Мировая наука. – 2017. – № 6 (67). – С. 37-40.

21. Буренина, Н.Б. Управление деятельностью предприятия по конечным результатам [Текст] / Н.Б. Буренина // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 5. – С. 201-205.

22. Бюджетно-налоговые и денежно-кредитные инструменты достижения финансовой стабильности и обеспечения экономического роста [Текст] / под ред. М.А. Абрамовой. – М. : КноРус, 2017. – 202 с.

23. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О.Н. Волкова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 268 с.

24. Высоцкий, А.А. Финансовое планирование. Искусство создавать доход [Текст] / А.А. Высоцкий. – М. : Visotsky Consulting, 2017. – 234 с.

25. Германова, В.С. Планирование бюджетов, оценка рисков и управление ими на основе анализа данных показателей форм финансовой отчетности [Текст] / В.С. Германова, А.В. Фролова, Ю.И. Германова // Вестник Института дружбы народов Кавказа: Теория экономики и управления народным хозяйством. – 2017. – № 3 (43). – С. 20.

26. Гульпенко, К.В. Актуальные проблемы калькулирования в отраслях экономики [Текст] : учебное пособие / К.В. Гульпенко, Н.В. Тумашик. – М. : Проспект, 2018. – 240 с.

27. Дзобелова, В.Б. Финансовые принципы организации налогового планирования на предприятиях малого бизнеса в РФ [Текст] / В.Б. Дзобелова // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-3 (85-3). – С. 179-182.

28. Егозарьян, В.В. Проблемы внедрения бюджетирования в практику управления коммерческой организацией и способы их автоматизированного решения [Текст] / В.В. Егозарьян // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 5 (66). – С. 265-275.

29. Ибраимова, А.А. Финансовое планирование и бюджетирование в современных условиях [Текст] / А.А Ибраимова, С.С. Самидинова // Вестник Кыргызского Национального Университета имени Жусупа Баласагына. – 2017. – № 2 (90). – С. 120-125.

30. Ицкова, Е.М. Бюджетное планирование, его роль в системе в системе финансового планирования, факторы эффективности [Текст] / Е.М. Ицкова // Экономика и социум. – 2017. – № 6-1 (37). – С. 696-703.

31. Кабанова, Е.А. Перспективное планирование на предприятии [Текст] / Е.А. Кабанова // Молодой ученый. – 2017. – № 40 (174). – С. 118-120.

32. Каратаева, М.Д. Пути совершенствования финансовой политики на предприятии [Текст] / М.Д. Каратаева // Economics. – 2017. – № 5 (26). – С. 63-68.

33. Киршин, И.А. Моделирование структуры капитала как метод стратегического планирования стоимости фирмы [Текст] / И.А. Киршин, К.С. Игнашева // Финансовый менеджмент. – 2017. – № 5. – С. 3-12.

34. Крылов, А.О. Роль долгосрочной финансовой политики в системе стратегического планирования [Текст] / А.О. Крылов // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2017. – № 1 (11). – С. 77-81.

35. Левчаев, П.А. Финансовый механизм и управленческий учет расхода производственных ресурсов компании [Текст] / П.А. Левчаев, В.И. Осипов. – М. : Инфра-М, 2018. – 232 с.

36. Логунова, Д.В. Финансовое планирование и прогнозирование в странах с развитой рыночной экономикой [Текст] / Д.В. Логунова // Управление экономическими системами. – 2013. – № 3. – С. 10-16.
37. Локтионова, Ю.Н. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии [Текст] / Ю.Н. Локтионова, А.И. Горбунова // Социальные науки. – 2017. – Т. 1. – № 3-1 (18). – С. 29-34.
38. Лукин, Л.Н. Прогнозирование и индикативное планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Л.Н. Лукин. – Барнаул : ООО “МЦ ЭОР”, 2016. – 264 с.
39. Маевская, Е.Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций [Текст] / Е.Б. Маевская. – М. : Инфра-М, 2016. – 110 с.
40. Маслова, О.Л. Финансовая стратегия организации: теория, содержание, разработка [Текст] / О.Л. Маслова, Л.Л. Ронзина, Е.А. Маслова // Управленческий учет. – 2017. – № 9. – С. 94-99.
41. Мингулова, А.Р. Формирование информационной базы для анализа расходов на оплату труда в организации [Текст] / А.Р. Мингулова // Синергия Наук. – 2017. – № 16. – С. 312-320.
42. Муравьева, Н.Н. Формирование системы показателей эффективности управления финансами на предприятиях реального сектора экономики [Текст] / Н.Н. Муравьева, Н.С. Талалаева // Аудит и финансовый анализ. – 2017. – Т. 2. – С. 206-214.
43. Муравьева, Н.Н. Проблемы организации финансового планирования на предприятиях реального сектора [Текст] / Н.Н. Муравьева, Н.С. Шкодня // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 8. – С. 55-59.
44. Никифорова, Н.А. Методика операционного анализа [Текст] / Н.А. Никифорова. – М. : Русайнс, 2017. – 200 с.
45. Околелова, Э.Ю. Планирование и прогнозирование в рамках финансовой стратегии предприятия [Текст] / Э.Ю. Околелова, В.С. Рябинина

// Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 5 (23). – С. 109-114.

46. Парасоцкая, Н.Н. Финансовое планирование в процессе исполнения бюджета [Текст] / Н.Н. Парасоцкая, А.В. Зубрицкая // Аудитор. – 2017. – Т. 3. – № 9. – С. 58-63.

47. Плескова, О.В. Выявление драйверов стоимости для формирования финансовой стратегии роста стоимости [Текст] / О.В. Плескова // Российский экономический интернет-журнал. – 2017. – № 1. – С. 31.

48. Полубабкина, Н.В. Актуальные проблемы планирования и управления денежными потоками [Текст] / Н.В. Полубабкина // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2017. – № 1 (15). – С. 261-264.

49. Радионов, А.С. Зарубежный опыт оценки экономической эффективности деятельности предприятия [Текст] / А.С. Радионов // Достижения науки и образования. – 2016. – № 5 (6). – С. 42-45.

50. Радионов А.С. Методологические основы анализа финансовых результатов деятельности предприятия [Текст] / А.С. Радионов // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 15 (57). – С. 32-35.

51. Савельев, И.О. Аналитический инструментарий управления денежными потоками организации [Текст] / И.О. Савельев, А.Х. Альбудаири // Экономика и социум. – 2017. – № 6-2 (37). – С. 177-182.

52. Савельев, И.О. Разработка финансовой стратегии коммерческого предприятия [Текст] / И.О. Савельев, А.Х. Альбудаири // Экономика и социум. – 2017. – № 6-2 (37). – С. 183-188.

53. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии [Текст] / Р.В. Савкина. – М. : Дашков и К, 2013. – 345 с.

54. Семькин, А.А. Бюджетирование как инструмент финансового планирования [Текст] / А.А. Семькин // Синергия Наук. – 2017. – № 12. – С. 89-94.

55. Семькин, А.А. Финансовое бюджетирование: преимущества и недостатки внедрения [Текст] / А.А. Семькин // Экономика и общество. – 2017. – № 1. – С. 40-44.
56. Толкачева, Н.А. Финансовый менеджмент [Текст] / Н.А. Толкачева, Т.И. Мельникова. – М. : Директ-медиа, 2014. – 160 с.
57. Трифонова, Ю.В. Место и роль финансового планирования в системе управления коммерческой организации [Текст] / Ю.В. Трифонова, Н.Н. Муравьева // Поиск (Волгоград). – 2016. – № 1 (3). – С. 222-224.
58. Удалова, Н.Н. Эффективное управление финансами промышленных предприятий: теоретико-методические аспекты [Текст] / Н.Н. Удалова, Н.Н. Муравьева // Финансовые исследования. – 2016. – № 1 (50). – С. 100-108.
59. Федоров, Я.П. Финансовое планирование и бюджетирование [Текст] / Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. – М. : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 117 с.
60. Филиппова, Н.А. Формирование центров финансовой ответственности – первый шаг к внедрению бюджетирования на предприятии [Текст] / Н.А. Филиппова, В.В. Семушенков // Вектор экономики. – 2017. – № 6 (12). – С. 40.
61. Финансовая политика в системе антикризисного управления экономикой [Текст] : коллективная монография / под общ. ред. С.П. Федосовой. – Воронеж : Научная книга, 2015. – 148 с.
62. Финансовый менеджмент [Текст] / под ред. Г.Б. Поляка. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 527 с.
63. Финансы организаций [Текст] : учебник / П.А. Левчаев. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 386 с.
64. Фурсов, С.В. Экономико-математическая модель формального описания финансовых потоков прибыли и затрат капитала при реализации конкретной стратегии развития предприятия [Текст] / С.В. Фурсов // Вестник

Самарского государственного университета. – 2013. – № 4 (105). – С. 214-220.

65. Хилькевич, Л.В. Прогнозный анализ финансовых результатов: выбор методики и направление развития [Текст] / Л.В. Хилькевич, Т.А. Мартынова // Материалы III Международного заочного конкурса научно-исследовательских работ «Перспективы науки – 2016». – Краснодар, 2016. – С. 326-330.

66. Четверов, В.С. Методы финансового планирования [Текст] / В.С. Четверов // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 537-539.

67. Шаталова, А.Е. Значение финансового планирования для успешной деятельности предприятия [Текст] / А.Е. Шаталова // Научный альманах. – 2017. – № 5-1 (31). – С. 240-243.

68. Швагер, Дж. Технический анализ. Полный курс [Текст] / Дж. Швагер. – СПб. : Альпина Паблишер, 2017. – 802 с.

69. Шевченко, Т.Н. Управленческий анализ в системе финансового планирования [Текст] / Т.Н. Шевченко // Известия Исык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2017. – № 3 (18). – С. 449-452.

70. Шibaева, М.А. Финансовая работа на предприятии в условиях рыночных отношений [Текст] / М.А. Шibaева, Н.Г. Ларина, О.А. Трегубова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2017. – № 4 (22). – С. 291-295.

71. Шишлова, С.Е. К вопросу о планировании и прогнозировании деятельности предприятий в рамках системы управленческого учета [Текст] / С.Е. Шишлова // Современные проблемы права, экономики и управления. – 2017. – № 1 (4). – С. 267-271.

72. Шкодня, Н.С. К вопросу о значимости финансового планирования в обеспечении эффективности управления финансами коммерческой организации [Текст] / Н.С. Шкодня, Н.Н. Муравьева // Студент. Аспирант. Исследователь. – 2017. – № 1 (19). – С. 143-148.

73. Шмыгов, А. Ф. Финансовое планирование как отражение стратегии предприятия [Текст] / А. Ф. Шмыгов // Карельский научный журнал. – 2013. – № 3. – С. 33-36.

74. Юнусова, С.Р. Основные детерминанты инструментария финансового планирования как индикативная схема сокращения кризисных ситуаций [Текст] / С.Р. Юнусова, А.В. Бодяко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2017. – № 7-8. – С. 167-171.

ПРИЛОЖЕНИЯ