ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирясова (ИЭУП)»

Экономический факультет

Кафедра «Финансы и кредит»

«Допустить к защите»

Заведующая кафедрой

_____

к.э.н., доцент
Нотфуллина Галина Николаевна
«____»_____ 2016 г.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ БЮДЖЕТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ
(на примере ООО «Спецтехсервис»г.Казани)

Выпускная квалификационная работа

направление 38.03.01 «Экономика»
профиль «Финансы и кредит»

Выполнил: _____
обучающийся гр. зочного отделения
Калелова Зульфия Амангалиевна
Научный руководитель:_____
д.т.н., доцент
Макаров Петр Ильич
Научный консультант:_____
к.э.н., доцент
Гафурова Гульнара Талгатовна

Казань – 2016

ЧОУ ВО «Казанский инновационный университет

имени В.Г. Тимирясова (ИЭУП)»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную (бакалаврскую) работу

студента: Калеловой Зульфии Амангалиевны, гр.

профиль «Финансы и кредит»

1. Тема работы: **Финансовое планирование и управление системой бюджетов предприятия** (на примере ООО «Спецтехсервис» г. Казани)

2. Руководитель: д.т.н., профессор Макаров П.И.

3. Исходные данные выпускной работы: постановления правительства РФ, приказы министерства финансов, финансовые планы и отчеты предприятия за 2013-2015 г.г., и учебно-методическая литература по теме исследования. Интернет - источники.

4. Цель выпускной работы**:** совершенствование системы финансового планирования и управления системой бюджетов на предприятии.

5. Задачи выпускной работы:

1. изучить теоретические аспекты финансового планирования и бюджетирования;
2. охарактеризовать методы финансового планирования и бюджетирования;
3. рассмотреть этапы процесса планирования и бюджетирования;
4. проанализировать систему финансового планирования и бюджетирования предприятия;
5. разработать рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования предприятия.

Дата выдачи задания: 24 сентября 2015 г.

Руководитель выпускной работы _____П.И.Макаров

Заведующий кафедрой _____П.И.Макаров

Задание принял к исполнению: 24 сентября 2015 г.

Подпись студента:_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ ……4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ……..7

1.1 Сущность, значение и виды финансового планирования и бюджетирования на предприятии ……..7

1.2 Принципы и методы финансового планирования и бюджетирования ……13

1.3 Процесс и этапы финансового планирования и бюджетирования на предприятии ……20

2. АНАЛИЗ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СПЕЦТЕХСЕРВИС» ……..27

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ……...27

2.2 Анализ системы финансового планирования и бюджетирования на предприятии ООО «Спецтехсервис» ……41

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПЕЦТЕХСЕРВИС» ……..…52

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования на ООО «Спецтехсервис» ……52

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы планирования и бюджетирования ООО «Спецтехсервис» ……..…65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ……...73

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ ……..77

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс за 2014, 2015 г.г……....81

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах на 2014, 2015 г.г…….83

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Плановый отчет о финансовых результатах на 2016 г…...85

ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Бюджет денежных средств ООО «Спецтехсервис» на 2016 год ……..87

ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Платежный календарь ООО «Спецтехсервис» с 01.01.2016 г. по 31.01.2016 г. ……..…88

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях рыночной экономики, независимости компаний, их ответственности за результаты деятельности появляется необходимость в определении тенденций развития финансового состояния и перспективных финансовых способностей компаний. Решением таких вопросов и занимается финансовое планирование и бюджетирование.

Во-первых, финансовое планирование позволяет определить будущее компании и его всех структурных подразделений, во-вторых, позволяет оценить возможность достижения желаемых результатов деятельности компании и, в-третьих, позволяет выбрать наиболее эффективные методы и средства, а так же определяет последовательность действий в достижении желаемых результатов.

Основой финансового планирования является формирование финансовых бюджетов. Бюджеты, в свою очередь, включают плановые и отчетные данные, а также характеризуют все стороны финансово-хозяйственной деятельности организации. Поэтому бюджетирование – процесс, в ходе которого, обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по достижению запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения, а также использования хозяйственных средств организации на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации.

В процессе финансового планирования и бюджетирования разрабатываются формы и способы выживания, а также развития в новых условиях рыночной экономике. Система финансового планирования включает в себя формирование финансовых ресурсов, их методы, прогнозирование и обеспечение стабильной финансовой устойчивости организации в рыночных условиях. Финансовое планирование и бюджетирование включает все формы финансовой деятельности организации: формирование прибыли, ее распределение, денежные расчеты, инвестиционную политику и другие.

Финансовое планирование и бюджетирование предусматривает не только определение текущих целей (краткосрочных), но и долгосрочных целей финансовой деятельности компании, а также выбор наиболее эффективных способов их достижения. Цели планирования и бюджетирования должны быть объединены общей стратегией экономического развития и направлены на максимизацию прибыли организации. В процессе разработки финансового плана или бюджета необходимо учитывать динамику макроэкономических процессов, тенденции развития отечественных финансовых рынков и другие показатели.

При разработке финансового плана или бюджета особое внимание следует уделять производству конкурентоспособной продукции, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, рациональному использованию привлеченных средств, эффективному использованию капитала организации.

В процессе формирования финансового плана или бюджета очень важно учитывать факторы риска: неплатежей, инфляционных колебаний, финансового кризиса и других непредсказуемых обстоятельств.

В основе эффективного финансового плана лежит прогнозирование, которое является реализацией стратегии организации на экономическом рынке. Финансовое прогнозирование изучает возможное финансовое состояние организации на перспективу. Прогнозирование, в отличие от планирования, предусматривает разработку альтернативных финансовых показателей, использование которых дает возможность выявить один из наиболее эффективных вариантов развития финансового состояния организации.

Основой финансового прогнозирования является анализ имеющейся информации со следующей ее обработкой и учетом возможных вариантов развития ситуации и финансовых показателей. Чтобы своевременно учесть эти изменения, способы и методы прогнозирования должны быть достаточно динамическими.

Таким образом, финансовое планирование и бюджетирование являются основной формой реализации главных целей организации, определяют важнейшие показатели, пропорции, а также темпы расширенного воспроизводства.

Актуальность выпускного проекта определяется необходимостью создать эффективную систему планирования и бюджетирования финансовой деятельности предприятия.

Объектом исследования выпускной работы является система финансового планирования и бюджетирования на предприятии ООО «Спецтехсервис» г. Казани .

Предметом исследования являются условия реализации эффективной системы планирования и бюджетирования на предприятии.

Цель выпускной работы – совершенствование системы финансового планирования и управления системой бюджетов на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. изучить теоретические аспекты финансового планирования и бюджетирования;

2 охарактеризовать нормативный метод, балансовый, метод экономического анализа, денежных потоков, экономико-математического моделирования, многовариантности, расчетно-аналитический,метод финансового планирования и бюджетирования;

3. рассмотреть этапы процесса планирования и бюджетирования;

4. проанализировать систему финансового планирования и бюджетирования предприятия;

5. разработать рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Сущность, значение и виды финансового планирования и бюджетирования на предприятии

Эффективное управление финансами компании может быть только при рациональном планировании всех финансовых ресурсов, а также их источников отношений хозяйствующего субъекта.

Планирование – процесс разработки и принятия целевых установок, а также определения путем их наиболее эффективного достижения.

Процесс планирования деятельности компании в период перехода от административно-командной к рыночной экономике кардинально поменялся.

Одной из основных причин, приведенных к сложной экономической ситуации, стало то, что принятые в условиях централизованной экономики методы планирования, оказались не эффективными. Старая система планирования не соответствовала новым рыночным условиям. Обойтись же без эффективного планирования, как оказалось не в состоянии ни одна компания.

Таким образом, появилась необходимость разработать новую качественную, эффективную систему финансового планирования, которая будет отвечать целям и задачам компании в современных условиях рыночной экономики.[28]

Между тем, наряду с осознанной необходимостью широкого применения эффективного финансового планирования в современных условиях существуют такие факторы, которые ограничивают его использование в организациях. К ним относятся: незначительная доля компаний располагающих финансовыми возможностями для осуществления серьезных финансовых разработок; высокая степень неопределенности на российском рынке; отсутствие эффективной нормативно-правовой базы отечественного бизнеса.

Огромные возможности для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные организации. Они владеют достаточными

финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных экспертов в области финансов.

В небольших компаниях, в основном, для этого нет средств. Мелкие компании чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей эффективно деятельности, в то время как внешняя среда у таких компаний более агрессивна и сложно поддается контролю.

Финансовое планирование предприятий – это целенаправленная деятельность в процессе организации и управления по созданию, распределению и применению денежных фондов и средств, выражающихся в движении выручки (в основном прибыли) в соответствии с имеющимися материальными ресурсами, целями и задачами развития компании и интересами собственника.

Финансовый план – обобщающий плановый документ, который отражает поступление и расходование финансовых ресурсов организации на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период.[32]

В зависимости от срока, на который составляется план, различают краткосрочные (год), среднесрочные (1–3 года), долгосрочные (свыше 3-х лет) планы.

По времени составления финансовые планы могут быть: вступительными (формируются на дату организации компании), текущими (оперативными) – периодически составляются в течение всего времени функционирования организации; антикризисными (составляются, когда организация находится на стадии банкротства); объединительными (соединительными); разделительными и ликвидационными. Антикризисные, объединительные, разделительные, ликвидационные финансовые планы составляются тогда, когда организация проходит этапы объединения, разделения, либо находится на стадии ликвидации. Финансовые планы также могут быть основными и вспомогательными. Вспомогательные планы обеспечивают составление основных планов.

По объему информации планы бывают единичными (отображают стратегию по одной организации) и сводные – представляют собой стратегию

действий для целевой группы организаций. По содержанию отображаемой информации финансовые планы делятся на статистические и гибкие (динамические) планы. Статистические финансовые планы содержат один уровень представляемой информации, а гибкие – несколько. Гибкие (динамические) планы более информативны, но составить их сложнее, чем статистические.[24]

Финансовые планы в зависимости от целей составления подразделяются на пробные и окончательные. Пробные планы составляются в целях реализации аналитических и контрольных процедур. Окончательные планы, в свою очередь, являются официальными документами организации и служат источниками для изучения е финансовых планов. В зависимости от пользователя информации финансовые планы подразделяются на планы, представляемые в фискальные органы, кредиторам, учредителям, инвесторам и другие. Планы по характеру деятельности делятся на планы по основной и не основной деятельности.[35]

В процессе финансового планирования оценивается состояние денежных средств, резервов, а также определяются потенциальные возможности компании. Все основные способы и формы воздействия финансового механизма в хозяйственной деятельности организации определяются именно в этом процессе.[36]

Разработка организациями эффективных финансовых планов имеет важное место в системе мер по стабилизации их денежного оборота.

Финансовое планирование включает в себя разработку финансовых и операционных бюджетов, прогнозы финансовых ресурсов на ближайший период времени (2–3 года). В России финансовые планы составляются в форме баланса доходов и расходов компании.

Для повышения эффективности процесса принятия управленческих решений, а также для оценки потенциальных последствий этих решений в организациях и стали вводить системы бюджетирования.

Бюджет – это оперативный финансовый план составленный, как правило, в рамках до одного года (с поквартальной или помесячной разбивкой показателей), который отражает поступление и расход денежных средств по текущий, инвестиционной, а также финансовой деятельности компании. Существуют два вида бюджетов в практике управления финансами компании: операционный и финансовый.

Наиболее используемой является схема, бюджетирования, при которой, формирование и утверждение бюджета происходит на ежегодной основе. Руководство организации в конце календарного года утверждает бюджет на следующий год. Бюджетные показатели фиксируются по статьям и периодам (квартал, месяц). В течении года отдельные статьи могут редактироваться (или корректироваться), однако, в целом бюджет не пересматривается.

При другом варианте осуществляется скользящее или непрерывное бюджетирование, другими словами, составляется бюджет, основанный на накопленных знаниях об исполнении бюджета предыдущих периодов. При таком подходе, обычно оперируют более ограниченными периодами (неделя, декада, месяц). При данном планировании достигается максимальная детализация вплоть до определения конкретной затратной позиции, ее стоимости, оговоренной с поставщиком.

При формировании долгосрочных бюджетов за основу берутся показатели прошлых лет, которые скорректированы на планируемый рост или другие, еще более абстрактные величины. Бюджетирование в зависимости от поставленных целей и задач подразделяется на стратегическое и оперативное. Стратегическое бюджетирование ориентировано на достаточно длительные промежутки времени: полугодие, год. При оперативном бюджетировании в расчет берутся менее длительные промежутки времени: квартал, месяц, неделя.

При составлении прогноза на ближайшую неделю или месяц в процессе оперативного бюджетирования можно оперироваться на более или менее достоверную информацию о предстоящих доходах и расходах. К примеру, можно проанализировать информацию о произведенных и неоплаченных

отгрузках и составить прогноз поступления денежных средств по отгруженным заказам на основании условий и графиков оплаты конкретного клиента. Всеми запланированными или фактически полученными покупками, которые не оплачены, но условия и графики оплаты определены, можно оперировать за счет прогнозирования исходящих платежей.[26]

Существуют так же такие понятия как вертикальное и горизонтальное бюджетирование.

Вертикальное бюджетирование – составление первоначального бюджета, структурными единицами организации, а также утверждение его у топ-менеджмента а с возможными корректировки бюджетных статей.

Горизонтальное бюджетирование – подразумевает составление бюджета организации, при котором согласовываются бюджеты размерных структурных единиц (подразделений, отделов) без вмешательства топ-менеджмента, а так же выноситься на обсуждение руководства компании только вопросы, по которым подразделения или отделы не смогли договориться самостоятельно.

Создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что является значительным, и приводит к повышению эффективности управления. Внедрение эффективной системы бюджетирования позволит руководству компании планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение конкретного финансового результата, другими словами позволит установить конкретные показатели деятельности и четко определить цели, более того появиться возможность направить, деятельность всех подразделений, на достижение одного целевого финансового результата, при этом, распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Так же улучшается информационный обмен и взаимодействие между структурными подразделениями.[37]

С помощью бюджетирования можно оптимизировать финансовые потоки, предварительно установив критические периоды деятельности организации и необходимость внешнего финансирования.

Таким образом, введение системы бюджетирования позволяет создать целостную и эффективную систему управления. Грамотно поставленная система бюджетирования помогает не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые ставит руководство организации.

Значение внутрифирменного финансового планирования состоит в следующем:

– обеспечить финансовыми ресурсами, заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

– воплощает выработанные стратегические цели и задачи в форму конкретных финансовых показателей;

– служит инструментом получения финансовой помощи от внешних инвесторов;

– в условиях конкуренции предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта компании.

С одной стороны, планирование связано с уменьшением числа нереализованных возможностей, с другой предотвращением ошибочных действий в области финансов.

Целью финансового планирования и бюджетирования, является воспроизводственного процесса соответствующими финансовыми ресурсами, как по объему, так и по структуре.

Задачами финансового планирования и бюджетирования являются: определение объекта планирования; определение плановых объемов необходимых денежных фондов и направлений их расходования; установление финансовых отношений с бюджетом, банком, страховыми организациями и другими хозяйствующими субъектами; выявление путей наиболее рационального вложения капитала и его эффективного использования; увеличение прибыли за счет экономного использования финансовых ресурсов предприятия; осуществление контроля за использованием и расходованием денежных средств и другие.

Главными объектами финансового планирования и бюджетирования выступают: выручка от реализации продукции (работ, товаров и услуг) производства; фонды специального назначения и использования; прибыль компании и ее распределения по соответствующим направлениям; объем платежей в бюджет и социальные внебюджетные фонды; объем капитальных вложений, а так же источники их финансирования и другое.

В зарубежных корпорациях финансовое планирование и бюджетирование направлено на извлечение приемлемой прибыли, а так же на сохранение их позиции на финансовом рынке.[47]

Чистая прибыль – прибыль, которая остается в распоряжении компании после уплаты всех налогов и процентов. Поэтому менеджмент компании, при разработке финансовых планов, должен учитывать как налоговое бремя, так и возможности его понижения.

Таким образом, финансовое планирование и бюджетирование в управлении компании играет важную роль. Развитие компании, решение социальных проблем его сотрудников, зависит от того, как правильно распределена прибыль, производиться инвестиционная политика минимизируется налогооблагаемая база, оборачиваются оборотные средства.

1.2 Принципы и методы финансового планирования и бюджетирования

Принципы, методы, объекты, задачи и временные периоды планирования составляют методологическую основу планирования, которая определяет требования к построению финансовых планов организации. Организация финансов компаний, отображающих процесс формирования, развития, деления и применения финансовых ресурсов, базируется на определенных принципах организации. Эти принципы характеризуют тип и содержание плановой деятельности в организациях как сложных систем:

1. Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает: существование группы

элементов (подразделений); взаимосвязь и взаимозависимость между ними; наличие единого направления развития элементов, нацеленного на общие цели и задачи развития компании.

2. Координация планов отдельных структурных подразделений выражается в том, что невозможно эффективно планировать работу одних подразделений компан6ии вне связи с другими. Любые изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений.

3. Принцип участия заключается в том, что каждый специалист компании независимо от занимаемой должности и выполняемой им функции становится участником плановой деятельности.

4. Принцип непрерывности состоит в том, что: процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках определенного цикла; разработанные планы непрерывно должны приходить на смену друг другу (план производства – план по маркетингу). В то же время неопределенность внешней среды и непредусмотренные изменения внутренней среды требуют постоянной корректировки и уточнения планов развития компании.

5. Принцип гибкости (эластичности) тесно связан с предыдущим и состоит в том, что планы и процесс планирования в целом могут менять свою направленность в зависимости от непредвиденных обстоятельств.

Поэтому планы должны содержать «резервы безопасности» (ресурсов, производственных мощностей и другие). Суть принципа состоит в том, чтобы придать гибкость процессу планирования и финансовым планам возможность изменять направления использования ресурсов и резервов в связи с возникновением новых обстоятельств.

6. Принцип точности предполагает, что планы развития компании должны быть конкретизированы и детализированы.

7. Принцип научности заключается в том, что в процессе финансового планирования необходимо сочетать воздействие нормативных и законода-

тельных документов на деятельность, действия экономических законов, а так же обеспечение методологической базы расчетов.

8. Принцип конъюнктуры рынка предполагает, необходимость учета возможностей компании в обеспечении потребностей рынка.

9. Принцип единоначалия заключается в том, что руководитель компании имеет решающее слово в вопросах решения поставленных конкретных задач с учетом его интересов.

В развитие этих общих положений целесообразно конкретизировать принципы финансового планирования на предприятии:

1. Принцип финансового соотношения («золотое банковское правило») предполагает, что капитальные вложения с длительными сроками окупаемости необходимо финансировать за счет долгосрочного заемного капитала, другими словами поступление и использование финансовых средств компании должно происходить в установленные сроки.

2. Принцип платежеспособности состоит в том, что в течение всего года планирование денежных средств должно, обеспечивать, соблюдение организацией платежной дисциплины. В данном случае компания должна иметь достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать своевременное погашение долгосрочных обязательств.

3. Принцип рентабельности капитальных вложений. Данный принцип заключается в том, что целесообразно выбирать недорогие способы финансирования для реальных инвестиций, например, таких как финансовый лизинг, среднесрочный банковский кредит и другие. Заемный капитал выгодно привлекает только тогда, когда он повышает доходность капитала предприятия. В данном случае проявляется действие эффекта финансового левериджа, своего рода, рычага, представляющего собой объективный фактор, который возникает с появление заемных средств в объеме авансируемого капитала и позволяет получить дополнительную прибыль на собственный капитал.

4. Принцип сбалансированности рисков – особенно-рисковые долгосрочные инвестиции лучше всего финансировать за счет собственных средств, а также привлекать денежные ресурсы спонсоров.

5. Принцип приспособления к потребностям рынка – компания должна учитывать конъюнктуру финансового рынка и свою зависимость от привлечения средств кредиторов.

6. Принцип предельной рентабельности необходимо и целесообразно выбирать такие инвестиционные проекты, которые обеспечивают организации максимальную рентабельность. Это происходит в случаях, когда доходность инвестиций выше цены капитала.

7. Принцип самофинансирования предполагает необходимость преимущественного использования собственных финансовых ресурсов и средств по сравнению с заемными средствами.

8. Принцип коммерческой тайны состоит в том, что любая информация, которая связанна с разработкой финансовых планов и показателей, а также сами величины показателей вызывают у других субъектов хозяйствования коммерческий интерес, с целью изменения положения на рынке.

На стадии организации финансового планирования обеспечение принципов финансового планирования, взаимосвязанных между собой пред-полагает: непрерывность плановых действий, преемственность текущих и долгосрочных заданий и планов, их координацию во времени и в пространстве; приспособление, финансовых планов к конкретной экономической ситуации исходя из действующих условий и намеченных в данный период задач, установленных приоритетов.

Планирование финансовых показателей компании осуществляется посредством определенных методов.

Методы планирования представляют собой конкретные приемы и способы расчетов финансовых показателей.

При планировании финансовых показателей используют следующие методы: нормативный, балансовый, метод экономического анализа, денежных

потоков, экономико-математического моделирования, многовариантности, расчетно-аналитический метод.

Нормативный метод планирования основан на определении и использовании системы норм и нормативов, которые учитывают мероприятия по повышению организационного и технического уровня производства, использованию сырья и материалов, повышению производительности труда.[9]

В зависимости от роли в планировании применяемые нормы и нормативы подразделяются на три группы:

а) нормы и нормативы, которые отражают целевые задачи плана, например, нормы и нормативы трудовых ресурсов, расхода материалов, ремонта оборудования, нормы потребления товаров и услуг и другие.

б) экономические нормы и нормативы, например, такие как, нормативы оборотных средств, нормативы формирования фонда оплаты труда и отчислений на социальное страхование. Отчислений от прибыли, платежей в бюджет и другие.

в) технико-экономические нормы и нормативы. Такие нормы и нормативы используются при технико-экономическом анализе повышения технического и организационного уровня производства, выпускаемой продукции, ввода современных производственных мощностей.

Балансовый метод планирования предоставляет собой метод выявления и обеспечения пропорций в развитии компании, другими словами, определенных количественных отношений между развитием всех взаимосвязанных структурных элементов и факторами производства путем создания системы балансов.

Система балансов включает:

а) балансы по увязке объемов производства продукции с производственной мощностью компании, а также имеющимися материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

б) балансы, по увязке объема производимой компанией продукции и оказываемых услуг, которые необходимы для отдельных заказчиков и в целом для народного хозяйства;

в) балансы по координации объемов производства и пропорциональности на различных стадиях развития производственного процесса (подготовительной, обрабатывающей, сборочной) и его видов (основного, вспомогательного, обслуживающего).

Балансовый метод позволяет определить систему взаимосвязанных показателей в части потребности и наличия ресурсов, источников их поступления, распределения и применения, а также конкретизирует требования пропорциональности и условия ее соблюдения организаций.

На всех условиях управления компанией балансовый метод обеспечивает единство планирования, координацию, согласование и увязку разделов и показателей плана. Помогает выявить и устранить «узкие места» и диспропорции, также обеспечивает вскрытие резервов в развитии отдельных производств и их дальнейшее использование в решении плановых задач.

Балансовый метод позволяет установить правильные пропорции, и темпы развития подразделений и служб компании.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции движения натуральных и стоимостных показателей, а также внутренние ресурсы организации.[23]

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов, а также служит инструментом прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов компании. Теория прогноза денежных потоков базируется на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетирование всех издержек и затрат. Такой метод планирования дает более объемную информацию, чем метод балансовой сметы.[14]

Экономико-математический метод планирования основывается на использовании экономико-математических моделей и вычислительной техники,

что позволяет проанализировать большое число вариантов плана и выбрать наиболее оптимальный.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, из которых выбирается более целесообразный, при этом критерии отбора могут быть различными. Так, к примеру, в одном варианте может быть заложен рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста мировой экономики и снижение цен на продукцию, а в другом – продолжающийся спад производства инфляции и слабость национальной валюты.

Расчетно-аналитический метод планирования основан на анализе достигнутого уровня финансовых показателей компании, прогнозирования их уровня на будущий период. Данный метод применяется тогда, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями устанавливается не прямо, а косвенно – на основе изучения их динамики за определенные периоды (месяцы, годы).

С помощью такого метода определяют плановую потребность в амортизационных отчислениях, оборотных активах и другие показатели.

В процессе финансового планирования и бюджетирования указанные методы применяются в их взаимосвязи и взаимодополнении. Например, разработка материальных балансов основана на использовании системы норм и нормативов расхода материалов с балансовым методом, который обеспечивает определение необходимых ресурсов для реализации поставленной цели планирования.

Таким образом, в практике финансового планирования и бюджетирования применяются различные принципы и методы планирования, от которых во многом зависит качество финансовых планов, а также их эффективность.[27]

1.3 Процесс и этапы финансового планирования и бюджетирования на предприятии

Финансовое планирование и бюджетирование – это, во-первых, процесс определения будущего положения фирмы и его подразделений, во-вторых, планирование желаемых результатов деятельности компании, и, в-третьих, выбор наиболее эффективных методов и средств в достижении желаемых результатов.

Планирование деятельности компаний в странах с развитой современной рыночной экономикой происходит по таким значительным направлениям как финансы, сбыт, производство и закупки, которые взаимосвязаны между собой.

Планирование осуществляется обычно в следующий последовательности:

1. разрабатываются общие цели;

2. определяются конкретные цели на заданный, относительно короткий период времени (2; 5; 10 лет);

3. определяются пути и средства достижения этих целей;

4. осуществляется контроль за достижением поставленных целей и задач путем сравнения плановых показателей с фактическими.

Таким образом, планирование представляет собой:

– систематическую постановку целей, а также разработку наиболее эффективных мероприятий по их достижению;

– проектирование основных показателей деятельности компании, определение условий и сроков их достижения, а также взаимосвязей между ними;

– разработку управленческих решений, которые связанны с дальнейшими изменениями в организации.

От величины компании зависит организация финансового планирования и бюджетирования. В маленьких компаниях не существует разделения управленческих функций, поэтому руководители имеют возможность самостоятельно вникнуть во все проблемы и оперативно решить их. Работа по

составлению планов (бюджетов) в крупных компаниях должна производиться децентрализовано, так как именно на уровне подразделений собраны кадры, имеющие большой опыт в области производства, реализации, закупок, оперативного управления. Поэтому именно от таких подразделений компании поступают предложения относительно тех действий и решений, которые целесообразно предпринять в будущем.

Планирование всегда основывается на данные прошлого, однако стремиться контролировать и определить развитие компании в будущем (перспективе). Поэтому от точности и правильности бухгалтерских расчетов прошлого зависит надежность планирования. Любое планирование компании основывается на неполных данных. Все планы должны составляться так, чтобы их можно было в дальнейшем корректировать, а сами бюджеты должны быть взаимосвязаны между собой.

На практике в компаниях обычно применяются две схемы организации работ по составлению бюджетов (планов): по методу «сверху-вниз» (break-down) и по методу снизу-вверх (build-up). Метод «сверху-вниз» (break-down) заключается в следующем: работа по составлению бюджетов начинается «сверху» другими словами, руководство компании определяет конкретные цели и задачи, например, плановые показатели по прибыли. После этого, показатели в более детализированной форме доводятся до сведения всех структурных подразделений и включаются в их планы. Такой подход позволяет полностью учитывать стратегические цели и задачи компании, сократить затраты времени, а также избежать проблем, связанных с согласованием отдельных бюджетов. При этом мотивация менеджеров нижнего и среднего звена относительно достижения целей, будет слабой, что является существенным недостатком данного подхода. В крупных компаниях используется подход «снизу-вверх». Суть этого метода состоит в том, что руководители отделов составляют бюджеты участков, отделов, которые в дальнейшем обобщаются в единый план (бюджет). Затем руководство компании согласовывает и координирует различные бюджетные показатели. Недостатком такого метода является то, что

плановые показатели по расходам завышаются, а по доходам занижаются, чтобы при выполнении плана получить незаслуженное вознаграждение.

На практике не целесообразно использовать только один из этих методов.

Планирование и составление бюджетов – текущий процесс, в ходе которого необходимо направлять работу всех структурных подразделений на достижение единого финансового результата и постоянно координировать бюджеты различных подразделений.

Процесс финансового планирования и бюджетирования включает несколько этапов.

Первый этап – анализ финансовых показателей за предыдущий период. Процесс начинается с анализа финансового состояния компании, сложившегося на последнюю отчетную дату. На этом этапе оценивается уровень финансовой устойчивости предприятия в кратко-, средне- и долгосрочном периоде; на основе его сопоставления с нормальным для данного предприятия уровнем финансовой устойчивости; проявляются основные тенденции изменения финансовой устойчивости, а также их причины; определяются основные направления и задачи повышения финансовой устойчивости компании.[18]

Все это основывается на бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах, а также отчете о движении средств. Они содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности компании, а также являются основой для составления прогноза этих документов, что имеет важное значение для финансового планирования. Основное внимание направленно на показатели объема продаж, затрат, размера полученной прибыли. Подводится общий итог, который позволяет оценить финансовые результаты деятельности компании, а также определить проблемы стоящие перед ней.

На втором этапе по основным направлениям деятельности компании разрабатываются финансовая стратегия и финансовая политика. На данном этапе составляются прогнозные документы перспективного финансового планирования: прогноз отчета о финансовых результатах; прогноз движения денежных средств; прогноз бухгалтерского баланса. Такие документы

включаются в структуру научно-обоснованного бизнес плана компании. Этот шаг финансового планирования является проектированием его желаемого финансового состояния, а именно реалистичное построение проекта баланса активов и пассивов на последнюю отчетную дату. Данный проект должен отражать будущее финансовое состояние компании, которое должно соответствовать основным интересам и ожиданиям акционеров и кредитов компании, другими словами, владельцев предоставляемых компании ресурсов. [40]

Определение основных параметров финансового состояния компании, которые в дальнейшем будут рассматриваться в качестве некоторой нормы, являются назначением создания проекта баланса активов и пассивов. В процессе финансового планирования будут сравниваться варианты балансов активов и пассивов, получаемые при расчетах изменений финансового состояния компании с нормой.

Обеспечение рациональной сбалансированности средств (активов) и источников их финансирования (пассивов) является основной целью планирования баланса активов и пассивов компании. Планирование баланса активов и пассивов основывается на предполагаемых активных операциях компании, другими словами на операциях по переработке ресурсов. Эти операции отражают производственно-сбытовая программа, которая включает в себя планируемые текущие операции и программа капиталовложений, включающая в себя планируемые операции с внеоборотными активами.

Производственно-сбытовая программа определяет технологическую потребность компании в оборотных активах, иначе говоря, натурально-вещественную и стоимостную их структуру. Программа капиталовложений формирует необходимую натурально-вещественную и стоимостную структуру внеоборотных активов. Сопоставление оборотных и внеоборотных активов, необходимых для осуществления планируемой деятельности, с уже имеющимися у компании, определяет состав необходимых изменений в

структуре активов компании. Необходимые оборотные и внеоборотные активы определяют размеры и структуру суммарных активов компании.

Таким образом, эти суммарные активы формируют потребность компании в источниках финансирования, при этом их структура должна соответствовать структуре и доходности активов.

Сравнение потребности компании в собственных и заемных источниках финансирования с имеющимися пассивами позволяет определить необходимые изменения в их составе. Изменения собственных источников финансирования, другими словами собственного капитала компании, который принадлежит его юридическим владельцам и акционерам, происходят за счет самофинансирования.

В результате анализа и проектирования баланса активов и пассивов формируется главный параметр при планировании доходов и расходов компании. Путем выполнения необходимых финансово-экономических расчетов, одновременно с проектированием желаемого финансового состояния компании на конец планового периода, осуществляется прогнозирование этого состояния. Основой для таких расчетов являются исходные данные, которые позволяют спрогнозировать доходы и расходы, поступления и платежи за плановый период и на этой основе прогнозный баланс активов и пассивов на конец этого периода.

На третьем этапе процесса финансового планирования и бюджетирования сравнивается прогнозируемое финансовое состояние компании с желаемым, в том числе анализируются возможные отклонения. Исходя из представлений управляющих компанией о желаемом финансовом состоянии компании на конец планового периода, прогнозируемый баланс активов и пассивов сравнивается с проектом баланса активов и пассивов, построенным ранее. В случае если отклонения основных параметров прогнозного баланса являются незначительными по отношению к параметрам проектного баланса, то полученные в результате прогнозных расчетов балансы активов и пассивов, доходов, и расходов, поступлений и платежей утверждаются в составе

финансового плана компании. В случае, если отклонения расчетных параметров от проектных оказались существенными, то исходные данные, на основе, которых рассчитывался прогнозный баланс, корректируется.

Следующим четвертым этапом процесса финансового планирования и бюджетирования является утверждение финансового плана компании, после достижения приемлемого соответствия расчетных параметров баланса активов и пассивов желаемым параметрам. Основными документами финансового плана являются: план доходов и расходов, баланс активов и пассивов, план поступлений и платежей.

В этих трех основных документах определяется совокупность взаимосвязанных количественных заданий по доходам и расходам, активам и пассивам, поступлениям и платежам, которые должны быть выполнены для достижения запланированного финансового состояния.

Результатом рассмотренного процесса является создание финансового плана компании на корпоративном уровне. Этот план предполагает сбалансированность доходов и расходов, активов и пассивов компаний, а также поступлений и платежей.

На пятом этапе осуществляется текущая, производственная, коммерческая и финансовая деятельность компанией (компании), которое определяет итоговые финансовые результаты деятельности в целом.

Завершается процесс финансового планирования и бюджетирования в компании анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Только благодаря контролю можно определить насколько эффективно финансовое планирование. В результате финансового контроля выявляются различные факторы экономической жизни (обычно отрицательные), а также количественные показатели такие, как: самоликвидация компаний замедление реализации некоторых видов продукций и другие. Такие факты говорят о неэффективности установленных форм и методов, реализации финансовых отношений (высокие ставки налогов, таможенных пошлин) и сигнализируют о необходимости их изменения.[41]

Таким образом, обдуманный и корректно составленный финансовый план позволяет организовать целенаправленную эффективную деятельность компании. При этом процесс этой деятельности необходимо контролировать текущее финансовое состояние компании, а также следить за изменениями внешней среды.

Финансовое планирование и бюджетирование в компании представляет собой единый, интеграционный процесс, организация которого должна основываться на системном подходе, с использование достижений различных финансовых, юридических и экономических дисциплин.[24]

2. АНАЛИЗ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ООО «СПЕЦТЕХСЕРВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Спецтехсервис» – профессиональная инжиниринговая компания.

Юридический адрес: 420080, г. Казань, ул. Декабристов, дом 156.

Форма собственности: частная. Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью.

Компания ООО «Спецтехсервис» является молодой, динамично развивающейся структурой, способной решать самые ответственные задачи в области инженерных систем.

ООО «Спецтехсервис» оказывает услуги в области поставки, проектирования, продажи, комплектации, монтажа, пуско-наладочных работ, гарантийного и сервисного обслуживания систем кондиционирования, вентиляции, отопления и обогрева, водоснабжения, центрального пылеудаления.

В настоящее время у компании есть все необходимые условия для комплексного подхода к потребностям заказчика. ООО «Спецтехсервис» осуществляет проектирование, монтаж и сервисное обслуживание систем кондиционирования, вентиляции, отопления, центрального пылеудаления.

ООО «Спецтехсервис» является официальным дилером ведущих мировых производителей климатической техники, таких как HITACHI, PANASONIC, FUJI ELECTRIC, MITSUBISHI HEAVY, MITSUBISHI ELECTRIC, DAIKIN, CEILHIT, NOIROT, ELECTROLUX, STIEBEL ELTRON, TECE, BVC SIEMENS, SISTEM AIR.

Миссия компании: «ВАЖНЕЙ ВСЕГО ПОГОДА В ДОМЕ». Именно поэтому, ООО «Спецтехсервис» создает благоприятную атмосферу в квартире, коттедже, офисе, торговом помещении. Специалисты компании имеют большой опыт работы, как с бытовым, так и с промышленным климатическим оборудованием.

Цель ООО «Спецтехсервис»: профессиональное и полное удовлетворение запросов покупателей, постоянное совершенствование предлагаемых эффективных решений в области систем кондиционирования, вентиляции, отопления, пылеудаления, постоянное расширение торговой сети, предоставление максимально полного комплекса услуг.

Общество с ограниченной ответственностью «Спецтехсервис» действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», законодательства Российской Федерации и Устава. Как юридическое лицо, ООО «Спецтехсервис» самостоятельно осуществляет оперативный, бухгалтерский и статистический учет и отчетность в установленном действующим законодательством Российской Федерации порядке.

Организационная структура предприятия линейно – функциональная.

Как видно из организационной структуры ключевой фигурой является генеральный директор, который контролирует работу всех отделов компании. В подчинении у генерального директора находятся главный бухгалтер, руководитель отдела продаж (сбыта), инженер.

За финансовую деятельность отвечает финансовый отдел. Основными задачами финансового отдела являются: ведение бухгалтерского учета в соответствии с российским законодательством; представление налоговой и статистической отчетности в контролирующие органы; управление финансами; планирование и бюджетирование; финансово-экономический анализ.

Инженер руководит производственной деятельностью предприятия, а именно, проектированием, комплектацией, монтажом, пуско-наладочными работами, гарантийным и сервисным обслуживанием систем кондиционирования, вентиляции, отопления и обогрева, водоснабжения, центрального пылеудаления. Осуществляет экспертизу технической документации, надзор и контроль за состоянием и эксплуатацией оборудования. Следит за соблюдением установленных требований, действующих норм, правил и стандартов передового опыта, обеспечивающих эффективную работу предприятия.

Отдел по продажам (сбыту) контролирует закупки и реализует стратегию продаж товаров. Основными задачами отдела являются: увеличение стоимости и рентабельности заключенных контрактов; рост числа крупных заказов; расширение и сохранение клиентской базы; формирование личных и доверительных отношений с клиентами; качественная подготовка документов.

Все подразделения предприятия действуют взаимосвязано.

Применение данной организационной структуры в исследуемой компании позволяет ей сохранить жесткость и простоту линейных структур, работать с высокой производительностью и иметь высокий управленческий потенциал.

Штатное расписание ООО «Спецтехсервис» представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Штатное расписание ООО «Спецтехсервис»

Должность	Количество человек	З/плата, тыс. руб.	ФОТ, тыс. руб.
Генеральный директор	1	65000	780000
Руководитель финансового отдела	1	50000	600000
Главный бухгалтер	1	45000	540000
Руководитель отдела продаж и сбыта	1	43000	516000
Инженер	1	40000	480000
Проектировщики	7	35000	245000
Менеджеры отдела продаж и сбыта	6	30000	2160000
Финансовый менеджер	1	30000	360000
Монтажники	6	25000	1800000
Вспомогательный персонал	5	19000	1140000
Итого	30	382000	8621000

Таким образом, общее количество сотрудников предприятия составляет 30 человек. Месячный фонд оплаты труда составляет 382000 руб., годовой ФОТ составляет 8621000 руб.

В области работы с персоналом компания ООО «Спецтехсервис» производит обеспечение и поддержание такого уровня квалификации персонала, который гарантирует качественное выполнение всех видов работ;

снижение коэффициента текучести кадров за счет улучшения социальной политики предприятия, увеличения заработной платы и нематериального стимулирования труда; оптимизация систем мотивации работников для наиболее эффективного использования трудовых ресурсов; укрепление имиджа предприятия как работодателя.

Профессионально-квалификационная характеристика персонала ООО «Спецтехсервис» предусматривает такие параметры оценки, как: наличие профессионального образования, стаж работы, возраст, уровень владения технологией продаж, и другие. За счет своевременного расчета с работниками по заработной плате складывается имидж предприятия как перспективного работодателя.

Руководители отделов имеют хорошую управленческую подготовку, а также выработанные приемы организации, общения, поведения, активизации деятельности работников. Можно выделить следующие признаки характера руководителей отделов: честность и порядочность; стремление к творческой работе; умение убеждать, публично выступать, аргументировать, убедительно доказывать и другие.

Материальный аспект мотивации в ООО «Спецтехсервис» включает в себя выплату заработной платы, а также иных форм материального поощрения сотрудников. К психологическим методам мотивации сотрудников ООО «Спецтехсервис» относится прием публичного признания эффективной деятельности работника и вынесение ему благодарности, что способствует созданию благоприятного внутреннего климата в компании. Руководство ООО «Спецтехсервис» не абстрагируется от своих сотрудников, а, наоборот, старается наладить коммуникацию с ними. Для этого, проводятся различные корпоративные мероприятия, на которых при анализе итогов работы компании за определенный период, руководство всегда подчеркивает вклад каждого структурного подразделения в успех компании, что позволяет работникам почувствовать свою сопричастность к этому процессу. Нередко к этим мероприятиям приурочивается вручение наград, премий.

В целом ООО «Спецтехсервис» является эффективно функциони-рующей компанией, все его сотрудники работают эффективно, что приносит ощутимую прибыль.

Для наиболее полной характеристики ООО «Спецтехсервис» целесо-образно проанализировать его технико-экономические показатели:

1. Анализ кадрового потенциала.

Анализ кадрового потенциала служит важным организационным фактором удовлетворения некоторых социальных потребностей, как личности, так и коллектива, немаловажным условием стимулирования качества труда и особенно профессионального развития личности.

Проанализируем количественный, качественный и структурный состав персонала ООО «Спецтехсервис» (см табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Среднесписочная численность и ее структура работников предприятия

№ п/п	Категория работников	2014 г.		2015 г.		Отклонение в	
		Численность, чел.	%	Численность, чел.	%	единицах	в%
1.	Служащие итого, в т.ч.	9	32,14	13	43,33	4	11,19
1.1.	АУП	3	10,71	3	10,00	0	-0,71
1.2.	ИТР	6	21,43	10	33,33	4	11,90
2.	Персонал итого, в т. ч.	12	42,86	10	33,33	-2	-9,52
2.1.	– менеджеры	6	21,43	6	20,00	0	-1,43
2.2.	– монтажники	6	21,43	6	20,00	0	-1,43
2.3.	-МОП	4	14,29	5	16,67	1	2,38
3.	Среднесписочная численность	28	100,0	30	100,0	1	7,1

Численность штатных сотрудников по сравнению с 2014 годом возросла на 7,1%, или на 2 человека. В 2015 году было принято на работу дополнительно два человека.

Рассмотрим баланс рабочего времени на предприятии ООО «Спецтехсервис». Такой баланс помогает определить эффективный (полезный) фонд времени одного сотрудника с учётом средней продолжительности рабочего дня, принятого режима работы, выявить резервы роста производительности труда, а также планировать численность персонала.

Данные баланса рабочего времени одного рабочего ООО «Спецтехсервис» в 2014–2015 гг. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Баланс рабочего времени одного рабочего ООО «Спецтехсервис» в днях

№ п/п	Фонд времени	2014 год	2015 год	Отклонение в днях	Отклонение в%
1.	Календарный фонд рабочего времени	365	365	-	-
2.	Количество выходных и праздничных дней	117	118	1	100,8
3.	Номинальный фонд рабочего времени	248	247	-1	99,6
4.	Неявки на работу, в т.ч:	71	74	3	104,2
4.1.	-очередные и дополнительные отпуска	28	28	-	-
4.2.	-отпуска по родам	-	-	-	-
4.3.	-по болезни	21	25	4	119,0
4.4.	-по уходу за ребенком	14	13	-1	92,8
4.5.	-разрешенные законом	5	4	-1	80,0
4.6.	-прогулы	3	4	1	133,3
5.	Полезный фонд рабочего времени	177	173	-4	97,7

Номинальный фонд рабочего времени по плану на одного рабочего – 247 дней при 8 часовом рабочем дне и в текущем году фактически составил 173 дня, в прошлом году за соответствующий период составил 177 дней.

Таким образом, в 2015 году по сравнению с базовым годом полезный фонд рабочего времени был меньше на 4,17 дня или на 2,02%.

Далее рассмотрим фонд оплаты труда в организации. Фонд оплаты труда представляет собой средства компании, которые расходуются в течение определенного периода времени на заработную плату, премиальные выплаты,

различные доплаты работникам. Например, начисленные компанией суммы оплаты труда независимо от источника их финансирования, компенсирующие и стимулирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов и другие. Прежде всего, при анализе использования фонда оплаты труда сотрудников, необходимо рассмотреть динамику и структуру фонда оплаты труда базового предприятия за рассматриваемый период.

Таблица 2. 4 - Расчет фонда оплаты труда в ООО «Спецтехсервис»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 год	2015 год	Отклонение в тыс. руб.	Отклонение в%
2.	Администрация, в т.ч.	Тыс. руб.	576,0	679,7	103,7	118,0
2.1. 2.2.	АУП ИТР	Тыс. руб. Тыс. руб.	254,0 322,0	312,5 367,2	58,5 45,2	123,0 114,0
3.	Торговый персонал, в т.ч.	Тыс. руб.	7500	9620,6	2120,6	128,0
	Итого ФОТ по всем категориям:	Тыс. руб.	8652	10980	2328	126,0

Как видно из таблицы произошло фиксированное в процентном соотношении повышение оплаты труда на 18% практически по всем категориям персонала. Общий фонд оплаты труда увеличился на 2328 тыс. руб. Больше всего изменился ФОТ торгового персонала – на 23%.

Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов и оплаты труда необходимо сравнить темпы роста производительности труда и темпы роста среднегодовой заработной платы (см. табл. 2. 5).

Таблица 2.5 - Темп роста средней заработной платы и темп роста производительности труда одного работника ООО «Спецтехсервис»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	Откл. в тыс. руб.	Откл. в%
1.	Объем выручки от продаж	Тыс. руб.	11200	15600	4400	139,29
2.	Численность работников	Чел.	28	30	2	107,14
3.	Годовая производительность труда 1-го работника	Тыс. руб.	400	520	120	130,00

4.	Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	8652	10980	2328	126,91
5.	Среднегодовая заработная плата 1 работника	Тыс. руб.	309	366	57	118,45

Из таблицы видно, что темп роста производительности одного работника (130,00%) выше темпа роста заработной платы (126,91%), что говорит о снижении себестоимости производимой продукции, а, следовательно, об увеличении прибыли.

2. Анализ объемов продаж и ассортимента продукции, работ, услуг.

Цель анализа – оценка объема производства и реализации продукции, а также выявление внутрихозяйственных резервов увеличения объема производства и реализации продукции.

Показатели динамики изменения объема реализации продукции, работ, услуг ООО «Спецтехсервис» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели динамики изменения объема реализации продукции, работ, услуг ООО «Спецтехсервис»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
1.	Объем реализации продукции, работ, услуг	Тыс. руб.	7856,3	11200	15600
2.	Прирост базисный	Тыс. руб.	-	3343,7	4400
3.	Прирост цепной	Тыс. руб.	-	3343,7	4400
4.	Темп роста базисный	%	-	14,25%	13,92%
5.	Темп роста цепной	%	-	14,25%	28,17

Из таблицы видно, что за рассматриваемый период объем реализации продукции, работ, услуг увеличился, так в 2015 году на 28,17% в отношении к 2013 году и на 14,25% в отношении к 2014 году.

Далее проведем оценку выполнения плана по ассортименту продукции, работ, услуг, выявим структуру выпущенной и реализованной продукции и услуг, а также изучим динамику этих показателей.

В процессе производства продукции, выполнения работ, а также оказания услуг создается новая стоимость, которая определяется суммой выручки от реализации.

В таблице 2.7 представлена выручка от реализации услуг по видам деятельности ООО «Спецтехсервис».

Таблица 2.7 - Анализ ассортимента услуг ООО «Спецтехсервис»

Наименование услуги	Объем реализации, тыс. руб.		Изменения	
	2014 г.	2015 г.	+/-	%
Проектирование	3656,8	5200	1543,2	142,20
Монтаж	2830,9	3500	669,1	123,64
Сервисное обслуживание систем кондиционирования	1796,2	1980	183,8	110,23
Сервисное обслуживание систем вентиляции	759,1	2194,1	1435	289,04
Сервисное обслуживание систем отопления	999,8	1230,4	230,6	123,06
Сервисное обслуживание систем центрального пылеудаления	1157,2	1495,5	338,3	129,23
Итого:	11200	15600	4400	139,29

Наиболее весомой в структуре ассортимента 2014–2015 гг. была группа «Проектирование». В течение года товарооборот ООО «Спецтехсервис» увеличился на 142,2% или на 4400 тыс. руб.

На объем продукции, работ, услуг оказывают влияние множество факторов, в их числе численность работников и годовая выработка одного работающего. Основным показателем объема производства являются валовая продукция. Валовая продукция представляет собой стоимость всей произведенной продукции и выполненных работ, включая незавершенное производство и внутрихозяйственный оборот. Для материальных видов услуг проводится анализ валовой продукции. Объем валовой продукции для данного вида услуг отличается от объема реализации продукции (работ, услуг) на

величину разницы остатков НЗП, РБП и ГП (незавершенной продукции, расходов будущих периодов и готовой продукции).

Расчет динамики и объема валовой продукции приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Расчет динамики и объема валовой продукции компании

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2014 г.	2015 г.	Отклонение в тыс. руб.	Отклонение в%
1.	Объем реализации	Тыс. руб.	11200	15600	4400	139,29
2.	НЗП на начало года	Тыс. руб.	-	-	-	-
3.	НЗП на конец года	Тыс. руб.	-	-	-	-
4.	ГП на складе на начало года	Тыс. руб.	502,3	742,9	240,6	147,90
5.	ГП на складе на конец года	Тыс. руб.	742,9	1449,6	706,7	195,13
6.	РПБ на начало года	Тыс. руб.	-	-	-	-
7.	РПБ на конец года	Тыс. руб.	-	-	-	-
8.	Объем валовой продукции	Тыс. руб.	10959,4	14893,3	3933,9	135,90

Из таблицы видно, что в 2014–2015 гг. в структуре активов отсутствовали незавершенное производство и расходы будущих периодов, и на объем валовой продукции оказывала влияние только динамика готовой продукции на конец года. Объем валовой продукции в 2014 году составил 10959,4 тыс. руб., и, соответственно, в 2015 году он вырос на 3933,9 тыс. руб. и составил 14839,3 тыс. руб.

3. Анализ себестоимости и затрат на производство.

Непосредственной задачей анализа являются: проверка обоснованности плана по себестоимости, прогрессивности норм затрат; оценка выполнения плана и изучение причин отклонений от него, динамических изменений;

выявление резервов снижения себестоимости, а также изыскание путей их мобилизации.

Анализ структуры и динамики затрат ООО «Спецтехсервис» можно провести на основе таблицы 2.4 - 2.8.

Издержки обращения выросли на 24,9% в 2015 году по сравнению с 2014 годом. В денежном выражении в 2015 году больше всего возросли расходы на зарплату персонала – на 2328 тыс. руб., социальные взносы на 698,4 тыс. руб. В 2015 году наблюдается рост всех статей расходов. Общий рост себестоимости услуг составил 934,6 тыс. руб. или 126,6%.

4. Анализ ликвидности и платежеспособности.

Важным показателем, характеризующим финансовое состояние предприятия, является его ликвидность. Анализ ликвидности баланса выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения его обязательств, сгруппированными по степени срочности погашения.

Для проведения финансового анализа целесообразно составить агрегированный аналитический баланс, который значительно упростит расчёт различных экономический коэффициентов и более наглядно и обобщённо представит информацию, содержащуюся в балансе (см. Приложение А).

Как видно из таблицы, баланс компании увеличился на 192,0 тыс. руб. Денежные активы предприятия снизились по сравнению с 2014 годом на 10,5 тыс. руб., что является отрицательной тенденцией, так как компании нужны ликвидные средства. Возросла дебиторская задолженность на 41,3 тыс. руб., что свидетельствует об отвлечении денежных средств из оборота компании. Кредиторская задолженность возросла на 12,4 тыс. руб. что негативно сказывается на финансовом состоянии компании. Собственный капитал вырос на 176,4 тыс. руб.

Основываясь на изменениях в структуре активов ООО «Спецтехсервис» в исследуемом периоде можно сделать следующие выводы:

1. повышение стоимости дебиторской задолженности, означает что компания не получает ликвидные средства, которые может использовать в производственной и финансовой деятельности;

2. положительным моментом является рост собственного капитала, т.к. это означает повышение моментальной платёжеспособности.

Таблица 2.9 - Абсолютные показатели ликвидности баланса

Условия ликвидности баланса	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.
S ≥ Rp	1201,2 ≥ 998,4 верно	1190,7≥ 1010,8 верно
Ra ≥ Kt	55,4≤ 1106,5 неверно	96,7≤ 1109,7 неверно
Z ≥ Kd	882,2≥ 0 верно	862,8≥ 0 верно
F <Ec	3856,6≤ 3890,5 верно	4037,2≤ 4066,9 верно

где S –денежные активы;

Rp – кредиторская задолженность;

Ra – дебиторская задолженность;

Kt –краткосрочные кредиты и займы;

Z – запасы и затраты;

Kd – долгосрочные кредиты и займы;

F – иммобилизованные активы;

Ec –реальный собственный капитал.

Выполнение данных условий означает:

1. (S ≥ Rp) – в компании ООО «Спецтехсервис» в 2014–2015 гг. соответствует, это говорит о том, что компания обладает моментальной платежеспособностью;

2. (Ra ≥ Kt) – в 2014–2015 гг. не соответствует нормативу, компания не обладает платежеспособностью на ближайшие 3 месяца;

3. (Z ≥ Kd) – компания обладает перспективной платежеспособностью на ближайшие 6 месяцев в 2014–2015 гг.;

4. (F < Ec) – у компании имеются собственные оборотные средства.

Выполнение последнего условия гарантирует не только платежеспособность, но и финансовую устойчивость предприятия ООО «Спецтехсервис».

ООО «Спецтехсервис» в 2015 году стало обладать моментальной платежеспособностью и собственными оборотными средствами. Платежеспособность за шесть месяцев означает, что структура баланса компании признается удовлетворительной, а сама компания платежеспособной.

Значит компания ООО «Спецтехсервис» сможет расплатиться по своим долгам и обязательства. Всё это говорит об улучшении финансовой устойчивости компании.

Теперь рассчитаем относительные показатели платежеспособности ООО «Спецтехсервис» (см. табл. 2.10).

Таблица 2.10 - Относительные показатели платежеспособности ООО «Спецтехсервис»

Статьи баланса	Нормативное значение	На 31.12.2014 г.	На 31.12.2015 г.	Откл. (+, -) 2015 г. от 2014 г.
Общий показатель платежеспособности	1	1,20	1,03	-0,17
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,54	0,33	-0,21
Коэффициент критической (срочной) ликвидности	0,7–1,0	1,02	0,95	-0,07
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	1,2–2,5	1,37	1,20	-0,17

Из таблицы 2.10 видно, что за 2014–2015 гг. все показатели ликвидности предприятия были на оптимальном уровне.

Общий показатель платежеспособности на предприятии в 2014 году соответствует нормативу – 1,13, в 2015 г. – 1,03. Коэффициент абсолютной ликвидности на протяжении 2014–2015 гг. был больше норматива. В 2015 г. предприятие погасило за счет имеющихся денежных средств 33% краткосрочных обязательств. Коэффициент критической (срочной) ликвидности был в пределах норматива. Коэффициент покрытия (текущей ликвидности) в 2014–2015 гг. так же был в пределах нормы.

Таким образом, все коэффициенты ликвидности удовлетворяют нормативам, что свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия.

5. Анализ прибыли и рентабельности.

Финансовый результат компании, в независимости от ее организационно-правовой формы представлен в виде прибыли или убытка. В процессе предпринимательской деятельности прибыль, как экономическая категория, отражает чистый доход, созданный в сфере производства.

Для того чтобы оценить эффективность работы компании недостаточно использовать только показатель прибыли. Для этого необходимо сопоставить прибыль и производственные фонды, с помощью которых она создана. Это и

есть рентабельность. Рентабельность – показатель экономической эффективности производства в организациях, комплексно отражающий использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Показатели прибыли характеризуют абсолютный финансовый эффект хозяйственной деятельности компании, а рентабельность определяет относительный размер прибыли, который применяется для объективной оценки конечных результатов деятельности компании.

Данные о величине прибыли ООО «Спецтехсервис» за последние два года представлены в Приложении Б.

Как видно из таблицы объем реализации услуг ООО «Спецтехсервис» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 139,29%, при этом чистая прибыль выросла на 323,27% и составила 1016,60 тыс. руб. В 2014 году прибыль была отрицательной – 313,5 тыс. руб. Сокращение чистой прибыли произошло под влиянием более быстрых темпов роста издержек обращения и себестоимости по сравнению с ростом товарооборота.

Таким образом, численность работающих выросла на 2 человека, в результате производительность увеличилась на 120 руб./чел. Выросла заработанная плата персонала на 2328 тыс. руб., выросла средняя заработанная плата на 57 тыс. руб. Себестоимость к 2015 году увеличилась на 3069,9 тыс. руб. Все коэффициенты ликвидности в норме, что говорит об устойчивом финансовом положении. Можно сказать, что в 2014 году предприятие испытывало финансовые трудности, но уже в 2015 году оно поправило свое положение, о чем свидетельствует рост финансовых показателей в 2015 году.

2.2 Анализ системы финансового планирования и бюджетирования на предприятии ООО «Спецтехсервис»

Структуру и штатную численность отдела утверждает генеральный директор предприятия исходя из условий и особенностей деятельности предприятия по представлению начальника финансового отдела.

Финансовой деятельностью на предприятии ООО «Спецтехсервис» занимается финансовый отдел, который является структурным подразделением ООО «Спецтехсервис». В своей деятельности отдел руководствуется действующими законами, стандартами и руководящими документами, а также приказами и распоряжениями руководства ООО «Спецтехсервис» и Положением «О финансовом отделе» от 15 мая 2002 года.

Положение о подразделении финансового отдела утверждается руководителем финансового отдела. Распределение обязанностей между сотрудниками подразделения производится также руководителем финансового отдела.

Задачами финансового отдела на предприятии ООО «Спецтехсервис» являются:

1. Осуществление единой политики предприятия в области финансов.

2. Организация финансовой деятельности предприятия с целью наиболее эффективного использования всех видов ресурсов в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг) и получения максимальной прибыли.

3. Контроль за использованием оборотных средств предприятия, кредитов.

4. Анализ финансово-экономического состояния предприятия.

5. Разработка учетной и налоговой политики.

6. Выработка кредитной политики предприятия.

7. Управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью.

8. Управление издержками.

9. Обеспечение своевременности налоговых платежей, расчетов с кредиторами и дебиторами.

10. Создание условий для эффективного использования основных фондов, трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

Функции финансового отдела:

1. Управление движением финансовых ресурсов предприятия и регулирование финансовых отношений, возникающих между хозяйствующими

субъектами в целях наиболее эффективного использования всех видов ресурсов.

2. Разработка финансовой стратегии предприятия и базы для его финансовой устойчивости.

3. Составление проектов перспективных и текущих финансовых планов, с приложением всех необходимых расчетов.

4. Подготовка материалов для составления бизнес-плана предприятия.

5. Разработка прогнозных балансов и бюджетов денежных средств.

6. Участие в подготовке проектов планов: реализации продукции (работ, услуг), капитальных вложений, научных исследований и разработок.

7. Участие в планировании себестоимости продукции и рентабельности производства.

8. Разработка прогнозов ожидаемой прибыли, расчет налога на прибыль, составление планов распределения прибыли на год и по кварталам.

9. Определение потребности в собственных оборотных средствах и расчет нормативов оборотных средств, планирование мероприятий по ускорению их оборачиваемости.

10. Работа по изысканию собственных средств и привлечению заемных средств.

11. Определение и реализация инвестиционной политики, участие в работе по изысканию дополнительных инвестиционных и финансовых ресурсов.

12. Взаимодействие с кредитными учреждениями по вопросам предоставления кредитных ресурсов.

13. Управление активами предприятия, определение их оптимальной структуры, подготовка предложений по замене, ликвидации активов.

14. Определение источников финансирования капитальных вложений.

Процесс финансового планирования и бюджетирования на предприятии ООО «Спецтехсервис» проходит в несколько этапов:

1. финансовое прогнозирование;

2. разработка финансовой стратегии и финансовой политики;

3. сопоставление прогнозируемого финансового состояния компании с желаемым, возможные корректировки;

4. утверждение финансового плана (бюджета);

5. анализ и контроль выполнения финансового плана.

Рассмотрим подробнее порядок составления финансовых планов в компании ООО «Спецтехсервис».

Прежде всего, составление финансового плана в компании ООО «Спецтехсервис» начинается с создания приказа, в котором отражается перечень планируемых доходов и расходов с обоснованием их необходимости, разбивкой по кварталам, подразделениям с указанием количества объемов работ и сумм денежных средств по каждой статье заявки.

Далее структурные подразделения на основании данного приказа подают заявки, другими словами, сметы, в которых указывают то, что им необходимо для работы. Например, производственный отдел может подать заявки на закупку инженерного оборудования; отдел продаж (сбыта) – на обучение менеджеров, а также повышение их квалификации также подаются заявки на закупку офисных средств, канцелярских принадлежностей и другие.

Обязательно в приказе указываются сроки предоставления заявок.

Далее эти заявки обрабатываются, и непосредственно начинается составление финансового плана в формате Microsoft Office Excel.

На первом этапе составления финансового плана (бюджета) в компании ООО «Спецтехсервис» анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Финансовый отдел при составлении документов выполняет необходимые расчеты, руководителем утверждаются плановые документы. На данном этапе происходит оценка уровня финансовой устойчивости компании в кратко-, средне-, и долгосрочном периоде.

Все это основывается на бухгалтерском балансе, отчете о финансовых результатах, а также отчете о движении денежных средств.

Второй этап финансового планирования и бюджетирования ООО «Спецтехсервис» – это разработка финансовой стратегии и финансовой политики, включающая прогнозирование финансовой деятельности компании и рынка.

В компании ООО «Спецтехсервис» отсутствует специалист по бюджетированию, поэтому процессом прогнозирования занимается главный бухгалтер компании. Главный бухгалтер старается придерживаться рациональной организации системы бюджетирования, однако в силу своей некомпетентности в области прогнозирования не может эффективно анализировать внешнюю среду, рынок сбыта и цен, поставщиков, а это является основой составления бюджетов. В целом система прогнозирования со стороны бухгалтера проводится на основе примерных данных роста цен и ситуаций за прошлые года.

На данном этапе составляются такие прогнозные документы, как прогноз отчета о финансовых результатах; прогноз движения денежных средств; прогноз бухгалтерского баланса.

Рассмотрим, как главный бухгалтер составляет операционные и финансовые бюджеты на 2016 год.

В качестве исходных данных применяется прогноз объемов продаж, результат представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Бюджет продаж ООО «Спецтехсервис» на 2016 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Прогнозируемый объем продаж, тыс. ед.	4201	3504	3978	4015	15698
Прогнозируемый объем выручки, тыс. руб.	5976,5	5045	5325	5953,5	22300

В первом квартале, как видно из таблицы, часть оплаты деньгами составляет 70% от объема выручки, а оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Остаток запасов готовой продукции, планируемый на

конец планового периода, составляет 20% от объёма продаж будущего периода. Как видно из таблицы, планируемый объем продаж в 2016 году должен составлять 15968 тыс. ед., при этом за год объем выручки должен составить 22300 тыс. руб.

Далее главным бухгалтером составляется бюджет продаж с графиком получения денег от покупателей, который составляется с использованием прогноза продаж и цен на годовую продукцию.

Выручка от продаж текущего периода поступает в виде денег только на 70%, а оставшаяся поступает в следующем периоде, что обязательно учитывается при составлении графика поступления денег от покупателей.

Бюджет продаж с графиком поступления денег ООО «Спецтехсервис» на 2016 год представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Бюджет продаж ООО «Спецтехсервис» на 2016 год и график поступления денег

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Ожидаемый объем выручки, тыс. руб.	5976,5	5045	5325	5953,5	22300
Дебиторская задолженность на начало года	29,85	-	-	-	29,85
Приток денег от продаж 1 кв.	4183,5	1793	-	-	5976,5
Приток денег от продаж 2 кв.	-	3531,5	1513,5	-	5045
Приток денег от продаж 3 кв.	-	-	3727,5	1597,5	5325
Приток денег от продаж 4 кв.	-	-	-	4167,5	4167,5
Итого поступлений денег	4213,2	5324,5	5241	5765	20543,7

Как видно из таблицы в первом периоде компания планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 29,85 тыс. руб. Дополнительно компания планирует получить в первом квартале деньгами 70% выручки первого периода – 5976,3 тыс. руб., что составляет 4183,3 тыс. руб. Таким образом, ожидаемая сумма поступления в первом периоде составляет 4213,2 тыс. руб. Что касаемо второго периода компания ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% от выручки второго квартала. В итоге ожидаемая сумма должна составить 5324,5 тыс. руб. Все остальные показатели рассчитываются

аналогичным способом. Исходя из данного бюджета, компания в плановом году не получит 30% выручки четвертого квартала, что составляет 1786 тыс. руб. (5953,5 тыс. руб. – 4167,5 тыс. руб.). Эта сумма фиксируется в итоговом прогнозном балансе компании на конец года.

Далее исходя из бюджета продаж составляется план производства продукции, при этом учитывается необходимая для компании динамика остатков готовой продукции на складе.

План производства ООО «Спецтехсервис» на 2016 год представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 - Бюджет производства ООО «Спецтехсервис» на 2016 год

Показатели	Квартал				За год
	1	2	3	4	
Ожидаемый объем продаж (шт.)	4201	3504	3978	4015	15698
Запасы на конец квартала (шт.)	700,8	795,6	803	840,2	3139,6
Требуемый объем продукции (шт.)	4901,8	4299,6	4781	4855,2	18837,6
Минус запасы на начало периода (шт.)	840,2	700,8	795,6	803	3139,6
Объем производства продукции (шт.)	4061,6	3598,8	3985,4	4052,2	15698

Как видно из таблицы в первом квартале 2016 года компания планирует продать 4201 единицу продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукции компания планирует на конец первого периода остаток продукции в объеме 20% от объема реализации второго периода, что составляет 700,8 тыс. единиц. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 4901,8 тыс. единиц, а на начало первого периода на складе имеется 840,2 тыс. единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства продукции первого периода должен составлять 24061,6 тыс. единиц (4901,8 тыс. ед. – 840,2 тыс. ед.). Все остальные показатели производственного плана рассчитываются аналогичным образом.

Далее на основании бюджета производства главный бухгалтер рассчитывает бюджет затрат (см. табл. 2.14).

Таблица 2.14 - Бюджет затрат ООО «Спецтехсервис» на 2016 год

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Объем производства (шт.)	4201	3504	3978	4015	15698
Затраты переменные, тыс. руб.	2016	1987	1899	3011	8909
Постоянные затраты, тыс. руб.	1590	1223	1559	1987	6359
Итого себестоимости, тыс. руб.	3602	3210	3458	4998	15268

Из таблицы видно, что величина затрат на реализацию и управление планируется в виде двух частей – постоянной и переменной. Переменные затраты в 2016 году должны составлять 89019 тыс. руб., а постоянные – 6359 тыс. руб., в свою очередь себестоимость должна составить 15268 тыс. руб.

На основании представленных операционных бюджетов главный бухгалтер составляет финансовый бюджет компании на 2016 год. При составлении такого бюджета, в первую очередь, прогнозируется отчет о прибыли компании, при этом используют ресурсный и денежный базисы. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли компании, наличие которой является необходимым условием способности компании генерировать деньги. Поэтому именно для целей проверки этого необходимого условия составляется отчет о прибыли.

По мимо этого в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая используется в составе отчета о движении денежных средств.

Отчет о финансовых результатах ООО «Спецтехсервис» на 2016 год представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 - Плановый отчет о финансовых результатах ООО «Спецтехсервис» на 2016 год (без дополнительного финансирования)

Показатели	2016 год
Выручка от реализации, тыс. руб.	22300
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	15268
Административные и управленческие расходы, тыс. руб.	5516

Прибыль до уплаты налогов и процентов, тыс. руб.	1516
Проценты к выплате, тыс. руб.	0
Налог на прибыль, тыс. руб.	304
Чистая прибыль, тыс. руб.	1212

Из таблицы видно, что в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования компании не рассматривались, поэтому величина процентов за кредит равна нулю, а чистая прибыль составляет 1212 тыс. руб.

Далее составляется отчет о денежных средствах (см. таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Бюджет денежных средств ООО «Спецтехсервис» на 2016 год (без дополнительного финансирования)

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого за год
Денежные средства на начало периода, тыс. руб.	1024	1559,2	-1726,8	-5260,8	13128
Поступление денежных средств от потребителей, тыс. руб.	4213,2	5324,5	5241	5765	20543,7
Расходование денежных средств, тыс. руб.					
Переменные расходы, тыс. руб.	2016	1987	1899	3011	8909
Постоянные расходы, тыс. руб.	1590	1223	1559	1987	6359
Налог на прибыль. Тыс. руб. (20%)	76	76	76	76	304
Всего денежных выплат, тыс. руб.	3678	8610,5	8775	10839	31902,5
Избыток (дефицит) денежных средств, тыс. руб.	1559,2	-1726,8	-5260,8	-10334,8	1769,2

В этом случает вариант планового отчета о прибыли, представленный в таблице 2.15 считается предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду и тогда величина чистой прибыли уменьшиться.

Бюджет денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. Он содержит итоговые числовые финансовые показатели каждого отдельного бюджета, а также отражает поступление и уплату денег. Итогом является денежное сальдо, которое может быть положительным или отрицательным.

В таблице 2.16 приведен бюджет денежных средств для ООО «Спецтехсервис» на 2016 год.

Как видно из таблицы, полученный бюджет оказался дефицитным и денежные средства на конец 2016 года должны составить 31 тыс. руб. В 2016 году поступление денежных средств от потребителей планируется в размере 20543,7 тыс. руб., а денежные выплаты составят 31902,5 тыс. руб.

Завершает систему бюджетов плановый баланс компании. Он отражает состояние активов и пассивов на конец планового периода. Можно отметить тот факт, что в рассматриваемом случае компания планирует закончить год без финансовых долгов.

На третьем этапе процесса финансового планирования происходит сравнение прогнозируемого финансового состояния организации с желаемым, в том числе выявляются и анализируются возможные отклонения. В случае если отклонения расчетных параметров от проектных являются не значительными, то полученные в результате прогнозных расчетов баланса и активов и пассив, доходов и расходов, а также поступлений и платежей утверждаются в составе финансового плана компании. В случае если эти отклонения оказались существенными, то исходные данные, на основе которых рассчитывался прогнозный баланс, корректируются.

На четвертом этапе процесса финансового планирования и бюджетирования ООО «Спецтехсервис» генеральным директором утверждается финансовый план компании.

Завершающим этапом процесса финансового планирования и бюджетирования является анализ и контроль выполнения финансовых планов.

В результате получается финансовый план, который удовлетворяет предъявляемым требованиям (с учетом специфики компании и существующих ограничений).

В зависимости от срока, на который составляется план, финансовое планирование в ООО «Спецтехсервис» делятся на текущие и долгосрочные.

Текущее составляется на один месяц вперед, с 25 по 30 число месяца, предшествующего планируемому. Долгосрочное планирование составляется на период не более года. Осуществляется ежегодно в период с сентября по ноябрь. В основе текущего и долгосрочного планирования компании лежит месячный план. На год составляется двенадцать планов, на каждый месяц отдельно.

В процессе финансового планирования компания ООО «Спецтехсервис» преимущественно использует метод экономико-математического моделирования. Полученные данные анализируется в динамике за несколько лет. Помимо данного метода в компании широко применяется нормативный метод. Например, рассчитывая затраты на электроэнергию и расходы на топливо, планирование осуществляется так, чтоб расходы не превышали доходов. Если заметны тенденции роста в процессе анализа, то планируют в «плюс». Наглядным примером такого планирования выступает планирование арендной платы. Анализируется изменение арендной платы в динамике, обычно это период с 3–5 лет и смотрят на изменение тенденции. В случае если арендная ставка ежегодно поднимается на 10%, то на следующий год расходы уже планируются с учетом этих изменений. Арендодатели ежегодно предоставляют документы арендаторам о повышении арендной ставки, что упрощает процесс планирования в данной области. Другим примером является планирование затрат на электроэнергию, которое осуществляется по нормативному методу. Соответственно, в разные времена года затраты будут уменьшаться, либо увеличиваться (например, в холодное время года затраты возрастают, а в теплое, наоборот – уменьшаются).

Проанализировав системы финансового планирования и бюджетирования и соответствующую мотивацию в компании ООО «Спецтехсервис» мною был выявлен ряд проблем:

1. Отсутствие регламентированной системы бюджетирования. Стоит отметить, что в настоящее время компания в целом испытывает сложность в планировании, существующие на сегодняшний день плановые показатели базируются преимущественно на финансовых данных, не всегда отвечает

потребностям высшего менеджмента и зачастую цели деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных работников не согласованы между собой.

2. В структуре компании не предусмотрено отдельной должности специалиста по бюджетированию, поэтому финансовый отдел почти не занимается долгосрочным финансовым прогнозированием, в результате чего составленный план на год часто оказывается неэффективным, так как ожидаемые данные постоянно меняются.

3. Не все методы финансового планирования принятые в компании, эффективны из-за частоты изменений планов.

4. В ООО «Спецтехсервис» отсутствуют комплексные регламентные документы по финансовому планированию и бюджетированию, в результате чего процессы финансового планирования затягиваются, часто сложно назначить ответственных сотрудников и осуществлять текущий и стратегический финансовый контроль.

5. Мало внимания в ООО «Спецтехсервис» уделяется обучению соответствующих сотрудников в области финансового планирования и контроля, не проводится их аттестация и мотивированная оценка деятельности.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «СПЕЦТЕХСЕРВИС»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования на ООО «Спецтехсервис»

Проанализировав систему финансового планирования и бюджетирования компании, можно сделать вывод, что достичь целей эффективного планирования и бюджетирования можно только за счет регламентированной системы бюджетирования, хорошей мотивацией труда сотрудников, а также за счет разработки и внедрения системы финансового контролинга.

В связи с этим мною были предложены следующие основные меры по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования в компании ООО «Спецтехсервис»:

1. Составление бюджета компании главным бухгалтером приводит к нарушению норм правил системы бюджетирования в связи с этим предлагается принять в штат компании двух специалистов по бюджетированию и прогнозированию доходов и расходов.

Специалисты будут заниматься прогнозированием доходов и расходов, составлением бюджетов компании, созданием отчетов бюджетирования, анализом эффективности вложения денежных средств компании, сбором информации о планируемых и уже сделанных затратах, контролем исполнения бюджетов и другим.

Для четкой детализации системы и упорядочения функционирования необходимо разработать и внедрить регламент организации системы бюджетирования ООО «Спецтехсервис». Этот документ должен четко отражать всю систему бюджетирования компании и быть показателем высокого профессионализма и компетентности финансовых менеджеров данной компании.

Такой регламент устанавливает порядок и регулирует процесс формирования, утверждения, исполнения, контроля и анализа бюджетов движения денежных средств доходов и расходов компании.

Он базируется на законодательстве РФ на действующих нормативных актах уставе компании и других внутренних нормативных документах, которые регламентируют финансово-экономическую деятельность компании. [2]

Регламент утверждается приказом генерального директора, и является обязательным для исполнения всеми должностными лицами компании, которые принимают участие в бюджетном процессе.

Все уточнения, изменения и дополнения к настоящему регламенту вносятся приказом генерального директора компании. Контроль над соблюдением регламента должен осуществлять руководитель финансового отдела ООО «Спецтехсервис». В процессе формирования исполнения бюджетов с целью разграничения ответственности по отдельным составляющим бюджетов компании необходимо применять такую финансовую структуру, которая будет отражать сферу деятельности отдельных структурных единиц (центров финансовой ответственности и ответственных исполнителей).

Финансовая структура утверждается приказом генерального директора.

Рассмотрим подробнее финансовую структуру, которую предлагается использовать в компании ООО «Спецтехсервис». Она включает в себя: структуру и формирование проекта бюджета движения денежных средств; структуру и формирование проекта бюджета доходов и расходов; утверждение этих бюджетов; а также их исполнения.

Структура бюджета движения денежных средств образуется из следующих составляющих:

1. доходная часть, которая отражает статьи дохода и ее ответственных исполнителей в соответствии финансовой структуры;

2. расходная часть, отражающая статьи расхода и ее ответственных исполнителей в соответствии с финансовой структурой;

3. остаток денежных средств на начало и конец периода;

4. обязательные приложения к бюджету компании, например, объяснительная записка с указанием особенностей бюджета;

5. реестр поступлений и платежей и другие.

Формирование проекта бюджета движения денежных средств состоит из нескольких этапов. С начало в соответствии с финансовой структурой ответственные исполнители по статьям направляют в финансовый отдел бюджетную заявку, которая должна содержать: общую плановую величину платежей; расшифровку по контрагентам; расшифровку платежей по пятидневкам (только для заявки на месяц); пояснение причин отклонений от первоначального бюджета (только на месяц); а также подписи руководителей всех подразделений.

Срок предоставления бюджетных заявок – до 13 числа месяца, предшествующего планируемому. Далее менеджеры по бюджетированию и прогнозированию в срок до 20 числа должны сформировать проект бюджета с учетом необходимых кредитов, а также обязательные приложения регламента.

Структура бюджета доходов и расходов имеет следующий вид:

1. доходная часть, отражающая статьи дохода по всем видам деятельности;

2. расходная часть, которая отражает статьи расхода по элементам затрат и себестоимости по видам деятельности;

3. прибыль от продаж по видам деятельности;

4. формирование и использование чистой прибыли.

Формирование проекта бюджета доходов и расходов также состоит из нескольких этапов.

С начало в соответствии с финансовой структурой компании ответственные исполнители по статьям доходов и расходов направляют в финансовый отдел бюджетную заявку к разработанному регламенту, которая согласована с руководителями всех структурных подразделений. Такая заявка должна содержать: плановую величину доходов и расходов по статьям; расшифровку по контрагентам; а также подпись ответственных исполнителей

по статьям доходов и расходов. В свою очередь на основании поданных заявок финансовый отдел формирует бюджетную заявку, которая содержит: величину доходов и расходов по статьям, прибыль от продаж по каждому виду услуг, работ; величину формирования и использование чистой прибыли всего по подразделению. Далее в срок до 20 числа менеджеры по бюджетированию и прогнозированию формируют проект бюджета доходов и расходов.

Завершающим этапом бюджетного формирования является утверждение бюджетов. Финансовый отдел в срок до 21 числа месяца, предшествующего планированию, направляет проекты бюджета движения денежных средств и бюджета доходов и расходов генеральному директору. Он их подписывает и в течение двух рабочих дней доводит плановые показатели по соответствующим статьям до ответственных исполнителей.

Таким образом, такой процесс формирования проектов бюджетов, а также их утверждение позволяет четко распределить полномочия между отдельными подразделениями и лицами, что в свою очередь позволяет избежать неясности и проволочек при формировании бюджетов. После формирования и утверждения бюджетов происходит процесс их исполнения. Таким образом, можно сказать, что предлагаемая для компании ООО «Спецтехсервис» организация регламентированной системы бюджетирования является эффективной и позволит увеличить рационализацию ведения деятельности.

Из-за частоты изменения планов методы планирования и бюджетирования, которые используются на предприятии ООО «Спецтехсервис» могут оказаться не эффективными, поэтому предлагается внедрить и разработать платежный календарь, который позволит контролировать состояние расчетов с покупателями и поставщиками, что является важным фактором, влияющим на финансовый результат компании.

Компания ООО «Спецтехсервис» признает выручку по отгрузке, другими словами, использует метод начислений. Это значит, что по факту оказания услуг они считаются реализованными, а значит, компания должна заплатить налоги, но при коммерческом кредитовании фактически возникает такая

ситуация, что доходы от покупателей еще не получены при этом дебиторская задолженность растет, платежеспособность компании падает, а налоги компания выплачивает еще не с заработанных доходов. Поэтому для ООО «Спецтехсервис» важным является эффективное планирование денежных поступлений от дебиторов, а также управление собственной задолженностью. Без ежегодного контроля притоков и оттоков денежных средств невозможно добиться эффективного финансового планирования.

Платежный календарь компании - это инструмент оперативного управления контроля за движением денежных средств. Он позволяет решить ряд важных задач:

1. Не допускать не выполнения обязательств компании перед контрагентами. Основной задачей разработки платежного календаря является борьба с дефицитом денежных средств, при котором расходование денежных средств превышает их поступление. С помощью платежного календаря можно спрогнозировать дефицит денежных средств, а также заблаговременно принять меры, чтобы исключить ситуации необходимости осуществления платежей при отсутствии достаточных средств на счете компании.

2. Не допускать расходы, которые превышают запланированный норматив. Даже в случае, если у компании имеется избыток денежных средств, то это не значит, что они подлежат не ограниченному использованию. Расходы допустимы только в рамках установленных бюджетных смет или в непредвиденных ситуациях, требующих превысить лимит.

3. Управлять ликвидностью компании. Положительное сальдо денежных средств компании в любой момент времени является одним из главных критериев правильности управленческих решений, принимаемых в финансовой сфере.

4. Предоставлять достоверную информацию в онлайн режиме. Финансовая информация должна быть получена оперативно, поэтому все трудоемкие расчеты платежного календаря должны быть автоматизированы.

Тогда информация о поступлениях и расходованиях денежных средств будет поступать незамедлительно.

5. За счет автоматизации платежного календаря максимально исключить человеческий фактор. Платежный календарь представляет с собой план движения денег в краткосрочной перспективе, который отражает текущую, инвестиционную, а также финансовую деятельность компании. За счет платежного календаря также можно эффективно управлять кредиторской и дебиторской задолженностями. В деятельности компании ООО «Спецтехсервис» часто возникает такая ситуация, когда план денежных поступлений выполняется, а план расходования денежных средств компании исполняется в полном объеме, соответственно, сумма заявок на оплату превышает реальное поступление денег. Во избежание платежного дефицита необходимо распределять все платежи по степени их приоритетности или значимости. Оплата по статьям, которые имеют большое значение, проводятся в обязательном порядке, а с более низким приоритетом – при наличии дополнительных условий. К примеру, прежде всего, удовлетворяются заявки на оплату задолженностей перед основными поставщиками топлива, лицензий, налогов, тогда как расходы на обучение, модернизацию оборудования финансируются при выполнении плана по выручке не менее чем на 90%.

Рассмотрим основные этапы разработки системы платежного календаря:

1. На первом этапе происходит формирование плана платежей. Данный этап является основой для разработки платежного календаря, так как проверка возможности притока и оттока денежных средств компании происходит в разрезе определенных плановых документов. Здесь важно составить бюджет движения денежных средств относительно денежных потоков не только по основной деятельности, но также и по инвестиционной и финансовой, для чего необходимо иметь бюджеты, как основной деятельности, так и инвестиционных проектов. За каждой статьей необходимо закрепить ответственного, другими словами, сотрудника, который будет принимать

решения, и нести ответственность, как за плановый, так и за фактический показатели, а также отклонения от выполнения плана.

2. Второй этап – определение статей анализа. Перечень статей анализа позволяет создать инструмент, с помощью которого происходит проверка выплат поступлений на возможность реализации.

Рекомендуется использовать следующие статьи анализа: источник денежных средств, контрагент, другими словами, получатель денежных средств, договор с контрагентом. В котором будут указаны сроки выплаты, статья движения денежных средств, по которой пройдут выплаты, проект, по которому осуществляются инвестиционные выплаты, другими словами, это статьи, которые необходимы для решения поставленных задач и целей компании перед учетной системой.

3. Третьим этапом идет построение системы формирования реестров платежей, заявок. После того, как определены статьи анализа, и реквизиты платежа формируется механизм оплаты и поступления денежных средств. Система оперативного финансового планирования, которая реализуется через бизнес процесс платежный календарь состоит из нескольких этапов (сотрудник, отдел, служба, для которых необходимы инструменты для работы в данной системе. Сотрудники отделов и служб компании ООО «Спецтехсервис» подают заявки на выплату или поступление денежных средств, а руководство в свою очередь реализует их через реестры заявок. Заявка – документ-запрос на поступление или выплаты денежных средств, который отражает описание проводимой операции. Реестр заявок представляет с собой перечень заявок, которые сгруппированы по определенному критерию, например, по дате, ответственному лицу, источнику денежных средств и другие. Заявка и реестр заявок на выплату денежных средств должны содержать полный объем информации, для того чтобы принять решение о выплате или поступлении денежных средств.

4. На четвертом этапе происходит описание бизнес процесса платежный календарь. После того как проверили и одобрили оплату предоставленных

заявок можно считать, что платежный календарь как бизнес процесс реализован в реестрах и утвержденных заявках. Планируя бизнес процесс следует придерживаться определенных принципов: достаточность полномочий и функций участников процесса движения денежных средств; возможность контролирующей функции; организационная обеспеченность; динамизм.

На заключительном этапе бизнес процесс платежный календарь закрепляется во внутренних документах компании ООО «Спецтехсервис», которые утверждаются внутренним приказом и являются обязательными для исполнения всеми подразделениями и сотрудниками компании. Внутренний документ, который отражает правила функционирования платежного календаря компании ООО «Спецтехсервис», должен содержать информацию о порядке прохождения заявок на оплату, сроках, ответственных за согласование, а также утверждение, обязанностях и полномочиях сотрудников. Для постоянного поддержания оперативного планирования денежных потоков потребуется автоматизация бизнес процесса платежный календарь. Такое программное обеспечение позволяет: формировать электронные учетные документы платежной системы; формировать электронную отчетность, которая необходима, чтобы контролировать исполнение платежей и другие. Предлагается автоматизировать эти бизнес процессы в компании ООО «Спецтехсервис» на базе MS Exel.

Таким образом, использование в своей деятельности такого инструмента планирования как платежный календарь позволит компании ООО «Спецтехсервис» не только контролировать расчеты с поставщиками и покупателями и не допускать просрочки платежей, а еще оптимизировать размеры дебиторской и кредиторской задолженностей.

В деятельность компании ООО «Спецтехсервис» необходимо внедрить систему финансового контроллинга. Финансовый контроллинг бывает стратегический и оперативный. В первую очередь компании ООО «Спецтехсервис» необходимо начать со стратегического контроллинга. Для этого руководство компании должно четко сформулировать основные

финансовые цели и задачи ООО «Спецтехсервис», порядок управления ими, а также направления достижениях этих целей и задач.

В задачи оперативного контроллинга в компании должны входить бухгалтерский и управленческий учет, анализ, планирование и управление финансовыми ресурсами деятельности фирмы, осуществление контроля, выявление и устранение текущих трудностей. В рамках финансового контроллинга осуществляется один из основных принципов рационального введения дела, этот принцип называется проверка работы каждого структурного подразделения по соотношению прибыли-затраты. При внедрении системы финансового контроллинга в компанию ООО «Спецтехсервис» особое внимание необходимо уделить системе бюджетного контроля. Бюджетный контроль должен осуществляться по 5-ти основным ступеням: подготовка бюджета для каждого структурного подразделения; фиксирование фактических расходов и доходов по бюджетным статьям; сравнение бюджетных и реальных расходов; выявление причин отклонений от установленных в бюджете показателей; принятие мер для приведение текущих результатов в соответствии с бюджетом.

Система бюджетного контроля должна быть в-первую очередь доступной и понятной для всех кто ее применяет, во-вторых быть гибкой, другими словами, изменяться в соответствии с условиями внешней и внутренней среды ООО «Спецтехсервис», в-третьих быть своевременно подготовленным и иметь в качестве основного ориентира цели и стратегию, а также всецело поддерживаться руководством компании. Одному из специалистов по бюджетированию и прогнозированию необходимо поручить контроль исполнения бюджета.

Также необходимо обеспечить доступ ответственным сотрудникам кооперативной информации о реальных затратах в рамках всех планов ООО «Спецтехсервис».

В-четвертых, исследование финансового планирования и бюджетирования компании ООО «Спецтехсервис» показало, что мало внимания в

компании уделяется обучению соответствующих сотрудников в области финансового планирования и контроля, также не проводится их аттестация.

На основании этого мною была разработана специальная программа обучения и ежегодная оценки деятельности сотрудников финансового отдела:

1. Для повышения квалификации и профессиональных навыков сотрудников финансового отдела необходимо обратиться в специализированные фирмы по обучению, другими слова, регулярно проводить обучение в виде различных тренингов с помощью квалификационного персонала. Обучение должно быть, как техническое, так и нетехническое. Техническое обучение представляет с собой обучение, связанное с основной деятельностью компании и включает в себя такие программы, как аудит, бухгалтерский учет, законодательство в данной сфере. Цель такого обучения - это формирование у сотрудников необходимых знаний и навыков, для выполнения ими своих обязанностей. Нетехническое обучение - это обучение, связанное с развитием вспомогательных навыков у сотрудников компании, например, таких как работа в команде, коммуникации, управление конфликтными ситуациями, целипологания, принятия решений и другие. Нетехнические тренинги необходимы всем сотрудникам компании, но в первую очередь эти навыки нужны тем сотрудникам, которые непосредственно взаимодействуют с клиентами компании.

Также необходимо использовать отраслевые тренинги, которые ориентированы на опытных сотрудников компании и их главная цель обобщение и углубление знаний сотрудников в каких-либо специфических вопросах.

Обучение по данным тренингам включает в себя такие методы как лекции и семинары, которые проводятся специальными тренерами; выпуск регулярных информационно-аналитических отчетов для внутреннего пользования и другие.

Для повышения квалификации финансовых менеджеров, бухгалтеров, специалистов по бюджетированию и прогнозированию компании необходимо использовать курсы, которые ориентированы на молодых специалистов и

направлены на формирование устойчивых технических знаний в области финансового планирования и бюджетирования, а также бухгалтерского учета.

Для руководителя финансового отдела компании ООО «Спецтехсервис» также существует специальные курсы, которые посвящены совершенствованию навыков планирования, принятия решений, управления, которые нужно проводить раз в год.

Таким образом, такие специальные программы для сотрудников финансового отдела позволят грамотно вести внутреннюю и внешнюю финансовую отчетность компании, грамотно анализировать и оценивать финансовое состояние компании, управлять заемным капиталом и другим.

В свою очередь руководителю финансового отдела компании ООО «Спецтехсервис» такие программы позволят более эффективно планировать свое время, уделить внимание организационным и финансовым вопросам, а также другим вопросам компании.

2. Необходимо обучение сотрудников финансового отдела заканчивать обязательной аттестацией, которую будет проводить руководитель финансового отдела. Это позволит объективно оценить профессиональные знания, навыки, умение сотрудников финансового отдела; позволит разделить профессиональные и общечеловеческие качества; планировать карьерный и профессиональный рост сотрудника, а также его дальнейшее обучение.

Рассмотрим подробнее предлагаемую схему аттестации персонала. Руководитель финансового отдела должен оценить подчиненного по 10-ти качественным критериям:

1. выполнение задач, которые были поставлены на аттестационный период;

2. профессиональные знания, навыки, умение, степень их развития;

3. качество выполняемой работы, а также отношение к ней;

4. рентабельность;

5. умение работать в команде, ладить со своими коллегами, не конфликтовать, готовность помочь своему коллеге, а также умение пойти навстречу;

6. желание профессионального роста и стремление к самосовершенствованию;

7. потенциальные возможности продвижения по карьерной лестнице;

8. целеустремленность, способность достичь успеха в работе;

9. лояльность по отношению к фирме, способность поставить интересы компании на первое место, честность;

10. общая удовлетворенность работы сотрудника.

Руководитель должен при заполнении общего бланка аттестации не только определить балл, но и рейтинг, другими словами, место в группе для каждого сотрудника компании, а также дать пояснение по критериям с низким балом или рейтингом. Такой же бланк заполняет сотрудник на себя. Все критерии остаются теми же, но переформулированы на сотрудника, за исключением последнего пункта, который изменен на: «степень вашей удовлетворенности работы». Таким образом, на каждый критерий мы получим три оценочных значения:

1. оценка руководителя;

2. оценка сотрудника;

3. рейтинг сотрудника в группе по оценке руководителя, также определяется коэффициент рассогласования.

Проанализировав все результаты можно наблюдать не только количественную оценку отношений, но и количественную оценку рассогласования позиций руководителя и сотрудника компании. Как правило, по оценке руководителя, чем выше коэффициент рассогласования, тем ниже рейтинг сотрудника в группе. Это означает, что коэффициент рассогласования позволил выявить конфликт, на ранних стадиях их зарождения.

Возможность сотрудника указать в бланке свое мнение, а также оценку своей деятельности, деятельности руководителя или коллег позволит судить о

проблемах и настроениях данного сотрудника, о взаимоотношениях с другими коллегами, а также с руководителем.

3. Для оценки профессиональных знаний, навыков и умений сотрудников компании ООО «Спецтехсервис» необходимо вести экзамен, который необходим для того чтобы определить какой уровень профессиональной подготовки у сотрудника компании, а также необходимость его дальнейшего обучения.

В экзаменационную оценку отдельным пунктом будут входить итоги выполнения практической работы сотрудником (плановые задания, дебиторская задолженность, объем продаж и другие).

В программу включаются те вопросы, которые непосредственно связаны с деятельностью сотрудника финансового отдела, к примеру, вопросы касаемо анализа и оценки финансового состояния компании, финансовой отчетности, финансового контроля и другие.

Для каждой категории сотрудников разрабатывается своя программа, и чем выше категория сотрудника, тем соответственно сложнее программа. Экзаменационные программы необходимо раздать сотрудникам, для того, чтобы они могли самостоятельно подготовиться к экзаменам. Параллельно с ними, в течение всего аттестационного периода необходимо проводить занятия по всем курсам, выносимым на экзамене.

Таким образом, такая правильная построенная процедура обучения сотрудников финансового отдела позволит собрать значительное количество ценного материала для сотрудников, которые позволит решить вопросы построения системы карьерного роста, развития сотрудников, предупреждение конфликтов, снижение напряжения в рабочих группах. Также позволит руководителю финансового отдела со стороны взглянуть на свое место в коллективе, объективно подойти к оценке своего вклада в деятельность подразделения и компании в целом, а также по-новому взглянуть на себя глазами сотрудников.[8]

3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию системы планирования и бюджетирования ООО «Спецтехсервис»

1. За счет принятия в штат компании двух специалистов по бюджетированию и прогнозированию и внедрения регламентированной системы бюджетирования, получаем детальный анализ внешних факторов, более точные показатели прогноза по всем данным, которые будут то выше, то ниже рассмотренных выше прогнозов по доходам и расходам.

Главная задача специалистов по бюджетированию и прогнозированию прогноз наиболее правдоподобных показателей, для этого расчет бюджета проводим не по кварталам, а по месяцам.

Плановый отчет о финансовых результатах представлен в Приложении В.

Если рассмотреть бюджет продаж по месяцам, который более точно отражает объем продаж и выявляет их прогнозы, выручка за 2016 год может составить 26169,7 тыс. руб., что выше показателя, определенный главным бухгалтером на 3869,7 тыс. руб. или на 17,4% (26169,7/22300*100–100).

Далее рассмотрим бюджет продаж предприятия и график поступления денег ООО «Спецтехсервис» на 2016 год, с более точного анализа специалистов по бюджетированию и прогнозированию (Приложение Г).

Из таблицы Приложения Г видно, что все данные более точны и показатели выше расчетов главного бухгалтера. Главный бухгалтер определил, что в 1 квартал, как и в последующие оплата за продукцию будет проводиться дебиторами 70% в текущий квартал и 30% в последующие.

На самом же деле специалисты по бюджетированию и прогнозированию проводили детальный анализ оплаты прошлых лет потребителями, их рентабельность и выявили, что потребители погашают свою задолженность в течение двух месяцев, в зимнее время с января по февраль оплата проходит 50% в текущий месяц и 50% в последующий, в период с марта по май оплата проходит в 60% и 40% соответственно, в период с июня по сентябрь оплата

проходит 70% и 30%, а с октября по декабрь происходит задолженность оплаты в текущий месяц оплата составляет 40%, в последующий 60%.

В соответствии с этим анализом, получаем, что компания не получит в плановом году 60% выручки 12 месяца, что составляет 1440,2 тыс. руб. (2401,2–961).

План производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для компании динамики остатков готовой продукции на складе, который аналогично будет рассчитываться расчету главного бухгалтера, т.е. 20% от второго месяца – запасы на конец месяца. Бюджет производства компании ООО «Спецтехсервис» на 2016 год рассчитывается следующим образом:

$$Зк.м. = 0,2 * Qп, \quad (3.1)$$

где Зк.м. – запасы на конец месяца, тыс. руб.; Qп – объем продаж, тыс. руб.

$$Qт = Qп + Зк.м., \quad (3.2)$$

где Qт – требуемый объем производства, тыс. руб.

$$Зн.м. = Зк.м.\ предыдущего\ месяца, \quad (3.3)$$

где Зн.м. – запасы на начало месяца, тыс. руб.

$$Qпр = Qт – Зн.м. \quad (3.4)$$

где Qпр – объем производства, тыс. руб.

Расчеты показывают, что объем производства определенный специалистами по бюджетированию и прогнозированию выше главного бухгалтера на 790 тыс. руб. (16488 – 15698) или на 5,03% (16488/15698*100–100).

Бюджет затрат проводится на основании бюджета производства, зная объем производства составляем бюджет затрат на производство по месяцам 2016 года.

Из таблицы видно, что себестоимость производимой продукции, прогнозированная специалистами по месяцам ниже себестоимости, которая рассчитана главным бухгалтером на 94 тыс. руб. (15268–15174) или на 0,62% (15268/15174*100–100).

Начнем финансовый бюджет с прогнозирования отчета о финансовых результатах за 2016 год (Таблица 3.17).

Таблица 3.17 - Плановый отчет о прибыли ООО «Спецтехсервис» за 2016 год, составленный специалистами

Показатели	2016 год
Выручка от реализации, тыс. руб.	26169,7
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	15174
Административные и управленческие расходы, тыс. руб.	7102
Прибыль до уплаты налогов и процентов, тыс. руб.	3894
Налог на прибыль, тыс. руб.	779
Чистая прибыль, тыс. руб.	3115

В итоге получаем, что при бюджетировании специалистами чистая прибыль компании с 1016,6 тыс. руб. увеличивается до 3115 тыс. руб., что выше чистой прибыли рассчитанной главным бухгалтером на 1903 тыс. руб. (3115–1212), или на 157% (3115/1212*100–100).

Проведен расчет бюджета денежных средств для рассматриваемого предприятия на 2016 год.

По пргнозам на конец 2016 года денежные средства составят 9801 тыс. руб., что выше на начало года на 8777 тыс. руб. (9801–1024) или в 8,6 раза (9801/1024*100–100), также выше расчета произведенного главным бухгалтером.

Как видим, бюджет, составленный специалистами по бюджетированию и прогнозированию, оказался прибыльным и денежные средства на конец 2016 года составили 9801 тыс. руб. (избыток), что выше денежных средств на конец года рассчитанный бухгалтером.

Таким образом, как показал анализ внедрение в штат компании специалистов по бюджетированию и прогнозированию приведет к более детальному расчету прогноза по месяцу, что увеличивает не только прибыль, но и способствует повышению экономической эффективности хозяйственной деятельности ООО «Спецтехсервис» на 2016 год.

2. За счет внедрение платёжного календаря, который необходимо составлять каждый месяц, будет отрегулирована балансировка и синхронизация денежных потоков компании ООО «Спецтехсервис».

Платежный календарь даст возможность финансовому отделу предприятия осуществлять оперативный контроль за поступлением и расходованием денежных средств, своевременно фиксировать изменение финансовой ситуации и вовремя принимать корректирующие меры по синхронизации положительного и отрицательного денежных потоков.

Платежный календарь также позволит решить следующие основные задачи**:**

1. В рамках одного месяца свести прогнозные варианты плана поступления и расходования денежных средств к одному реальному заданию по формированию денежных потоков компании;

2. В максимально возможной степени синхронизировать положительный и отрицательный денежные потоки, что повышает эффективность денежного оборота компании;

3. В зависимости от влияния платежей на конечные результаты финансового состояния компании, обеспечить их приоритетность;

4. В краткосрочный период обеспечить абсолютную ликвидность денежного потока компании, другими словами его платежеспособность.

При внедрении платежного календаря у предприятия возникают следующие преимущества:

1. Появляется возможность прогнозирования финансового состояния компании;

2. Повышается прозрачность процессов управления доходами и расходами организации;

3. Увеличиваются гибкость и обоснованность решений при изменении экономических условий функционирования компании;

4. Оптимизируется кредитная политика организации;

5. Увеличиваются степень надежности и уровень доверия к компании со стороны кредиторов, инвесторов.

Рассмотрим приблизительный платежный календарь ООО «Спецтехсервис» на 31 день с 01.01.2016 г. по 31.01.2016 г. (Приложение Д)

Из таблицы приложения Д видно, что в результате составления платежного календаря, превышение свободных денежных средств над обязательствами составляет 616 тыс. руб. В идеальном варианте коэффициент соотношения платежных средств и обязательств должен быть равным единице (1) или немного больше, например: 1,1 (другими словами, платежные поступления должны превышать платежные обязательства на 10%).

Таблица 3.18 - Общая сумма затрат на обучение сотрудников ООО «Спецтехсервис»

Наименование мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Тренинги			
нетехническое обучение	6	5000	30000
техническое обучение	6	8000	48000
отраслевое обучение	1	10000	10000
Курсы			
для бухгалтеров	2	8720	17440
для финансовых менеджеров	3	5500	16500
для руководителя финансового отдела	1	9000	9000
Итого	-	-	130940

А 10% от суммы платежных обязательств составляет 1235 х 0,1 = 123,5 тыс. руб.. Следовательно, от суммы превышения платежных обязательств необходимо оставить для поддержания нормальной платежеспособности предприятия ООО «Спецтехсервис» 1235+123,5=1358,5 тыс. руб., а оставшуюся сумму 1851–1358,5= 492,5 тыс. руб. было бы рациональнее использовать в краткосрочных финансовых вложениях, которые принесут дополнительную прибыль в виде банковского процента.

Синхронизация входящих и исходящих денежных потоков позволит высвободить из оборота 492,5 тыс. руб. Если компания вложит данные средства в краткосрочные финансовые вложения под 14% годовых, то оно сможет получить дополнительно за год 68,95 тыс. руб. (492,5 х 0,14).

Таким образом, расчетные данные показывают, что за счет составления платежного календаря, происходит сокращение уровня дебиторской и кредиторской задолженности, что позволит повысить платежеспособность и кредитоспособность предприятия ООО «Спецтехсервис».

3. Учитывая особенности организации при формировании кадрового резерва, мною была предложена специальная программа обучения и ежегодной оценки деятельности сотрудников финансового отдела.

Рассмотрим общую сумму затрат на обучение сотрудников ООО «Спецтехсервис» (см. таблица 3.18).

Чистая прибыль на 2015 год составила 1016,60 тыс. руб., затраты на обучение кадров на предприятии составят 130,9 тыс. руб. Итого в распоряжении ООО «Спецтехсервис» остается 885,1 тыс. руб. (1016–130,9).

Рассчитаем экономическую эффективность обучения сотрудников финансового отдела. Стоимость одного курса для главного бухгалтера составляет 6000 руб. при очном обучении (длительность – 16 ч). Заработная плата главного бухгалтера в компании ООО «Спецтехсервис» – около 170 руб./час. Рассчитать стоимость обучения этого сотрудника можно по формуле:

$$So = R \times n + 5к, \qquad (3.5)$$

где So – стоимость обучения;

R – заработная плата специалиста (руб./ч);

n – объем курса (кол-во часов);

5к – стоимость курса.

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного бухгалтера составляют 8720 руб. при очном обучении (170 х 16 + 6000) (170 х 8 + 360). По окончании курса ту работу, на которую раньше требовался 31 час, бухгалтер с помощью специальной методики, обучаемой на курсах, выполняет за 22 часа. За счет этого компания экономит 1530 руб. в неделю, а за три месяца – 19 890 руб.

Таким образом, получаем все необходимые данные для определения как объема возврата инвестиций (Return Of Investment, ROI), так и периода возврата. Формулы расчета просты:

ROI =Добавленная стоимость/ Инвестированные средства (3.5)

Период возврата= (100% хПериод оценки)/ROI (3.6)

В результате выясняем, что при очном обучении ROI составляет 128,1%, при дистанционном – 1056,3%; период возврата в первом случае – 50 дней, во втором – 6,2 дня. Затраты на обучение остальных сотрудников финансового отдела рассчитываются аналогичном образом.

Таким образом, по окончанию обучения сотрудников, количество часов на работу, на которую раньше каждому сотруднику требовался 31 час, сократится на 9 часов и составит 22 часа. За счет этого компания экономит 9441 руб. в неделю, ((170+160+203+182+182+152)*9), а за три месяца – 122733 руб., за год – 490932 руб. Экономическая эффективность обучения в целом составляет составляет 765,7%, период возврата – год.

Эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные

факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от мероприятий по обучению персонала:

– снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;

– увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;

– укрепление корпоративной культуры организации;

– повышение уровня приверженности работников своей организации;

– снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;

– предотвращение ущерба от наступления рисковых событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;

– снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;

– улучшение координации действий работников;

– рост способности работать в команде;

– возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

По итогам мероприятий, можно сделать вывод о том, что они являются эффективным. Полученная общая экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий принесет дополнительный доход предприятию ООО «Спецтехсервис» в сумме 3674882 рублей. (3115000+68950+490932).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление финансами компании может быть только при продуктивном (рациональном) планировании всех финансовых ресурсов, а также их источников отношений хозяйствующего субъекта.

Финансовое планирование предприятий – это целенаправленная деятельность в процессе организации и управления по созданию, распределению и применению денежных фондов и средств, выражающихся в движении выручки (в основном прибыли) в соответствии с имеющимися материальными ресурсами, целями и задачами развития компании, и интересами собственника.

Для повышения эффективности процесса принятия управленческих решений, а также для оценки потенциальных последствий этих решений в организациях и стали вводить системы бюджетирования.

Внедрение эффективной системы бюджетирования позволит руководству компании планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение конкретного финансового результата, другими словами позволит установить конкретные показатели деятельности и четко определить цели, более того появиться возможность направить, деятельность всех подразделений, на достижение одного целевого финансового результата, при этом распределив функции финансового управления между руководителями подразделений.

Целью финансового планирования и бюджетирования, является обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими финансовыми ресурсами, как по объему, так и по структуре.

Финансовое планирование и бюджетирование базируются на определенных принципах и выполняют следующие основные функции: контрольная, обеспечивающая и распределительная. В последние годы наибольшее распространение на практике получили такие методы, как

нормативный, балансовый, метод экономического анализа, экономико-математический.

Процесс финансового планирования и бюджетирования включает несколько этапов: разработка общих целей; определение конкретных целей на заданный, относительно короткий период времени; определение путей и средств достижения этих целей; осуществление контроля за достижением поставленных целей и задач путем сравнения плановых показателей с фактическими.

Планирование и бюджетирование в компании представляет собой единый, интеграционный процесс, организация которого должна основываться на системном подходе, с использование достижений различных финансовых, юридических и экономических дисциплин.

ООО «Спецтехсервис» – профессиональная инжиниринговая компания, оказывающая услуги в области поставки, проектирования, продажи, комплектации, монтажа, пуско-наладочных работ, гарантийного и сервисного обслуживания систем кондиционирования, вентиляции, отопления и обогрева, водоснабжения, центрального пылеудаления.

Предприятие находится по адресу: 420080, г. Казань, ул. Декабристов, дом 156. Компания является молодой, динамично развивающейся структурой, способной решать самые ответственные задачи в области инженерных систем.

Цель ООО «Спецтехсервис»: профессиональное и полное удовлетворение запросов покупателей, постоянное совершенствование предлагаемых эффективных решений в области систем кондиционирования, вентиляции, отопления, пылеудаления, постоянное расширение торговой сети, предоставление максимально полного комплекса услуг.

Общий анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия показал положительную тенденцию основных показателей деятельности предприятия на протяжении последних двух лет.

По результатам расчетов можно сделать вывод, что за анализируемый период происходил планомерный общий рост фонда оплаты труда, который в

2015 году составил 11136000 руб. Численность работающих выросла на 2 человека, в результате производительность увеличилась на 120 руб./чел.

Выросла заработанная плата персонала на 2328 тыс. руб., выросла средняя заработанная плата на 57 тыс. руб. Себестоимость к 2015 году увеличилась на 3069,9 тыс. руб. Все коэффициенты ликвидности в норме, что говорит об устойчивом финансовом положении. Общий показатель платежеспособности на предприятии в 2014 году соответствует нормативу – 1,13, в 2015 г. – 1,03. Объем реализации услуг ООО «Спецтехсервис» в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 139,29%, при этом чистая прибыль выросла на 323,27% и составила 1016,60 тыс.

Можно сказать, что в 2014 году предприятие испытывало финансовые трудности, но уже в 2015 году оно поправило свое положение, о чем свидетельствует рост финансовых показателей в 2015 году.

Во второй главе анализ системы финансового планирования и бюджетирования помог выявить ряд проблем:

1. Отсутствие регламентированной системы бюджетирования. Стоит отметить, что в настоящее время компания в целом испытывает сложность в планировании, существующие на сегодняшний день плановые показатели базируются преимущественно на финансовых данных, не всегда отвечает потребностям высшего менеджмента и зачастую цели деятельности организации в целом, ее структурных подразделений и отдельных работников не согласованы между собой.

2. В структуре компании не предусмотрено отдельной должности специалиста по бюджетированию, поэтому финансовый отдел почти не занимается долгосрочным финансовым прогнозированием, в результате чего составленный план на год часто оказывается неэффективным, так как ожидаемые данные постоянно меняются.

3. Не все методы финансового планирования принятые в компании, эффективны из-за частоты изменений планов.

4. В ООО «Спецтехсервис» отсутствуют комплексные регламентные документы по финансовому планированию и бюджетированию, в результате чего процессы финансового планирования затягиваются, часто сложно назначить ответственных сотрудников и осуществлять текущий и стратегический финансовый контроль.

5. Мало внимания в ООО «Спецтехсервис» уделяется обучению соответствующих сотрудников в области финансового планирования и контроля, не проводится их аттестация и мотивированная оценка деятельности.

Для совершенствования системы планирования и бюджетирования в третьей главе предлагаются следующие мероприятия:

1. Принять в штат компании двух специалистов по бюджетированию и прогнозированию и внедрить регламентированную систему бюджетирования.

2. Внедрить в систему финансового планирования и бюджетирования платежный календарь.

3. Необходимо осуществить внедрение системы финансового контроллинга в деятельность ООО «Спецтехсервис».

4. Усовершенствовать систему обучения сотрудников финансового отдела, с помощью специальной разработанной программы.

Таким образом, можно сказать, что организация системы финансового планирования и бюджетирования, предлагаемая для ООО «Спецтехсервис» является эффективной, полученная общая экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий принесет дополнительный доход предприятию ООО «Спецтехсервис» в сумме 3674882 рублей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ, принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года (ред. от 21.07.2014) // www.garant.ru, 2016.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации [часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ и часть вторая от 05 августа 2000 г. №117-ФЗ] (ред. от 04.10.14 №285-ФЗ) // www.garant.ru, 2016.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» (ПБУ 1/2008) [утверждено приказом Минфина России от 06.10.2008 №106н, в ред. от 06.04.2015) // www.garant.ru, 2016.
4. Российская Федерация. Законы. «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Федер. Закон принят 08 февраля 1998 г. №14-ФЗ (в ред. от 29.06.2015) // www.garant.ru, 2016.
5. Трудовой Кодекс Российской Федерации (ТК РФ) от 30.12.2001 №197-ФЗ [принят ГД ФС РФ 21.12.2001] (в ред. от 21.07.2007) // www.garant.ru, 2016.
6. Адамайтис Л.А. Анализ финансовой отчетности. Практикум: Учеб. пособие. – 2-е изд. / Л.А, Адамайтис. – М.: «Дело», 2013. – 68 с.
7. Алборов Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК: Учеб. пособие. – 2-е изд. / Р.А, Алборов. – М: «Дело и Сервис», 2011. – 122 с.
8. Альбер М.А. Основы менеджмента: Учебник / М.А. Альберт, М.Х. Мескон. Изд. 2-е.– М.: «Дело», 2014. – 704 с.
9. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И.А, Бланк. – М: Ника-Центр, 2012. – 496 с.
10. Боровиков В.И. Денежное обращение, кредит и финансы / В.И. Боровиков. – М.: «Центр», 2011. – 657 с.
11. Булавина Л.А. Денежные средства и расчеты: учет, анализ, аудит / Л.А, Булавина, М.А, Гаглазов. – М.: Феникс, 2011. – 264 с.

12. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия / С.В. Валдайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 720 с.
13. Волкова О.И. Экономика предприятия / О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 601 с.
14. Володина Н.В. Анализ движения денежных средств / Н.В, Володина. – М.: ПРИОР, 2011. – 215 с.
15. Галицкая С.В. Денежное обращение. Кредит. Финансы / С.В, Галицкая. – М.: Международные отношения, 2013. – 245 с.
16. Губин В.Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности / В.Е. Губин, О.В. Губина. Изд. 2-е.– М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
17. Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А. Долбунов. – М.: ПРИОР, 2011. – 345 с.
18. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности: Практикум / Л.В, Донцова, Н.А, Никифорова. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2011. – 144 с.
19. Ермолович Л.Л. Практикум по анализу хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – 3-е изд. / Л.Л, Ермолович. – М: «Книжный Дом», 2011. – 524 с.
20. Ефимова О.В. Финансовый анализ: Учеб. пособие. – 2-е изд. / О.В. Ефимова. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2012. – 320 с.
21. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. – 3-е изд. / Т.В, Кириченко. – М.: Издательско-торговая компания «Дашков и К°», 2011. – 626 с.
22. Козлов В.К. Содержание и организация коммерческой деятельности / В.К. Козлов, С.А. Уваров, В.В. Щербакова. Уваров С.А. – М.: Финансы, 2012. – 587 с.
23. Колас Б.А. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции, методы /Б.А. Колас. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011. – 547 С.
24. Колчиной Н.В. Финансы предприятий: Учебник / Н.В, Колчиной Н.В. Изд. 2-е.– М.: Юнити, 2014. – 458 с.

25. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: Учеб. пособие. – 4-е изд. / Н.П. Кондраков. – М: ИНФРА-М, 2011. – 265 с.
26. Ланин А.В. Стратегическое планирование и бюджетирование / А.В. Ланин. – М.: Консультант, 2012. – 125 с.
27. Лиференко Г.Н. Финансовый анализ организации: Учеб. пособие. – 2-е изд. /Г.Н, лиференко. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 160 с.
28. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – 3-е изд. / О.Н. Лихачева. – М.: «Проспект», 2011. – 146 с.
29. Лукичева Л.И. Управление организацией / Л.И, Лукичева. Изд. 2-е.– М.: Омега, 2014. – 355 с.
30. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. – 3-е изд. / Н.П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 405 с.
31. Маркарьян Э.А. Финансовый анализ: Учебник / Э.А, Маркарьян, Г.П, Герасимаенко. – М.: «ПРИОР», 2012. – 160 с.
32. Платонова Н.А. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. – 2-е изд. / Н.А. Платонова, Т.В, Харитонова. – М.: «Дело», 2011. – 135 с.
33. Пожидаева Т.А. Анализ финансовой отчетности: Учеб. пособие. – 3-е изд. / Т.А. Пожидаева. – М.: КНОРУС, 2014. – 256 с.
34. Поляк Г.Б. Финансы: Учебник / Г.Б. Поляк. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 155 С.
35. Попова В.М. Бизнес-планирование: Учебник / В.М. Попова, С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 672 с.
36. Савицкая Г.В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс / Г.В, Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
37. Самочкин В.Н. Габкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование / В.Н. самочкин, Ю.Б. Пронин. – М.: Дело, 2013. – 352 с.
38. Самсонов Н.Ф. Финансы, денежное обращение и кредит / Н.Ф. Самсонов. Изд. 2-е.– М.: ИНФРА-М, 2014. – 322 с.

39. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е.С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2011. – 656 с.
40. Федорова Т.В. Бухгалтерский учет: Учебник / Т.В. Федорова. Изд. 2-е.– М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 496 с.
41. Чернов В.А. Экономический анализ / В.А, Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 686 с.
42. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д, Шеремет, Р.С, Сайфулин. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 208 с.
43. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник / П.Н, Шуляк. – Издательский дом «Дашков и К», 2012. – 752 с.
44. Абдуллаев Н., Зайнетдинов Ф. Формирование системы анализа финансового состояния предприятия // Финансовая газета. – М.: Финансовое дело. – 2015. – №32.
45. Глазунов В.Н. Анализ финансового состояния организации // Финансовая газета. – М.: Финансы. – 2015. – №2.
46. Давыдова Н. Форма номер два. Чтобы доходы не привели к убыткам // Экономический журнал. – М.: Двойная запись. – 2015. – №2.
47. Духонина О. Организационные аспекты бюджетирования // Финансовая газета. – М.: Финансовое дело. – 2015. – №33.
48. Исаев Д. Корпоративное планирование и бюджетирование в современной экономической среде // Финансовая газета. – М.: Финансовое дело. – 2014. – №12.
49. Киперман Г. Оценка финансовой устойчивости коммерческой организации // Финансовая газета. – М.: Бизнес. – 2014. – №7.
50. Литвинов Н. О чем поведает баланс. Финансовый анализ годовой отчетности // Экономический журнал. – М.: Двойная запись. – 2015. – №3.