МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ
ЦЕНТР ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЯМИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Кафедра «Экономика космической деятельности»

«Допустить к защите»
Заведующий кафедрой
_____Н. Б. Бодин
«___» _____2018г.

Магистерская диссертация
на тему:
«Организация системы финансового планирования на предприятиях ракетно-космической отрасли (на примере АО «ИСС»)»

Направление:38.04.01 «Экономика»
Специализация: «Экономика космической деятельности»

Выполнил студент: И.А. Данилевич
Группа 3Эм-602
Студенческий билет № 1032166898

_____
подпись
«__»_____2018г.

Научный руководитель:
К.т.н.
Н.Б.Бодин

_____
подпись
«__»_____2018г.

г. Москва
2018г.

Содержание

Введение……...3
Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятиях РКО и в частности на примере АО «ИСС»……...6
1.1 Существующие подходы системы планирования на предприятиях РКО и АО «ИСС»……6
1.2.Текущее состояние и перспективы развития системы планирования…...20
1.3 Финансовое планирование в системе управления предприятием……..26
1.4 Характеристика, сущность и значение стратегического и перспективного финансового планирования……..33
1.5 Бюджетирование, как основной инструмент текущего финансового планирования……..…39
Глава 2. Анализ действующей практики финансового планирования АО «ИСС»……..51
2.1Краткая финансово-экономическая характеристика АО «ИСС»…...…….51
2.2 Система автоматизированного контроля исполнения планов и документов (АКИП – АКИД). Общая характеристика автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами……...58
2.3 Анализ действующей практики текущего финансового планирования АО «ИСС»……..75
Глава 3. Основные недостатки и направления совершенствования системы текущего финансового планирования АО «ИСС»……..…86
3.1 Основные недостатки системы текущего финансового планирования АО «ИСС»……..86
3.2 Модернизация системы планирования АО «ИСС»…….…...…89
3.3 Оценка экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС»…….93
Заключение……..107
Список использованной литературы…….112
Приложения……..…116

Введение

Современное состояние ракетно-космической отрасли (РКО) в России характеризуется увеличивающейся активностью предприятий и организаций при разработке новых проектов, являющихся в ряде случаев международными, и производстве серийных образцов ракетно-космической техники (РКТ). На головных предприятиях РКО проводится масштабное техническое перевооружение, создание новых производственных мощностей, внедрение инновационных технологий.

При этом значительные финансовые средства государственных и иных заказчиков, направляемые на разработку, изготовление, испытания и эксплуатацию образцов РКТ, модернизацию научно-производственной инфраструктуры предприятий, с одной стороны, недостаточно защищены от возможных потерь в случае реализации тех или иных рисков, с другой – должны использоваться с максимальной эффективностью.

Одним из инструментов снижения рисков предприятий РКО и повышения экономической эффективности их функционирования является должным образом организованная система планирования на данных предприятиях. В рамках общего планирования деятельности предприятия особое место отводится финансовому планированию. В условиях действующих законодательных и нормативных требований к организации финансово-экономических процессов предприятий при выполнении государственных заказов, в том числе, государственного оборонного заказа, а также острой конкуренции повышается значимость финансового планирования. От грамотного и целенаправленного планирования зависит финансовое состояние предприятия, его способность выполнять научно-производственные планы. Значение финансового планирования для успешного функционирования предприятия определяется тем, что оно:

- трансформирует выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

- определяет оптимальные границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов предприятия;
- устанавливает стандарты для организации финансовой информации;
- в части оперативного финансового планирования предоставляет информацию для разработки и своевременной корректировки выбранной стратегии предприятия.

В настоящее время стратегия развития АО «ИСС» направлена на безусловное выполнение контрактов с государственными и иными заказчиками, повышение рыночных возможностей и научно-производственного потенциала Общества, с учетом удовлетворения ожиданий акционеров и персонала компании.

Поэтому проблема финансового планирования на предприятии имеет для АО «ИСС» принципиальный характер. Следовательно, актуальность темы работы определяется необходимостью гарантированного обеспечения финансовой деятельности предприятия и взаимоотношений с контрагентами.

Объектом исследования в работе является АО «ИСС», а предметом исследования – процессы финансового планирования в АО «ИСС».

Целью работы является проведение исследования в области процессов финансового планирования и разработка путей повышения эффективности системы финансового планирования АО «ИСС».

Для достижения поставленной цели были сформулированы и решены следующие задачи:

- изучение существующих подходов системы планирования на предприятиях РКО и АО «ИСС»;
- изучение текущего состояния и перспектив развития системы планирования АО «ИСС», определение роли финансового планирования в системе управления предприятием;
- изучение сущности и значения стратегического и перспективного финансового планирования;

- обобщенная характеристика бюджетирования, как основного инструмента текущего финансового планирования;
- краткая финансово-экономическая характеристика АО «ИСС»;
- анализ функционирующей в АО «ИСС» системы автоматизированного контроля исполнения планов и документов (АКИП-АКИД). Общая характеристика автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами;
- анализ действующей практики текущего финансового планирования АО «ИСС»;
- выявление основных недостатков действующей системы текущего финансового планирования АО «ИСС»;
- разработка предложений по совершенствованию системы текущего финансового планирования АО «ИСС».

В качестве методологической и теоретической основы данной работы были использованы научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные проблеме финансового планирования деятельности предприятий [2, 3, 6 – 12, 14, 15, 17 – 24, 27 – 29, 32 - 36].

При решении поставленных в работе задач использовались: методы системного анализа, экономического анализа, финансового анализа, экспертных оценок.

Практические рекомендации и предложения, разработанные автором, планируются к использованию при модернизации корпоративной системы управления предприятием.

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятиях РКО и в частности на примере АО «ИСС»

1.1. Существующие подходы системы планирования на предприятиях РКО и АО «ИСС

1.1.1 Принципы и методы планирования на предприятиях РКО

В последние годы опубликован ряд учебников и учебных пособий по планированию на предприятии. К их числу можно отнести «Управление проектами: фундаментальный курс» О.Аньшина, «Внутрифирменное планирование» М.Бухалкова, «Прогнозирование и планирование в условиях рынка» Л.Басовского, «Планирование на предприятии» В.Горемыкина, «Планирование на предприятии» Г.Бутова и другие.

В соответствии с [31] планирование есть органически неразрывный структурный элемент управления, часть его важнейшей функции, а именно – центральное звено в системе управления. Данный элемент позволяет производить выбор оптимального варианта, обеспечивающего адаптацию или сопротивление социальной либо экономической системы к воздействию внешней среды [13]. При этом адаптация включает обоснование направлений, способов, средств и методов достижения поставленной цели.

Впервые принципы планирования были предложены А. Файолем и Р. Акоффом, под которыми понимались определенные правила и требования, необходимые для разработки хорошей программы действия. К таким принципам относятся следующие [13]:

- принцип необходимости;
- принцип единства;
- принцип непрерывности;
- принцип гибкости;
- принцип точности;
- принцип участия.

Принцип необходимости предусматривает обязательное использование планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.

Принцип единства означает, что разработка единого сводного плана предприятия должна быть тесно увязана с другими планами, такими как план производства, план организационного развития, план по труду и заработной плате, финансовый план и другие. Единство планов должно проявляться в общности целей и задач предприятия, а также взаимодействии всех подразделений на горизонтальном и вертикальном уровнях. При этом предприятие понимается как система, представляющая совокупность элементов, то есть подразделений и служб, взаимосвязанных между собой, подчиненных единому направлению развития и ориентированных на достижение общих целей. Взаимосвязь между элементами системы осуществляется на основе координации на горизонтальном уровне и выражается в том, что деятельность ни одной части организации не должна планироваться вне связи с планами отдельных единиц данного уровня.

Взаимосвязь на вертикальном уровне осуществляется на базе интеграции, учитывающей, что каждый отдельный план подразделения низшего уровня является частью плана подразделения более высокого уровня, а их совокупность есть взаимосвязанная система планирования.

Принцип непрерывности заключается в том, процессы планирования на предприятии неразрывно связаны с процессами управления и остановка любого из них приведет к прекращению деятельности всего предприятия. При этом следует иметь в виду происходящие изменения в составе выпускаемой продукции, используемых материалов и рабочей силы, что вызывает необходимость смены одного плана другим или перехода от текущих планов к долгосрочным. В этом случае имеется возможность постоянного контроля за выполнением планов, их анализа и своевременной корректировки и на этой основе – регулирования хода производства. Принцип гибкости заключается в придании планам и всему процессу планирования способности менять свою направленность в зависимости от появления непредвиденных обстоятельств.

Для этого при составлении планов в них должны закладываться определенные резервы и предусматриваться возможность внесения изменений. Однако следование данному принципу зачастую требует дополнительных затрат.

Принцип точности предусматривает, что достоверность любого плана определяется целями и возможностями предприятия, а также временным интервалом планирования. Если целью предприятия является разработка общей стратегии своего развития, то скрупулезная точность в данном случае не требуется. Однако, если цель предприятия - проведение ценовой экспансии в конкурентной борьбе, то точность в определении планового уровня затрат должна быть максимальной. Влияние точности на возможности предприятия состоит в том, что повышенная точность планов требует и соответствующих повышенных затрат времени и средств. Относительно временных параметров планирования следует отметить то, что долгосрочный план по степени точности будет существенно отличаться от годового плана. Подобно этому план структурного подразделения предприятия, например, на текущий месяц должен быть предельно точным, тогда как план всего предприятия в целом может характеризоваться меньшей точностью вследствие объединения ряда показателей всех подразделений в единый общефирменный.

Принцип участия характеризуется тем, что каждый работник предприятия, независимо от занимаемой должности и выполняемой работы, является участником плановой деятельности.

Планирование, подкрепленное стимулированием наиболее отличившихся в нем работников, становится в современных условиях одним из важных факторов успешной работы предприятия.

Кроме данных принципов планирования руководствуются и общеэкономическими принципами, такими как системность, эффективность, научность. экономичность, объективность и другие.

На основе перечисленных принципов сформулированы методы планирования, понимаемые как способы, приемы и подходы к решению определенных задач [13].

К методам планирования относятся следующие группы методов: экспериментальные, нормативные, балансовые, эвристические, экономико-математические, сетевые и другие. Использование той или иной группы методов зависит от целей предприятия, полноты исходной информационной базы, системы нормативов, периода планирования и др. Из названных групп методов наиболее распространенными считаются – балансовые и нормативные. Однако в условиях реализации цифровой экономики все большее распространение получают методы математического программирования и, в частности, методы оптимального планирования, теории игр, теории массового обслуживания, исследования операций, методы искусственного интеллекта и др.

Необходимо отметить, что в каждом из методов планирования есть свои положительные и отрицательные стороны. Это обусловлено тем, что современные предприятия РКО представляют собой сложные многоуровневые экономические системы, и применяемые методы планирования позволяют лишь в той или иной степени отразить характер, структуру и взаимодействие элементов таких систем.

К основным проблемным вопросам, возникающим при планировании, относятся следующие:

- сложность и большая размерность моделируемой экономической системы;
- наличие неопределенностей в поведении экономической системы;
- действие внешних случайных факторов;
- отдаленные последствия принятых решений;
- наличие используемых критериев оценки различной природы [5].

Поэтому наиболее целесообразным представляется применение в планировании всего комплекса перечисленных методов.

1.1.2 Классификация видов планирования на предприятиях РКО

Классификация видов планирования зависит от:

- характера детализации;
- степени неопределенности в планировании;
- содержания планов;
- уровня управления;
- методов обоснования;
- горизонтов планирования;
- стадий разработки;
- степени точности;
- типов целей [13].

В зависимости от *характера детализации* различают два основных вида планирования: технико-экономическое и оперативно-производственное.

Технико-экономическое планирование предполагает разработку системы основных показателей развития предприятия. При этом происходит обоснование и выбор оптимального объема производства с учетом требований рынка, имеющихся производственных, трудовых и финансовых ресурсов, состояния техники и экономики предприятия, наличия прогрессивной нормативной базы, определяются конечные финансово-экономические показатели в целом по предприятию.

Оперативно-производственное планирование детализирует технико-экономические планы, доводя текущие плановые задания до подразделений предприятия с разбивкой по срокам, а также осуществляет регулирование и корректировку производственного процесса на уровне цехов, участков и рабочих мест.

В зависимости от *степени неопределенности* различают детерминированные и вероятностные виды планирования. Отнесение планирования к одному из этих видов зависит от наличия достоверной информации о вероятности наступления того или иного события: если такая

вероятность равна или близка к единице, то планирование относится к детерминированному виду.

Вероятностное планирование полностью предсказать результат также не в состоянии, однако способно дать объективную оценку вероятности его достижения.

В зависимости от *содержания планов* планирование классифицируется на следующие виды:

- организационно-технологическое;
- социально-трудовое;
- снабженческо-сбытовое;
- финансово-инвестиционное;
- бизнес-планирование.

Каждый из этих видов характеризуется своей системой плановых показателей, сроками выполнения работ, конечными или промежуточными результатами и т.д.

В зависимости от *уровня управления* планирование классифицируется по таким видам, как фирменное, корпоративное или заводское, которые относятся к предприятию в целом или к управленческому звену высшего уровня. На уровне подразделений применяется цеховое либо межцеховое, а на нижнем уровне – участок, бригада, рабочее место – внутрицеховое, бригадное или производственное виды планирования.

По *методам обоснования* выделяют следующие виды планирования:

- административное (централизованное или директивное), которое предусматривает установление вышестоящим уровнем управления подчиненному предприятию плановых показателей по объему, номенклатуре и срокам выпуска продукции;
- индикативное, состоящее в том, что государство или вышестоящий орган управления регулирует деятельность предприятия посредством системы индикаторов, к которым

относятся цены, тарифы, ставки налогов, уровень банковских процентных ставок, минимум заработной платы и ряд других;

- рыночное самопланирование, основанное на взаимодействии спроса и предложения, цен на производимую продукцию.

Классификация видов планирования по *длительности горизонта планирования* предполагает его разделение на долго-, средне- и краткосрочное, что означает продолжительность периода времени, необходимого для выполнения плановых показателей.

Долгосрочное планирование на российских предприятиях охватывает длительный период времени – 5-10 лет. Известно, что в ведущих зарубежных фирмах эта величина гораздо выше – порядка 20-50 лет [13].

Среднесрочное планирование конкретизирует цели, определенные долгосрочным планом. Оно рассчитано на более короткий отрезок времени. Горизонт данного вида планирования составляет 3 – 5 лет.

Краткосрочное планирование, чаще называемое текущим, годовым, включает в себя разработку планов на год с последующей их детализацией по кварталам, месяцам, декадам или неделям.

Стадии разработки определяют классификацию видов планирования по двум группам: предварительное и окончательное. Первое связано с разработкой проектов планов, второе – с их окончательным согласованием и утверждением, после чего план вступает в законную силу.

В зависимости от *степени точности* планирование классифицируется на: укрупненное и уточненное. При этом определяющее влияние на планирование оказывают применяемые методы, нормативная документация, сроки, уровни управления.

В зависимости от *типов целей* планирование классифицируется на следующие виды:

- оперативное;
- тактическое;
- стратегическое.

Оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия (распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре, ассортименту и срокам). Подобное планирование, как правило, является краткосрочным. Его основная задача состоит в выборе необходимых средств и ресурсов для выполнения заданных объемов работы или стоящих оперативных задач.

Тактическое планирование заключается в обосновании задач и средств, необходимых для достижения заранее установленных или традиционных целей.

Стратегическое планирование включает выбор и обоснование средств, задач и целей для достижения заданных или традиционных для предприятия идеалов. В качестве стратегических идеалов предприятие может выбрать экономический рост, непрерывное развитие человеческого потенциала, периодическое обновление выпускаемой продукции, выход на мировой рынок и т.д. Такое планирование, как правило, бывает долгосрочным.

1.1.3 Международный опыт планирования на предприятиях

Анализ международного опыта планирования на предприятиях показал, что методология планирования исторически развивалась как составная часть методологии управления проектами и/или методологии управления предприятиями.

1.1.3.1 Планирование как составная часть управления проектами

В 1950-х гг. в составе первых методов управления проектами были разработаны методы сетевого планирования:

- CPM (Critical Path Method) — метод определения критического пути, был разработан фирмой «Дюпон» для использования в крупных промышленных проектах. В результате проведенных совместных работ специалистов «Дюпон» и «Ремингтон Рэнд»

был разработан метод критического пути с программной реализацией на ЭВМ. Этот метод был опробован при разработке плана строительства завода химического волокна;

- PERT (Program Evaluation and Review Technique) — техника оценки и обзора проектов. Вслед за CPM для реализации проекта ракетной системы «Поларис» в течение 1957—1958 годов фирмой Buz Allen and Hamilton была завершена и опробована система оценки и пересмотра планов проектов и программ;
- диаграмма Гантта (Gantt chart) — разделение всего проекта на определенную последовательность составных частей, неотъемлемая часть в современных пакетах прикладных программ по управлению проектами.

В 1959 г. NASA был сформулирован системный подход к управлению проектом по стадиям его жизненного цикла, в котором особое внимание уделялось предпроектному анализу. Данная методика реализована в ряде программных продуктов: Oracle, Primavera, Spider Project, Microsoft Project [5].

В 1987 году в США была опубликована коллективная работа сотрудников Северо-Американского Института Управления Проектами (Project Management Institute — PMI) «Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK)» (Project Management Body of Knowledge — PMBoK), в которой определены место, роль и структура методов и средств управления проектом.

В настоящее время основные положения данной работы нашли отражение в международных стандартах менеджмента ISO 21500:2012 (Guidance on project management) и ISO 10006:2003 (Quality management systems – Guidelines for quality management in project).

1.1.3.2 Планирование как составная часть управления предприятиями

В настоящее время информационные технологии становятся неотъемлемым инструментарием при управлении предприятием. В большинстве зарубежных крупных компаний уже нашел применение ряд систем, предназначенных для управления различными сферами бизнеса:

- планирование ресурсов (enterprise resource planning, ERP);
- организация снабжения (supply chain management, SCM);
- организация сбыта (sales force automation, SFA);
- взаимодействие с клиентами (customer relationship management, CRM) и др.

Финансовое планирование, как составная часть планирования, реализуется в рамках ERP систем.

К числу ведущих производителей ERP систем относятся такие компании, как BAAN (в 2000 г. была приобретена компанией Invensys), Oracle, PeopleSoft, SAP, J.D. Edwards, Great Plains, Microsoft, Lawson, Platinum, QAD, Ross and Solomon [25].

Ниже представлена краткая характеристика основных производителей ERP систем.

Компания BAAN основана в 1978 г. в Нидерландах. Её доля на рынке ERP систем составляет примерно 5%. BAAN имеет около 3000 клиентов в 5000 населенных пунктов по всему миру. Компания стала известной среди американских производителей ERP систем в 1994 г., когда выиграла конкурс на поставку ERP системы для компании Boeing.

Компания Oracle была создана в 1977 г. в Соединенных Штатах. Эта компания больше известна благодаря своей СУБД, а не ERP приложениям. На рынке ERP систем Oracle имеет репутацию компании, разрабатывающей продукт, который может быть интегрирован с программным обеспечением, созданным самим пользователем. Система Oracle может обеспечить работу более 1000 пользователей.

Компания PeopleSoft была основана в 1987 г., в настоящее время является одним из основных производителей ERP систем. Система PeopleSoft может обеспечить работу от 10 до 500 пользователей.

ERP система PeopleSoft стала известной из-за предоставления широких возможностей планирования человеческих ресуров. Во многих случаях заказчики выбирали какую-то иную ERP систему из-за всех остальных модулей и модуль PeopleSoft для планирования человеческих ресурсов [25].

Компания SAP , г. Вольдорф/Баден, Германия, год основания 1972г. По данным IDC компания SAP занимает третье место в мире среди независимых производителей программного обеспечения. SAP принадлежит 53% мирового рынка бизнес – приложений. В 1994 г. предприятие было сертифицировано по стандарту качества ISO 9000 в области разработки продукта и консалтинговых услуг по его внедрению.

SAP представлена на рынке программных продуктов системой стандартного программного обеспечения производственно-экономического назначения my SAP Business Suite. Система предлагает концепцию оснащения учреждений и организаций государственного сектора управленческим программным обеспечением с широкой финансово-экономической функциональностью, оптимальной поддержкой на единой основе бизнес - процессов и хозяйственных операций в организации, а также эффективного управления информационными системами и инвестициями в их развитие. Система R/3 установлена в мире более 76000 раз. Число пользователей системы превышает 12 миллионов. SAP имеет около 3000 клиентов среди учреждений и организаций государственного сектора в 53 странах мира (администрации, министерства, ведомства, университеты, другие некоммерческие структуры).

Отраслевая специфика нашла своё отражение в 28 специализированных (отраслевых) решениях SAP. К их числу относятся, в частности, решения для:

- национальной обороны;
- аэрокосмической промышленности и обороны;
- здравоохранения;
- высшего образования и науки;
- управления государственными, местными и ведомственными финансами;
- предприятий почтовой связи и др.

Компании J.D. Edwards принадлежит около 7% рынка ERP систем. Изначально J.D. Edwards была ведущим поставщиком приложений для AS/400. Далее компания разработала многоплатформенную систему OneWorld, предназначенную для замены выпущенного ранее продукта для системы AS/400.

Система OneWorld доступна для операционных систем Windows, UNIX и AS/400. OneWorld разработана для числа пользователей от 5 до 500.

1.1.4 Отечественный опыт планирования на предприятиях

В 1920-1930-х гг. происходит становление методологии регламентации и технологической увязки комплекса работ при реализации крупных проектов в строительстве с использованием календарных планов и циклограмм.

Планирование и контроль выполнения проектов в этот период базируется на детерминированных линейных моделях Гантта и циклограммах с использованием графо-аналитических методов их расчета и оптимизации. Осуществляется реализация принципов управления крупными проектами в строительстве, оборонно-промышленном комплексе (атомный проект, космическая программа).

Первые работы по сетевым методам были опубликованы в СССР в начале 1960-х гг. В 1970-х гг. в СССР институтом сетевых методов планирования и управления (НИИ СПУ) был разработан собственный метод обобщенных сетевых моделей. К началу 1980-х гг. на этом инструментарии

реализовывалось до 20 % проектов в стране, в первую очередь в сфере военно-промышленного комплекса [5].

В 1970-х – 1980-х годах в стране проблемы автоматизации производства на всех уровнях государственного управления были в центре государственной технической политики. В этой области принимались правительственные решения, министерства и ведомства отчитывались о проделанной работе по созданию автоматизированных систем управления, в вузах массово готовились специалисты по АСУ и САПР [26].

С распадом СССР государственные программы информатизации общества прекратили свое существование. В ФЦП «Электронная Россия» сделана попытка возобновить решение задач по информатизации, в том числе, государственного управления. Однако, в ее рамках реализуется слишком широкий круг задач, а объемы финансирования невелики.

Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. №203 определена стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017—2030 годы» [1] (далее – «Стратегия…»).

Для реализации «Стратегии…» Правительство РФ утвердило программу «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р) (далее – Программа) [2]. Цель Программы — организовать системное развитие и внедрение цифровых технологий во всех областях жизни:

- в экономике;
- в предпринимательстве;
- в государственном управлении;
- в социальной сфере;
- в городском хозяйстве.

Перевод экономики в «цифру» - вопрос глобальной конкурентоспособности и национальной безопасности. Цели и задачи развития цифровой экономики определены до 2024 г. в рамках пяти базовых направлений:

- нормативное регулирование;
- кадры и образование;
- формирование исследовательских компетенций и технических заделов;
- информационная инфраструктура;
- информационная безопасность.

Реализация Программы позволит создать благоприятные условия для применения информационных и коммуникационных технологий в России. Будут усовершенствованы законодательство РФ, административные процедуры и бизнес-процессы коммерческих организаций, в частности, в электронной форме [30].

Таким образом, «Стратегия …» [1] и государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [2] определили цели и задачи цифровой экономики РФ; осталось разработать методики, модели и технологии решения частных задач, в том числе задачи финансового планирования в высокотехнологичной организации АО «ИСС».

В общем случае для цифрового управления в рамках организации необходима цифровая инфраструктура: коммуникационные системы, облачные вычисления, центры обработки данных, системы идентификации и аутентификации, а также важные элементы цифровой инфраструктуры (кибербезопасность, системы защиты персональных данных и т.п.).

В России создана Российская Ассоциация Управления Проектами – СОВНЕТ, разработаны отечественные стандарты в области управления проектами: ГОСТ Р 54869-2011, ГОСТ Р 54870-2011, ГОСТ Р 54871-2011, регламентирующие требования к управлению проектом, портфелем проектов и программой.

В последние годы на рынке появились и отечественные системы, реализующие те или иные функции поддержки государственного управления или управления предприятием, но и они, в большинстве случаев, используют так называемые «платформы» известных западных производителей.

К таким информационным системам относятся системы «Галактика», «Парус» и др.

Разработки «Галактики», «Паруса» обеспечивают предприятиям и корпорациям современные и технологичные методы управления.

Базовый продукт - «Галактика Business Suit» поддерживает следующие направления деятельности предприятия:

- комплексное управление бизнесом;
- поддержка принятия управленческих решений;
- выполнение специализированных задач в компаниях со сложной и холдинговой структурой;
- решение поисково-аналитических задач.

Система «Парус – Корпорация» обеспечивает автоматизацию финансово-управленческой деятельности крупных предприятий различных отраслей. Эта система предназначена для информационной поддержки и автоматизации управления в следующих сферах:

- финансы;
- бухгалтерский учет;
- маркетинг и логистика;
- производство; персонал.

1.2. Текущее состояние и перспективы развития системы планирования АО «ИСС»

Основными нормативно-регламентирующими документами по планированию в АО «ИСС» являются следующие:

- Положение о планировании, отчетности и контроле в АО «ИСС»;
- Положение о системе автоматизированного контроля исполнения планов и документов (система АКИП-АКИД);
- Положение об управлении сводного планирования и координации работ;

- Методические указания о порядке разработки, согласования и утверждении машиноориентированных организационно-распорядительных документов;
- Положение о бюджетировании;
- Утвержденные базовые показатели для экономического планирования;
- Методические указания о порядке работы производства в автоматизированной системе «АРМ»;
- Матрица кодирования основных этапов работ;
- Положения о порядках оформления актов о выполненных работах и приемо-сдаточных актов;
- Инструкции пользователей по работе в специализированном программном обеспечении;
- Учетная политика АО «ИСС» и прочие.

Исходной базой, определяющей принципы организации внутрихозяйственной деятельности, являются контрактные (договорные) обязательства АО «ИСС» перед заказчиками и объемы финансирования, предусмотренные условиями контрактов (договоров) с финансированием на планируемый год или на весь срок их действия.

В АО «ИСС» применяется следующая классификация выполняемых проектов:

по типу:

- основные (контракты по разработке и изготовлению космических аппаратов, комплексов и систем);
- инвестиционные (проекты в части технологического перевооружения и капитального строительства);
- внутренние (заказы вспомогательного производства);

по генеральному заказчику:

- контракты в интересах Госкорпорации «Роскосмос»;
- контракты в интересах Министерства обороны РФ;

- контракты в интересах коммерческих заказчиков:
    - заказчики РФ;
    - международные заказчики.

по виду участия:

- АО «ИСС» выступает в роли генерального подрядчика;
- АО «ИСС» выступает в роли субподрядчика.

На начало 2017 года зарегистрированных и отслеживаемых объектов планирования насчитывалось:

- по основной тематике более восьмидесяти (открытые темы/заказы) (в роли генерального подрядчика более тридцати, в роли субподрядчика более пятидесяти);
- в области капитального и текущего строительства более шестидесяти заказов;
- в области вспомогательного производства более пятидесяти заказов.

Основным документом, регламентирующим порядок планирования, контроля и отчетности в обществе является «Положение о планировании, контроле и отчетности в АО «ИСС» (далее - « Положение...»), направленное на выполнение контрактных обязательств предприятия и входящее в существующую систему планирования общества.

« Положение...» определяет:

- порядок доведения контрактных обязательств АО «ИСС» до всех структурных подразделений общества;
- основные процедуры формирования и уточнения планов различных уровней;
- порядок контроля исполнения и отчетности по планам различных уровней.

Система планирования организована на следующих принципах:

- заключенные контракты с заказчиком являются основными исходными документами для открытия заказов (тем) на предприятии;
- на основании контрактов по тематическим направлениям управлением сводного планирования и координации работ, с привлечением соответствующих структурных подразделений, разрабатывается «Программа работ АО «ИСС» на планируемый год по всем заключенным контрактам и открытым темам;
- на основании номенклатуры, сроков и цен по контрактам ведущим менеджером проекта разрабатываются «Рабочие планы по темам (заказам) на планируемый год с учётом циклов проектирования, изготовления и комплектации, наземных и летных испытаний, технологической подготовки производства;
- детализированные планы структурных подразделений разрабатываются с использованием ЭВМ на основе создаваемых баз данных по работам подразделений в разрезе каждого контракта (заказа) и в развитие запланированных подэтапов «Рабочих планов» по темам;
- общая организация планирования заказа и контроля его исполнения производится управлением сводного планирования и координации работ;
- разработка планов финансово-технического обеспечения заказа производится в конкретных обеспечивающих подразделениях с использованием АСУ подразделений и действующих положений по разработке этих планов;
- увязка всех рабочих планов по темам, планов производства, технологической подготовки производства и финансового обеспечения осуществляется соответствующими структурными подразделениями.

По каждому проекту разрабатываются календарные планы. В частности генеральные графики (укрупненные) и детализированные графики работ (рабочие планы по темам).

Все графики работ разрабатываются с учетом сроков этапов заложенных в ведомости исполнения (содержании работ) и согласовываются с подразделениями-исполнителями, после чего утверждаются, запускаются в работу и контролируются.

В рабочих планах содержатся все необходимые атрибуты работ: содержание, продолжительность, даты начала и окончания, трудоемкость, стоимость, принадлежность к составу работ и стадии из общего классификатора, признаки отношения к важнейшей номенклатуре, попадания в генеральный график и содержания в работе научной составляющей и другие классификационные признаки.

В 2014 году по инициативе Аналитического центра при Правительстве РФ был учрежден и впервые проведён конкурс профессионального управления проектной деятельностью в государственном секторе «Проектный Олимп». По итогам участия в отборочном и финальном туре жюри присудило АО «ИСС» 2 диплома:

- Победитель в специальной номинации Минпромторга России - «Системы управления проектной деятельностью промышленного предприятия»;
- Финалист в номинации «Системы управления проектами с совокупным бюджетом более 500 млн руб. в госкорпорациях, институтах развития, государственных компаниях».

Проведенный конкурс был направлен на поддержку организаций госсектора, активно внедряющих проектное управление. В ходе Конкурса оценивался не конкретный проект или программа, а система управления проектами организации, т.е. способность эффективно управлять их реализацией.

Основными задачами по дальнейшему развитию системы планирования АО «ИСС» являются:

- обобщение опыта работы Общества, передовых достижений в предметной области и изменений в нормативной и законодательной базе с целью оптимизации бизнес-процессов Общества и документооборота;
- разработка и внедрение современной версии программного комплекса с целью модернизации системы планирования, контроля и отчетности подразделений;
- интеграция создаваемых и обновленных компонентов программного обеспечения в единую информационную систему управления предприятием.

В части совершенствования программного обеспечения системы сквозного планирования необходимо выделить функции, которые не обеспечиваются в полной мере в действующей системе и должны быть реализованы при модернизации системы планирования АО «ИСС»:

- ввод, обработка и анализ выполнения графиков по проектам с учетом связей между работами;
- визуальное моделирование генеральных графиков, графиков работ по проектам, с определением критического пути, с возможностями выбора степени детализации, печати, экспорта в другие форматы и т.д.;
- автоматизированное формирование сводных графиков работ на базе графиков по проектам;
- ресурсное планирование (поддержание базы данных ресурсов, построение ресурсной диаграммы, оценка ресурсов при построении графиков работ проектов и сводных графиков);
- подведение итогов работ за различные периоды в различных разрезах (по подразделениям, по проектам, по ресурсам и т.д.).

1.3 Финансовое планирование в системе управления предприятием

Финансовое планирование на предприятии является неотъемлемой частью общей системы управления предприятием. Финансовые ресурсы предприятия, источники их формирования, основные направления использования, а также денежный оборот предприятия – являются объектами управления в финансовом менеджменте.

Финансовое планирование – это планирование всех поступлений и направлений расходов для обеспечения устойчивой деятельности и развития предприятия в плановом периоде. Р.Брейли и С.Майерс определяют финансовое планирование как процесс, включающий: анализ инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, прогнозирование последствий принимаемых решений, обоснование выбора варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план, а также оценку соответствия результатов, достигнутых корпорацией, параметрам, установленным в финансовом плане [10]**.** Финансовое планирование предусматривает разработку конкретного плана финансовых мероприятий, формирование методологии и методики финансового планирования на предприятии.

Финансовый план – комплексный план функционирования и развития предприятия в количественном (стоимостном, денежном) выражении. В финансовом плане планируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Это документ, представляющий собой систему взаимоувязанных финансовых показателей, которые отражают предполагаемый объем поступления и использования финансовых ресурсов на планируемый период.

Необходимость финансового планирования на предприятии обусловлена рядом факторов. В частности, к ним можно отнести:

1) вариативность окружения, в котором предприятие осуществляет свою деятельность. При планировании определяющими часто являются не конкретные цифры, а ограничение изменений того или иного показателя;

2) необходимость выполнения координирующей роли в деятельности предприятия, как текущей, так и прогнозируемой;

3) планирование и осуществляемый в соответствии с разработанными и утвержденными планами контроль позволяют своевременно зафиксировать возникающие рассогласования и принять необходимые меры;

4) используя методы финансового планирования, можно спрогнозировать и сравнить различные сценарии развития финансового состояния предприятия;

5) финансовое планирование позволяет оцифровать поставленные цели и выразить их в виде конкретных стоимостных показателей.

Основная направленность финансового планирования – повышение эффективности и улучшение результатов деятельности предприятия в прогнозном периоде.

Финансовое планирование акцентирует внимание на ключевых моментах:

- выявление необходимости и объемов инвестиций в конкретные виды активов. Потребности в инвестициях зависят от стратегии, выбранной предприятием на планируемый период;
- определение потребности и достаточности в финансовых ресурсах, оценка возможных источников их привлечения и оценка эффективности;
- формирование баланса между целевыми значениями финансовых показателей деятельности предприятия на предстоящий период;
- определение оптимального распределения будущих доходов, объемов и пропорций, соответствующих плановым показателям и

необходимости развития в соответствии со стратегическими целями предприятия [8].

Сформированный финансовый план должен отражать актуальные цели и задачи предприятия, для чего необходимо выполнять следующие основные принципы финансового планирования:

- постоянство и непрерывность планирования, то есть этот процесс на предприятии является непрерывным, а также предполагает своевременное внесение изменений по итогам контролирующих мероприятий, которые тоже должны носить регулярный и системный характер;
- целенаправленность – финансовое планирование призвано обеспечить оптимальные способы достижения установленных стратегических целей предприятия, и, следовательно, финансовые планы являются вторичными по отношению к миссии предприятия и его целям;
- научность, что, с одной стороны, подразумевает следование устоявшимся и зарекомендовавшим себя научным способам планирования, постоянное совершенствование используемых методов, и, с другой стороны - возможность использования предприятием собственных разработок и новаций в данной области;
- системность планирования – подразумевает взаимосвязанность, взаимозависимость и соподчиненность всех планов на каждом уровне планирования;
- ориентация планов на максимально эффективное использование всех имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов и получение максимальной прибыли;
- соответствие источников финансирования цели их привлечения, выбор оптимальных инструментов финансирования для каждой цели;

- следование целям обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости предприятия при составлении планов.

В зависимости от назначения, содержания, выполняемых функций и способов разработки планы можно классифицировать на несколько видов.

Основу финансового планирования составляют стратегический и текущий планы. *Стратегический план* содержит в себе масштабы, цели, задачи деятельности предприятия, ключевые целевые показатели и темпы. Эти показатели могут быть довольно обширными и общими, и представляют в большей степени агрегированные ориентиры на долгосрочный период. Обязательным требованием к финансовому планированию является его тесная взаимосвязь с целевыми бизнес-ориентирами деятельности предприятия, основанными на проработанных производственных и маркетинговых исследованиях и решениях.

Тактическое (перспективное) планирование является более краткосрочным (как правило, охватывает период от 1 до 3-5 лет) и позволяет конкретизировать и детализировать стратегические цели предприятия [22]**.** Это планирование достижения целевых показателей деятельности предприятия с использованием имеющихся ресурсов и возможностей. Эти планы составляются на основе стратегического плана. Разрабатывается финансовая стратегия предприятия и прогнозируется финансовая деятельность.

Текущий финансовый план является обобщением в стоимостном выражении итогов планирования по направлениям производственной, маркетинговой, научно-исследовательской и инвестиционной деятельности предприятия.

Стоимостное выражение итогов планирования выражается в разработке прогнозных документов финансовой отчетности:

- прогнозного отчета о финансовых результатах;
- плана движения денежных средств;
- прогнозного баланса.

Прогнозируется объем продаж на предстоящий период и перспективы поддержания и развития деловой активности предприятия, на основании этих данных строится прогнозный объем реализации и разрабатывается плановый Отчет о финансовых результатах. Затем составляется прогноз движения денежных средств, в котором отражаются денежные потоки по основным видам деятельности (текущей, финансовой, инвестиционной). Составление прогнозного баланса позволяет определить необходимость прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности.

Текущие финансовые планы направлены на максимизацию финансовых результатов в предстоящем периоде при имеющихся ресурсах. Разрабатываются конкретные виды текущих финансовых планов (бюджетов) с поквартальной или помесячной детализацией. Бюджетирование является основным методом данного вида планирования, это технология учета доходов и расходов, которая позволяет анализировать и сравнивать показатели текущего периода и прогнозируемого.

Система бюджетов включает в себя:

- операционные бюджеты;
- финансовые бюджеты (бюджет движения денежных средств, доходов и расходов, прогнозный баланс);
- вспомогательные бюджеты [33].

Оперативное финансовое планирование дополняет текущее планирование. Данные планы позволяют конкретизировать и уточнить планируемые показатели, направлены на определение объема финансовых ресурсов для обеспечения текущей деятельности, оптимизацию использования собственных и заемных средств предприятием, осуществление контроля за выполнением планов и обязательств по расчетам.

Основными этапами финансового планирования являются следующие:

1. Анализ выполнения плана в предыдущем и текущем периодах, характеристика актуального финансового положения предприятия;
2. В соответствии с перспективным финансовым планированием разработка прогнозной документации, расчет плановых показателей;
3. Составление текущих планов на базе перспективных: конкретизируются показатели разработанных прогнозных документов, определяется потребность в финансовых ресурсах для достижения запланированных показателей и оценивается их достаточность;
4. Прогнозирование структуры источников финансирования.
5. Разработка процедуры контроля и внесения корректировок в систему разработанных планов;
6. Осуществление оперативного финансового планирования – разработанные планы внедряются в практическую деятельность и осуществляется регулярный контроль за их исполнением.

Способы и приемы, которые используются при проведении обоснованных финансовых расчетов и формировании прогнозных показателей на планируемый период, относятся к методам финансового планирования. В практике управления предприятиями применяются следующие методы финансового планирования:

- экономический анализ использования финансовых ресурсов за анализируемый период (используются материалы бухгалтерской и управленческой отчетности, на основании анализа данных определяются тенденции в изменении финансовых ресурсов, темпы роста доходов и расходов, что дает возможность определить изменения и рассчитать показатели для планового периода;

- коэффициентный метод (на основе результатов предыдущего периода формируются новые величины доходов и расходов, уточненные и скорректированные с использованием уточненных коэффициентов);
- нормативный (для планирования используются заранее разработанные и установленные нормы, финансово-бюджетные и технико-экономические нормативы);
- балансовый (основан на балансовом соотношении). Выстраивается соотношение потребностей в финансовых ресурсах с источниками их формирования, то есть обеспечивается сбалансированность доходов и поступлений с расходами и отчислениями;
- метод экспертных оценок (экспертное прогнозирование предусматривает многоступенчатый опрос экспертов по специализированным схемам и дальнейшую обработку полученных результатов с помощью инструментария экономической статистики);
- метод дисконтированных денежных потоков (в основе - прогнозирование совокупности поступления и выплат денежных средств, распределенных во времени. Рассчитывается приведенная стоимость ожидаемых притоков и оттоков денежных средств);
- метод сценариев или многовариантности (в основу каждого сценария закладываются определенные допущения, оценивается вероятность наступления каждого из вариантов и оцениваются последствия принимаемых решений) [18].

Таким образом, финансовое планирование выступает в качестве одного из инструментов реализации финансовой службой своих стратегических и тактических задач, к которым относятся:

- организация и координация взаимоотношений между внутренними структурными подразделениями предприятия, внешними финансово-кредитными учреждениями и прочими субъектами;

- сохранение и максимально эффективное использование капитала, имеющегося в распоряжении предприятия, как оборотного, так и основного;
- повышение эффективности использования финансовых ресурсов и обеспечение их достаточности для достижения запланированных показателей и поставленных целей;
- согласование, координация и обеспечение своевременности всех денежных потоков.

Финансовое планирование охватывает всю многоплановую деятельность предприятия, через использование методов предварительного контроля дает возможность своевременно фиксировать уровень использования имеющихся ресурсов и отклонения от запланированных показателей, вносить необходимые корректировки и поддерживать финансовую устойчивость предприятия. Отсутствие планирования и прогнозирования делает невозможным управление финансами на предприятии и обеспечение достаточности финансовых ресурсов в каждый период времени, стабильного роста и развития, достижения стратегических, тактических и текущих целей.

1.4 Характеристика, сущность и значение стратегического и перспективного финансового планирования

Стратегические планы являются наиболее долгосрочными среди остальных видов планирования. Их формирование направлено на определение основных целевых ориентиров и направлений деятельности предприятия. Стратегические планы позволяют определить те решения, реализация которых обеспечит успешную деятельность и развитие предприятия, увеличение его стоимости и максимизацию прибыли.

Необходимо отметить невысокую степень детализации стратегических планов, так как они основаны на долгосрочных целях предприятия, и содержат в основном общие цели, миссию предприятия и концепцию

развития, пропорции и темпы, то есть сформулированы в качественном виде или представлены общими, агрегированными показателями [33].

Стратегические планы могут иметь различное содержание в зависимости от отрасли и специфики деятельности предприятия, но в наиболее общем виде можно представить следующую структуру планирования на данном уровне:

1. Основные целевые установки деятельности (миссия, стратегия, отрасль и сфера деятельности, цели и задачи);
2. Прогнозный раздел (намечаются целевые ориентиры по ключевым показателям);
3. Специализированные прогнозы (планы по направлениям деятельности: производственный, маркетинговый, финансовый, кадровый, инновационный).

Таким образом, финансовая часть является неотъемлемым разделом стратегических планов, поскольку финансовый план как документ формулирует способы достижения финансовых целей компании и должен формироваться в непосредственной тесной взаимосвязи с бизнес-планами.

Примерами финансовых стратегических целей предприятия могут выступать следующие:

1. Увеличение стоимости капитала.
2. Повышение инвестиционной привлекательности предприятия.
3. Рост прибыли и увеличение рентабельности.
4. Оптимизация структуры источников финансирования.
5. Обеспечение достаточности финансовых ресурсов и их эффективное использование.
6. Обеспечение финансовой устойчивости и прочее.

Грань между стратегическим и тактическим (перспективным) планированием (далее - перспективное планирование) довольно расплывчата, так как перспективное планирование является следующим уровнем детализации стратегии предприятия, таким образом, один вид переходит в

другой по мере уточнения планов и показателей. На данном этапе финансовый план соотносит планируемые затраты и реальные возможности предприятия, давая возможность оценить степень достижимости этих показателей и достигнуть необходимого уровня сбалансированности.

Перспективное финансовое планирование представляет собой главную форму реализации стратегических целей и миссии организации**.** Временной период, который охватывают перспективные финансовые планы, составляет в основном от 1 до 3 лет, при этом следует принимать во внимание, что период планирования сильно зависит от условий внешней среды, в которой ведет деятельность предприятие. В значительной степени с этими условиями связана возможность прогнозирования показателей финансового состояния предприятия на долгосрочную перспективу. На уровне перспективного планирования анализируются и принимаются решения о том, каким образом возможно обеспечить достаточность ресурсов, а также как они должны быть распределены для достижения стратегических целей компании. Это стоимостное обобщение всех видов планов, разработанных на предыдущих этапах по всем сферам деятельности предприятия.

Перспективное планирование предполагает разработку прогнозных финансовых документов. Планы разрабатываются для предприятия в целом, но тесно взаимосвязаны с конкретными мероприятиями и программами по отдельным структурным подразделениям. Как результат, на этом этапе разрабатываются следующие документы: прогноз баланса, прогноз отчета о финансовых результатах, прогноз движения денежных средств, а также рассчитываются прогнозные ключевые показатели. Подобная прогнозная отчетность является удобным инструментом для принятия многих управленческих решений.

Базой для всего последующего планирования являются прогнозируемые данные по объему продаж и соответствующим расходам. В качестве ключевого элемента производственного планирования и расчета производственных издержек выступает прогноз объема продаж.

Важнейшими факторами выступают структура себестоимости продукции и принятая на предприятии политика в области ценообразования.

Затраты, которые возникают в процессе производства и реализации продукции, подразделяются на постоянные и переменные, что дает возможность спланировать необходимые объемы продаж для достижения уровня безубыточности. Для получения показателей по объему продаж в плановом периоде учитывается стратегия развития предприятия, уровень и возможности производства, прогнозируются отпускные цены продукции, определяется потенциальное количество продукции для реализации, анализируется прогнозная емкость рынка и макроэкономические условия ведения деятельности.

Прогнозы объема реализации составляются на три года с разной степенью детализации. Самый подробный и точный – прогноз первого года, который составляется поквартально. Его более высокая точность обусловлена тем же принципом, на котором базируется общее планирования деятельности предприятия – чем более долгосрочным является план, тем в большей степени его показатели индикативны, подвержены изменениям и носят агрегированный характер.

Прогнозные показатели отражаются как в натуральных, так и в денежных единицах, общий алгоритм расчета можно выразить показателем [6, 7]:

$$V=Q*p, \quad (1.1)$$

где V – прогнозный объем выручки в денежном выражении, Q – прогнозный объем реализации данного вида продукции в натуральных единицах, p – прогнозная отпускная цена по определенной продукции.

Рассчитанный прогнозный показатель объема реализации (годовых – при перспективном планировании, квартальных и месячных – при текущем) является отправной точкой для дальнейшего планирования.

При прогнозировании объема реализации показательным является расчет точки безубыточности производства – то есть такого объема продаж,

при котором предприятие покрывает свои расходы, не несет убытков, но прибыль находится на нулевом уровне.

Разработку прогнозных финансовых документов обычно начинают с составления прогноза доходов (Прогнозного отчета о финансовых результатах).

В Отчете о финансовых результатах отражаются данные о деятельности предприятия за отчетный период и аналогичный предшествующий период. Данный прогноз составляется для представления в обобщенной форме результатов деятельности предприятия в предстоящем периоде с точки зрения прибыльности. Целью этого финансового плана выступает управление важнейшим финансовым показателем деятельности предприятия – прибылью [14].

В прогнозном отчете о финансовых результатах отражаются следующие статьи: выручка от реализации, себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы, прибыль (убыток) от продаж, проценты к получению, проценты к уплате, прочие доходы, прочие расходы, прибыль (убыток) до налогообложения, прибыль (убыток) планового периода, налог на прибыль, чистая прибыль (убыток) планового периода.

Путем изменения исходных данных (объема продукции, прогнозных отпускных цен и внешних факторов) обеспечивается гибкость финансовых планов.

Следующим видом предварительной документации, разрабатываемой в ходе перспективного планирования, является Прогноз движения денежных средств. Он представляет собой движение потоков денежных средств за период, при прогнозировании осуществляется их классификация по текущей, финансовой и инвестиционной деятельности, что позволяет повысить эффективность управления.

Прогноз движения денежных средств отражает именно денежные потоки, а не заработанную прибыль. Информация указанных двух

документов (отчета о финансовых результатах и бюджета движения денежных средств) позволяет спрогнозировать:

1. Способность предприятия получить прирост денежных средств в ходе осуществления деятельности.
2. Способность отвечать по обязательствам, выплачивать дивиденды.
3. Расхождения между показателями годовой прибыли/убытка и реальными денежными потоками.
4. Влияние финансовых и инвестиционных операций на финансовое состояние предприятия.

Составление прогноза движения денежных средств является значимым с точки зрения возможности обеспечения мониторинга за показателями платежеспособности и текущей финансовой устойчивости, а также с позиции контроля финансовых потоков и формирования политики взаимоотношений с дебиторами и кредиторами предприятия.

Составление прогнозного баланса активов и пассивов является неотъемлемой частью перспективного финансового планирования. Необходимость формирования прогнозного баланса можно объяснить тем, что он позволяет проверить правильность и корректность данных в ранее разработанных прогнозных документах, а также обеспечить контроль правильности их исполнения. При составлении прогнозного баланса в качестве исходного используется отчетный баланс, в связи с чем структура соответствует общепринятой.

Наиболее распространенный способ составления прогнозного баланса – метод формальных финансовых документов, который базируется на прямо пропорциональной зависимости объема продаж и соответствующего изменения активов предприятия. Основные допущения данного метода:

- большинство статей баланса непосредственно связано с объемами продаж;

- актуальные уровни всех активов являются оптимальными для обеспечения текущего объема продаж [17].

Одной из основных задач прогнозного баланса является расчет структуры источников финансирования, так как возникшую разницу между активом и пассивом прогнозного баланса потребуется перекрыть за счет дополнительных источников финансирования.

Для анализа данных, отражаемых в прогнозной отчетности, могут быть рассчитаны коэффициенты, их значения можно сравнивать с данными текущего и прошлого балансов.

Таким образом, эта информация может быть использована при расчете и анализе изменений, которые происходят в деятельности предприятия в прошлом и настоящем, а также в прогнозах будущего периода. Проведение постоянной проверки актуальности и реальности спрогнозированных результатов и показателей позволяет предприятию лучше подготовиться к изменениям во внешней и внутренней среде.

1.5 Бюджетирование, как основной инструмент текущего финансового планирования

Текущее финансовое планирование является следующим уровнем планирования, на котором происходит уточнение и детализация показателей, отражаемых затем в прогнозных формах финансовой отчетности, а также формирование конкретных способов их достижения и параллельного контроля этого процесса**.** Данный этап планирования представляет собой бюджетирование – процесс построения системы взаимосвязанных финансовых и операционных бюджетов**.**

Основными целями бюджетирования являются:

1 Разработка единого бюджета, позволяющего скоординировать работу структурных подразделений и оптимизировать контроль за достижением запланированных показателей.

2 Своевременное выявление отклонений в фактических показателях текущей деятельности и проведение необходимых мероприятий после предварительного анализа причин невыполнения плана.

3 Количественная оценка выполнения планов ответственными структурными подразделениями – центрами финансовой ответственности и центрами финансового учета, использование утвержденных методов их стимулирования к достижению запланированных показателей.

4 Обеспечение текущего планирования и повышение обоснованности принимаемых управленческих решений.

5 Обеспечение непрерывности контроля за финансовым состоянием предприятия.

Как целостная управленческая технология бюджетирование предусматривает определение конкретных показателей, которые становятся базой для разработки соответствующих видов бюджетов, определение форм и конкретных видов бюджетов, определение процесса их объединения в единый бюджет предприятия, формирование финансовой структуры предприятия, разработку нормативной документации, регламентов и графиков.

Процедура формирования системы бюджетирования включает в себя следующие этапы:

1. Создание финансовой структуры предприятия. Разработка финансовой структуры предприятия предполагает выделение центров финансовой ответственности и центров финансового учета.
2. Формирование бюджетной структуры предприятия. Предприятие разрабатывает свою систему согласованных и взаимосвязанных бюджетов, которые вместе составляют сводный бюджет. Единый бюджет предприятия включает в себя два подчиненных бюджета,

операционный и финансовый, которые, в свою очередь, представляют собой комплекс бюджетов более мелкого уровня.

3. Разработка и утверждение учетно-финансовой политики предприятия, конкретных процедур и методик учета.
4. Разработка проекта сводного бюджета.
5. Анализ процедур планирования и основных причин отклонений в исполнении бюджетов отчетного периода путем сопоставления фактических и плановых показателей, внесение требуемых корректировок и принятие соответствующих управленческих решений.
6. Внедрение системы бюджетирования (формирование на прогнозируемый период финансового и операционного бюджета, анализ соответствия утвержденных показателей существующим потребностям организации).

Бюджеты классифицируются на:

- жесткие и гибкие бюджеты;
- дискретные и скользящие бюджеты.

Жесткий бюджет является более традиционной формой бюджетирования и не предполагает изменение запланированных количественных и стоимостных показателей в течение одного планового периода.

При гибком бюджетировании плановые показатели могут быть изменены для отражения более корректных результатов. Определяется норматив, который при изменении ключевого показателя деятельности центра финансовой ответственности позволяет соответственно скорректировать показатели затрат и результаты.

Дискретный бюджет разрабатывается в начале планового периода и затем не корректируется. Скользящие бюджеты разрабатываются на определенный период, который затем «сдвигается» с течением времени**.**

К методам бюджетирования относятся следущие:

1. Нулевой и традиционный методы бюджетирования.
2. Построение бюджета «снизу вверх» и «сверху вниз»

Нулевой и традиционный методы бюджетирования отличаются базой для планирования – при традиционном методе, в отличие от нулевого, планирование ведется, исходя из уже имеющихся данных, то есть основой становятся бюджеты предшествующих периодов.

При бюджетировании по схеме «снизу вверх» прогнозный объем реализации и затраты становятся исходными данными для дальнейшего планирования. Затем показатели, полученные на основе этих данных, подлежат согласованию руководителями предприятия. Схема бюджетирования «сверху вниз» предполагает формирование всех бюджетов с учетом единого ключевого показателя, которые определяется руководителями предприятия и транслируется на нижние уровни менеджмента.

Финансовые (основные) бюджеты являются неотъемлемой частью перспективного плана предприятия, следовательно, они должны содержать все основные прогнозные формы финансовой отчетности. Принцип и порядок их составления в целом аналогичен порядку формирования прогнозных финансовых документов на уровне перспективного планирования.

Первым относительно самостоятельным этапом бюджетирования является процесс подготовки операционных бюджетов. Операционные бюджеты в основном предназначены для установления взаимосвязей между натуральными показателями и стоимостными. Конкретный состав операционных бюджетов должен быть утвержден на Бюджетном комитете руководителями с учетом специфики деятельности предприятия, в соответствии с целями и задачами, стоящими перед предприятием. Как правило, перечень операционных бюджетов включает в себя: бюджет продаж, производственный бюджет, бюджеты прямых затрат на материалы и оплату труда, бюджет переменных накладных расходов, производственных

запасов, коммерческих и управленческих расходов, прогнозный отчет по прибыли [9].

Бюджет продаж является базой для дальнейшего бюджетирования. Это вид операционного бюджета, который содержит в себе информацию об объемах продаж, ценам и, следовательно, выручке на прогнозируемый период. Корректно составленный бюджет продаж должен отвечать следующим требованиям:

1. Должен быть составлен с учетом результатов маркетинговых исследований и, следовательно, отражать ожидаемый спрос на продукцию предприятия, сезонность, категории покупателей, разделение в соответствии с географическими особенностями и прочее.
2. Содержать в себе как минимум квартальные объемы реализации, как в стоимостных, так и в натуральных показателях.
3. Включать в себя ожидаемый денежный поток по итогам продаж.
4. Отражать поступление денежных средств во времени: в текущем месяце, следующем периоде, возможность возникновения просроченной дебиторской задолженности. Формируется график погашения дебиторской задолженности, в основе которой – коэффициент инкассации выручки, то есть тот объем дебиторской задолженности, который был оплачен в аналогичный период времени с даты отгрузки продукции.

Бюджет производства формируется на основе бюджета продаж и предназначен для прогнозирования объемов производства, основываясь на данных бюджета продаж и с учетом имеющихся запасов продукции.

В общем виде алгоритм расчета может быть представлен формулой [18]:

$$Qp = Q+FGe - FGs \quad (1.2)$$

где Qp - прогноз объема производства в планируемом периоде, Q – прогноз объема продаж, FGe – остатки нереализованной продукции на конец периода,

Qn – общая потребность в готовой продукции на период, FGs – остаток нереализованной продукции на начало периода.

Таким образом, бюджет производства предоставляет информацию о том, каким должен быть объем производства для того, чтобы обеспечить запланированный уровень сбыта.

Основываясь на данных бюджета по производству и объема продаж, составляется бюджет прямых затрат на сырье и материалы. Базой для расчета показателей данного бюджета становится информация об установленных нормативах затрат материалов, или средних затрат материалов на единицу продукции на предприятии.

Кроме того, бюджет прямых затрат на сырье и материалы включает график погашения кредиторской задолженности по приобретенным материалам.

Бюджет производства и бюджет продаж в количественном выражении не являются абсолютно идентичными, это связано с тем, что существует определенный уровень запасов готовой продукции. Данные рассчитываются на начало и конец прогнозируемого периода: на начало периода при расчете объема запасов принимаются во внимание ожидаемые запасы на конец отчетного года, а данные на конец прогнозируемого периода включают остатки запасов в нормативных размерах и остатки товаров для которых срок оплаты в бюджетируемом году не наступил.

При составлении бюджета прямых затрат на оплату труда также используется информация об объемах производства, так как результатом должны являться рассчитанные затраты на оплату трудовых ресурсов, непосредственно задействованных в процессе производства.

Бюджет общепроизводственных расходов предполагает планирование непрямых (косвенных) расходов, то есть таких затрат, которые невозможно прямо отнести на определенные виды готовой продукции, но при этом они связаны с производством. Объемы переменных расходов изменяются

пропорционально увеличению или уменьшению плановых объемов производства.

В целом алгоритм расчета можно представить в виде формулы [18]:

$$Ср = Зн+Сп-Зк, \quad (1.3)$$

где Ср – себестоимость реализованной продукции в плановом периоде, Зн – запасы готовой продукции на начало периода, Сп – себестоимость произведенной продукции в планируемом периоде, Зк – запасы на конец периода.

Данные по бюджетам, которые составляют производственный бюджет, позволяют скалькулировать производственную себестоимость, куда, соответственно, включаются рассчитанные показатели по прямым материальным затратам и прямым затратам на оплату труда, а также общепроизводственные расходы. Производственная себестоимость исчисляется с учетом данных по остаткам готовой продукции на начало и конец периода бюджетирования.

Бюджет коммерческих расходов показывает прогнозируемые расходы по реализации продукции предприятия покупателям. Данные расходы включают в себя расходы на продвижение продукции на рынок, стимулированию спроса, рекламные мероприятия, оплату услуг, которые оказываются посредническими организациями, доставку и прочее. Бюджет управленческих расходов представляет собой плановый документ, который содержит расходы, непосредственно не связанные с процессом производства или коммерческой деятельностью предприятия.

Рассмотренные операционные бюджеты дают информацию для составления второй части бюджетной системы – финансовых бюджетов (основных). В отличие от операционных бюджетов, перечень которых может варьироваться в зависимости от конкретных условий ведения деятельности предприятием, основные бюджеты представляют консолидированную информацию и имеют стандартные форматы и единый перечень.

На основе данных из операционных бюджетов первым из основных бюджетов формируется Бюджет доходов и расходов. Он показывает результаты запланированной деятельности: уровень дохода, заработанного предприятием в прогнозном периоде и объем затрат, понесенных при получении этого дохода. Большая часть необходимых данных формируется в процессе составления соответствующих операционных бюджетов. Показатели, которые являются отражением операций, связанных с движением имущества, рассчитываются на основании согласованных реальных сумм, планируемых к получению, закрепленных в договорах. Также можно достоверно спланировать суммы процентов по заемным средствам, подлежащих уплате, и размеры налоговых платежей.

Данные по статьям внереализационных доходов и расходов, а также операционных расходов, которые невозможно на момент планирования рассчитать, вносятся в этот бюджет в приближенном виде.

Также важной информацией, содержащейся в данном плановом документе, является итоговая сумма нераспределенной прибыли, которая затем будет отражена в Прогнозном Балансе**.**

Опираясь на критерии безубыточности и корректируя соответствующие показатели (уровень цен, затраты, объем реализации), можно спланировать уровень прибыли, реально достижимый и необходимый не только для покрытия затрат, но и обеспечивающий возможности развития предприятия.

Следующей формой основного бюджета является Бюджет движения денежных средств. Он разрабатывается на базе прогнозирования предстоящих поступлений и выплат предприятия и показывает время и объем поступлений и выплат денежных средств за отчетный период.

Бюджет движения денежных средств предназначен для обеспечения постоянной платежеспособности предприятия на каждом этапе прогнозируемого периода.

Вся совокупность денежных потоков предприятия классифицируется по следующим основаниям:

- по масштабам;
- по направлению движения денежных средств;
- по видам хозяйственной деятельности.

По масштабам денежные потоки предприятия классифицируются на совокупный денежный поток; по отдельным направлениям деятельности предприятия; по отдельным центрам финансовой ответственности.

По направлению движения денежных средств выделяют:

- положительный денежный поток, отражающий притоки денежных средств в результате хозяйственных операций предприятия;
- отрицательный денежный поток, показывающий оттоки денежных средств, вызванные осуществлением выплат в ходе ведения деятельности.

Разница между указанными потоками, соответственно, характеризуется таким показателями как чистый приток или чистый отток денежных средств, в зависимости от того, положительная разница или отрицательная.

По видам хозяйственной деятельности денежные потоки предприятия классифицируются следующим образом:

- по операционной деятельности денежные потоки формируются главным образом в ходе основной деятельности предприятия, которая формирует выручку. Движение денежных средств по этому виду деятельности включает как притоки, так и денежные оттоки;
- деятельность организации, связанная с вложением инвестиций и практическими действиями в целях получения прибыли или достижения иного полезного результата, относится к инвестиционной. Если предприятие активно модернизирует и расширяет производство, инвестиционная деятельность, в основном, создает оттоки денежных средств и расходы по этому

направлению должны покрываться доходами от операционной деятельности;

- финансовая деятельность предприятия подразумевает осуществление краткосрочных финансовых вложений, выпуск облигаций и прочих ценных бумаг краткосрочного характера, выбытием акций, облигаций, приобретенных ранее на срок до 12 месяцев. Финансовая деятельность должна способствовать росту денежных средств предприятия для финансового обеспечения остальных видов деятельности, инвестиционной и операционной.

Совокупность притоков и оттоков денежных средств по всем трем видам деятельности показывает прогнозный совокупный денежный поток планируемого периода, который также должен быть скорректирован на доход от изменений валютного курса.

Разность между показателями доходной и расходной части бюджета показывает сальдо по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, а также совокупные данные по остаткам денежных средств.

Таким образом, можно детально оценить эффективность каждого вида деятельности в отдельности, проверить синхронность поступлений и возникающих расходов, спрогнозировать факт потребности в дополнительном финансировании и ее величину, предотвратив, таким образом, возникновение дефицита средств и обеспечив источники его покрытия.

Заключительным этапом разработки консолидированного бюджета предприятия является формирование прогнозного баланса, который содержит информацию о будущем финансовом состоянии предприятия на конце планируемого периода. На основе данного финансового документа можно рассчитать ключевые финансовые показатели, которые дадут информацию о сбалансированности деятельности предприятия в предстоящем периоде или о возможности возникновения финансовых

проблем. Прогнозный баланс отражает изменение балансовой стоимости предприятия в прогнозируемом периоде.

Основными этапами построения Прогнозного баланса являются:

1. Определение тех статей баланса, которые подлежат изменению при увеличении объема продаж.
2. Расчет прогнозных величин изменяющихся статей.
3. Перенос из отчетного баланса тех статей актива, данные по которым, предположительно, не изменятся.
4. Расчет валюты баланса путем суммирования средств в статьях раздела актива.
5. Определение плановой величины прибыли и запись ее в соответствующий раздел пассива.
6. Перенос из отчетного баланса, взятого в качестве основы, статей пассива, которые, согласно прогнозам, изменениям не подлежат.
7. Определение наличия дефицита средств в пассиве и источников его покрытия.
8. Уточнение предполагаемых источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры, правовых ограничений.
9. Расчет основных финансовых коэффициентов, с помощью которых можно провести оценку перспективной ликвидности баланса предприятия и прогнозную финансовую устойчивость предприятия.

Все статьи активов и пассивов сводятся в единый прогноз баланса и их результирующие должны быть равны между собой.

Составление прогноза баланса на плановый период завершает процесс бюджетирования и консолидирует все показатели, что были разработаны на других, более мелких уровнях планирования, предоставляя, таким образом, информационную базу для консолидированной оценки прогнозного финансового состояния предприятия в плановом периоде.

Таким образом, финансовый план интегрирует общую информацию о деятельности предприятия в текущих периодах на основании анализа управленческой, бухгалтерской и статистической отчетности, и прогнозные данные, обеспечивая возможность оценить текущее финансовое состояние, имеющиеся ресурсы для его улучшения, оптимизировать финансовые ресурсы и их использование, оценить необходимость привлечения дополнительных ресурсов и разработать конкретный план финансовых мероприятий для достижения запланированных показателей.

Формулируя конкретные цели и разрабатывая стратегию развития предприятия на ближайшие годы, необходимо всю информацию о прогнозируемых изменениях, поставленных стратегических целях, колебаниях рыночной конъюнктуры стандартизировать и выразить в количественной форме, закрепленной в финансовых документах. Целесообразно прогнозировать изменения финансовых показателей и денежных потоков будущего периода. Это дает возможность контролировать доходы и расходы, определять величины денежных потоков за счет собственных и заемных источников, оценивать необходимость их использования, своевременно анализировать и корректировать отклонения от заданных параметров. Контроль эти данных позволяет значительно повысить устойчивость развития и стабилизировать деятельность предприятия в каждом периоде времени.

Составляя планы, можно оценить актуальное состояние предприятия и определить потенциальные возможности для развития. Именно в процессе планирования и бюджетирования реализуются основные формы и способы осуществления финансового менеджмента на предприятии.

Глава 2. Анализ действующей практики финансового планирования АО «ИСС»

2.1 Краткая финансово-экономическая характеристика АО «ИСС»

АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М.Ф. Решетнёва» создано 03 марта 2008 года путем преобразования ФГУП «Научно-производственное объединение прикладной механики имени академика М.Ф. Решетнёва». ФГУП «Научно-производственное объединение прикладной механики имени академика М.Ф. Решетнёва» образовано в 1959 году. Период деятельности предприятия в отрасли более 56 лет.

Основными видами деятельности Общества в соответствии с Уставом являются:

- научные, научно-технические и прикладные исследования в области создания космических систем и их составных частей;
- проектирование, разработка, изготовление, эксплуатация и продажа спутниковых систем различного назначения, спутников, спутниковых платформ (модулей служебных систем), модулей полезной нагрузки и целевой аппаратуры, бортовых комплексов управления, систем электропитания, ориентации и стабилизации, терморегулирования, систем навигации и управления движением на орбите, наземных и спутниковых антенных устройств и систем;
- проектирование, разработка, изготовление, закупка, испытания и продажа элементов космических аппаратов, в том числе бортовых систем, бортовых приборов, узлов, механизмов, конструкций, электрорадиоизделий, материалов, алгоритмов, программного обеспечения, документации и файлов по изготовлению и эксплуатации;
- другие виды деятельности.

Основными приоритетными направлениями деятельности Общества на 2015-2018 г. являются [37]:

- разработка и изготовление космических аппаратов, комплексов и систем в обеспечение обороноспособности государства;
- поддержание и обеспечение функционирования системы ГЛОНАСС и ее дальнейшее развитие;
- создание космических геодезических спутников, комплексов и систем;
- создание космических аппаратов, комплексов и систем связи, ретрансляции и телевещания;
- разработка и изготовление ретрансляторов;
- создание научно-технического задела;
- разработка, изготовление и поставка на рынок составных частей КА и оборудования.

Работы по вышеуказанным направлениям осуществляются в обеспечение реализации следующих Федеральных целевых программ: «Государственной программы вооружения», Федеральной целевой программы «Глобальная навигационная система», «Федеральной космической программы России» и других.

Структурная схема управления АО «ИСС» приведена на рисунке 2.1.

Относительные показатели оценки финансово-экономической деятельности АО «ИСС» в соответствии с годовой бухгалтерской отчетностью за 2016 год приведены в таблице 2.1 [37].

Таблица 2.1 - Относительные показатели оценки финансово-экономической деятельности

Группа	Показатель	Значение на 01.01.2015	Значение на 01.01.2016	Значение на 31.12.2016
Показатели рентабельности хозяйственной деятельности	Рентабельность продаж (прибыль от продаж / выручка от продаж)	0,02	0,04	0,03
	Общая рентабельность	0,01	0,03	0,02
	Рентабельность собственного капитала [1]	0,02	0,03	0,01
Показатели ликвидности	Коэффициент текущей ликвидности [2]	1,23	1,10	1,03
	Коэффициент абсолютной ликвидности [3]	0,11	0,21	0,34
Показатели финансовой устойчивости	Коэффициент обеспеченности собственными средствами [4]	0,31	0,22	0,07
	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств [5]	2,63	3,56	3,67
Показатели деловой активности	Период оборота текущих активов	322	767	1 601
	Период оборота запасов и затрат	289	422	762

[1, 2, 3, 4, 5] - рентабельность собственного капитала, коэффициенты текущей ликвидности, абсолютной ликвидности, обеспеченности собственными средствами, соотношения заемных и собственных средств рассчитаны на конец периода исходя из принципа исключения из состава краткосрочных обязательств неденежных обязательств – доходов будущих периодов и включения их в состав собственного капитала.

Абсолютные показатели оценки финансово-экономической деятельности АО «ИСС» в соответствии с годовой бухгалтерской отчетностью за 2016 год приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Абсолютные показатели оценки финансово-экономической деятельности

Наименование показателя	Сумма в тыс. руб.		
	за 2014 г.	за 2015 г.	за 2016 г.
Чистая прибыль за финансовый год	448 778	702 195	393 289
Собственный капитал (раздел III)	22 949 800	23 620 463	30 007 833
Чистые активы (= раздел III плюс доходы будущих периодов)	23 514 621	24 646 724	30 913 842

Анализ структуры баланса показал, что:

Чистая прибыль снизилась на 308 906 тыс. руб. (- 44 %).

Собственный капитал вырос на 6 387 370 тыс. руб. (+ 27 %).

Чистые активы выросли на 6 267 118 тыс. руб. (+ 25 %).

Стоимость чистых активов больше суммы уставного капитала и резервного фонда, следовательно выполняется минимальное условие финансовой устойчивости организации.

Результаты анализа эффективности использования основных средств представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Эффективность использования основных средств

№	Наименование	Формула расчета	2014	2015	2016
1	Фондоотдача	выручка от реализации / средняя стоимость ОС	4,74	3,03	1,99
2	Износ основных средств	износ ОС / первоначальная стоимость ОС	0,24	0,28	0,32
3	Обновление основных средств	поступившие за период ОС / первоначальная стоимость ОС на конец периода	0,19	0,12	0,09
4	Выбытие основных средств	выбывшие за период ОС / первоначальная стоимость ОС на начало периода	0,01	0,01	0,01

Значения доходов, расходов и результатов по обычным видам деятельности АО «ИСС» приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Доходы, расходы и результат по обычным видам деятельности, тыс. руб.

№	Показатели	Строка ф. № 2	2015 год	2016 год	Изменение
1.	Выручка от продаж товаров, работ, услуг (без НДС)	2110	25 283 770	17 439 324	- 7 844 446
	в том числе:				
	основная деятельность		25 196 635	17 351 615	- 7 845 020
	ремонтные работы		189	470	+ 281
	жилищные услуги		180	71	- 109
	розничная торговля и общественное питание		60 920	59 087	- 1 833
	санаторные и оздоровительные услуги		25 846	28 081	+ 2 235
2.	Себестоимость продаж	2120	24 272 780	16 920 667	- 7 352 113
	в том числе:				
	основная деятельность		24 071 960	16 726 451	- 7 345 509
	ремонтные работы		55	313	+ 258
	жилищные услуги		547	243	- 304
	розничная торговля и общественное питание		90 295	91 698	+ 1 403
	санаторные и оздоровительные услуги		109 923	101 962	- 7 961
3.	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 010 990	518 657	- 492 333
	в том числе:				
	прибыль по основной деятельности		1 124 675	625 164	- 499 511
	прибыль по ремонтным работам		134	157	+ 23
	убыток по жилищным услугам		-367	-172	+ 195
	убыток по розничной торговле и общественному питанию		-29 375	-32 611	- 3 236
	убыток по санаторным и оздоровительным услугам		-84 077	-73 881	+ 10 196
4.	Сальдо прочих доходов и расходов	2310+2320 - 2330+2340 -2350	- 64 587	77 495	142 082
5.	Балансовая прибыль, всего	2300	946 403	596 152	- 350 251

Выручка в 2016 году снизилась на 7 844 446 тыс. руб. (- 31 %).

Результаты анализа показателей структуры капитала АО «ИСС» за 2014-2016 гг. приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Результаты анализа показателей структуры капитала АО «ИСС» за 2014-2016 гг

№ п/п	Наименование показателя	Год	Расчет	Итого	Вывод
1	Коэффициент автономии (нормальное значение 0,5 и более)	2014	СК 22 949 800,00 / А 85 244 538,00	0,3	Ниже нормального значение
		2015	23 620 463,00 / 111 408 382,00	0,2	Ниже нормального значение
		2016	30 007 833,00 / 144 581 563,00	0,2	Ниже нормального значение
	Общий вывод:	Доля собственного капитала в общем объеме активов незначительна, активы предприятия в основном сформированы не за счет собственных средств			
2	Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (рекомендуемое значение <0,7, оптимальное соотношение заемных и собственных средств 0,5 < Кзс < 0,7)	2014	ДиКО 17 199 368,00 / СК 22 949 800,00	0,7	В пределах нормы
		2015	19 674 140,00 / 23 620 463,00	0,8	Чуть выше нормы
		2016	284 502,00 / 30 007 833,00	0,009	Ниже нормы
	Общий вывод:	Значение показателя в пределах 0,7 (2014 год) считается оптимальным и говорит об устойчивости состояния, отсутствия зависимости в финансовом плане и нормальном функционировании. Значение в 2015 году 0,8 указывает на неустойчивость финансового положения и существование признаков неплатежеспособности. Значение 0,009 в 2016 году будучи показателем устойчивого финансового положения, одновременно указывает на неэффективность работы предприятия			
3	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	2014	ДО 20 313 766,00 / ДО 20 313 766,00 + СК 22 949 800,00	0,5	
		2015	22 474 049,00 / 22 474 049,00 + 23 620 463,00	0,5	

		2016	4 090 709,00 / 4 090 709,00 + 30 007 833,00	0,1	
	Общий вывод:	Предприятие не обладает зависимостью от привлеченного капитала, коэффициент 2014 и 2015 годов не велик, а в 2016 году и вовсе стремится к 0, что говорит о том, что предприятие практически не привлекало банковских или иных займов			
4	Чистые активы	2014	А 85 244 538,00 - О (20 313 766,00 + 41 980 972,00 - 564 821,00)	23 514 621,00	
		2015	111 408 382,00 - (22 474 049,00 + 65 313 870,00 - 1 026 261,00)	24 646 724,00	
		2016	144 581 563,00 - (4 090 709,00 + 110 483 021,00 - 906 009,00)	30 913 842,00	

Чистые активы положительные и по каждому году превышают уставный капитал предприятия. Это значит, что в ходе своей деятельности предприятие не только не растратило первоначально внесенные собственником средства, но и обеспечило их прирост. Раз величина чистых активов больше уставного капитала, то деятельность предприятия признается успешной, и, кроме того, может быть принято решение о распределении прибыли. Однако превышение чистых активов над величиной уставного капитала не обязывает предприятие увеличивать свой уставный капитал. Кроме того, уменьшит стоимость чистых активов предприятия выплата дивидендов.

2.2 Система автоматизированного контроля исполнения планов и документов (АКИП – АКИД). Общая характеристика

автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами

2.2.1 Система автоматизированного контроля исполнения планов и документов (АКИП – АКИД)

В АО «ИСС» введен комплекс организационных процедур и программных средств для проведения автоматизированного контроля исполнения планов (АКИП) и документов (АКИД).

Система АКИД-АКИП решает следующие задачи:

- запоминает все вырабатываемые системой управления директивные (АКИД) и плановые (АКИП) поручения и работы, помнит их до исполнения в полном объеме (до снятия с контроля) или до их корректировки;
- напоминает исполнителям о числящихся за ними невыполненных поручениях и работах;
- фиксирует факты исполнения или неисполнения поручений и работ;
- оценивает уровень исполнительской дисциплины руководителей (АКИД);
- оценивает уровень исполнительской дисциплины структурных
- подразделений (АКИП);
- формирует отчеты о состоянии выполнения запланированных работ;
- формирует планы работ подразделений на определенный период времени.

В подсистеме АКИД контролю исполнения подлежат следующие виды документов:

- приказы генерального директора, заместителей генерального директора и заместителей генерального конструктора;
- решения Совета главных конструкторов;
- решения оперативных совещаний генерального директора, заместителей генерального директора и заместителей генерального конструктора;

- решения «Часов качества» конструкторского бюро и производства;
- оперативные задания по подготовке Совета главных конструкторов;
- оперативные задания генерального директора, заместителей генерального директора и заместителей генерального конструктора;
- приказы, решения, директивные и инструктивные письма вышестоящих организаций, касающиеся деятельности АО «ИСС»;
- входящая корреспонденция от Заказчиков, контрагентов и организаций-соисполнителей по техническим проблемам, требующим проработки и квалифицированного ответа к определенному сроку с визой руководства АО «ИСС» о постановке на АКИД с указанием исполнителей, сроков и контролирующих должностных лиц;
- протоколы технических совещаний, планы мероприятий, графики;
- другие документы с поручениями по выполнению производственных, хозяйственных, общественно-социальных и кадровых задач с визой руководства АО «ИСС» о постановке на АКИД;
- служебные и докладные записки и прочие документы с визой руководства АО «ИСС» о постановке на АКИД с указанием исполнителей, сроков и контролирующих должностных лиц.

В подсистеме АКИП контролю исполнения подлежат следующие виды документов:

- перечни, технические решения;
- план - графики, планы мероприятий, оперативные задания по теме;
- решения оперативных совещаний по тематике;
- сетевые графики;
- результаты интеллектуальной деятельности;
- служебные записки по детализации рабочих планов, рабочие планы;
- перечень важнейшей номенклатуры работ конструкторского бюро АО «ИСС» на заданный период;
- план изготовления материальной части производства АО «ИСС» на заданный период;

- перечень работ организаций-соисполнителей АО «ИСС» на заданный период;
- план поставок комплектующих в подразделения АО «ИСС» на заданный период;
- план технологической подготовки и реконструкции производства на заданный период.

Организационная структура системы АКИД-АКИП строится исходя из существующей в АО «ИСС» системы линейной и функциональной подчиненности подразделений и состоит из трех уровней:

- уровень руководителя Общества;
- уровень ответственных за контроль исполнения документов и планов;
- уровень исполнителей заданий и работ.

Организационную структуру системы АКИД-АКИП образуют:

- руководитель Общества – генеральный директор;
- заместители руководителя общества – заместители генерального директора и заместители генерального конструктора;
- начальники управлений;
- главные специалисты (ведущие менеджеры проектов, ведущие конструкторы, начальники производств, главный технолог);
- главные конструкторы - начальники отделений, начальники отделов, цехов;
- ответственные в подразделениях за делопроизводство и контроль;
- исполнители заданий и работ плана;
- канцелярия;
- группа автоматизированного контроля управления;
- администратор и программист базы данных АКИД-АКИП.

Ответственный за контроль исполнения документов и планов – должностное лицо, организующее и контролирующее процесс исполнения документов и планов. К числу ответственных за контроль на уровне общества относятся:

- генеральный директор;
- заместители генерального директора;
- заместители генерального конструктора;
- начальники управлений, подчиненные непосредственно генеральному директору.

Ответственными за контроль на уровне структурных подразделений предприятия являются руководители этих структурных подразделений (главные конструкторы - начальники отделений, начальники отделов, цехов и т.д.).

Руководитель предприятия при подведении итогов работы и оценке деятельности подразделений учитывает результаты автоматизированного контроля и исполнительскую дисциплину по выполнению документов и планов.

Доступ к базе данных АКИД-АКИП предоставляется всем пользователям локальной вычислительной сети предприятия через видео-информационную подсистему автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами (АСУ ФЭЗ) с возможностью записи и распечатки выбранных унифицированных плановых видеоформ системы АКИД-АКИП.

Пользователям предоставляется возможность выбирать нужную видеограмму из 12-и видов с различной сортировкой работ и на заданный календарный период, как то:

- работы по теме;
- выполненные работы по теме;
- перенесенные работы по теме;
- работы подразделения по теме;
- выполненные работы подразделения по теме;
- перенесенные работы подразделения по теме;
- работы подразделения по всем темам;
- выполненные работы подразделения по всем темам;

- перенесенные работы подразделения по всем темам;
- завершаемые работы по теме;
- завершаемые работы подразделения по теме;
- завершаемые работы подразделения по всем темам.

Контроль исполнения документов в ОАО «ИСС» реализуется выполнением функций управления:

- планирования;
- учета;
- контроля;
- регулирования.

Функции управления реализуются выполнением процессов:

1) Планирование:

- проработка поступивших документов и принятие решений;
- подготовка и выпуск организационно-распорядительных документов.

2) Учет:

- регистрация входящих документов и организационно-распорядительных документов общества;
- ведение базы данных АКИД-АКИП.

3) Контроль:

- контроль за сроками исполнения заданий и работ плана;
- принятие решений по невыполненным заданиям.

4) Регулирование:

- корректировка сроков исполнения заданий и работ плана.

В системе АКИД-АКИП автоматизируются следующие процессы:

- ведение базы данных контролируемых работ из документов и планов;
- контроль за сроками исполнения заданий и работ плана;
- корректировка сроков исполнения заданий и работ плана;
- фиксирование состояния работ;

- анализ состояния выполнения заданий и работ плана и выпуск итоговых справок по результатам работы исполнителей за отчетный период времени.

Обмен информацией между группой автоматизированного контроля, исполнителями заданий и контролирующими производится на документальных (бумажных) носителях выполненных только посредством ПЭВМ (видеоформы программного обеспечения АСУ ФЭЗ).

Поставленные на контроль документы с заданиями доводятся до исполнителей по двум каналам:

- копии документов через канцелярию;
- в виде выходной информации с помощью программного обеспечения АСУ ФЭЗ формы «Перечень мероприятий, поставленных на контроль», запрашиваемой ответственными лицами структурных подразделений.

Постановка документов на машинный контроль производится по мере поступления их в группу автоматизированного контроля АКИД-АКИП. Машинная обработка информации осуществляется с недельным циклом. В течение недели группа автоматизированного контроля осуществляет ввод поступающих исходных и оперативных данных в ПЭВМ, корректирует и контролирует информационный массив, производит их визуальный контроль.

Неполучение вовремя подлинника документа из канцелярии или его машинной распечатки по установленным формам по вине исполнителя не освобождает исполнителя от ответственности за организацию начала и своевременное окончание работ и поручений по контролируемому документу.

Контроль исполнения работ и поручений в системе АКИД-АКИП осуществляется на основании отчетов исполнителей по установленной форме (отрывной талон), высылаемых группой автоматизированного контроля исполнителям 1 раз в месяц за 5 рабочих дней до окончания отчетного периода и возвращаемых исполнителями (ответственными лицами

структурных подразделений) в группу автоматизированного контроля строго в указанные на талоне даты и время.

Ответственность за правильность и достоверность предоставляемой отчетной документации (отчетного отрывного талона) несет руководитель структурного подразделения.

После окончательного оформления отрывной талон подписывается исполнителем и через уполномоченного по АКИД-АКИП в структурном подразделении сдается в группу автоматизированного контроля к сроку, указанному в талоне. Левая отрывная часть талона остается как копия в архиве исполнителя.

В случае непредставления в группу автоматизированного контроля отрывного талона к указанному в нем сроку автоматически в ПЭВМ фиксируется невыполнение работ и поручений, перечисленных в несданном талоне, а факт неподачи или несвоевременной подачи отчетной информации учитывается при подсчете коэффициента исполнительской дисциплины персонально у каждого исполнителя.

Подведение итогов и оценка исполнительской дисциплины производится по каждому исполнителю путем количественного сопоставления заданных работ по документам в системе АКИД с фактическим их состоянием за определенный календарный период.

По особо важным документам в системе АКИД-АКИП контролирующим лицом может быть сделан срочный запрос-отчет о фактическом состоянии работ на момент времени.

Кроме основных форм машинограмм программными средствами АСУ ФЭЗ возможен расчет и распечатка вспомогательных машинограмм с различной сортировкой контролируемых работ (по виду документов, по коду исполнителей, по коду контролирующих, по признаку состояния, с ограничением по дате и т.д.). В этом случае выдача документов производится по заявкам контролирующего лица в группе автоматизированного контроля.

Для оперативного взаимодействия участникам системы АКИД-АКИП предоставляется прямой доступ к базе данных по контролируемым документам через специальный пароль.

2.2.2 Общая характеристика автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами

В АО «ИСС» разработана и введена в эксплуатацию АСУ ФЭЗ.

АСУ ФЭЗ реализована по модульному принципу. Система представляет собой набор программных модулей, каждый из которых в отдельности представляет законченное решение в определенной предметной области. В совокупности, данный набор программных модулей представляет целостную интегрированную систему.

Система построена по технологии клиент-сервер. АСУ ФЭЗ ориентирована на хозяйственную деятельность с высокими требованиями как к количеству обрабатываемой информации, так и к качеству обработки.

АСУ ФЭЗ включает в себя следующие подсистемы:

- Управление проектами;
- Бюджетирование и экономическое планирование;
- Финансы и контроллинг;
- Бухгалтерский и налоговый учет;
- Управление персоналом;
- Заработная плата;
- Автоматизированная система планирования и контроля;
- Корпоративная сеть;
- САПР и электронный технический документооборот.

Решение экономических задач реализуется подсистемой Бюджетирование и экономическое планирование, в состав которой входят следующие модули:

- бюджетирования;
- экономического планирования;

- калькулирования плановой себестоимости;
- «План закупок»;
- «Процедура закупки».

Ниже приведена краткая характеристика перечисленных модулей.

Модуль бюджетирования позволяет максимально оперативно (ежедневно) получать информацию об исполнении бюджета и вносить необходимые коррективы в бюджеты в целях повышения эффективности оперативного управления финансовыми ресурсами предприятия.

Бюджетирование представляет собой процесс структуризации сведений о предполагаемых и фактических доходах и расходах, платежах и поступлениях предприятия.

Задачей бюджетного планирования является обеспечение строгой экономии финансовых ресурсов, сокращение непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных планов и смет, гибкости в управлении и контроле себестоимости продукции, а также повышение точности плановых показателей (для целей налогового и финансового планирования).

Контроль соблюдения бюджета является важной задачей, от решения которой во многом зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Бюджетный план позволяет осуществлять такие задачи как:
- ведение справочников статей бюджета;
- ввод и редактирование бюджетного плана на год;
- детализацию бюджетного плана;
- учет исполнения бюджетного плана.

Все аналитические формы подсистемы отражают плановые, фактические показатели и отклонения между ними.

По мере реализации заложенных в бюджете планов регистрируются

фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая аналитические формы фактических показателей с плановыми, осуществляется бюджетный контроль. Основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом, пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия.

Модули экономического планирования и бюджетирования помогают осуществить эффективное планирование и контроль использования финансовых ресурсов предприятия.

Основное направление экономического планирования описывается в формате двух основных бюджетов:

- бюджет доходов и расходов (БДР) определяет планируемый экономический результат деятельности предприятия. Отражает операционную деятельность предприятия, показывая её эффективность с точки зрения покрытия производственных затрат доходами от реализации произведенной продукции и услуг, то есть доходности предприятия. Для составления БДР используется принцип начисления, то есть доходы и расходы отражаются в том периоде, к которому они относятся. В БДР производственного предприятия принято выделять следующие виды расходов: расходы на производственную деятельность, коммерческие расходы и управленческие расходы;
- бюджет движения денежных средств (БДДС) определяет планируемый результат деятельности предприятия от операций, связанных с притоком или оттоком денежных средств или их эквивалентов.
  В БДДС принято выделять три вида деятельности:

- операционная деятельность — основной вид деятельности, создающий поступление и расходование денежных средств предприятия;

- инвестиционная деятельность — вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей внеоборотных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включенных в определение денежных средств и их эквивалентов;
- финансовая деятельность — вид деятельности, как правило, связанной с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности, а также изменением собственного капитала (выпуск акций, облигаций и т.п.). Данный бюджет определяет платежеспособность предприятия как разницу поступлений и платежей денежных средств за период планирования.

Основными элементами системы контроля являются:

- объекты контроля — центры финансовой ответственности (ЦФО), структурные подразделения предприятия для которых составляются бюджеты и которые ответственны за их выполнение;
- предметы контроля — отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);
- субъекты контроля — аппарат управления предприятием, структурные подразделения, осуществляющие контроль соблюдения бюджетов;
- технология контроля бюджетов — осуществление процедур, необходимых для выявления отклонений фактических состояний бюджетов от плановых.

Среди основных возможностей модуля следует выделить:

- прогнозирование движения денежных средств;
- планирование доходов и расходов;
- построение бизнес-плана предприятия на основании источников данных системы АСУ ФЭЗ и внешних источников данных других систем;

- прогнозирование для корпоративной структуры на основе объединения данных по заданным пользователем предприятиям;
- создание, утверждение и анализ бюджетов за любой заданный пользователем периоде разбивкой на заданные пользователем интервалы (по дням, неделям, декадам, месяцам и т.д.);
- возможность фактического и прогнозного контроля исполнения бюджетов движения денежных средств и бюджетов доходов и расходов;
- возможность оперативного отслеживания исполнения бюджетов в системе документооборота предприятия;
- санкционирование доступа пользователей к статьям экономического планирования и бюджетирования;
- формирование графиков сравнения плановых показателей с фактическими;
- ведение архива работы с бюджетным планом.

В модуле существует возможность формирования и печати отчетов:

- агрегированный бюджет. Отчет представляет собой результат деятельности предприятия за год, выполнен в виде таблицы, и отображает фактическое выполнение бюджета;
- плановый бюджет. Отчет формируется как по выбранной статье, так и по всем статьям сразу. Представляет собой таблицу плановых сумм по каждой статье/подстатье за год в разрезе кварталов;
- исполнение бюджета. Отчет формируется по выбранной статье или всем статьям.

Значение модуля экономического планирования заключается в обосновании на предприятии предстоящих экономических целей развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления. Выполняется на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства,

распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. Главной целью планирования является получение максимальной прибыли.

Таким образом, модули экономического планирования и бюджетирования формируют информационную базу для финансового планирования на предприятии, детализированной согласованной системы бюджетов предприятия и отдельных его подразделений, а так же осуществляет поддержку ее актуальности.

Экономическое планирование в автоматизированной системе обеспечивает решение следующих задачи:

- ведение нормативно справочной информации;
- учет и анализ договоров с заказчиками;
- калькулирование плановой себестоимости;
- всесторонний анализ с различной степенью детализации;
- планирование денежных потоков.

Модуль калькулирования плановой себестоимости предназначен для автоматизации деятельности планово-экономического отдела предприятия.

В расчет плановой себестоимости продукции включаются максимально допустимые затраты предприятия на изготовление продукции, предусмотренные планом на предстоящий период на основе действующих на начало периода норм и смет.

Модуль выполняет следующие функции:

- учет договорных отношений с заказчиками и контрагентами;
- планирование себестоимости выпуска продукции по периодам;
- калькулирование себестоимости единицы продукции и расчет цен;
- анализ объемов и номенклатуры фактического выпуска.

Модуль позволяет поддерживать различные методики планирования себестоимости, и на их основе планируется себестоимость выпуска продукции по периодам:

- многовариантные расчеты плановых калькуляций выпуска продукции по предприятию и цехам основного производства;
- различные периоды калькулирования: на год, квартал, месяц, с итогом с начала года, с итогом с начала квартала;
- два вида себестоимости: производственная, полная;
- произвольно настраиваемые методики распределения постоянных затрат по продукции. Например, к переменным затратам, к зарплате,
- к материальным затратам, к коэффициентам сложности изделий, к объему выпуска, к нормативным или фактическим трудозатратам, к производственной себестоимости, к произвольному выражению над статьями и т.д.

Вариантные расчеты «точек безубыточности» выпуска:

- расчет рентабельности производства при фиксированных номенклатуре, объеме выпуска, рыночных ценах и постоянных затратах;
- вариантное формирование номенклатуры и объёма выпуска при фиксированных рыночных ценах, величине прибыли от производства и постоянных затратах;
- вариантные расчеты уровня постоянных затрат предприятия при фиксированных объемах выпуска, рыночных ценах и величине прибыли и т.д.

Расчеты планово-фактических калькуляций по предприятию и цехам:

- по продукции и группам продукции;
- по утвержденным нормативным калькуляциям;
- по нормативным калькуляциям, пересчитанным с учетом фактических цен материалов.

Гибкость калькулирования себестоимости единицы продукции и расчета цен достигается с помощью открытой для пользователя системы настройки способов расчетов калькуляций:

- произвольные калькуляционные статьи затрат;
- настраиваемые типы расчетов калькуляционных статей (по нормативам, выражением над другими статьями, коэффициентами через другие статьи, через внешнюю процедуру и т.д.);
- настраиваемые шкалы округления для статей калькуляций;
- настраиваемые формы отображения калькуляций;
- различные уровни рентабельности и расчет цен в произвольной валюте.

По нормативам автоматически формируется расшифровка прямых затрат к калькуляциям. При формировании расшифровки имеется возможность проанализировать цены материальных ресурсов на складах, цены закупок за произвольный период времени, цены списания в производство, цены из договоров на поставку. Поддерживается работа с валютными ценами импортного сырья и автоматический пересчет цен в национальной валюте при изменении курса. Учитывается период действия нормативов.

Расшифровка материальных затрат и заработной платы для дискретного пооперационного производства строится на основании спецификаций, техмаршрутов, норм расхода материалов и норм времени и расценок. Отображение выполняется в виде иерархической структуры изделия с расчетом затрат по каждому уровню (сборочной единице). Поддерживается возможность калькулирования модификаций (вариантов исполнения) изделий.

На основании проведенных вариантных расчетов выполняется «утверждение» одного из вариантов нормативных калькуляций в качестве базового для дальнейшего проведения экономического анализа:

- анализ динамики цен и уровня рентабельности по периодам;
- анализ динамики изменения статей затрат по периодам;
- анализ изменения затрат по типоразмерам продукции и т.д.

Анализируется объем и номенклатура фактического выпуска продукции:

- рассчитывается фактический выпуск продукции по номенклатуре и объему, по заказам и потребителям, по периодам;
- анализ номенклатуры и объемов выпуска продукции по предприятию и основным цехам в натуральном и стоимостном выражении за год, квартал, месяц с нарастающими итогами за год и квартал;
- сравнительный анализ объемов товарного выпуска двух периодов в сопоставимых ценах (в ценах первого или второго периода), пересчет товарного выпуска в ценах сопоставимого периода;
- анализ динамики выпуска продукции в натуральном и стоимостном выражении в разрезе групп/марок продукции по годам, кварталам и месяцам;
- гибкая система настройки отчетных форм анализа выпуска по номенклатуре, составу показателей и периодам.

Модули «План закупок» и «Процедура закупки» разработаны для соблюдения Федерального закона от 18.07.2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Основной целью создания этих модулей является обеспечение единого системного процесса осуществления закупок и создание условий для своевременного и полного удовлетворения потребностей в продукции с необходимыми показателями цены, качества, надежности.

Закупка продукции включает следующие этапы:

- планирование закупок;
- организация закупок.

Планирование закупок является первичным и определяющим этапом для всех дальнейших действий по осуществлению закупок. Планы формируются ответственными исполнителями в виде электронного документа, позволяющего осуществлять поиск по заданным критериям.

Модуль «План закупок» позволяет осуществить:

- размещение заявки в план закупок и формирование заявки в план закупок в электронном виде;
- внесение изменений в план закупок и формирование заявки на изменения в план закупок в электронном виде;
- регистрацию заявок в план закупок;
- формирование плана закупок в электронном виде.

Организация закупок представляет собой действия субъектов закупочного процесса, направленные на определение поставщиков продукции, удовлетворяющей потребностям по качеству, надежности, сроку и цене.

Модуль «Процедура закупки» позволяет осуществить:

- создание заявки на организацию процедуры закупки и формирование заявки в электронном виде;
- регистрацию заявок на организацию процедуры закупки;
- извещение о размещении документации на официальном сайте;
- регистрацию заявок участников процедуры закупки;
- представление заявок участников процедуры закупки на рассмотрение комиссии по закупкам в целях принятия решения о победителе процедуры закупки;
- ведение протоколов комиссии по закупкам.

2.3 Анализ действующей практики текущего финансового планирования АО «ИСС»

Исходной базой, определяющей принципы организации внутрихозяйственной деятельности, являются контрактные (договорные) обязательства АО «ИСС» перед заказчиками и объемы финансирования, предусмотренные условиями контрактов (договоров) с финансированием на планируемый год или на весь срок их действия.

Основным документом, регламентирующим порядок планирования, контроля и отчетности в обществе является «Положение о планировании, контроле и отчетности в АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М. Ф. Решетнева» (далее - « Положение...»), направленное на выполнение контрактных обязательств предприятия и входящее в существующую систему планирования общества.

« Положение...» определяет:

- порядок доведения контрактных обязательств АО «ИСС» до всех структурных подразделений общества;
- основные процедуры формирования и уточнения планов различных уровней;
- порядок контроля исполнения и отчетности по планам различных уровней.

Система планирования организована на следующих принципах:

- заключенные контракты с заказчиком являются основными исходными документами для открытия заказов (тем) на предприятии;
- на основании контрактов по трем тематическим направлениям (тематика МО РФ, тематика гражданского назначения и товары народного потребления) управлением сводного планирования и координации работ, с привлечением планово-экономического отдела, центрального производства, приборного производства, производства космических аппаратов и узлов, управления материально-технического обеспечения (УМТО), службы главного инженера (СГИ), ответственных подразделений, разрабатывается «Программа работ АО

«ИСС» на планируемый год по всем заключенным контрактам и открытым темам;

- на основании номенклатуры, сроков и цен по контрактам ведущим менеджером проекта (ведущим конструктором) разрабатываются «Рабочие планы» по темам (заказам) на планируемый год с учётом циклов проектирования, изготовления и комплектации, наземных и летных испытаний, технологической подготовки производства;
- детализированные планы подразделений КБ и цехов производства разрабатываются с использованием ЭВМ на основе создаваемых баз данных по работам подразделений в разрезе каждого контракта (заказа) и в развитие запланированных подэтапов «Рабочих планов» по темам;
- общая организация планирования заказа и контроля его исполнения производится управлением сводного планирования и координации работ;
- разработка планов финансово-технического обеспечения заказа производится в конкретных обеспечивающих подразделениях с использованием АСУ подразделений и действующих положений по разработке этих планов (по финансированию, по обеспечению ПКИ и МТС, а также по технологической подготовке производства);
- увязка всех рабочих планов по темам, планов производства, технологической подготовки производства, финансового обеспечения и УМТО осуществляется управлением сводного планирования и координации работ, планово-экономическим отделом, центральным производством, приборным производством, производством космических аппаратов и узлов, УМТО и СГИ.

Основным директивным документом общества, включающим основные задачи выполнения ОКР и все контрактные обязательства АО «ИСС» перед заказчиками, является «Программа работ АО «ИСС» на планируемый год.

«Программа работ АО «ИСС» предназначена для руководителей высшего и среднего звена управления общества и призвана сформировать основные цели и задачи АО «ИСС» на планируемый год.

«Программа работ АО «ИСС» разрабатывается управлением сводного планирования и координации работ совместно с планово-экономическим отделом, центральным производством, приборным производством, производством космических аппаратов и узлов, УМТО, СГИ на основании заключенных с заказчиками контрактов (или их проектов).

В состав «Программы работ АО «ИСС» входят следующие разделы:

- Программа реализации продукции общества на планируемый год по контрактам с заказчиками. Ответственные за выпуск - планово-экономический отдел, управление сводного планирования и координации работ. Программа реализации продукции подписывается начальником планово-экономического отдела;
- Программа изготовления материальной части производством общества на планируемый год. Ответственные за выпуск – управление сводного планирования и координации работ, центральное производство, приборное производство, производство космических аппаратов и узлов;
- Программа поставок комплектующих в подразделения общества на планируемый год. Ответственные за выпуск – УМТО, управление сводного планирования и координации работ;
- Программа технологической подготовки и реконструкции производства на планируемый год. Ответственные за выпуск - управление сводного планирования и координации работ, СГИ, центральное производство, приборное производство, производство космических аппаратов и узлов.

Перечисленные разделы в «Программе работ АО «ИСС» должны быть взаимосогласованы между управлением сводного планирования и координации работ, центральным производством, приборным

производством, производством космических аппаратов и узлов, планово-экономическим отделом, УМТО, СГИ.

В ходе разработки «Программы работ АО «ИСС» управлением сводного планирования и координации работ совместно с планово-экономическим отделом, центральным производством, приборным производством, производством космических аппаратов и узлов, УМТО, СГИ, осуществляется межпроектная увязка работ по различным темам. Подразделениями КБ и производства в рамках межпроектной увязки работ, должен быть проведен анализ достаточности людских и материальных ресурсов для выполнения «Программы работ». В случае дефицита (избытка) подразделения обязаны представить предложения.

Программа реализации продукции общества на планируемый год по контрактам с заказчиками содержит основную номенклатуру, сроки, источник финансирования на основании ведомости исполнения (календарного плана), согласованных с заказчиком.

«Программа работ АО «ИСС» утверждается генеральным директором АО «ИСС». «Программа работ АО «ИСС» после утверждения генеральным директором доводится через канцелярию управлением сводного планирования и координации работ до руководителей структурных подразделений общества и должностных лиц, согласовавших документ, за 15 дней до начала планируемого года.

Оперативный (текущий) контроль хода выполнения «Программы работ АО «ИСС» в части выполнения заказов производится ведущим менеджером проекта (контракта) (ВМП (ВК)) управления сводного планирования и координации работ по номенклатуре и срокам договорных этапов и планово-экономическим отделом в части финансовой реализации этих этапов в следующем порядке:

- состояние по реализации договорных этапов и выполнению входящих в них подэтапов докладывают ВМП (ВК) на оперативном совещании в соответствии с принятым регламентом;

- «Программа работ …» может быть скорректирована по решению, утверждённому генеральным директором;
- исполнение «Программы работ…» по ее финансовой реализации готовится планово-экономическим отделом.

«Программа работ АО «ИСС» подлежит корректировке по результатам подписания (согласования) с заказчиками договоров (дополнительных соглашений) по решению генерального директора. Изменения сроков и объёмов выполнения работ, определённых «Программой работ АО «ИСС», отражаются при формировании планов реализации продукции на квартал.

Для ОКР и серийных поставок, имеющих длительные сроки выполнения (более 2-х лет) и значительных по объему финансирования, ВМП (ВК) разрабатывают Генеральные графики работ по теме на период от начала работ до их завершения и сдачи заказчику.

Генеральный график по теме утверждается генеральным директором АО «ИСС».

Генеральные графики могут переиздаваться (корректироваться) по мере уточнения контрактных документов.

В месячный срок после утверждения генеральным директором Генеральных графиков по каждой теме управление сводного планирования и координации работ выпускает сводный Генеральный график работ АО «ИСС» по всем заказам.

Сводный Генеральный график работ АО «ИСС» должен включать в себя основные укрупнённые этапы работ общества по заключённым контрактам и открытым темам.

Сводный Генеральный график работ утверждается генеральным директором.

Плановым документом, включающим развёрнутые обязательства АО «ИСС» перед заказчиком по конкретному контракту является «Рабочий план по теме (заказу)».

«Рабочий план по теме (заказу)» должен разрабатываться сквозным (т.е. вплоть до завершения ОКР и сдачи изделия в штатную эксплуатацию) со справочными показателями на последующие годы и корректироваться ежегодно с учётом финансирования работ заказчиком.

Первая версия «Рабочих планов...» должна быть разработана ВМП (ВК) в 30-ти дневный срок после заключения контрактов. По распоряжению генерального директора допускается начинать разработку данного документа до заключения контракта.

Трудоемкость работ, указанная в «Рабочем плане...» является плановой (ориентировочной) и уточняется в процессе выполнения работ с учетом следующих факторов и выпуска документов:

- технико-экономического обоснования проекта;
- эскизного проекта;
- схемы деления;
- контракта с заказчиком;
- распределения работ между Обществом, его соисполнителями и поставщиками;
- иными факторами, влияющими на трудоемкость работ.

Должностные лица, которым адресованы на проработку проекты «Рабочих планов...», обязаны выдать ВМП (ВК) в 10-ти дневный срок предложения по уточнению проектов «Рабочих планов...» или сообщить о согласовании «Рабочих планов...» без изменений. ВМП (ВК) должны обеспечивать координацию работ при согласовании «Рабочих планов …».

Предложения подразделений, включающие в себя работы других подразделений, в обязательном порядке согласовываются с этими смежными подразделениями и только после этого выдаются ВМП (ВК).

Согласованные «Рабочие планы...» утверждаются генеральным директором и в 2-х дневный срок после утверждения доводятся ВМП (ВК) до подразделений и должностных лиц через электронную информационную сеть предприятия с уведомлением служебной запиской.

Пользователи информационной сети могут копировать или производить нужные им выборки из электронных файлов «Рабочих планов...».

Утверждённые «Рабочие планы...» вводятся группой АКИП в информационную БД и всем пользователям ЛВС предприятия предоставляется возможность через ПО АСУ ФЭЗ выбирать нужную видеоформу из 12-ти видов с различной сортировкой подэтапов «Рабочих планов...» на заданный календарный период.

Все дальнейшие корректировки «Рабочих планов...», связанные с уточнениями номенклатуры, сроков, исполнителей и трудоёмкости, в ходе выполнения работ, производятся ВМП (ВК) по мере необходимости на основании новых допсоглашений к контрактам с заказчиком и с предприятиями-соисполнителями. При этом новая редакция «Рабочих планов...» обязательно согласовывается и утверждается установленным порядком.

Помимо «Рабочего плана по теме (заказу)» разрабатываются «План реализации продукции общества на … квартал 20… года», «Детализированные планы» работ подразделений КБ, «Программа изготовления материальной части производством общества на планируемый год», «План изготовления материальной части производством общества на … квартал 20… года», «Программа поставок комплектующих в подразделения общества на планируемый год», «План поставок комплектующих в подразделения общества на … квартал 20… года», «Программа

технологической подготовки и реконструкции производства на планируемый год», «План технологической подготовки и реконструкции производства на … квартал 20… года», «Перечень работ организаций-соисполнителей АО «ИСС» на … квартал 20… года».

Далее рассмотрены «План реализации продукции общества на … квартал 20… года» и «Перечень работ организаций-соисполнителей АО «ИСС» на … квартал 20… года» как наиболее важные в рамках текущего финансового планирования АО «ИСС».

«План реализации продукции общества на … квартал 20… года» разрабатывается планово-экономическим отделом совместно с управлением сводного планирования и координации работ, УМТО, центральным производством, приборным производством, производством космических аппаратов и узлов на основании «Программы работ АО «ИСС», Рабочих планов по темам и является основным плановым документом, определяющим конкретные задачи подразделений на текущий квартал.

В состав «Плана реализации…» входят:

- Перечень важнейшей номенклатуры работ КБ общества на … квартал 20… года;
- План изготовления материальной части производством общества на … квартал 20… года;
- Перечень работ организаций-соисполнителей общества на … квартал 20… года;
- План поставок комплектующих в подразделения общества на … квартал 20… года;
- План технологической подготовки и реконструкции производства на … квартал 20… года.

По завершении согласования «План реализации продукции общества на … квартал 20… года» утверждается генеральным директором АО «ИСС».

Утвержденный приказом генерального директора «План реализации продукции общества на … квартал 20… года» доводится через канцелярию за 5 дней до начала планируемого квартала до руководителей структурных подразделений общества и должностных лиц, согласовавших документ.

Оперативный (текущий) контроль хода выполнения «Плана реализации продукции общества на … квартал 20… года» в части выполнения заказов производится ВМП (ВК) управления сводного планирования и координации работ по номенклатуре и срокам договорных (контрактных) этапов и планово-экономическим отделом в части финансовой реализации в следующем порядке:

- состояние по реализации договорных (контрактных) этапов и выполнению входящих в них подэтапов ВМП (ВК) докладывают на оперативном совещании при генеральном директоре в соответствии с принятым регламентом;
- фактическое исполнение «Плана завершаемых работ…» по его финансовой реализации готовится планово-экономическим отделом.

«Перечень важнейшей номенклатуры КБ общества на … квартал 20… года» формируется ВМП (ВК) для обеспечения безусловного выполнения особо важных работ. Работы «Перечня важнейшей номенклатуры …» подлежат постановке на АКИД.

«Решения» с переносами позиций, включенных в «Перечень важнейшей номенклатуры…», утверждаются только генеральным директором после согласования с ВМП (ВК) и генеральным конструктором.

На ежемесячном оперативном совещании планово-экономический отдел и управление сводного планирования и координации работ

докладывают генеральному директору об итогах выполнения «Плана реализации продукции общества на … квартал 20… года» за истёкший месяц с определением степени выполнения плана реализации и размера начисляемого премиального фонда.

На основании «Программы работ АО «ИСС», «Бюджетного плана общества» планово-экономический отдел при участии УМТО и управления сводного планирования и координации работ ежеквартально разрабатывает документ «Перечень работ организаций-соисполнителей АО «ИСС» на … квартал 20… года». Указанный документ является приложением к «Плану реализации продукции общества на … квартал 20… года».

По завершении согласования «Перечень работ организаций-соисполнителей АО «ИСС» на … квартал 20… года» утверждается заместителем генерального директора – начальником управления по экономике и финансам и первым заместителем генерального директора – первым заместителем генерального конструктора.

Планово-экономический отдел в течение 3-х дней после утверждения «Перечня…» направляет в отделы – кураторы выписки по принадлежности.

Отделы – кураторы договоров в течение 5 дней представляют ВМП (ВК) и в планово-экономический отдел прогноз выполнения договорных обязательств организациями – соисполнителями.

В случае прогноза невыполнения договорных обязательств, отделы – кураторы представляют ВМП (ВК) предложения по уточнению сроков выполнения работ.

Планово-экономический отдел ежемесячно направляет ВМП (ВК) и отделы – кураторы отчет о невыполненных работах организаций – соисполнителей. На основании отчета, отделы – кураторы в течении 5 дней направляют в планово-экономический отдел предложения по применению штрафных санкций. В случае принятия решения о неприменении штрафных санкций, отделы – кураторы, по согласованию с ВМП (ВК) и планово-

экономическим отделом, направляют в организации – соисполнители уведомления о необходимости уточнения сроков выполнения работ.

Глава 3. Основные недостатки и направления совершенствования системы текущего финансового планирования АО «ИСС»

3.1 Основные недостатки системы текущего финансового планирования АО «ИСС»

В обеспечение выявления основных недостатков системы текущего финансового планирования АО «ИСС» были выполнены следующие мероприятия:

- анализ деятельности структурных подразделений АО «ИСС», участвующих в финансовом планировании;
- анализ используемых и разрабатываемых прикладных информационных систем, их соответствие действующим процессам годового и текущего планирования и отчетности;
- анализ существующей ИТ- инфраструктуры, ее соответствие действующим процессам годового и текущего планирования и отчетности.

В настоящее время поддержка деятельности АО «ИСС» по обеспечению процессов финансового планирования фрагментарно обеспечивается средствами разрозненных информационных систем и программного обеспечения в составе функционирующей АСУ ФЭЗ. Причем, большинство подсистем созданы и функционируют давно и сейчас переживают период отладки информационного взаимодействия между собой с параллельной корректировкой бизнес-процессов (при необходимости).

Как отмечалось в п. 2.2.2 в составе АСУ ФЭЗ функционирует подсистема «Бюджетирование и экономическое планирование».

Проведенный анализ нормативных документов в области системы планирования АО «ИСС», деятельности структурных подразделений, участвующих в финансовом планировании, функциональных возможностей используемой подсистемы «Бюджетирование и экономическое планирование» в составе пяти модулей, позволил выявить следующие

недостатки системы финансового планирования АО «ИСС»:

- не в полной мере организационно, алгоритмически и программно реализована процедура «Финансовая аналитика» в части:
  - анализа денежного потока;
  - управления оборотным капиталом;
  - анализа кредитных рисков;
  - оптимизации финансовой логистики;
  - форматов планирования;
- организационно, алгоритмически и программно не в полной мере реализована процедура «Аналитика отношений с заказчиками» в части:
  - анализа планов заказчиков в части АО «ИСС» на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу;
  - анализа портфеля заказов;
  - моделирования поведения заказчиков;
  - моделирования жизненного цикла разрабатываемых и серийно изготавливаемых изделий;
  - рентабельности продукции;
  - рентабельности опытной эксплуатации изделий, сервисного, гарантийного и постгарантийного обслуживания изделий;
- требует дальнейшего совершенства организация выполнения процедур «Аналитика логистических цепочек», «Аналитика по персоналу» в части:
  - анализа поставщиков ПКИ, материалов и сырья;
  - анализа процесса закупок ПКИ, материалов и сырья;
  - анализа хранения и транспортировки ПКИ, материалов и сырья;
  - планирования штатного состава;
  - анализа квалификации персонала;
  - анализа затрат на персонал и др.

Например, в результате проведенного анализа выявлено, что на точность и трудоемкость планирования финансовых потоков влияют следующие факторы:

- несоответствие установленных МЭР РФ индексов-дефляторов реальным инфляционным процессам;
- большое количество просроченных платежей;
- большой объем бумажного документооборота;
- высокие затраты ресурсов и времени на проведение сверок;
- достаточно большое количество претензий;
- длительные сроки рассмотрений претензий;
- имеющиеся суммы безнадежной задолженности и др.

Кроме того, существующая АСУ ФЭЗ требует существенной доработки как в направлении расширения перечня используемых видеоформ, так и в направлении обеспечения проведения сценарных и прогнозных расчетов стоимостных показателей с учетом рисков, связанных с конкретным проектом.

Например, к функциям которые должна обеспечивать АСУ ФЭЗ, но которые недостаточно реализованы и автоматизированы в действующей системе, относятся следующие:

- ввод, обработка и анализ выполнения графиков по проектам с учетом связей между работами;
- визуальное моделирование генеральных графиков, графиков работ по проектам, с определением критического пути, с возможностями выбора степени детализации, печати, экспорта в другие форматы и т.д.;
- автоматизированное формирование сводных графиков работ на базе графиков по проектам;
- ресурсное планирование (поддержание БД ресурсов, построение ресурсной диаграммы, оценка ресурсов при построении графиков работ проектов и сводных графиков);

- подведение итогов работ за различные периоды в различных разрезах (по подразделениям, по проектам, по ресурсам и т.д.);
- другие.

3.2 Модернизация системы планирования АО «ИСС»

Перечисленные в п. 3.1 основные недостатки системы текущего финансового планирования АО «ИСС» позволили сформулировать следующие направления совершенствования данной системы:

- направление нормативно-методического характера;
- направление информационно-технического характера;
- направление организационного характера.

3.2.1 Совершенствование (доработка) нормативно-методических документов в области системы планирования АО «ИСС»

Основные нормативно-регламентирующие документы по планированию в АО «ИСС» приведены в п. 1.2 настоящей работы.

Предлагается произвести доработку (актуализацию) перечисленных документов в части улучшения (повышения эффективности) выполнения следующих процедур:

Примечание – При необходимости могут быть разработаны дополнительные нормативно-методические документы.

3.2.1.1 Мониторинг изменений установленных МЭР РФ индексов-дефляторов на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу.

3.2.1.2 Планирование курсов валют.

3.2.1.3 Планирование видов финальной продукции.

3.2.1.4 Планирование цен на финальную продукцию, в том числе:

- планирование цен на ПКИ, материалы, сырье, ГСМ, энергоресурсы и др.;
- планирование трудоемкости собственных работ;
- планирование фонда оплаты труда;
- планирование затрат на страховые взносы на обязательное социальное страхование;

- планирование затрат на подготовку и освоение производства;
- планирование затрат на специальное оборудование для научных (экспериментальных) работ;
- планирование затрат на специальную технологическую оснастку;
- планирование затрат на изделия собственного производства;
- планирование специальных затрат;
- планирование бюджета общепроизводственных затрат;
- планирование бюджета общехозяйственных затрат;
- планирование прочих производственных затрат;
- планирование затрат на работы, выполняемые сторонними организациями;
- планирование внепроизводственных затрат;
- планирование прибыли.

3.2.1.5 Разработка графика поступления денежных средств от продаж финальной продукции и оказываемых услуг.

3.2.1.6 Разработка графика оплаты ПКИ, материалов, сырья, ГСМ, энергоресурсов и др.

3.2.1.7 Разработка графика выплаты заработной платы.

3.2.1.8 Разработка графика оплаты подготовки и освоения производства, специального оборудования для научных (экспериментальных) работ, специальной технологической оснастки и др.

3.2.1.9 Разработка графика оплаты работ, выполняемых сторонними организациями.

3.2.1.10 Планирование затрат по структурным подразделениям.

3.2.1.11 Планирование бюджета инвестиций.

3.2.1.12 Планирование бюджета административных расходов.

3.2.1.13 Планирование финансовых отчетов.

3.2.1.14 Координация процесса планирования.

3.2.1.15 Управление рисками проектов.

3.2.1.16 Управление кредитными рисками и др.

3.2.2 Модернизация (доработка) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры

Модернизация (доработка) существующей информационной технической инфраструктуры должна проводиться с целью совершенствования существующей системы планирования, контроля и отчетности АО «ИСС», интеграции создаваемых и обновленных компонентов ПО в единую информационную систему управления предприятием (далее – корпоративная система управления предприятием (КСУП)).

В результате модернизации (доработки) существующей информационной технической инфраструктуры с последующим созданием КСУП должны поддерживаться следующие процессы:

3.2.2.1 Поддержка деятельности менеджмента АО «ИСС» по следующим направлениям:

1) Финансовая аналитика:

- анализ затрат, выручки, платежного поведения;
- прозрачность цепочки добавленной стоимости;

2) Аналитика взаимоотношений с заказчиками:

- измеримость, предсказуемость и оптимизация взаимоотношений с заказчиками;
- аналитика по заказчикам, продажам, опытной эксплуатации, сервису, каналам сбыта, продукции; маркетинговая аналитика;

3) Аналитика взаимоотношений с поставщиками:

- управление эффективностью цепочек поставок;
- управление рисками поставщиков;
- оптимизация стоимости цепочек поставок;

4) Аналитика по персоналу:

- планирование развития персонала;
- учет и планирование персонала;

5) Аналитика жизненного цикла изделий РКТ:

- отчеты по затратам на каждом этапе жизненного цикла изделия РКТ;
- управление рисками проектов;

6) Поддержка процесса планирования:

- планирование снизу-вверх и сверху-вниз;
- использование альтернативных сценариев;
- управление статусами в процессе подготовки бюджета;
- контроль доступа к бюджетным данным и уровням планирования;
- оперативность (возможность ежедневных уточнений);
- достоверность, прослеживаемость;

7) Поддержка процесса моделирования и анализа:

- «что - если» моделирование расходов, инвестиций;

3.2.2.2 При необходимости, расширять функциональность для быстрой адаптации к изменяющейся стратегии и приоритетам.

3.2.2.3 Легкая интеграция с внешними данными и системами.

3.2.2.4 Обеспечение дружественного интерфейса:

- выбор шаблона (web - интерфейс, Excel - интерфейс и др.);
- создание папок планирования;
- настройка шаблонов;
- использование функции прикрепления документов к конкретному плановому значению и др.

3.2.3 Совершенствование существующей организационно-штатной структуры АО «ИСС» в обеспечение решения задач финансового планирования

Для реализации данного направления совершенствования системы финансового планирования АО «ИСС» должны быть проведены соответствующие мероприятия организационного характера.

К мероприятиям организационного характера относятся:

- разработка предложений о создании в АО «ИСС» структурного подразделения финансового планирования. Обоснование состава и организационной структуры данного подразделения;
- разработка Положения о подразделении финансового планирования;
- разработка плана обучения и повышения квалификации сотрудников подразделения финансового планирования и персонала смежных подразделений.

3.3 Оценка экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС»

3.3.1 Методический подход к оценке экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС»

Под экономической эффективностью предлагаемой модернизации системы планирования АО «ИСС» понимается соотношение между экономическим эффектом и затратами ресурсов, необходимых для проведения модернизации системы планирования. В качестве расчетного периода может рассматриваться год, полугодие, квартал, месяц.

Экономический эффект представляет собой результат улучшения деятельности АО «ИСС» в части обеспечения финансового планирования, выраженный в денежной форме путем внедрения на предприятии экономически эффективных организационных изменений, доработанных (актуализированных) нормативно-методических документов, модернизированной (доработанной) информационной технической инфраструктуры (КСУП).

К основным частным результатам улучшения деятельности АО «ИСС» в части финансового планирования относятся следующие:

- повышение эффективности и прозрачности процесса планирования и бюджетирования;
- повышение точности финансовых прогнозов;
- поддержка всех процессов финансового планирования, включая моделирование и анализы «что - если»;
- обеспечение единства финансового и управленческого учета;
- связь между стратегическим и оперативным планированием;
- оптимизация графика оплаты приобретаемых ресурсов, работ и услуг;
- обеспечение анализа платежного поведения дебиторов и кредиторов;
- обеспечение формирования прямых затрат на труд на основе нормативов трудоемкости собственных работ и стоимости нормо-часа;
- обеспечение формирования прямых затрат на сырье на основе технологических нормативов потребности в сырье и материалах и цен на сырье и материалы;
- более быстрый, усовершенствованный и точный процесс принятия управленческих решений;
- визуальное отображение результатов планирования, стратегий и инициатив;
- доведение информации о результатах планирования до всех заинтересованных лиц;
- управление рисками, следовательно, уменьшение дополнительных затрат;

- защита рыночной стоимости АО «ИСС»;
- усиление роли подразделений финансово-экономического блока АО «ИСС»;
- сокращение времени и трудозатрат на консолидацию данных из различных версий планирования и децентрализованных объектов;
- интегрированная системная среда, реальная интеграция информации, обеспечение целостности данных, быстрая адаптация к изменениям бизнес - процессов;
- открытая гибкая техническая платформа и платформа приложений;
- увеличение производительности сотрудников:
    - разграничение информации, необходимой для принятия решений, и авторизация доступа;
    - легкие для использования интерфейсы пользователей;
    - высокая степень самообслуживания;
    - автоматизация деятельности сотрудников;
    - анализ сложных показателей с помощью дерева показателей;
    - отображение показателей в виде графиков;
    - переход от показателей к документам и отчетам;
- другие.

Перечисленные частные результаты могут приводить к следующим мультипликативным эффектам:

- увеличение объема заказов на разработку и серийное изготовление изделий РКТ;
- сокращение издержек разработки и серийного изготовления изделий РКТ;
- другие (например, уменьшение непроизводительных затрат).

Суммарный экономический эффект, полученный в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на

улучшение процесса финансового планирования, за расчетный период *t* ($Э_{общ\,t}$) рассчитывается по формуле:

$$Э_{общ\,t} = Э_{объем\,t} + Э_{себест\,t} + Э_{др\,t}, \quad (3.1)$$

где $Э_{объем\,t}$ — экономический эффект, полученный за расчетный период t в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за счет увеличения объема заказов на разработку и серийное изготовление изделий РКТ, в том числе за счет обеспечения надлежащего перспективного планирования производственных и финансовых возможностей предприятия, соблюдения план-графика выполнения работ и др.. А также — поддержания высокого уровня деловой репутации, в том числе вследствие надлежащего корпоративного управления предприятием, руб.;

$Э_{себест\,t}$ — экономический эффект, полученный за расчетный период *t* в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за счет сокращения издержек разработки и серийного изготовления изделий РКТ, руб.;

$Э_{др\,t}$ — иной экономический эффект, полученный за расчетный период *t* в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, руб.

Экономический эффект, полученный за расчетный период *t* в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за счет

увеличения объема заказов на разработку и серийное изготовление изделий РКТ ($Э_{объем\,t}$) определяется по формуле:

$$Э_{объем\,t} = \sum_{i=1}^{n} \Delta V_{it}^{Б} \cdot Д_{2it}, \quad (3.2)$$

где $\Delta V_{it}^{Б} = (V_{2it} - V_{1it}$ — прирост объема заказов на проведение работ *i*-го вида за расчетный период *t* по отношению к аналогичному показателю за предшествующий расчетный период в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, в натуральных единицах.

V_{1it}, V_{2it} — объем заказов на проведение работ *i*-го вида до и после проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, соответственно, за расчетный период *t*, в натуральных единицах;

$Д_{2it}$ — прибыль от работ *i*-го вида после проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за расчетный период *t*, руб.;

n – число видов работ, выполняемых в АО «ИСС» за расчетный период *t*.

Величина $\Delta V_{it}^{Б}$ определяется прямым счетом. Условием и признаком корректности определения величины $\Delta V_{it}^{Б}$ является установление и описание в расчете прямой и непосредственной связи этого прироста с его источником, то есть с проведением организационно-технических мероприятий,

направленных на улучшение процесса финансового планирования. Прирост объема заказов на проведение работ по разработке и серийному изготовлению изделий РКТ образуется, в том числе, за счет поддержания высокого уровня деловой репутации и надлежащего управления предприятием.

Экономический эффект, полученный за расчетный период *t* в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за счет сокращения издержек разработки и серийного изготовления изделий РКТ ($Э_{себестt}$) рассчитывается по формуле:

$$Э_{себестt} = \sum_{i=1}^{n} \Delta C_{it}^{Б} \cdot V_{1it}, \qquad (3.3)$$

где $\Delta C_{it}^{Б} = (C_{1it} - C_{2i}$ — снижение себестоимости работ *i*-го вида за расчетный период *t* по отношению к плановому показателю (аналогичному показателю за предшествующий расчетный период) в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, руб.;

C_{1it} — плановый показатель (аналогичный показатель за предшествующий расчетный период) себестоимости работ *i*-го вида на расчетный период *t* до проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, руб.;

C_{2it} — фактический показатель себестоимости работ *i*-го вида за расчетный период *t* после проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового

планирования, руб.;

$V_{1i\,t}$ — объем работ *i*-го вида до проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за расчетный период *t*, в натуральных единицах.

Затраты на модернизацию системы планирования АО «ИСС» ($З_{общ\,t}$) за расчетный период *t* рассчитываются по формуле:

$$З_{общ\,t} = З_{нмд\,t} + З_{ксуп\,t} + З_{орг\,t}, \quad (3.4)$$

где $З_{нмд\,t}$ — затраты на совершенствование (доработку) нормативно-методических документов в области системы планирования АО «ИСС» за расчетный период t, руб.;

$З_{ксуп\,t}$ — затраты на модернизацию (доработку) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры за расчетный период *t*, руб.

$З_{орг\,t}$ — затраты на совершенствование существующей организационно-штатной структуры АО «ИСС» в обеспечение решения задач финансового планирования за расчетный период *t*, руб.

Затраты на совершенствование (доработку) нормативно-методических документов в области системы планирования АО «ИСС» ($З_{нмд\,t}$) за расчетный период *t* рассчитываются по формуле:

$$З_{нмд\,t} = \sum_{v=1}^{m} З_{нмд\,vt}, \quad (3.5)$$

где $З_{нмд\,vt}$ — затраты на совершенствование (доработку) *v*-го нормативно-методического документа в области системы планирования АО «ИСС», за расчетный период *t*, руб.;

m — количество нормативно-методических документов в области системы планирования АО «ИСС», за расчетный период *t*.

Затраты на модернизацию (доработку) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры ($З_{ксупt}$), за расчетный период *t*, определяются по формуле:

$$З_{ксуп\,t} = З^{ксуп}_{зарп\,t} + З^{ксуп}_{мат\,t} + З^{ксуп}_{услуг\,t}, \quad (3.6)$$

где $З^{ксуп}_{зарп\,t}$ — затраты на оплату труда персонала предприятия по модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры, за расчетный период *t*, руб.;

$З^{ксуп}_{мат\,t}$ — затраты на материалы, израсходованные при модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры, за расчетный период *t*, руб.;

$З^{ксуп}_{услуг\,t}$ — стоимость услуг специализированных организаций по модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры, за расчетный период *t*, руб.

Показатель экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС» показывает, какая доля суммарного экономического эффекта от реализации организационно-технических мероприятий приходится на рубль затрат на разработку и реализацию данных мероприятий.

Показатель экономической эффективности работы предприятия по модернизации системы планирования ($Э_{пээ\,t}$), за расчетный период *t*, имеет вид:

$$Э_{пээ\,t} = \frac{Э_{общ\,t}}{З_{общ\,t}}, \quad (3.7)$$

где $Э_{общ\,t}$ — суммарный экономический эффект, полученный в результате проведения организационно-технических мероприятий, направленных на улучшение процесса финансового планирования, за расчетный период *t*, руб.;

$З_{общ\,t}$ – Затраты на модернизацию системы планирования АО «ИСС», за расчетный период *t*, руб.

Примечания:

1 В зависимости от масштабности и значимости планируемых организационно-технических мероприятий для оценки их экономической эффективности используются простые (без учета фактора времени) или дисконтированные (с учетом фактора времени) показатели экономического эффекта.

Простые показатели экономического эффекта целесообразно применять при оценке эффективности краткосрочных мероприятий, характеризующихся следующим:

- единовременные затраты на проведение организационно-технических мероприятий осуществляются в сроки 1 год и менее;
- достигнутые вследствие проведения организационно-технических мероприятий технико-экономические результаты и дополнительные годовые эксплуатационные издержки, вызванные внедрением данных мероприятий, остаются неизменными в течение последующих лет эксплуатации.

При разработке долгосрочных организационно-технических мероприятий, разработку и внедрение которых планируется осуществлять в сроки более 1 года, применяются показатели экономической эффективности, учитывающие влияние фактора времени и рассчитываемые с применением дисконтирования.

Дисконтирование (привидение) – это учет неоднозначности стоимостей в течение расчетного периода. Дисконтирование затрат и экономических эффектов осуществляется путем приведения будущих затрат и экономических эффектов к нынешнему периоду.

2 В настоящем расчете, учитывая, что в качестве расчетного период выбран 1 год и применяемые исходные данные носят оценочный характер, дисконтирование не применяется.

3.3.2 Расчет показателя экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС»

Расчет показателя экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС» проводился с использованием приведенного в п. 3.3.1 методического подхода, экспертного метода и метода укрупненной оценки.

В результате проведенного экспертного опроса специалистов АО «ИСС» установлено, что модернизация системы планирования АО «ИСС» может привести к следующим экономическим эффектам (в качестве расчетного периода принимается 1 год):

- $Э_{объем\,t}$ составит 1 – 3 % от чистой прибыли (ЧП) предприятия за счет увеличения объема заказов на разработку и серийное изготовление изделий РКТ;
- $Э_{себест\,t}$ составит 2 – 5 % от чистой прибыли (ЧП) предприятия за счет сокращение издержек разработки и серийного изготовления изделий РКТ, в том числе благодаря своевременным и ритмичным закупкам ПКИ, материалов, ГСМ, сокращению накладных расходов, а также комплексному управлению рисками и др.;
- $Э_{др\,t}$ составит 1 – 2 % от чистой прибыли (ЧП) предприятия за счет других неучтенных эффектов, например, улучшение функционирования СМК благодаря своевременно запланированным инвестициям на модернизацию контрольно-измерительного и стендово-испытательного оборудования, в том числе, уменьшение непроизводительных затрат и др.

В расчетах примем следующие значения:

- ЧП = 393,3 млн.руб. за 2016 г. (см. таблицу 2.2);

- среднемесячная заработная плата в АО «ИСС» в 2016 г. составляла 44000 руб.

- $Э_{объем\,t} = 1\%ЧП = 0{,}01 * ЧП = 0{,}01 * 393{,}3 = 3{,}933 млн.руб.$;
- $Э_{себест\,t} = 2\%ЧП = 0{,}02 * ЧП = 0{,}02 * 393{,}3 = 7{,}866 млн.руб.$;
- $Э_{др\,t} = 1\%ЧП = 0{,}01 * ЧП = 0{,}01 * 393{,}3 = 3{,}933 млн.руб.$

Таким образом, суммарный экономический эффект составит:

$$Э_{общ\,t} = Э_{объем\,t} + Э_{себест\,t} + Э_{др\,t} = 3{,}933 + 7{,}866 + 3{,}933 = 15{,}732 \text{ млн.руб.}$$

При оценке затрат на модернизацию системы планирования АО «ИСС» ($З_{общ\ t}$) принимаем, что данные работы проводились 1 год. Поскольку используются данные о ЧП и среднемесячной заработной плате за 2016 г. настоящий расчет выполнен в ценах 2016 года.

Принимаем, что в работах по совершенствованию (доработке) нормативно-методических документов в области системы планирования АО «ИСС» в течение года принимало участие 12 специалистов в рамках внутреннего совместительства с дополнительной оплатой данной работы в размере 20 % от ФОТ соответствующего специалиста.

Таким образом, используя метод укрупненной оценки, получим

$$З_{нмд\,t} = 12 * 12 * 0{,}2 * 44000 = 1267200\,руб. \approx 1{,}27\,млн.руб.$$

В соответствии с формулой (3.6) в затраты на модернизацию (доработку) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры ($З_{ксупt}$) входят затраты на оплату труда персонала предприятия, затраты на материалы, стоимость услуг специализированных организаций по модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры.

Принимаем, что в работах по модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры в течение года принимало участие 10 специалистов АО «ИСС» в рамках внутреннего совместительства с дополнительной оплатой данной работы в размере 20 % от ФОТ соответствующего специалиста. С учетом этого, получим:

$$З^{ксуп}_{зарпт} = 10 * 12 * 0,2 * 44000 = 1056000\,руб. \approx 1,06\,млн.руб.$$

В части расчета затрат на материалы, принимаем, что были приобретены следующие изделия:

- Сервер БД – 2 шт. (основной и резервный) – стоимость одного изделия – 443686 руб.;
- Сервер Приложений – 2 шт. (основной и резервный) – стоимость одного изделия – 946486 руб.
- Почтовый сервер – 2 шт. (основной и резервный) – стоимость одного изделия – 443686 руб.;
- АРМ – 6 шт- стоимость одного АРМ – 125167 руб.;
- Телекоммуникационный шкаф – 6 шт. – стоимость одного шкафа – 55000 руб.;
- Комплект средств для создания ЛВС – 6 шт. – стоимость одного комплекта – 48765 руб.;
- Источник бесперебойного питания – 6 шт. - стоимость одного комплекта – 138 763 руб.:
- Коммутатор – 2 шт. - стоимость одного комплекта – 82567 руб.:
- Межсетевой экран – 2 шт. - стоимость одного комплекта – 82567 руб.:
- Покупное программное обеспечение (лицензии) – 7000000 руб.

$$З^{ксуп}_{мат\,t} = 13039020\,руб. = 13,04\,млн.руб.$$

В части стоимости услуг специализированных организаций по модернизации (доработке) существующей в АО «ИСС» информационной технической инфраструктуры необходимо учитывать стоимость следующих видов работ:

- предпроектное обследование предприятия;
- доработка программного обеспечения;
- разработка конструкторской, программной и эксплуатационной документации;
- приемосдаточные испытания КСУП;

- внешний аудит качества проекта и др.

Используя метод укрупненной оценки и данные об аналогичных работах, получим $З^{ксуп}_{услуг\,t} \approx 80 млн.руб.$

Соответственно $З_{ксуп\,t} = З^{ксуп}_{зарп\,t} + З^{ксуп}_{мат\,t} + З^{ксуп}_{услуг\,t} = 1{,}06 + 13{,}04 + 80 = 94{,}1 млн.руб.$

В части затрат на совершенствование существующей организационно-штатной структуры АО «ИСС» в обеспечение решения задач финансового планирования принимаем, что создано новое структурное подразделение финансового планирования с следующей штатной структурой: 1 начальник подразделения и 5 сотрудников. Таким образом величина $(С_{зпбд\,t})$ определится следующим образом

$$З_{орг\,t} = 6 * 12 * 44000 = 3168000 руб. = 3{,}17 млн.руб.$$

Таким образом, затраты на модернизацию системы планирования АО «ИСС» ($З_{общ\,t}$) за расчетный период 1 год составят:

$$З_{общ\,t} = З_{нмд\,t} + З_{ксуп\,t} + З_{орг t} = 1{,}27 + 94{,}1 + 3{,}17 = 98{,}54 млн.руб.,$$

Значение показателя экономической эффективности работы предприятия по модернизации системы планирования ($Э_{пээ\,t}$), за расчетный период 1 год составит:

$$Э_{пээ\,t} = \frac{Э_{общ\,t}}{З_{общ\,t}} = \frac{15{,}732}{98{,}54} = 0{,}16.$$

Полученный в результате расчетов показатель экономической эффективности работы предприятия по модернизации системы планирования рекомендуется сравнить с нормативным коэффициентом эффективности капитальных вложений, принятым в нормативных документах РКП. В качестве ориентира может быть принято значение $Э_{пээ\,норм}$ = 0,14 — 0,16.

Заключение

Исследования, проведенные при выполнении выпускной квалификационной работы, позволили получить следующие результаты:

1 Проведено изучение существующих подходов системы планирования на предприятиях РКО и АО «ИСС»:

- определены принципы и методы планирования на предприятиях РКО;
- проведена классификация видов планирования на предприятиях РКО по следующим основаниям:
    1) характер детализации;
    2) степень неопределенности в планировании;
    3) содержание планов;
    4) уровень управления;
    5) методы обоснования;

6) горизонты планирования;
7) стадии разработки;
8) степень точности;
9) типы целей;

- изучен международный опыт планирования на предприятиях в следующем контексте:
  1) планирование как составная часть управления проектами;
  2) планирование как составная часть управления предприятиями;
- изучен отечественный опыт планирования на предприятиях.

2 Проведено изучение текущего состояния и перспектив развития системы планирования АО «ИСС». Определена роль финансового планирования в системе управления предприятием.

Установлено, что основными нормативно-регламентирующими документами по планированию в АО «ИСС» являются следующие:

- Положение о планировании, отчетности и контроле в АО «ИСС»;
- Положение о системе автоматизированного контроля исполнения планов и документов (система АКИП-АКИД);
- Положение об управлении сводного планирования и координации работ;
- Методические указания о порядке разработки, согласования и утверждении машиноориентированных организационно-распорядительных документов;
- Положение о бюджетировании;
- Утвержденные базовые показатели для экономического планирования;
- Методические указания о порядке работы производства в автоматизированной системе «АРМ»;
- Матрица кодирования основных этапов работ;

- Положения о порядках оформления актов о выполненных работах и приемо-сдаточных актов;
- Инструкции пользователей по работе в специализированном программном обеспечении;
- Учетная политика АО «ИСС» и прочие.

Изучены применяемая в АО «ИСС» классификация выполняемых проектов и принципы, на которых организована система планирования.

Сформулированы основные задачи по дальнейшему развитию системы планирования АО «ИСС»:

- обобщение опыта работы Общества, передовых достижений в предметной области и изменений в нормативной и законодательной базе с целью оптимизации бизнес-процессов Общества и документооборота;
- разработка и внедрение современной версии программного комплекса с целью модернизации системы планирования, контроля и отчетности подразделений;
- интеграция создаваемых и обновленных компонентов программного обеспечения в единую информационную систему управления предприятием.

Определены факторы, обуславливающие необходимость финансового планирования на предприятии.

Представлены основные принципы финансового планирования, классификация финансовых планов, этапы финансового планирования и методы финансового планирования.

3 Проведено изучение сущности и значения стратегического и перспективного финансового планирования.

Представлены структура стратегического плана и перечень разрабатываемых документов на этапе перспективного финансового планирования.

4 Приведена обобщенная характеристика бюджетирования, как основного инструмента текущего финансового планирования.

Представлены основные цели бюджетирования, этапы формирования системы бюджетирования, классификация бюджетов, методы бюджетирования.

5 Приведена краткая финансово-экономическая характеристика АО «ИСС». Установлено, что по данным за 2014-2016 гг:

- доля собственного капитала в общем объеме активов незначительна, активы предприятия в основном сформированы не за счет собственных средств;
- значение коэффициента соотношения заемного и собственного капитала находится в пределах 0,7 (2014 год), считается оптимальным и говорит об устойчивости состояния, отсутствии зависимости в финансовом плане и нормальном функционировании. Значение в 2015 году 0,8 указывает на неустойчивость финансового положения и существование признаков неплатежеспособности. Значение 0,009 в 2016 году будучи показателем устойчивого финансового положения, одновременно указывает на неэффективность работы предприятия;
- предприятие не обладает зависимостью от привлеченного капитала, коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств в 2014 и 2015 годах не велик, а в 2016 году и вовсе стремится к 0, что говорит о том, что предприятие практически не привлекало банковских или иных займов.

6 Проведен анализ функционирующей в АО «ИСС» системы автоматизированного контроля исполнения планов и документов (АКИП-АКИД). Представлена общая характеристика автоматизированной системы управления финансовыми и экономическими задачами.

Перечислены задачи, решаемые системой АКИД-АКИП; виды документов, подлежащие контролю исполнения в подсистемах АКИД и АКИП; организационная структура системы АКИД-АКИП; перечень автоматизируемых процессов.

Приведен перечень подсистем АСУ ФЭЗ, а также состав модулей каждой из подсистем, поддерживающих решение вопросов финансового планирования и бюджетирования.

7 Проведен анализ действующей практики текущего финансового планирования АО «ИСС».

Установлено, что основным документом, регламентирующим порядок планирования, контроля и отчетности в обществе является «Положение о планировании, контроле и отчетности в АО «Информационные спутниковые системы» имени академика М. Ф. Решетнева», направленное на выполнение контрактных обязательств предприятия и входящее в существующую систему планирования общества. Основным директивным документом общества, включающим основные задачи выполнения ОКР и все контрактные обязательства АО «ИСС» перед заказчиками, является «Программа работ АО «ИСС» на планируемый год. Для ОКР и серийных поставок, имеющих длительные сроки выполнения (более 2-х лет) и значительных по объему финансирования, разрабатываются Генеральные графики работ по теме на период от начала работ до их завершения и сдачи заказчику.

Проведен анализ структуры перечисленных документов и порядок контроля их исполнения.

8 Выявлены основные недостатки действующей системы текущего финансового планирования АО «ИСС».

9 Сформулированы основные направления совершенствования системы текущего финансового планирования АО «ИСС»:

- направление нормативно-методического характера;
- направление технического характера;

- направление организационного характера.

10 Проведена оценка экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС».

Значение показателя экономической эффективности модернизации системы планирования АО «ИСС» составляет 0,16, что соответствует приемлемому диапазону коэффициента эффективности капитальных вложений, принятому в нормативных документах ряда отраслей РФ.

Список использованной литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы».
2. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утверждена распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р).
3. Алексеева Г.И. Бухгалтерский учет: учебник для вузов / Г.И. Алексеева, С.Р. Богомолец, И.В. Сафонова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Синергия, 2013. – 720 с.

4. Аньшин О.Н. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной; Нац. Исслед. Ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013 – 620 с.
5. Баринов В.А., Окатьев Н.А. Стратегия восстановления конкурентоспособности отечественной ракетно-космической промышленности: Монография. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2017. – 274 с.
6. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: Эльга: Ника, 2007. – 521 с.
7. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами. Омега-Л, Эльга. 2011. -768 с.
8. Бочаров В.В., Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы. – СПб.: Питер, 2004. – 592 с.
9. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. СПб.:Питер, 2003. – 368 с.
10. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов / Пер. с англ. –М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 1997. – 783 с.
11. Бригхэм Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент. Полный курс: в 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. СПб.: Институт «Экономическая школа», 2004. – Т. 1 497 с., Т. 2 669 с.
12. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / П.Н. Брусов, Т.В. Филатова. – М.: КНОРУС, 2012. – 226 с.
13. Бутов Г.Н. Планирование на предприятии. Учебное пособие. Издательский отдел КФ ВГАВТ. Казань. 2010, 86 с.
14. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика. 1997. – 799 с.
15. Донцова Л.В. Анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: ИНФРА, 2010. – 220 с.

16. Зайковский В.Э., Ларина Т.А. Создание корпоративной системы управления проектами на производственном предприятии. Журнал «Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом» № 9, 2012. с. 39 -42.
17. Карасева И.М., Ревякина М.А. Финансовый менеджмент. М.: Омега-Л, 2006. – 335 с.
18. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2001. – 768 с.
19. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – М.: Проспект, 2008. – 421 с.
20. Ковалев В.В., Ковалев Вит. Финансы организаций (предприятий): учеб. – М.: ТК Велби, Проспект, 2010. – 352 с.
21. Лисовская И.А. Основы финансового менеджмента. М.: Теис, 2006. – 120 с.
22. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: Учебное пособие/ под ред. И.Я. Лукасевича. – М.: Вузовский учебник, 2007. – 288 с.
23. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 448 с.
24. Новицкий Н.И. Организация и планирование производства: Практикум / Н.И. Новицкий. – Мн.: Новое знание, 2004. – 256 с.
25. О' Лири. ERP системы. Современное планирование и управление ресурсами предприятия. Выбор, внедрение, эксплуатация [Пер. с англ. Ю.И. Водяновой]. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 272 с.
26. Питеркин С.В., Оладов Н.А., Исаев Д.В. Точно вовремя для России. Практика применения ERP-систем. 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 368 с.
27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 400 с.

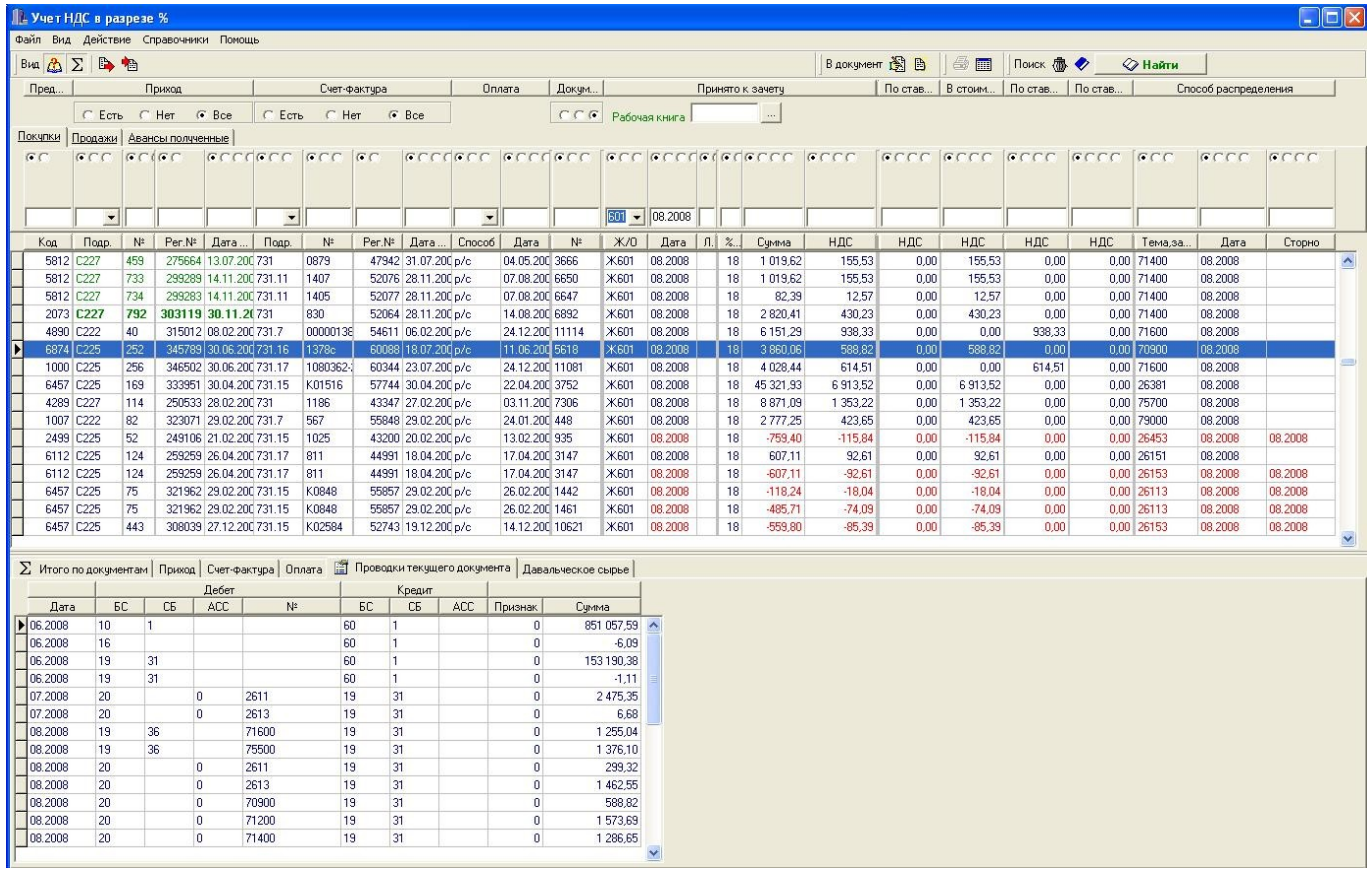
28. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учебник. – 10-е изд., - М.: Новое знание, 2008. – 640 с.
29. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами. 2-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2010.- 639 с.
30. Соложенцев Е.Д. К вопросу цифрового управления государством и экономикой. Журнал «Проблемы анализа риска», т. 14, 2017, № 6, с. 30 -43.
31. Стратегическое планирование / Под редакцией Э.А.Уткина. . – М.: ЭКМОС, 1999.
32. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций: Учебное пособие / Н.В. Парушина, И.В. Бутенко, В.Е. Губин и др. – М.: ИД Форум: ИНФРА-М, 2010. – 432 с.
33. Финансы организаций (предприятий): Учебник. / Под редакцией Н.В.Колчиной. – 5-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2012.- 407 с.
34. Хелферт Э. Техника финансового анализа. / Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых, - Спб.: Питер. 2003. 640 с.
35. Шеремет А.Д. Финансы предприятия: менеджмент и анализ / А.Д. Шеремет, А.Ф. Ионова – М.: Финансы и статистика, 2011. – 343 с.
36. Шеремет А.Д., Сайфулин Р. Методика финансового анализа. – М.: АС-ПРЕСС, 2010. – 738 с.
37. http://www.iss-reshetnev.ru (официальный сайт АО «ИСС»).



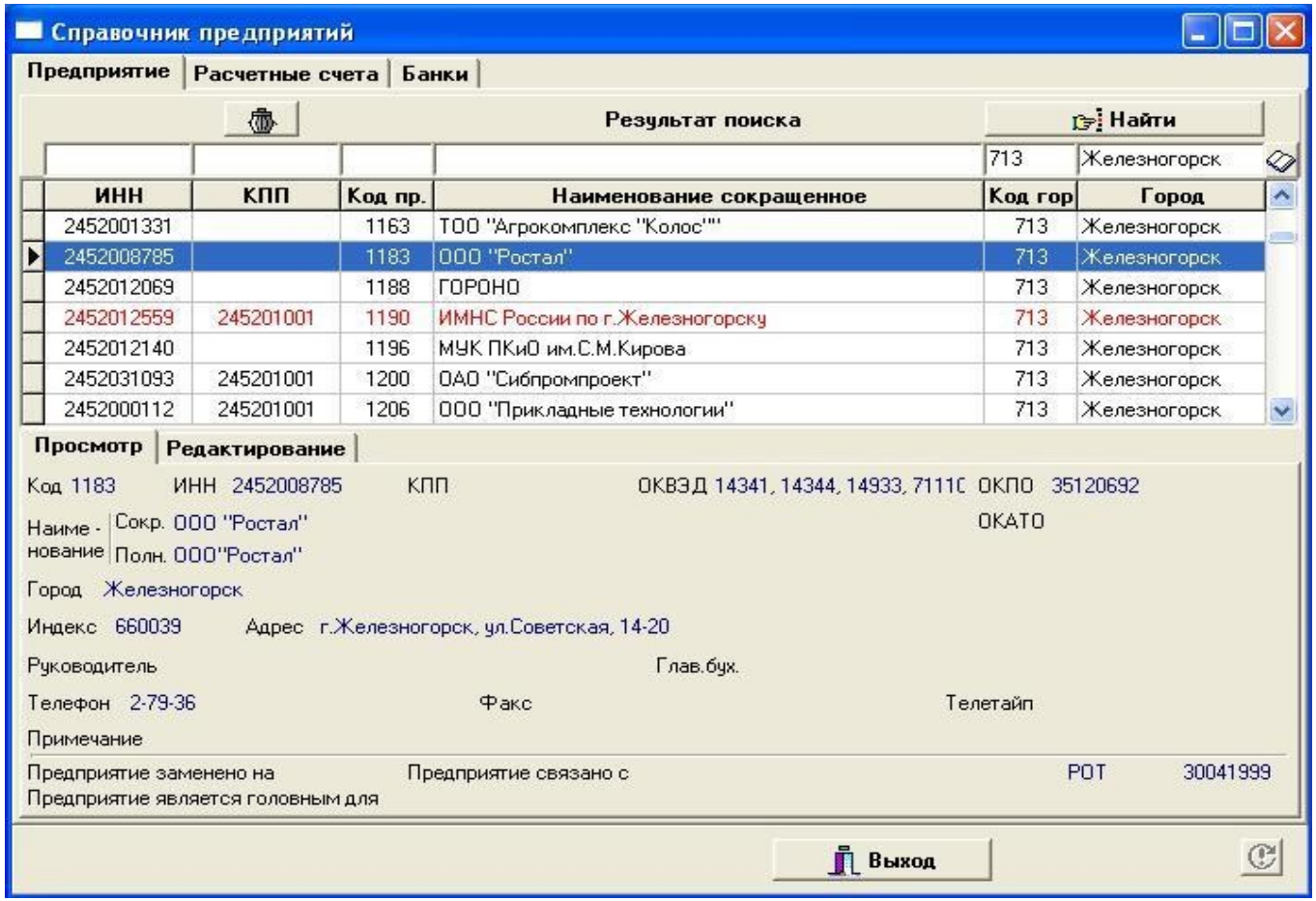
* - подчинение по оперативным вопросам
** - функциональное подчинение

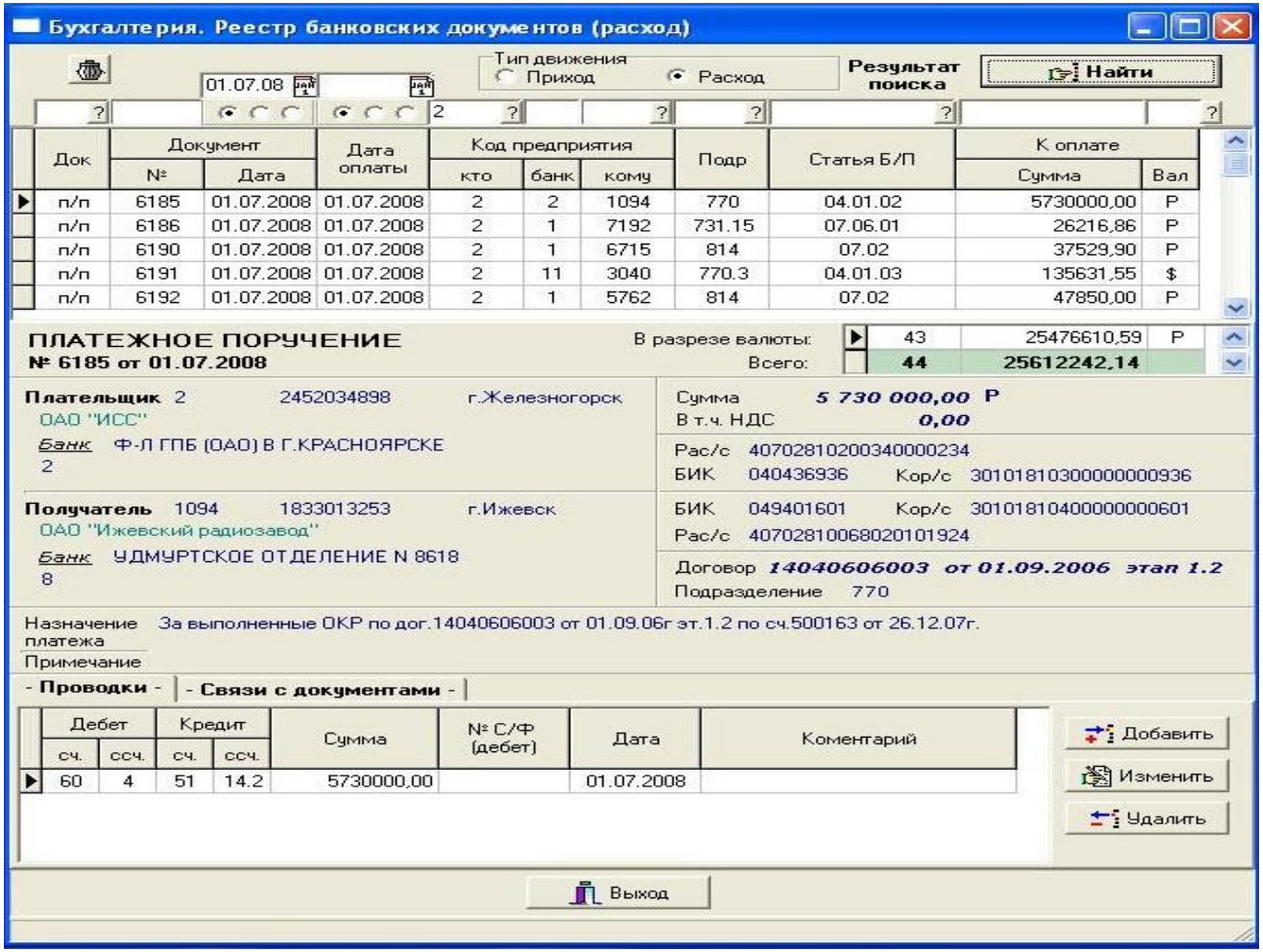
Рисунок 2.1 – Структурная схема управления АО «ИСС»

Книга покупок

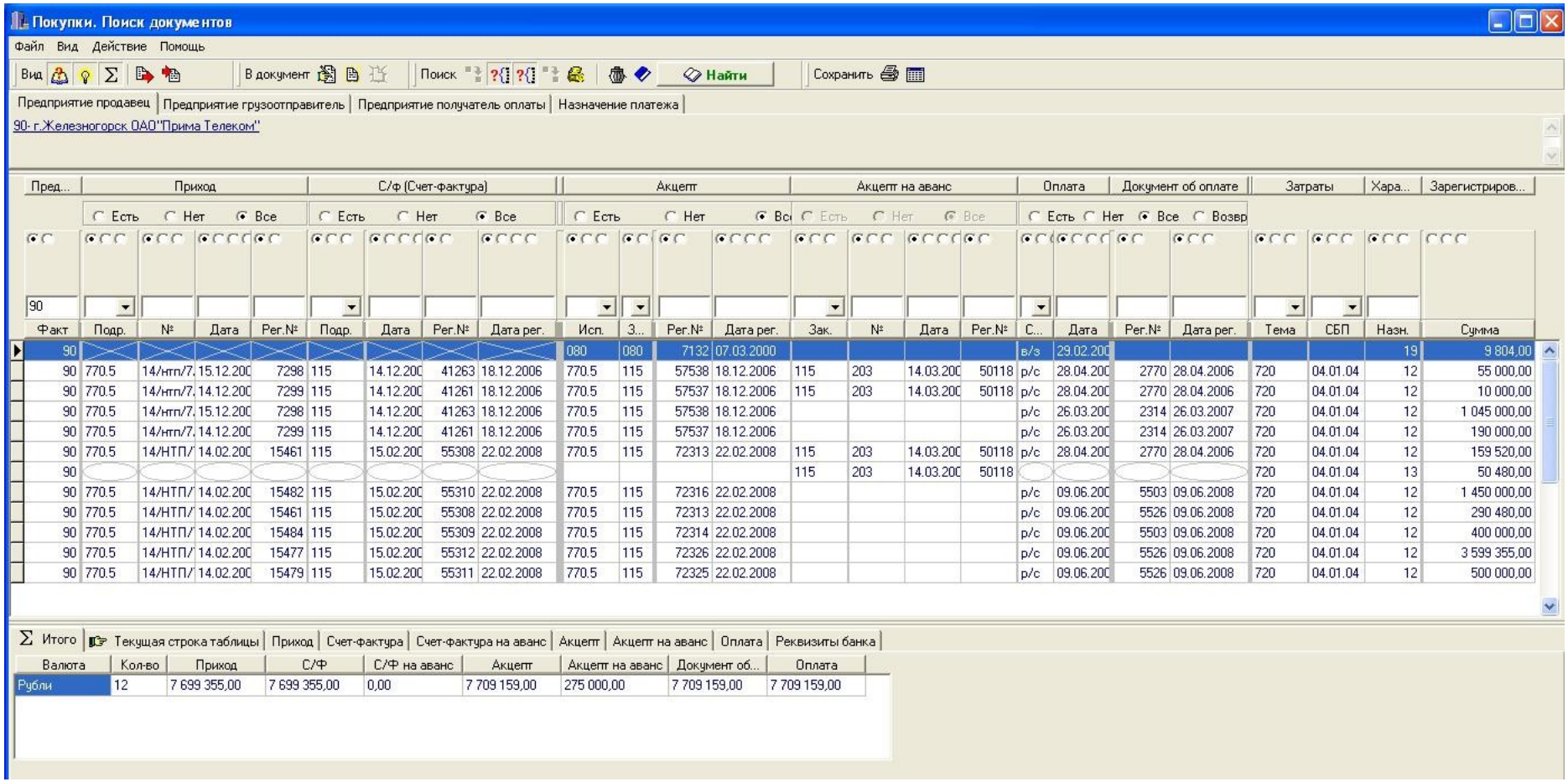


Ведение нормативно-справочной информации

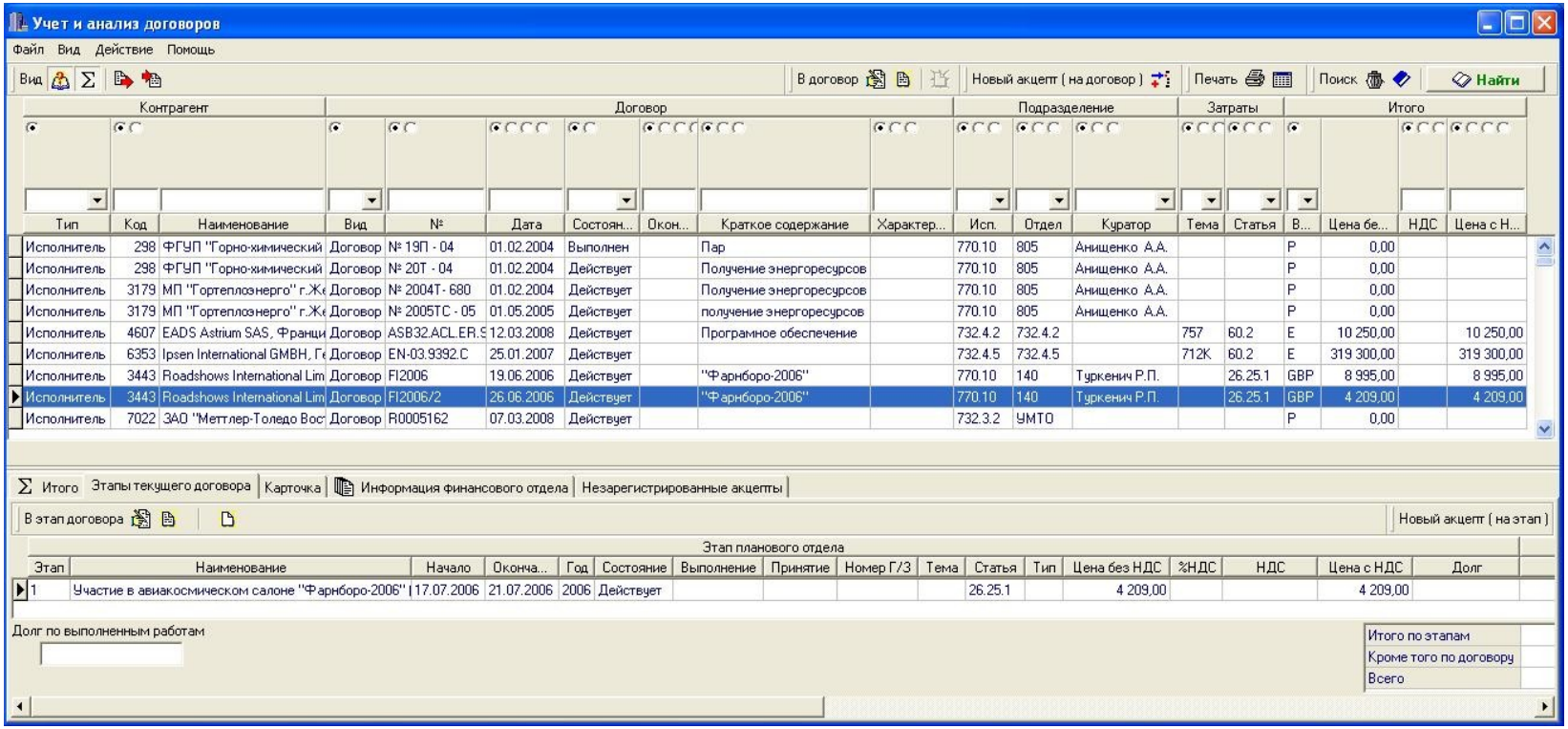



Бухгалтерия. Реестр банковских документов (расход)
Тип движения
Приход
Расход
Результат поиска
Найти
01.07.08
Док
Документ
№
Дата
Дата оплаты
Код предприятия
кто
банк
кому
Подр
Статья Б/П
К оплате
Сумма
Вал
п/п 6185 01.07.2008 01.07.2008 2 2 1094 770 04.01.02 5730000,00 Р
п/п 6186 01.07.2008 01.07.2008 2 1 7192 731.15 07.06.01 26216,86 Р
п/п 6190 01.07.2008 01.07.2008 2 1 6715 814 07.02 37529,90 Р
п/п 6191 01.07.2008 01.07.2008 2 11 3040 770.3 04.01.03 135631,55 $
п/п 6192 01.07.2008 01.07.2008 2 1 5762 814 07.02 47850,00 Р
ПЛАТЕЖНОЕ ПОРУЧЕНИЕ
№ 6185 от 01.07.2008
В разрезе валюты:
43 25476610,59 Р
Всего:
44 25612242,14
Плательщик 2 2452034898 г.Железногорск
ОАО "ИСС"
Банк Ф-Л ГПБ (ОАО) В Г.КРАСНОЯРСКЕ
2
Сумма 5 730 000,00 Р
В т.ч. НДС 0,00
Рас/с 40702810200340000234
БИК 040436936 Кор/с 30101810300000000936
Получатель 1094 1833013253 г.Ижевск
ОАО "Ижевский радиозавод"
Банк УДМУРТСКОЕ ОТДЕЛЕНИЕ N 8618
8
БИК 049401601 Кор/с 30101810400000000601
Рас/с 40702810068020101924
Договор 14040606003 от 01.09.2006 этап 1.2
Подразделение 770
Назначение платежа За выполненные ОКР по дог.14040606003 от 01.09.06г эт.1.2 по сч.500163 от 26.12.07г.
Примечание
- Проводки -
- Связи с документами -
Дебет
Кредит
сч.
ссч.
Сумма
№ С/Ф (дебет)
Дата
Коментарий
60 4 51 14.2 5730000,00 01.07.2008
Добавить
Изменить
Удалить
Выход

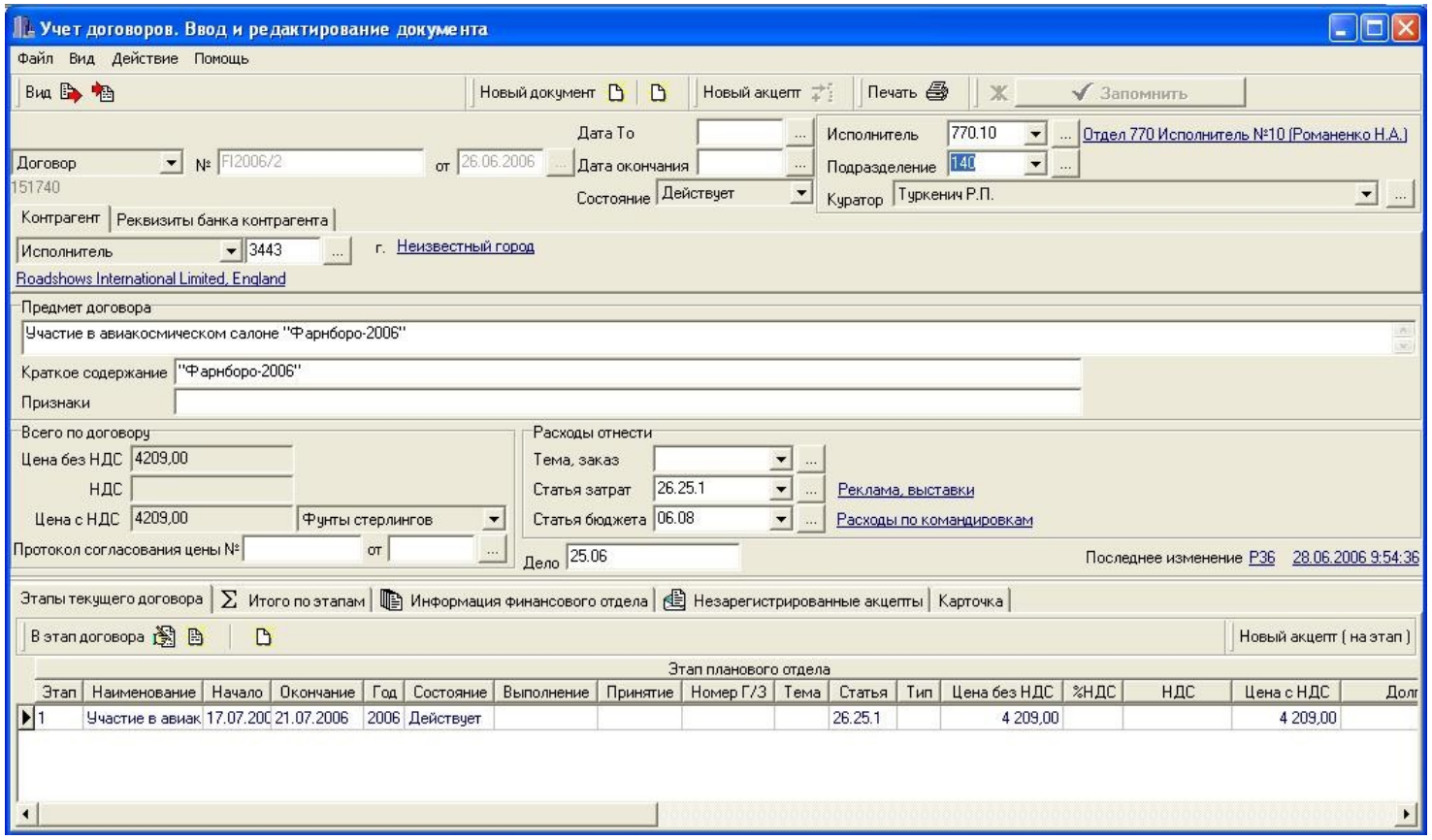
Учет покупок



Учет и анализ договоров



Учет договоров. Ввод и редактирование документа



Редактор ОРД

