СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ.....5
1.1. Процесс, уровни и роль финансового планирования.....5
1.2. Этапы разработки финансового плана предприятия.....8
1.3. Особенности финансового планирования на предприятии строительной отрасли.....17
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ООО «ЖДС ИНЖИНИРИНГ».....21
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЖДС Инжиниринг».....21
2.2 Анализ финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг».....25
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ООО «ЖДС ИНЖИНИРИНГ».....33
3.1. Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг».....33
3.2. Предложения по оптимизации финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг».....43
3.3. Расчет и анализ экономической эффективности мероприятий.....56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....66

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономической практике финансовое планирование является первым и основным этапом менеджмента предприятия, в которое входит создание комплексной системы планирования. На основании разработанной комплексной системы управления, осуществляется организация и контроль запланированных управленческих решений, разрабатывается система мотивации и поощрения персонала, проводится контроль результатов реализованных управленческих решений и их оценка с точки зрения плановых показателей.

При постоянно меняющихся рыночных условиях для деятельности предприятий, на которую влияют внутренние и внешние перемены этого рынка, требуются регулярная оценка и стратегические перемены в их деятельности, основанные и адаптированные под эти изменения на рынке для обеспечения позиций этого предприятия. То есть, в этих рыночных условиях система управления должна улучшаться с целью построения сбалансированной бизнес-стратегии, для достижения задач по реализации диверсификации и повышения конкуренции.

Новые идеи рыночной среды, инновации и технический прогресс вынуждают каждое предприятие реагировать на эти перемены, поэтому они вынуждены находить и предлагать новую стратегию продвижения услуг.

Объект исследования - ООО «ЖДС Инжиниринг».

Предмет исследования – финансовое планирование.

Целью данной работы является разработка направлений совершенствования системы финансового планирования на предприятии строительной отрасли на примере ООО «ЖДС Инжиниринг».

Задачи:

- рассмотреть процесс, уровни и роль финансового планирования;
- изучить этапы разработки финансового плана предприятия;

- выделить особенности финансового планирования на предприятии строительной отрасли;

- проанализировать систему финансового планирования на предприятии строительной отрасли ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- выделить предложения по оптимизации финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- привести расчет и анализ экономической эффективности мероприятий.

В данной работе были использованы следующие работы в области исследования особенностей разработки финансовых планов: Артемьев Р.В., Афонин А. М., Балашов А.И., Рогова Е.М., Тихонова М.В., Виноградова С.А., Красильникова А.Ю., Миронов Р.А., Володин С.В., Гонтарева И.В., Емельянович А.А., Ехлаков Ю.П., Киселев А.А., Трубникова А.А., Корпачева В.А., Курьерова А.А., Лукина А.О., Мороз О.А., Островская В.Н., Попов Д.И., Прохорова М.П. и др.

Практическая значимость данного исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг».

Для раскрытия темы работы использовались принципы научного познания: логический, системный, диалектический, исторический и институциональный.

Структура работы представлена введением, тремя главами, заключением и списком использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ

1.1. Процесс, уровни и роль финансового планирования

Планирование — это осуществление мероприятий или некоторых действий, а также выполнение определённых задач, направленных на достижение цели. В суть планирования входят следующие способы достижения цели: анализ и обработка информации с последующим принятием решений на основе этого анализа, который основывается на результативности всего предприятия в целом, так и отдельных ее элементов, как-то структурные подразделения, отделы и результаты отдельных сотрудников.

Разумеется, что на основании анализа информации за один отдельно взятый промежуток времени ни о каком-либо объективном результате говорить не стоит, полагается делать несколько выборок как по отдельным сотрудникам, так и по целым подразделениям, на разных временных промежутках. Только с таким подходом можно говорить о какой-либо объективности. По результатам анализа составляется план развития предприятия или система планов в зависимости от ситуации и поставленных задач. Из вышеописанного следует, что планирование осуществляется для достижения предприятием цели или комплекса целей, направленных на развитие предприятия и как правило на стандартизацию деятельности сотрудников [14, с. 74].

Таким образом, задачи планирования состоят в верном донесении поставленных целей и методов или задач для их достижения до ответственных сотрудников, которые в свою очередь поставят верные задачи перед исполняющими эти задачи работниками, обеспечив последних средствами для решения поставленных задач.

Контроль и инструктаж лиц ответственных за своевременное (раннее) выявление и предупреждение проблем, возникающих в процессе выполнения целей и задач также является не маловажным фактором. Также стоит донести до ответственных сотрудников и исполняющих рабочих о поставленных сроках и ограничениях, не забывая о мотивации для последних. Очевидно, что понятие планирование и прогнозирование в данной тематике являются очень близкими по смыслу.

Однако различие между этими двумя терминами все же есть, так прогнозирование — это теоретические размышления о возможном результате, как-то прогноз инфляции, курсов валют и тому подобными изменяющимися факторами, результат которых невозможно указать со стопроцентной уверенностью, в то время когда планирование – это комплекс мер направленных на принятие управленческих решений направленных на достижение результата с приложением всех доступных ресурсов.

Под стратегическим планированием и долгосрочным прогнозированием понимают разработку комплекса мероприятий и программ, которые должны быть реализованы в кратчайшие сроки (к примеру в течение года). Однако стоит помнить о том, что при осуществлении стратегического планирования необходимо вносить своевременные корректировки, связанные с текущей обстановкой, такие методы называют оперативным планированием [12, с. 96].

При управлении бизнесом грамотное стратегическое планирование наиболее важно для достижения поставленных бизнес-целей. Также стратегическое планирование включает в себя изучение альтернативных методов выполнения работ и конечную оценку выполненной работы при минимизации использования ресурсов. При этом методология планирования — это совокупность принципов, подходов, способов организации и методов планирования для эффективного решения проблем. Она определяется пониманием путей, средств и возможностей для достижения поставленных целей.

Объект планирования — процесс планирования в различных социально-экономических системах (корпорациях, предприятиях, структурных звеньях).

Предмет планирования — сама деятельность и отношения между объектами планирования и внешней средой.

На практике используются следующие подходы к планированию управлением предприятия:

- Подход «сверху вниз». Центральная плановая служба формирует совместно с руководством стратегический план, который доводится до нижестоящих руководителей различных отделений. Стратегии и задачи каждого отделения формируются на уровне предприятия в целом и затем являются руководством к действию для всех руководителей и сотрудников. Подход характерен для однородного (специализированного, однопродуктового) производства [16, с. 87].

- Подход «снизу вверх». Производственные планы формируются непосредственно в отделениях, а центральная плановая служба лишь сводит данные планы на уровне предприятия. Руководству на местах делегированы полномочия по созданию стратегии, а центральные службы координируют взаимодействия различных отделений. Подход характерен для диверсифицированных предприятий.

- «Встречное» планирование. Комбинированный подход, при котором представители разных уровней управления согласовывают свои цели и представления о путях их достижения в ходе многократно повторяющихся плановых совещаний, являющихся основой формирования и утверждения плана. Планирование начинается централизованным движением сверху вниз, указываются цели, необходимые для достижения, и заканчивается обратным децентрализованным направлением движения снизу вверх, предоставляются пути достижения цели.

- «Искусство стратегического диалога». Новый подход, который декларирует, что в составлении стратегического плана развития предприятия

участвуют все сотрудники управления. Менеджеры среднего звена и специалисты плановой службы лишь оказывают помощь в разработке динамичных планов. У предприятия возникают несколько равновероятных направлений развития предприятия.

Поскольку в настоящее время в России особую актуальность приобретают обоснование и разработка стратегии социально-экономических преобразований с четким определением целей, приоритетов и этапов - важнейшим элемент такой стратегии является финансовое планирование планирование.

Финансовое планирование необходимо любой организации, которая намеревается предпринимать какие-то действия в будущем. В зависимости от содержания (широты, направлений деятельности и значимости) решаемых вопросов финансовые планы бывают:

- генеральные;
- стратегические;
- оперативные (текущее, регулярное) [10, с. 102].

Бюджетирование, как правило, начинается с разработки операционных бюджетов, среди которых, обычно, принято выделять определенные виды. Одним из самых распространенных форматов организации учета денежного потока является бюджет движения денежных средств (БДДС).

Структура БДДС, формирующегося с помощью применения мульти проектного метода, включает в себя два основных учетных регистра.

1.2. Этапы разработки финансового плана предприятия

Перспективная бизнес-идея должна соответствовать следующим критериям:

- актуальность (решать какую-либо проблему потребителя, удовлетворять его потребность и т.д.);

- инновационность (выражена через новый взгляд, подходы на существующую проблемную область);

- уникальность;

- сфокусированность;

- прибыльность в долгосрочной перспективе [15, с. 66].

После детализации бизнес-идеи и получения рыночных подтверждений целесообразности ее внедрения и реализации следует сконцентрироваться на обличении ее в документарную форму, т.е. заняться составлением бизнес-плана.

Бизнес-план заставляет проанализировать каждый аспект деятельности и помогает оценить возможности роста, прибыли, риски и пр.

Как процесс, составление бизнес-плана малого предприятия осуществляется в соответствии со следующими этапами:

1. Решение начать свой бизнес;

2. Анализ собственных сильных и слабых сторон с учетом опыта, образования, желаний;

3. Выбор продуктов или услуг, более всего соответствующих сильным сторонам и желаниям;

4. Исследование рынка выбранного продукта или услуги. Изучение конкуренции;

5. Прогнозирование рыночной доли;

6. Составление плана производства;

7. Составление маркетингового плана;

8. Выбор формы собственности: ООО или ИП. Если ИП, то необходимо подобрать оптимальную систему налогообложения;

9. Составление финансового плана;

10. Составление резюме или делового обзора, в котором указываются цели и перспективы предприятия.

Каждый из выше обозначенных этапов составляет основу того или иного раздела бизнес-плана.

Существует пять основных элементов, которые должны включаться в любой бизнес-план малого предприятия:

I. Краткий обзор бизнеса (вводный раздел).

II. План компании.

III. Маркетинговый план.

IV. Финансовый план.

V. Дополнительные документы

Данные составляющие являются оптимальным содержания бизнес-плана малого предприятия, так как позволяют отразить поставленную цель, значение и ориентацию создаваемого бизнеса [20, с. 102].

При этом все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих, поэтому разрабатывается часто несколько вариантов бизнес-плана.

Одним из главных разделов бизнес-плана является исследование определенных сегментов рынка оказания данных услуг:

- анализ преимуществ данного региона, выявление конкурентов данной ниши;

- выбор в данных регионах определенной ниши.

Данный этап – начало определения рентабельности будущего проекта и прогноз формирования источников основного дохода деятельности.

После того, как объем рынка сбыта определен, необходимо провести анализ присутствия конкурентов в выбранном регионе деятельности. Новые рыночные условия открыли ряд незанятых ниш, которые осталось только нащупать [16, с. 115].

В маркетинг-план реализации входит обычно:

- расчет методики продаж продукта;

- способы стимуляции;

- определение баланса цены;

- маркетинговая стратегия (с учетом создания сетки стимуляции продаж – акции, бонусы, дополнительные услуги, скидки);

- работа с клиентами и послепродажное общение с ними;

- формирование репутации фирмы.

Методики реализации продукта:

- самостоятельная;

- посредничество чрез другие компании;

- продажа через частных посредников;

- создание дилерской сети [20, с. 87].

В разделе «Производство» необходимо составить план производства, который должен в себя включать описание производственного цикла, производственных мощностей, оснащенность производственного процесса, наличие предполагаемых контрагентов, трудовые ресурсы и управленческий персонал, материальные ресурсы, затраты на производство.

Раздел «Экономика и финансы» включает в себя составление финансового плана и проведение экономического анализа. В финансовом плане необходимо раскрыть финансовый потенциал бизнес-идеи, в том числе: прогноз продаж и производственные затраты (себестоимость продукции); баланс расходов и доходов (ожидаемую выручку и расходы); прогноз о прибылях и убытках; сводный прогноз актива и пассива; прогнозируемое движение кассовой наличности; расчет потребности дополнительного финансирования. Экономический анализ бизнес-плана отражает финансовые показатели деятельности организации, в том числе показатели платежеспособности, финансового положения и финансовой устойчивости [21, с. 99].

При этом предприниматель может составить организационный план, который предусматривает раскрытие информации о системе управления организацией, перечень основных руководящих должностей, условия найма штатных сотрудников.

Структура финансового раздела бизнес-плана представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Подразделы финансового плана [17, с. 98]

Финансовый раздел бизнес- плана является своего рода выводом из всех перечисленных выше пунктов плана, и выражает информацию, собранную в них, в стоимостном выражении.

Продвижение бизнеса и его менеджмент – тема отдельного раздела бизнес плана.

Функции менеджмента: планирование лежит в основе будущего проекта; организация, мотивация и контроль являются составляющими тактики и стратегии бизнеса.

Планирование чаще всего подразумевает совокупность определенных средств и методов формирования бизнеса, а также разработка системы управления им и предпосылки к развитию. Также включает в себя всевозможные виды анализа текущей экономической ситуации с поправкой на перспективу.

Следующим шагом разработки бизнес-плана является оценка вероятности риска. Риск может возникнуть в результате неполного анализа слабых сторон бизнес-идеи, а также из-за воздействия факторов внешней среды. Например, риск внезапной потери поставщика, недополучение прибыли, резкий рост затрат, изменение внешнеэкономической и внутренней политики и др. В этой ситуации необходимо разработать меры по профилактике как систематических рисков (изменение законодательства, природные катаклизмы), так и несистематических (финансовые риски, сезонные, колебания спроса и предложения). Кроме того необходимо определить мероприятия по оперативному устранению потенциальных рисков в текущей деятельности [26, с. 95].

Для составления бизнес-плана осуществляется выбор подходящей методики, исходя из объема предполагаемых инвестиций, объема производства и его профиля, направленности проекта, целей инвестора, намерения вкладывать собственные средства, а также привлекать внешних инвесторов в развитие организации. Наиболее распространенные методики - зарубежные методики-стандарты, которые носят название органа, разработавшего их:

- EBRR (ЕБРР) - Европейский банк реконструкции и развития;
- МБРР - Мировой банк реконструкции и развития;
- МФК - Международная финансовая корпорация;
- UNIDO - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию;
- TACIS - Техническая помощь содружеству независимых государств.

Наиболее распространенными и используемыми в России являются методики UNIDO и EBRR. Методика EBRR была внедрена Европейским банком реконструкции и развития, который является крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Финансирование своей деятельности банк осуществляет с помощью привлечения собственных средств, а также с помощью иностранных инвестиций [22, с. 114].

Данная методика является самой рамочной и лаконичной, предполагает ориентированность на финансовый раздел. UNIDO (ЮНИДО) - организация по промышленному развитию при ООН, разработавшая методику по оценке инвестиционных проектов. Эта методика была опубликована в 1978 году. Она рекомендует проектировать проект в виде цикла, включающего в себя три отдельные фазы: прединвестиционную; инвестиционную; эксплуатационную.

В экономике России в настоящее время не существует общей методики разработки бизнес-планов. Наиболее популярны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

1) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;

2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert.

Методика Российского агентства по поддержке МСБ разработана Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (в настоящее время эта организация реорганизована). Настоящие требования подготовлены с целью помочь субъектам малого предпринимательства при обращении за финансированием [8, с. 52].

Особое внимание уделяется производственной организации и рыночному позиционированию и развитию проекта. Финансовый план ограничивается описанием ключевыми показателями: NPV, IRR, PI, срок окупаемости и т.д.

Разделами бизнес-плана, в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса, являются следующие:

1 - Обзорный раздел (резюме).

2 - Описание предприятия.

3 - Описание продукции (услуг)

4 - Анализ рынка.

5 - Производственный план.

6 - План сбыта.

7 - Финансовый план

8 - Анализ чувствительности проекта.

Таким образом, бизнес-план в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса включает 8 разделов, которые комплексно отражают все составляющие будущего предприятия.

Преимуществом использования данной методики является присутствие в описании проекта раздела, посвященного ноу-хау, развитию технологий и инноваций в отрасли и на рынке – раздел «Анализ рынка». В то же время данная методика подходит для описания отдельных инновационных проектов [19, с. 87].

Project Expert – лучшая в своём классе программа, ставшая, благодаря своим возможностям, стандартом для бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов в России, странах СНГ и Балтии.

Аналитическая система Project Expert — программа позволяющая «прожить» планируемые инвестиционные решения без потери финансовых средств, предоставить необходимую финансовую отчётность потенциальным инвесторам и кредиторам, обосновать для них эффективность участия в проекте.

Бизнес-план, в соответствии с методикой Project Expert, включает три основных этапа:

- Первый этап: анализ условий разработки и осуществления проекта, формирование и ввод необходимых исходных данных для проведения последующих расчетов.

- Второй: автоматическое формирование финансовых отчетов и расчет основных показателей проекта.

- На третьем этапе проводится анализ привлекательности инвестиционного проекта.

На наш взгляд, данные разделы не отражают полностью всех элементов и процессов бизнес-планирования. Данная методика не способна учесть

специфику некоторых отраслей, так как не предполагает проведение анализа отрасли, тем самым пропуская учет влияния внешних факторов (рост цен, действия конкурентов, снижение спроса и т.д.) [11, с. 52].

При этом данная методика в свою очередь позволяет моделировать деятельность различных отраслей и масштабов — от небольших венчурных компаний до холдинговых структур. Программа широко используется для финансового моделирования и разработки бизнес-планов производства и оказания услуг в банковском бизнесе, телекоме, строительстве, нефтедобыче и нетфепереработке, транспорте, химии, перерабатывающей и лёгкой промышленности, машиностроении, аэрокосмической отрасли, энергетике.

Не смотря на преимущества методики бизнес-планирования Project Expert в рамках данной работы планирование будет осуществляться с применением методики Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса. Выбор именно этой методики обусловлен следующими причинами:

- бизнес-планирование невозможно без предварительного анализа рынка с целью определения сегмента. Программа Project Expert не позволяет учесть анализ рынка, так как не содержит данный раздел;

- методика Project Expert не выделяет план сбыта, в соответствии с которым будет показано, как планируется осуществлять продвижение турагенства и его услуг. Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса содержит раздел, посвященный планированию сбыта [30, с. 58].

Практика показывает, что для разработки бизнес-плана вполне приемлема стандартная общепринятая методика, составленная российскими или зарубежными компаниями, поскольку каждый предприниматель выстраивает свою стратегию бизнеса и соответственно адаптирует разделы плана под специфику своего бизнеса.

Таким образом, следует отметить, что внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть

возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые способствуют обеспечению условий функционировании организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли, основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

1.3. Особенности финансового планирования на предприятии строительной отрасли

Оптимизация применяемых методов расчета сметной стоимости в данное время направлена на ее снижение, как фактор экономии бюджетных средств, т. е. в большей степени от сложившейся ситуации пострадали производители работ. Но, в конечном итоге, заниженная стоимость строительства и для заказчика имеет отрицательный эффект, так как страдает качество работ, что влечет за собой увеличение затрат на содержание объекта в процессе эксплуатации. В результате от сложившейся ситуации в ценообразовании в строительстве страдают все стороны инвестиционного процесса (см. рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 - Мероприятия по реформированию системы ценообразования в строительстве

В результате анализа текущего состояния системы ценообразования в строительной отрасли региона выявлены проблемы и их возможные последствия, представленные в табл. 1.1.

Таблица 1.1 - Проблемы ценообразования в строительстве и их последствия

Проблема ценообразования в строительной отрасли	Последствия выделенной проблемы
1. Внесение изменений в Градостроительный кодекс РФ относительно методики определения сметной стоимости без возможности реализации этих изменений на практике. В частности не работающая федеральная государственная система ценообразования в строительстве (ФГИС ЦС)	Невозможность применения ресурсной модели определения сметной стоимости, которая дает самый достоверный результат
2. Базисным уровнем цен до сих пор являются цены по состоянию на 01.01.2000 г.	Высокая погрешность при определении сметной стоимости, связанной с применением индексов изменения сметной стоимости за 20 лет
3. Минстроем публикуются только индексы к стоимости строительно-монтажных работ, с ограниченной номенклатурой объектов строительства	Низкая точность расчетов при определении сметной стоимости
4. Отсутствие индексов пересчета из базисных в текущие цены для работ по капитальному ремонту, применение для ремонтных работ индексов на новое строительство	Низкая точность расчетов при определении сметной стоимости ремонтных работ
5. Отсутствие возможности корректировки федеральных единичных расценок в соответствии с данными проекта	Учет в смете несоответствующих проекту марок материалов, что влияет на снижение точности сметной стоимости и возникновению разногласий между заказчиком и исполнителем работ на этапе строительства
6. Невозможность учета в сметной документации затрат на доставку материалов от поставщика до объекта на фактическое расстояние	Занижение сметной стоимости для объектов, находящихся в отдаленных от областного центра населенных пунктах и, как следствие, экономия затрат в процессе производства работ, что может повлечь снижение их качества. Трудности в организации конкурентного отбора исполнителей работ

7. При отсутствии данных по стоимости материалов необходимость составления конъюнктурного анализа (не менее 3-х поставщиков) на все отсутствующие материалы с предоставлением большого количества данных о поставщиках	Значительное увеличение трудоемкости работ по составлению сметной документации

Из перечисленных выше проблем более подробно рассмотрим основные. В течение последних лет для объектов, строительство, ремонт и реконструкция которых осуществляется за счет бюджетных источников финансирования, применялся метод определения сметной стоимости с самой низкой точностью. Это базисно-индексный метод с применением федеральных единичных расценок и индексов пересчета в текущий уровень цен к стоимости строительно-монтажных работ. Особенно некорректно применять этот метод к стоимости работ по капитальному ремонту, так как структура стоимости строительно-монтажных работ отличается от структуры стоимости нового строительства.

Выявленные проблемы в ценообразовании строительной отрасли снижают эффективность деятельности всех участников инвестиционно-строительного процесса, качество выполненных ремонтно-строительных и строительно-монтажных работ, и, как следствие, качество строительной продукции.

Для решения вышеперечисленных проблем необходимы оперативные действия по их устранению. По мнению автора исследования необходимо следующее:

– расширить номенклатуру видов строительства, для которых Минстрой публикует индексы изменения сметной стоимости, в том числе индексов на автомобильные и железнодорожные перевозки;

– публиковать индексы изменений сметной стоимости по статьям затрат для всех регионов РФ;

– публиковать индексы изменений сметной стоимости для ремонтных работ;

– предоставлять возможность корректировки ресурсной части федеральных единичных расценок в соответствии с проектом;

– притормозить внедрение конъюнктурного анализа стоимости материалов как необходимого документа в составе сметной документации до начала действия ФГИС ЦС;

– предоставлять разъяснения по учету транспортных затрат для отдаленных от поставщиков строительных материалов территорий.

Необходимо обратить внимание, что выполнение данных рекомендаций переориентирует действие властей на решение не только проблем заказчиков в строительный отрасли, но и позволит защитить интересы производителей работ, что положительно скажется на всей строительной отрасли.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ ООО «ЖДС ИНЖИНИРИНГ»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ЖДС Инжиниринг»

Объектом исследования в работе выступает ООО «ЖДС Инжиниринг».

Компания ООО «ЖДС-Инжиниринг» динамично развивающаяся строительная компания, предлагающая оригинальные решения, гарантию и высокое качество выполняемых работ:

- огнеупорные работы;
- керамическая наплавка;
- монтаж металлоконструкций;
- общестроительные работы;
- ремонт и строительство железнодорожных путей;
- текущее содержание железнодорожных путей;
- проведение ультразвуковой дефектоскопии;
- электромонтажные работы;
- монтаж оборудования.

ООО «ЖДС-Инжиниринг» имеет многолетний опыт и соответствующие разрешительные документы на осуществление данных видов деятельности. Все виды работ выполняются: на высоком техническом уровне, в исполнении требований «Правил техничесокй безопасности» на опасных объектах.

ООО «ЖДС-Инжиниринг» располагает производственной базой, обеспечена специальными техническими средствами и инвентарем для выполнения огнеупорных, строительно-монтажных и ремонтно-путевых работ, а также необходимым транспортом для обеспечения выполнения всех видов работ и оперативного перемещения бригад на объекты для проведения работ.

Все инженерно-технические работники компании имеют высшее техническое образование, продолжительный практический опыт работы на промышленных предприятиях.

Представим основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ЖДС Инжиниринг» в таблице 2.1. Отчетность представлена в приложении А.

Приведенные показатели свидетельствуют об основных результатах деятельности предприятия за анализируемый период с 2020 по 2022 год. Кроме того, в таблице представлены изменения показателей за период в абсолютном процентном выражениях.

Таблица 2.3

Основные организационно-экономические показатели деятельности предприятия ООО «ЖДС Инжиниринг»

Показатели	2020	2021	2022	Абс. откл.		Темп роста, %	
				2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
1 Выручка от реализации продукции (услуг), тыс. руб.	112578	153148	273595	40570	120447	136,04	178,65
2 Среднесписочная численность работающих, чел.	105	109	111	4	2	103,81	101,83
3 Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб.	1072,17	1405,03	2464,82	332,86	1059,79	131,05	175,43
4 Фонд оплаты труда, тыс. руб.	38026	56387	94787	18360	38400	148,28	168,10
5 Среднегодовой уровень оплаты труда, тыс. руб.	362,16	517,31	853,94	155,15	336,63	142,84	165,07
6 Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	11252	12254	31610	1002	19356	108,91	257,96
7 Фондоотдача, руб./руб.	10,01	12,50	8,66	2,49	-3,84	124,91	69,25
8 Фондоемкость, руб./руб.	0,10	0,08	0,12	-0,02	0,04	80,06	144,39
9 Себестоимость продукции (услуг), тыс. руб.	95066	140967	236968	45901	96001	148,28	168,10
10 Затраты на 1 руб. реализованной продукции, руб.	0,84	0,92	0,87	0,08	-0,05	109,00	94,10
11 Чистая прибыль, тыс. руб	8412	9932	27341	1520	17409	118,07	275,28
12 Рентабельность: продукции, %	84,44	92,05	86,61	7,60	-5,43	109,00	94,10
продаж, %	7,47	6,49	9,99	-0,99	3,51	86,79	154,09

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет положительную динамику: ее рост по результатам 2022 года составил 78,65%.

Численность сотрудников ООО «ЖДС Инжиниринг» выросла на 2 человека в 2022 году. В связи с ростом выручки и численности персонала среднегодовая выработка на 1 рабочего так же имеет положительную динамику. В соответствии с увеличением численности сотрудников увеличился и размер фонда оплаты труда. Показатель фондоотдачи имеет тенденцию к росту: в 2021 году отмечается рост на 2,49, а по результатам 2022 года фондоотдача снизилась до 8,66%.

На рисунке 2.1 представим динамику выручки и себестоимости ООО «ЖДС Инжиниринг».

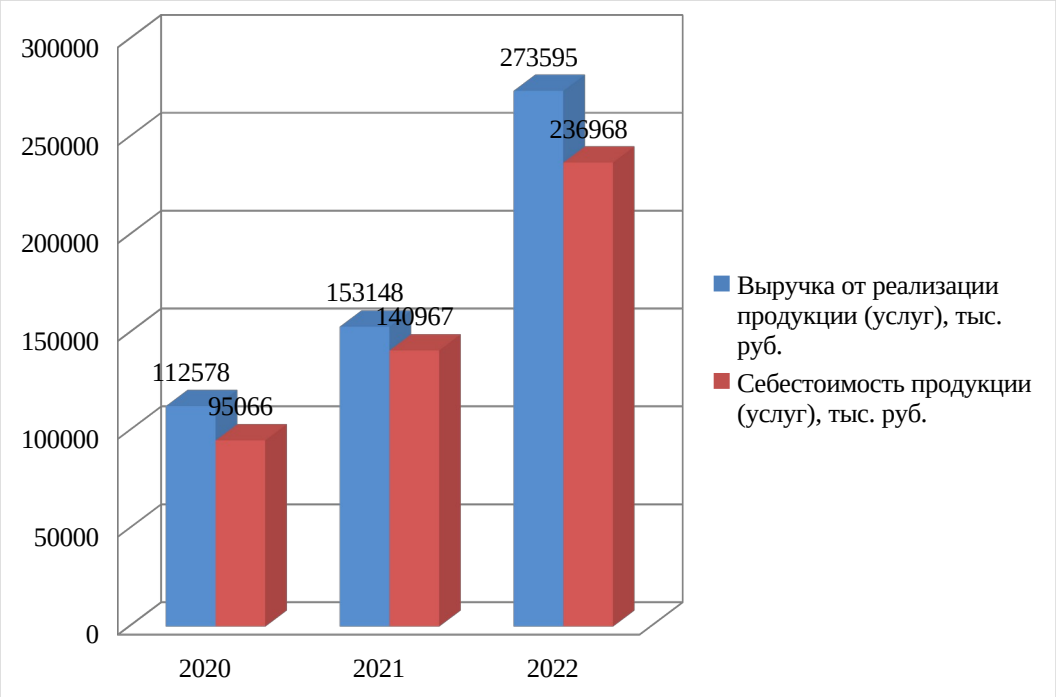

Рисунок 2.1 – Динамика выручки и себестоимости ООО «ЖДС Инжиниринг», тыс. руб

Как показывают данные рисунка 2.1., в динамике выручки ООО «ЖДС Инжиниринг» отмечается положительная тенденция: по результатам 2022

года объем выручки увеличился на 78,65%, а по итогам 2021 года величина выручки выросла на 36,04%.

В динамике себестоимости компании отмечается тенденция к росту: за анализируемый период темп роста составил 68,10%.

На рисунке 2.2. представим динамику чистой прибыли ООО «ЖДС Инжиниринг».

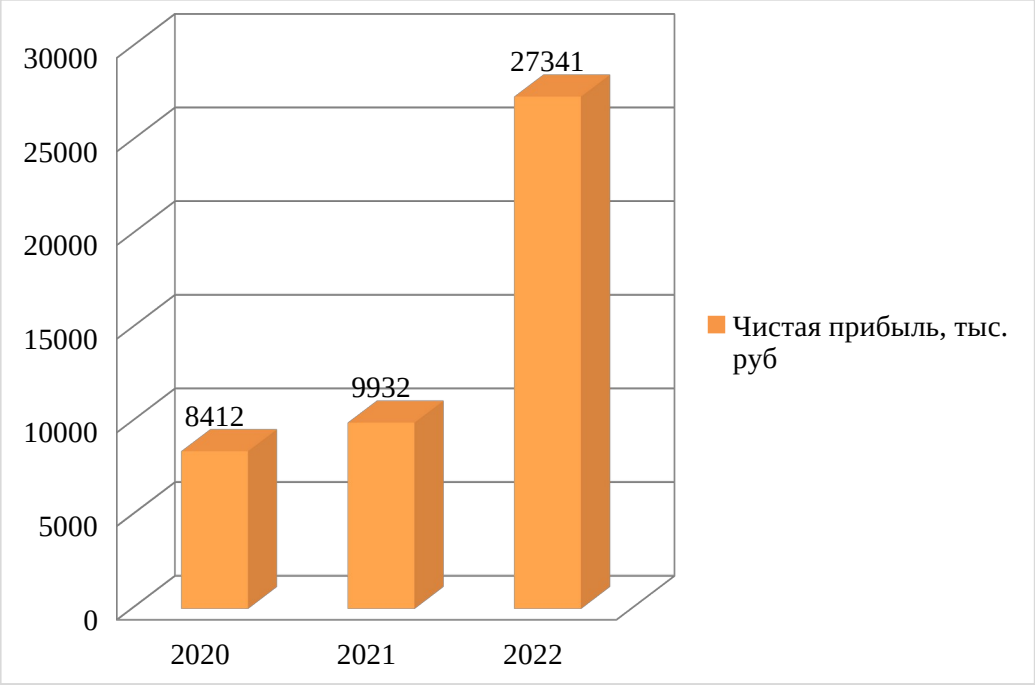

Рисунок 2.2 – Динамика чистой прибыли ООО «ЖДС Инжиниринг», тыс. руб

Как показывают данные рисунка 2.2, по результатам 2022 года чистая прибыль ООО «ЖДС Инжиниринг» выросла до 27341 тысяч рублей, что на 175,28% выше, чем по итогам 2021 года.

Основными задачами финансового менеджмента ООО «ЖДС Инжиниринг» являются:

1) Формирование достаточного объема финансовых ресурсов, достижение целей в области качества выпускаемой продукции;

2) Эффективное использование финансовых ресурсов в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия;

3) Оптимизация финансовых потоков и структуры капитала предприятия;

4) Финансовое равновесие организации;

5) Обеспечение максимальной прибыли.

Система организационного обеспечения финансового менеджмента на предприятии это совокупность служб, отделов и подразделений организации, взаимосвязанных между собой, которые обеспечивают разработку и принятие управленческих решений по отдельным аспектам ее производственно-хозяйственной деятельности и отвечающих за результаты этих решений. Далее будет рассмотрена деятельность и структура финансовой службы предприятия.

Таким образом, объектом исследования в работе выступает ООО «ЖДС Инжиниринг». Основной вид деятельности – строительство промышленных объектов.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет положительную динамику: ее рост по результатам 2022 года составил 78,65%. По результатам 2022 года чистая прибыль ООО «ЖДС Инжиниринг» выросла до 27341 тысяч рублей, что на 175,28% выше, чем по итогам 2021 года.

2.2 Анализ финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг»

Функции финансовой службы предприятия в ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляются планово-экономическим отделом.

Планово-экономический отдел ООО «ЖДС Инжиниринг» отвечает за финансовое планирование, контроль реализации финансовых планов, а так же обеспечение финансовой безопасности предприятия.

Целью планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» является решение ряда задач (см. рисунок 2.3).

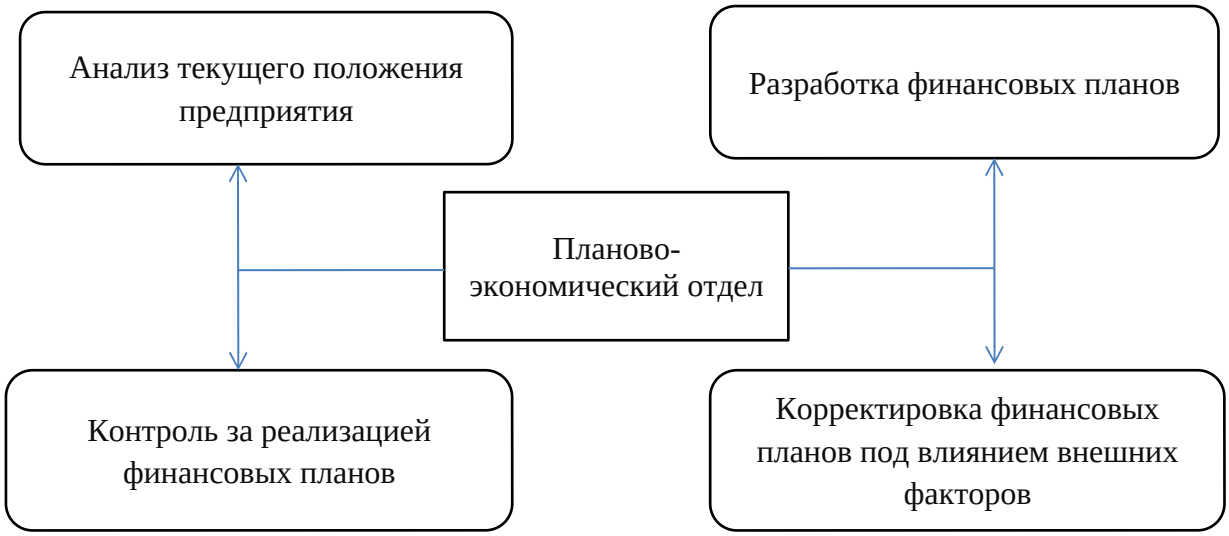

Рисунок 2.3 – Задачи планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг»

Кроме того, основные задачи планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» включают в себя разработку и составление:

- планов развития фирмы и прогнозов;
- отчетной документации различного характера (разовой и регулярной);
- необходимых справок и аналитических пояснений;
- экономических расчетов;
- инвестиционных проектов, а также бизнес-планов.

В современных условиях сотрудники планово-экономического отдела должны хорошо разбираться в делах предприятия, владеть финансово-экономическим анализом, методами программно-целевого планирования и управления проектами, выполнять информационно-аналитическую работу, анализировать риски, обеспечивать защиту информационных ресурсов, организовывать создание и эксплуатацию сложных инженерных комплексов, охрану объектов предприятий.

Структура планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» и ее штат определяются в соответствии с целями, задачами и функциями.

Основные отделы планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» представлены на рисунке 2.4.

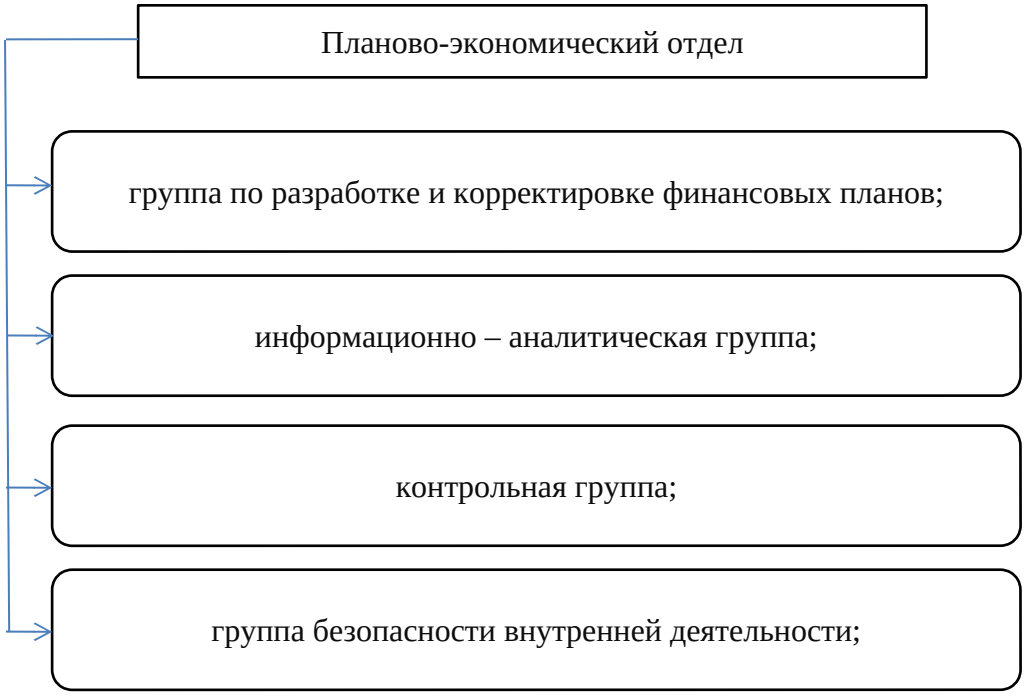

Рисунок 2.4 - Основные группы планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг»

Основными функциями планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» являются:

1. планово-производственные: отдел предприятия разрабатывает комплексные программы и целевые планы по обеспечению высокого уровня результатов деятельности предприятия;

2. социально-кадровые: отдел предприятия принимает участие в расстановке кадров, предотвращении и регулировании конфликтов внутри организации, создании здоровой рабочей атмосферы в коллективе;

3. экономические и административные: отдел предприятия принимает участие в планировании и распределении ресурсов организации, которые необходимы для эффективного решения финансовых проблем предприятия, а также принимает участие в подготовке и реализации мер финансовой безопасности.

Финансовое планирование ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляется путем разработки финансовых планов, их корректировке в процессе реализации, контроле их полной реализации.

Схематично процесс финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг» представлен на рисунке 2.5.

Как показывают данные рисунка 2.5, в целях формулирования проблемы применяется предыдущий опыт планирования, то есть предыдущие результаты реализации финансового плана, а так же его корректирование в процессе реализации под влиянием внешних факторов.

Принятие планового решения состоит в определении планируемых показателей, а так же их количественного выражения. Результатом является готовый финансовый план предприятия.



Рисунок 2.5 – Схема финансового планирования в ООО «ЖДС Инжиниринг»

Исходной информацией для разработки плана являются:

1) план производства продукции;

2) сведения об авансах и предоплате по заключенным договорам;

3) план реализации готовой продукции;

4) сведения о задолженностях.

Структура плана поступления денежных средств представляет собой задание на поступление средств от реализации продукции и оказанных услуг, оплаты НИОКР, сторонних работ подразделений организации, прочей реализации, инвестиций и кредитов.

Суммы поступлений на месяц приводятся по неделям с подведением нарастающего итога и указанием формы платежей и ответственных лиц.

Исходной информацией для расходной части финансового плана являются:

- лимиты затрат на материалы и покупные комплектующие изделия;

- лимиты затрат на энергоресурсы;

- данные по фонду оплаты труда организации и обслуживающих подразделений;

- сметы на строительство и ремонт;

- прочая информация, предоставляемая подразделениями организации.

Структура расходной части бюджета на год (месяц) предусматривает распределение платежей по статьям оплат с разбивкой по кварталам и подведением нарастающих итогов по каждой статье.

Бюджет производственно-хозяйственной деятельности организации формируется на год за 30 дней до начала планируемого периода, и на месяц - 1 числа планового месяца, уточняется по фактическим платежам, согласовывается с исполнителями, подписывается заместителем директора по экономике и финансам и утверждается у директора ООО «ЖДС Инжиниринг».

Среди инструментов финансового планирования деятельности выделим оценку финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности ООО «ЖДС Инжиниринг».

Рассматривая один из методов финансового планирования «Система оценки по результату», который предполагает исследование и анализ коэффициента выполнения плана, то есть сопоставления фактически

полученных компанией финансовых результатов с теми, что планировал управляющий финансовый менеджмент.

Исполнение планируемых индикаторов может показать качество понимания финансового состояния ООО «ЖДС Инжиниринг» менеджментом компании.

Под средством еще одного метода финансового планирования, можно оценить уровень платёжеспособности, для этого используем логарифмическое прогнозирование (см. рисунок 2.6).

Анализируя результаты коэффициента платежеспособности, можно заметить незначительное увеличение показателя. При этом отметим, проблемной стороной данного метода является неточность оценки. В целях более детального прогнозирования важно применение разных методов прогнозирования, в том числе линейного, полинаминального, скользящего среднего, степенного и других.

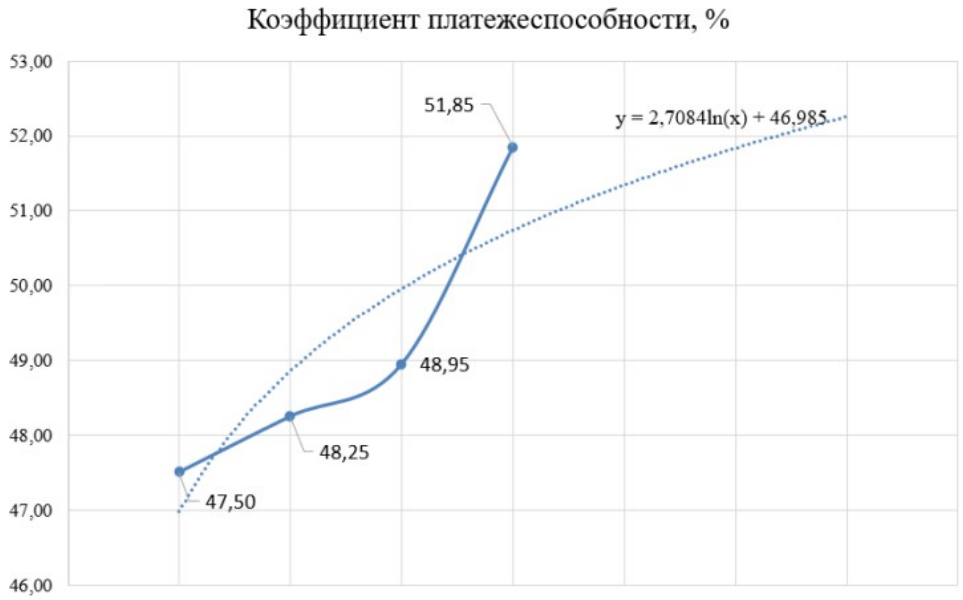

Рисунок 2.6 - Прогнозирование платежеспособности ООО «ЖДС Инжиниринг» к 2024 году

Наименее точным методом прогнозирования является линейный, что связано с большей радикальностью значений, как следствие, низкой

точностью показателей.

Однако сложность внешнего анализа заключается в недоступности информации, связанной с управленческим учетом компании, или иных количественных сведений, позволивших бы выполнить такой анализ. Внутренние же специалисты финансового планирования обладают такой возможность. Имея фактические и планируемые данные о финансовом результате, открывается возможность в хронологии отследить тенденцию выполнения плана, приближения к нему или отклонения от него. В зависимости от отклонения корректируется финансовая политика, а также могут быть внесены кардинальные изменения в долгосрочную стратегию развития компании, позволяющие расширить рынки сбыта, увеличив показатели выручки и чистой прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что при оценке эффективности финансового планирования существует основная проблема нехватки информации.

Решить проблему неточности методов, недостатка информации для оценки, анализа и планирования может помочь комплексное использование нескольких методов финансового планирования.

При использовании несколько методов для прогноза, можно произвести оценку качественности и в зависимости от удовлетворенности и правильности одного из прогнозных путей, выбрать наиболее важные показатели и инструменты, скорректировать механизмы оценки для правильности показателей.

Финансовому менеджменту ООО «ЖДС Инжиниринг» важны все элементы финансового планирования для детальной оценки финансового результата.

Такими элементами в контексте оценки внешней экономической деятельности и финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг» могут быть прогнозирование продаж по странам, перечень требований к активам для увеличения продаж, перечень финансовых обязательств с подробным

описанием, экономическое прогнозирование развития государства и отраслей на внешнем рынке.

По мимо этого, можно повысить эффективность финансового планирования, учитывая внешнеэкономические риски, с которыми может столкнутся компания.

Таким образом, оценка основных направлений финансового планирования позволит определить, какие методы под ходят для компании и насколько информация по ним может быть полной и позволит провести эффективное планирование. Так же позволит определить наиболее важные показатели, механизмы и инструменты финансового планирования. Помимо этого, комбинированный метод финансового планирования позволит обезопасить руководство предприятий от нежелательных рисков и недостатках одного конкретного метода планирования.

Таким образом, функции финансовой службы предприятия в ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляются планово-экономическим отделом. Планово-экономический отдел ООО «ЖДС Инжиниринг» отвечает за финансовое планирование, контроль реализации финансовых планов, а так же обеспечение финансовой безопасности предприятия.

Среди инструментов финансового планирования деятельности выделим оценку финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности ООО «ЖДС Инжиниринг». Решить проблему неточности методов, недостатка информации для оценки, анализа и планирования может помочь комплексное использование нескольких методов финансового планирования. При использовании несколько методов для прогноза, можно произвести оценку качественности и в зависимости от удовлетворенности и правильности одного из прогнозных путей, выбрать наиболее важные показатели и инструменты, скорректировать механизмы оценки для правильности показателей.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ООО «ЖДС ИНЖИНИРИНГ»

3.1. Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг»

В ходе оценки бюджетирования ООО «ЖДС Инжиниринг», было выявлено, что, несмотря на немаловажную работу уже проделанную в этой области, существует ряд еще недостаточно разработанных вопросов. В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы приобретают особую значимость. Поэтому в настоящее время в ООО «ЖДС Инжиниринг» специалистами разрабатываются приоритетные направления для дальнейшего развития бюджетирования в компании.

В результате анализа финансового положения и финансовой устойчивости ООО «ЖДС Инжиниринг» было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом положении. При формировании финансовой устойчивости ООО «ЖДС Инжиниринг» представляются следующие проблемы:

1) отсутствие рационального сочетания собственных и заемных средств. Преобладание заемных средств по увеличению собственного капитала. Из первой проблемы вытекает вторая;

2) неудовлетворенность баланса собственными средствами;

3) наличие длительной просроченной задолженности поставщикам, инвесторам, банкам, бюджету, внебюджетным фондам и многим другим кредиторам.

Основными причинами, сдерживающими развитие компании стали, с одной стороны неплатежи арендаторов, с другой стороны большая доля денежной составляющей в расчетах за приобретаемые технологии и оборудование. Высокая доля внеоборотных активов характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

4) недостаточное количество краткосрочной дебиторской задолженности для покрытия среднесрочных обязательств компании;

5) отрицательная динамика капитала и резервов. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании;

6) безусловной проблемой при анализе и оценке финансовой устойчивости является ее информационная составляющая.

Для проведения анализа используется только бухгалтерская отчетность. Динамическая оценка работы компании порой подменяется статистической оценкой. В результате этого весь анализ был сведен к расчетам абсолютных и относительных показателей по данным бухгалтерского баланса.

При постановке бюджетирования в компании необходимо обратить внимание на некоторые моменты. Внедрение бюджетирования представляет собой проект, поэтому для него надо выбрать менеджера проекта, определить центры ответственности, затраты на проект и провести оценку его эффективности.

Таким образом, падение финансовой устойчивости у ООО «ЖДС Инжиниринг» наблюдается на протяжении 2020 и 2021 годов.

К этим негативным факторам следует отнести такие проблемы как:

1) ослабление обменного курса местных валют.

Это отрицательно повлияло на финансовые результаты компании. Значительная часть расходов, затрат и финансовых обязательств ООО «ЖДС Инжиниринг», включая капитальные затраты и заимствования (кредиты и еврооблигации), номинированы в долларах США и/или евро, в то время как большая часть доходов компании выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется операционная деятельность;

2) обесценивание рубля. Данный факт приводит компанию к повышению расходов, сокращению свободной ликвидности, к

дополнительным сложностям соблюдения финансовых обязательств, содержащихся в кредитной документации.

3) потрясения на кредитных рынках. На фоне введенных США и Европейским Союзом санкций в отношении России повысились ставки кредитования на внутреннем рынке. За последний год Банк России снизил ключевую ставку с 17% до 11%, однако дальнейшее снижение осложняется стрессовой экономической ситуацией и высокими инфляционными рисками.

Потрясения на мировых финансовых рынках и продление международных санкций против российских компаний негативно сказываются, в том числе, и на способности компании привлекать финансирование на коммерчески приемлемых условиях, как на внешнем рынке, так и на внутреннем. Это также оказывает отрицательное воздействие на бизнес, финансовое положение, результаты деятельности и планы на будущее ООО «ЖДС Инжиниринг».

4) резкий рост инфляции. Это привело компанию к росту расходов, а, следовательно, негативно отразилось на результатах финансовой устойчивости.

5) значительная непогашенная задолженность. Главным образом она состоит из обязательств, которые предприятие взяло на себя по своим банковским кредитам. Способность ООО «ЖДС Инжиниринг» обслуживать, погашать и рефинансировать задолженность и финансировать планируемые капитальные вложения зависят от способности предприятия генерировать денежные средства в будущем. Это в некоторой степени находится в зависимости от общих экономических, финансовых, конкурентных, законодательных, регуляторных и прочих факторов, находящихся за пределом контроля компании. На данный момент ООО «ЖДС Инжиниринг» не может генерировать достаточные денежные потоки или иным образом получать средства для совершения требуемых платежей. Это в свою очередь приводит к невыполнению обязательств, связанные с финансовой

задолженностью, а кредиторы сокращают сроки погашения задолженностей, тем самым потенциально вызвав перекрестное невыполнение обязательств и досрочное погашение компанией прочей задолженности.

6) недостаточное финансирование. Как известно в 2022 году США и Евросоюз ввели санкции в отношении ряда российских институтов в связи с ситуацией в Украине. Санкции влияют на возможности ООО «ЖДС Инжиниринг» привлекать внешнее финансирование. В связи с развитием, строительством, обслуживанием сети связи и закупкой необходимого оборудования необходимо осуществлять значительные капиталовложения.

Неудовлетворение финансовых потребностей приводит:

а) к нехватке внешних источников финансирования;

б) к изменению условий существующих договоренностей по финансированию;

в) к поиску новых возможностей деятельности и вложений, которые требуют больших инвестиций;

г) к уменьшению роста доходов.

Перечисленные проблемы в той или иной мере препятствуют развитию рыночных возможностей компании и оказывают влияние на конечный финансовый результат.

В целях увеличения финансовой устойчивости ООО «ЖДС Инжиниринг» следует уделять больше внимания изучению рынка, а так же формированию четкого механизма по планированию доходов и расходов компании. Важно более гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Выделим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание при постановке бюджетирования. К ним в первую очередь можно отнести отсутствие четких стратегических целей и неверное определение решаемых задач. Встречается неправильное распределение ролей в бюджетном процессе и отсутствие определенных ответственных за

бюджетные показатели. Чтобы система была работающей, нужна связь между бюджетированием и мотивацией персонала.

Центральным участником бюджетирования в компании является отдел бюджетного планирования, который выполняет следующие основные функции (см. рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Функции бюджетирования

Можно предложить следующую систему бюджетирования для ООО «ЖДС Инжиниринг» (см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б.).

Также на основании разработанного Бюджета доходов и расходов ОСТ формируют пакет специальных бюджетов:

- БДР по статьям затрат;

- БДР по элементам затрат;

- БДР по видам деятельности.

На основании разработанного бюджета доходов и расходов на планируемый год организация системы ООО «ЖДС Инжиниринг» формирует бюджет движения денежных средств. Бюджеты движения денежных средств должны формироваться с учетом внутригрупповых оборотов с обязательной выверкой взаимных расчетов.

Процесс бюджетирования осуществляется «снизу-вверх» (bottomup), т.е. функциональные подразделения каждого уровня управления осуществляют детальное планирование доходов/ расходов, находящихся в их зоне ответственности или необходимых функциональному подразделению для выполнения своих функций. Бюджеты функциональных подразделений консолидируются в бюджет ООО «ЖДС Инжиниринг».

Положением о Бюджетном комитете предлагаем установить его состав, куда входят:

- заместитель генерального директора по экономике ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- заместитель генерального директора по эксплуатации ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- заместитель генерального директора по управлению персоналом и общим вопросам ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- заместитель генерального директора – начальник службы безопасности ООО «ЖДС Инжиниринг»;

- начальник финансово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг».

Председатель комитета и состав комитета утверждаются Генеральным директором ООО «ЖДС Инжиниринг».

Финансовая структура предполагает выделение Функциональных центров ответственности (далее – ФЦО) – функциональное подразделение или совокупность функциональных подразделений, отвечающих за выполнение процессов бюджетного управления: за планирование,

исполнение и контроль натуральных (объемных), стоимостных и удельных показателей в рамках закрепленных за ним функциональных процессов/областей функциональной ответственности на соответствующем уровне бюджетного управления.

Также предлагается разработать и утвердить нормативный документ по порядку бюджетирования, который устанавливает единые правила и подходы к формированию бюджетного пакета организаций системы ООО «ЖДС Инжиниринг». Выделяются следующие виды бюджетного планирования:

- годовое планирование;
- текущее планирование;
- среднесрочное планирование.

Процесс формирования годового бюджета общества включает в себя следующие подпроцессы: формирование годового бюджета версии данных «План», «Корректировка» и «Прогноз».

Организация начинает формирование бюджетного пакета с разработки Инвестиционной программы, Программы ТПиР, Программы КР, Программы диагностики, Плана РЭН, Плана закупки и поставки МТР, Плана поставки ГСМ.

ФЦО Общества совместно с ФЦО филиалов разрабатывают проект годового бюджета на планируемый год, исходя из сценарных условий, утвержденных Бюджетным комитетом ООО «ЖДС Инжиниринг», производятся и консолидируются необходимые расчеты, готовятся обоснования и предоставляются соответствующие Заявки и ГПО с выделение ВГО для формирования показателей бюджета.

На основании поступивших от ФЦО ООО «ЖДС Инжиниринг» подписанных Заявок и ГПО Отдел бюджетного планирования (ОБП) формирует БДР и БДДС на планируемый год.

Разработанный проект бюджета по направлению деятельности ФЦО подлежит согласованию с руководством общества, а затем процедуре защиты на Бюджетном комитете ООО «ЖДС Инжиниринг».

После загрузки данных в КИС БП ответственные представители ФЦО общества осуществляют согласование функциональных бюджетов в ООО «ЖДС Инжиниринг».

Отметка о согласовании функциональных бюджетов в ООО «ЖДС Инжиниринг» делается уполномоченными сотрудниками ФЦО Компании в форме «Лист согласования» КИС БП.

Затем ОБП производит загрузку бюджетного пакета БДР и БДДС в SAP BO FC (без выверки ВГО), производит загрузку данных ВГО в SAP BO IC (План) и приступает к выверке внутригрупповых оборотов. При выверке ВГО ООО «ЖДС Инжиниринг» устанавливает в SAP BO IC допустимый уровень существенности в соответствии с «Методологией выверки и исключения ВГО». При выявлении отклонений по ВГО превышающих уровень существенности, ОБП выясняет причины отклонений и осуществляет сверку с ВГО, с которыми осуществляются внутригрупповые операции. При наличии обоснованных отклонений по ВГО, ОБП в SAP BO IC присваивает стандартные комментарии. При наличии необоснованных отклонений по ВГО, ОБП совместно с ФЦО Общества, по которому возникло необоснованное отклонение, осуществляет доработку форм бюджетного пакета и повторяет загрузку в SAP BO IC снова.

ОБП осуществляет защиту годового бюджета и презентации в ООО «ЖДС Инжиниринг». ОБП представляет презентацию по годовому бюджету в КИС КХД.

После определения позиции Компании в отношении утверждения бюджета Общества на Бюджетном комитете ООО «ЖДС Инжиниринг», ОБП в течение пяти рабочих дней доводит показатели на плановый год с помесячной разбивкой в разрезе филиалов, центров ответственности и статей расходов до ФЦО ООО «ЖДС Инжиниринг» и филиалов.

Бюджет Общества версии данных «Корректировка» формируется в случае значительных изменений макроэкономических показателей в экономике Российской Федерации в соответствии с решением Бюджетного

комитета ООО «ЖДС Инжиниринг» и утверждается Советом директоров ООО «ЖДС Инжиниринг». Сроки проведения корректировки утверждаются отдельным приказом ООО «ЖДС Инжиниринг».

Задача среднесрочного планирования – сформировать проекты бюджетов в годовых значениях (без учета помесячной разбивки) на 2 года, следующих за первым годом среднесрочного периода. Проект бюджета на первый год среднесрочного периода не формируется, принимается равным годовому бюджету версии данных «План».

При текущем планировании основная задача – сформировать значения показателей БДДС на планируемый месяц по ООО «ЖДС Инжиниринг», предоставить данные куратору ПБУ ООО «ЖДС Инжиниринг». БДДС на планируемый месяц определяет предельные суммы финансирования по статьям затрат.

ФЦО предоставляют в финансовый отдел (ФО) платежные заявки на финансирование по статьям БДДС при формировании ежемесячных планов бюджета в срок за 7 рабочих дней до начала планируемого месяца.

ФО в срок за 5 рабочих дней до начала планируемого месяца вносит консолидированные данные по Обществу в соответствующую учетную базу:

- БДДС на планируемый месяц по форме Текущий БДДС_П бюджетного пакета;

- прогноз БДДС до конца текущего года по форме Прогноз БДДС бюджетного пакета;

- отчет об ожидаемом выполнении БДДС за период, предшествующий месяцу планирования.

Прогноз БДДС формируется ФО на основании данных, предоставленных ФЦО в ФО с учетом следующих показателей:

- факт исполнения БДДС по прошедшим периодам отчетного года;

- ожидаемое исполнение месяца, предшествующего планируемому;

- потребность в финансировании, заявленную ФЦО в плановом БДДС текущего месяца;

- прогноз исполнения БДДС до конца отчетного года (по данным, предоставленным ФЦО в ФО) при условии не превышения утвержденного годового лимита, с учетом факта на отчетную дату накопительным итогом и текущего плана на месяц.

С целью контроля исполнения бюджета и анализа отклонений формируются значения показателей бюджета версии «Факт», рассчитываются абсолютные и относительные отклонения фактических показателей от показателей версии «План», «Корректировка», «Прогноз» и формируется отчетность по исполнению бюджетных показателей.

Анализ исполнения бюджета ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляется ежемесячно. ФО осуществляет формирование отчета за отчетный месяц нарастающим итогом с детализацией, обеспечиваемой учетной системой, внесение данных в КИС БП по форме БДДС_П, предоставление в ОБП реестров платежных поручений, выгрузку и организацию согласования и подписания отчета по форме БДДС_П_кратк, выверку ВГО. ОБП осуществляет выгрузку из КИС БП и организацию согласования и подписания отчета по формам БДДС_П, БДДС_П_конс.

Отчет по фактическому исполнению БДР и БДДС предоставляется ОБП и ФО соответственно, в ООО «ЖДС Инжиниринг» ежемесячно и содержат данные за отчетный месяц и данные нарастающим итогом с начала года.

Сравнение фактических показателей производится по отчетам за январь-июнь относительно первоначального плана, начиная с июля – относительно двух баз: относительно первоначального плана и относительно последнего прогноза. В случае утверждения корректировки бюджета ООО «ЖДС Инжиниринг» на Совете директоров ООО «ЖДС Инжиниринг» комментарии по отклонениям формируются относительно корректировки, утвержденной Советом директоров ООО «ЖДС Инжиниринг» и не формируются относительно показателей первоначального плана. Отчет по

исполнению БДР содержит данные по исполнению бюджета в разрезе по сегментам помесячно и нарастающим итогом с начала года.

3.2. Предложения по оптимизации финансового планирования ООО «ЖДС Инжиниринг»

Задача совершенствования финансового планирования деятельности ООО «ЖДС Инжиниринг» в силу ее сложности и многокомпонентности не имеет однозначного решения. И в теории, и на практике признается, что совершенствование финансового планирования выступает одной из важнейших предметных областей развития финансового механизма в целом, требующего в условиях турбулентной экономической среды модернизационных изменений.

Этапы модернизации финансового механизма ООО «ЖДС Инжиниринг» представлены на рисунке 3.2.

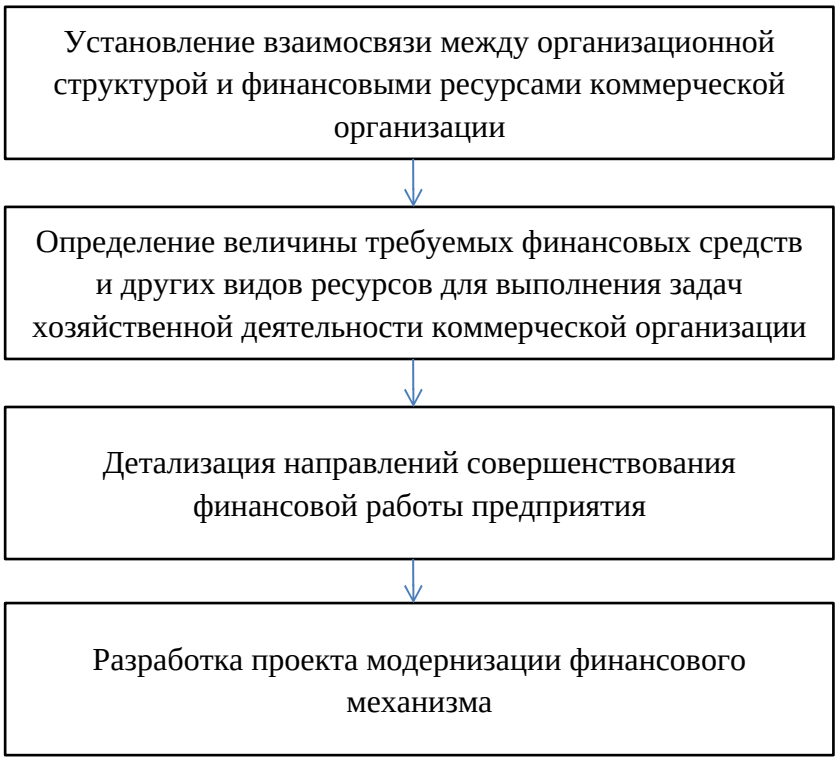

Рисунок 3.2 – Этапы модернизации финансового механизма ООО «ЖДС Инжиниринг»

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

Второй этап модернизации финансового механизма заключается в определении величины требуемых финансовых средств и других видов ресурсов для выполнения задач хозяйственной деятельности коммерческой организации, а его результатом должна являться разработка бизнес-плана.

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

- системный и постоянный анализ финансовой деятельности;
- ускорение оборачиваемости оборотных средств с целью оптимизации финансового состояния;
- оптимизацию затрат посредством организации управленческого учета для анализа их взаимосвязи и взаимообусловленности;
- оптимизацию распределения прибыли и выбор наиболее эффективной дивидендной политики;
- поиск новых источников кредитных ресурсов с целью покрытия дефицита финансовых средств;
- расширение практики использования лизинга производственного оборудования;

- оптимизацию стоимостной структуры имущества организации и источников его формирования с целью предотвращения диспропорций баланса;
- разработку и реализацию финансовой стратегии организации.

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

Новая экономическая реальность привела к существенному расширению перечня задач, стоящих перед финансовыми службами коммерческих организаций. Данные задачи, по нашему убеждению, одновременно следует рассматривать как приоритетные направления улучшения финансового состояния, а их состав можно определить следующим образом:

- разработка корпоративной финансовой стратегии и политики, определение направлений их реализации;
- комплексный и постоянный финансовый анализ для получения достоверной информационной основы разработки тактических управленческих решений, адекватных стратегическим целям организации;
- разработка и реализация финансовых планов, в том числе основанных на методологии сметного (бюджетного) планирования;
- повышение ликвидности, финансовой независимости, платежеспособности ООО «ЖДС Инжиниринг» посредством разработки и реализации соответствующих мероприятий;
- оптимизация структуры оборотного внеоборотного капитала ООО «ЖДС Инжиниринг» с учетом привлекаемых заемных средств;

- оптимизация финансовых потоков посредством сокращения времени обращения запасов, денежных средств, задолженности;
- нормирование оборотных средств с целью приведения фактических запасов в соответствие с нормативными, повышение эффективности их использования;
- ревизия дебиторской задолженности и ее сокращение за счет списания задолженности, «сомнительной к взысканию»;
- строгий контроль соблюдения платежно-расчетной дисциплины по исполнению обязательств организации, определенных содержанием хозяйственных договоров;
- оптимизация затрат на основе многовариантного анализа их «поведения» и методов прогнозирования себестоимости;
- комплексный факторный анализ источников формирования прибыли ООО «ЖДС Инжиниринг» и направлений ее расходования;
- анализ факторов, формирующих рентабельность собственных средств (объемов и динамики продаж, оборачиваемости ресурсов, структуры капитала).

При том, что приведенный перечень задач финансовых служб ООО «ЖДС Инжиниринг» не претендует на завершенность, даже его, по нашему мнению, достаточно для доказательства факта их множественности и разнообразия.

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

Известно, что процедура планирования является нормой для любой компании в развитых странах мира. Однако примерно у половины

отечественных коммерческих организаций система планирования неэффективна, поскольку отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20-30%.

Подобная ситуация представляет собой серьезную экономическую проблему, поскольку финансовый план ООО «ЖДС Инжиниринг» является основой для принятия оперативных управленческих решений.

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

Многие специалисты, функционалом которых является внедрение краткосрочного финансового планирования, отмечают улучшение основных показателей работы экономического субъекта после перехода к системе бюджетирования, поскольку при этом увеличивается годовой денежный поток и загрузка оборудования, также снижается дебиторская задолженность и потребность в кредитных ресурсах.

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

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

- отсутствие методики пооперационного и подетального планирования;
- необходимость приведения исходной, разнородной информации к сопоставимому виду для составления бюджетов;
- приоритет текущих целей перед стратегическими интересами организации;

- низкая активность участия линейных менеджеров в разработке бюджетов;
- возникновение «бюджетного зазора» (сознательного завышения затрат и занижения возможной прибыли);
- проблемы своевременности и полноты выполнения финансовых планов;
- некорректность в формировании центров ответственности;
- необходимость постоянной корректировки бюджетов, вызванная изменениями экономической среды и развитием инфляционных процессов.

Содержание перечисленных проблем свидетельствует о том, что:

- во-первых, на всех этапах внедрения бюджетирования приоритетное внимание должно уделяться работе с персоналом, с детальным объяснением принципов бюджетирования, его преимуществ, разъяснением каждого элемента бюджета;
- во-вторых, от органов управления коммерческой организации требуется разработка специальных способов мотивации персонала, определения качества планирования одним из условий стимулирования задействованных в бюджетировании работников;
- в-третьих, необходимо предварительно продумать и разработать мероприятия по обучению работников возможностям специального программного обеспечения, используемого при составлении бюджетов, для минимизации временных потерь и ликвидации избыточных расчетных процедур технического характера, более эффективно проводимых с использованием информационных технологий.

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

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

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

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

Исходя из изложенного, мы считаем, что необходимость оперативного принятия управленческих решений требует создания автоматизированной системы, которая в контексте внедрения бюджетирования позволит решить ряд неотложных вопросов текущей деятельности (см. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Эффекты создания автоматизированной системы бюджетирования

Передовая практика показывает, что бюджетирование является одним из самых действенных инструментов поддержки принятия управленческих решений.

Вместе с тем, обеспечение эффективности его внедрения невозможно без проведения комплексной автоматизации и верного выбора соответствующего программного продукта из множества аналогов.

Российский рынок информационных технологий предлагает большой выбор программных продуктов, приспособленных к внедрению в бюджетировании, однако каждая конкретная организация должна осуществить собственный обоснованный выбор программного обеспечения.

Одним из вариантов является внедрение программных продуктов, разработанных крупными корпорациями (как отечественными, так и зарубежными), которые в настоящее время ранжируются по стоимости, способности адаптироваться к специфике деятельности, количеству пользователей в сети.

Однако, как показывает практика, большинство из таких разработок характеризуется невысокой степенью приспособления к особенностям

функционирования, например, отраслевой специфике, что требует дополнительных финансовых вложений и привлечения специалистов.

Другим вариантом, более экономным в использовании и достаточно распространенным, особенно на небольших предприятиях, является создание типовых форм в Microsoft Excel.

Несмотря на то, что автоматизация бюджетирования ООО «ЖДС Инжиниринг» - весьма дорогостоящий и трудоемкий процесс, требующий серьезного подхода и значительных временных затрат для внедрения, он позволяет повысить качество и эффективность управления финансами, а в конечном счете - увеличить финансовый результат деятельности коммерческой организации.

Необходимым условием для обеспечения эффективности самого бюджетирования как одного из самых действенных инструментов поддержки принятия управленческих решении является проведение комплексной автоматизации и правильный выбор соответствующего программного продукта.

Кроме того в рамках данной работы для проведения диагностики и дальнейшей оптимизации системы планирования были выделены следующие критерии, описывающие её с разных сторон, а анализ которых поможет выявить, слабые места и задать направление для рекомендаций.

1) Затраты на использование планирования.

2) Контроль со стороны менеджеров.

3) Горизонт планирования.

4) Мотивация сотрудников.

5) Единство бюджетных форм.

6) Прозрачность информации.

7) Интегрированность планирования с информационными технологиями.

Рассмотрим систему бюджетирования ООО «ЖДС Инжиниринг» соотнося с каждым из данных критериев.

1) Затраты на использование планирования.

В первую очередь, стоит определить, какое количество временных и денежных ресурсов затрачивается на составление планов. После введения информационной программы КИС КХД (Корпоративная информационная система корпоративного хранилища данных), оперативность ведения планов и отчетности возросла, впрочем, предприятие ежегодно тратит средства на поддержание информационной системы и на корректировки, связанные с адаптацией программы.

Основной статьей издержек планирования в ООО «ЖДС Инжиниринг» выступает рабочее время, затрачиваемое на процесс планирования, например, на создание и утверждение годового плана требуется 3,5-4 месяца. Большое количество времени уходит на корректировку производственных программ (она происходит 4 раза в год). Консолидация данных также является важным фактором при расчете совокупных затрат планирования.

Таким образом, в первую очередь стоит уменьшить рабочее время на создание и корректировку планов.

2) Контроль со стороны руководства.

Функция контроля необходима на случай возможных отклонений в процессе работ от плановых издержек. Сопоставляя фактические показатели различных категорий расходов с плановыми, руководители подразделений имеют возможность выделить те из них, что не соответствуют первоначальному плану, и принять соответствующие меры для изменения ситуации. В ООО «ЖДС Инжиниринг» присутствует строгий контроль со стороны менеджеров, являющийся следствием итеративного характера планирования. Так, планирование на предприятии начинается со структурных подразделений, то есть «снизу-вверх», затем происходит консолидация планов и их общий анализ. По результатам анализа планов происходит выработка управленческих решений по изменению тех или иных показателей и доведение этих решений до структурных подразделений, то есть процесс планирования «сверху-вниз». Данный цикл повторяется, пока

консолидированные операционные планы не будут удовлетворять по своим показателям руководство.

3) Горизонты планирования.

Следующий вопрос связан с горизонтами планирования. На предприятии существует годовое, текущее (в пределах текущего календарного года, как правило, квартал, месяц, период до конца года) и среднесрочное планирование (на 3 года). Такая разбивка определяется регламентами планирования, принятыми ООО «ЖДС Инжиниринг». Таким образом, можно сделать вывод, что горизонты планирования на предприятии соответствуют изученной теории.

4) Мотивация сотрудников.

Один из важных вопросов анализа процесса системы планирования является её взаимосвязь с самооценкой и стимулированием персонала. К основным задачам системы планирования в этой области относятся: установить результаты работ, оценить выполнение плановых показателей, скоординировать действия исполнителей, направленные на достижение стратегических целей предприятия.

5) Единство бюджетных форм.

Регламент планирования для ООО «ЖДС Инжиниринг» предусматривает тесную увязку процессов внутрифирменного планирования с процессами планирования. Кроме того, процессы составления годового бюджета и последующие процессы квартального и месячного планирования осуществляются в рамках одного связанного процесса. Всеми ОСТ в работе используются одинаковые плановые формы. Следовательно, единство форм бюджетов на предприятии соблюдается и в данном направлении не требуется какие-то нововведения.

6) Прозрачность информации.

Прозрачность информации заключается в том, что описанные выше критерии находят свое отражение в едином для всего предприятия «Регламенте планирования». Данный документ определяет порядок

согласования и консолидации бюджетов, закрепляется формы документов, схемы документооборота, а также устанавливает сроки рассмотрения и принятия решений по всем уровням сбора бюджетной информации. Можно утверждать, что в ООО «ЖДС Инжиниринг» работает четкая система регламентации бюджетного процесса, кроме того, каждый специалист имеет доступ к необходимой для него информации. Следовательно, критерий прозрачности информации на предприятии выполняется.

7) Интегрированность планирования и информационных технологий.

Данный критерий выражается в автоматизации процессов планирования. Автоматизация дает возможность осуществлять многочисленное количество итераций в процессе планирования. В ООО «ЖДС Инжиниринг» построена единая автоматизированная система планирования, удовлетворяющая потребностям различных пользователей для построения планов. Автоматизированная система SAP служит для обеспечения потребности предприятия в анализе больших срезов данных как во времени, так и по тематике. На систему в рамках системы планирования возложено осуществление функций планирования, анализа и корректировки данных. Следовательно, на предприятии система планирования эффективно интегрирована с информационными технологиями.

Таким образом, в результате анализа, были выделены две проблемы в системе планирования компании: излишние временные затраты за счет большого количества корректировок производственных программ и недостаточная мотивация работников в процессе планирования.

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

При этом затрачивается значительное количество времени и средств, так как ответственный за согласование экономист и несколько производственных работников отрываются от производства, направляются в

командировочную поездку в ООО «ЖДС Инжиниринг» для согласования плана.

Следующая рекомендация касается совершенствования мотивационной системы. В условиях выделения центров ответственности контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования, зависящие от степени выполнения соответствующих планов.

Как уже было определено ранее, в настоящий момент в ООО «ЖДС Инжиниринг» действует система премирования, основанная на поддержании фактических бюджетных показателей в пределах +/- 2% от плана (и от 3 млн. руб.).

Предлагается ввести дополнительный фактор, направленный не только на повышение мотивации работников, но и в целом на экономию средств компании, то есть премию работникам, ответственным за фактические показатели статей затрат, которые по факту оказались значительно ниже плана, то есть более, чем на 10%. Необходимо понимать, что экстремальное отклонение от плана в части расходов по определённым статьям могут сигнализировать о проблемах в компании.

Но чтобы исключить ситуацию, когда план искусственно завышается, чтоб добиться потом значительной разницы между показателями факта и плана можно предложить комиссионное определение достигнутой экономии, путем учета комиссией производственных работников (из руководящего состава) достигнутых показателей без потери качества и без снижения объема.

Размер премии предлагается определять в виде фиксированного процента от месячной тарифной ставки работников, а именно 85%.

Таким образом, для компании в целом затраты на премирование будут не столь значительными по сравнению с выигрышем от экономии.

3.3. Расчет и анализ экономической эффективности мероприятий

Целью совершенствования системы планирования является повышение эффективности планирования деятельности предприятия. Для этого необходимо не просто разработать рекомендации, а оценить их эффективность. В первую очередь, можно утверждать, что в результате перехода к системе с двумя корректировками в год, вместо четырех, уменьшатся затраты рабочего времени специалистов на данный процесс, более того предприятием будут сэкономлены командировочные расходы.

Также необходимо проанализировать и оценить удобство использования системы планирования с предложенными изменениями с точки зрения основных пользователей. Для этого используем метод экспертных оценок, предусматривающий количественную оценку эффективности функционирования системы планирования при помощи коэффициента адекватности системы. Этот коэффициент определяет степень соответствия разрабатываемых планов реальным возможностям и условиям внешней среды.

Коэффициент адекватности использования системы планирования представлен в виде среднестатистической количественной оценки:

$$Ka = \sum Pi / (N-A) \quad (1)$$

где Pi – фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом; А – максимальная оценка планирования в баллах (А=5); N – количество экспертов; Ка – коэффициент адекватности системы планирования.

В ООО «ЖДС Инжиниринг» значение коэффициента было посчитано на основе экспертных оценок руководства экономического блока, а также работников отдела бюджетного планирования, финансового и экономического отделов (таблицы 3.1. и 3.2.).

Таблица 3.1

Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
Заместитель генерального директора по экономике	4	5	5
Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП)	5	4	4
Начальник Экономического отдела (ЭО)	4	4	5
Начальник финансового отдела (ФО)	4	4	4
Ведущий Экономист ОБП	3	5	4
Ведущий экономист (ЭО)	4	4	3
Ведущий экономист ФО	3	4	5
Экономист 1 кат. ОБП	4	3	3
Экономист 1 кат. ЭО	4	4	4
Экономист 1 кат. ФО	3	4	4
Итого	38	41	41
Вес	0,3	0,5	0,2
С учетом веса	11,4	20,5	8,2
Итого			40,1

Таблица 3.2

Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

Должность	Трудоемкость	Актуальность	Простота
Заместитель генерального директора по экономике	4	4	5
Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП)	3	4	4
Начальник Экономического отдела (ЭО)	4	3	4
Начальник финансового отдела (ФО)	3	4	3
Ведущий Экономист ОБП	3	5	3
Ведущий экономист (ЭО)	2	3	2
Ведущий экономист ФО	3	4	3
Экономист 1 кат. ОБП	4	2	4
Экономист 1 кат. ЭО	3	3	3
Экономист 1 кат. ФО	2	3	3
Итого	31	35	34
Вес	0,3	0,5	0,2
С учетом веса	9,3	17,5	6,8
Итого			33,8

Для существующей системы бюджетирования значение коэффициента адекватности было следующим:

Ка = 33,6/50 = 0,67, что означает, что работники довольны действующей системой бюджетирования на 67% из ста возможных.

Коэффициент удобства системы бюджетирования с учетом рекомендованных изменений:

Ка = 40,1/50 = 0,9, что говорит о том, что удовлетворение от системы бюджетирования опрошенных работников предприятия увеличится до 80%, то есть рекомендованные изменения в системе бюджетирования повысят уровень адекватности и удобства системы бюджетирования на 13%.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что выработанные рекомендации по совершенствованию системы планирования в ООО «ЖДС Инжиниринг» нашли отклик у работников предприятия, что доказывает целесообразность и эффективность предложенных изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под финансовым планированием следует понимать комплекс решений, связанных между собой и ориентированных на достижение поставленных предприятием перед собой конкретных финансовых целей.

Элементы системы планирования функционируют на разных организационных уровнях предприятия и имеют в своем наборе отличающиеся функции обеспечения хозяйственной деятельности предприятия, однако все они, будучи обособленными друг от друга в своих инструментах и методах, составляют одну общую систему внутрифирменного планирования.

На практике иногда разрабатывают несколько планов с возможными сценариями развития доходов и расходов предприятия. Работа по составлению подобных сценариев и проведению расчетов важна не только как средство получения формальных планов, но и потому, что она позволяет заранее обдумать возможные пути развития предприятия.

К планированию денежного потока в первую очередь относится составление бюджета денежных средств, в котором в стоимостном выражении отражаются показатели программы действий в области производства, получения сырья и реализации готовой продукции на определенный период времени (год, квартал, месяц).

Объектом исследования в работе выступает ООО «ЖДС Инжиниринг». Основной вид деятельности – строительство промышленных объектов.

Динамика показателя выручки предприятия в анализируемом периоде имеет положительную динамику: ее рост по результатам 2022 года составил 78,65%. По результатам 2022 года чистая прибыль ООО «ЖДС Инжиниринг» выросла до 27341 тысяч рублей, что на 175,28% выше, чем по итогам 2021 года.

Основными задачами финансового менеджмента ООО «ЖДС Инжиниринг» являются: формирование достаточного объема финансовых

ресурсов, достижение целей в области качества выпускаемой продукции; эффективное использование финансовых ресурсов в соответствии с основными направлениями деятельности предприятия; оптимизация финансовых потоков и структуры капитала предприятия; финансовое равновесие организации; обеспечение максимальной прибыли.

Функции финансовой службы предприятия в ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляются планово-экономическим отделом. Планово-экономический отдел ООО «ЖДС Инжиниринг» отвечает за финансовое планирование, контроль реализации финансовых планов, а так же обеспечение финансовой безопасности предприятия.

Структура планово-экономического отдела ООО «ЖДС Инжиниринг» и ее штат определяются в соответствии с целями, задачами и функциями.

Финансовое планирование ООО «ЖДС Инжиниринг» осуществляется путем разработки финансовых планов, их корректировке в процессе реализации, контроле их полной реализации.

Таким образом, в результате анализа, были выделены две проблемы в системе планирования компании: излишние временные затраты за счет большого количества корректировок производственных программ и недостаточная мотивация работников в процессе планирования.

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

При этом затрачивается значительное количество времени и средств, так как ответственный за согласование экономист и несколько производственных работников отрываются от производства, направляются в командировочную поездку в ООО «ЖДС Инжиниринг» для согласования плана.

Следующая рекомендация касается совершенствования мотивационной системы. В условиях выделения центров ответственности

контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования, зависящие от степени выполнения соответствующих планов.

Предлагается ввести дополнительный фактор, направленный не только на повышение мотивации работников, но и в целом на экономию средств компании, то есть премию работникам, ответственным за фактические показатели статей затрат, которые по факту оказались значительно ниже плана, то есть более, чем на 10%. Необходимо понимать, что экстремальное отклонение от плана в части расходов по определённым статьям могут сигнализировать о проблемах в компании. Размер премии предлагается определять в виде фиксированного процента от месячной тарифной ставки работников, а именно 85%.

Таким образом, для компании в целом затраты на премирование будут не столь значительными по сравнению с выигрышем от экономии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абулханова Г.А., Юсупзянова А.Г., Сабирова Н.Н. Теоретический аспект бизнес-планирования в организации // Актуальные вопросы гуманитарных и общественных наук. 2021. №8. С. 181-183.

2. Батырева А. М., Молдован А. А. Финансовое планирование в системе управления бизнесом // Вестник науки и образования. 2020. №1-1 (79). – С.80-85.

3. Батьковский А.М., Фомина А.В. Информационное обеспечение процесса бюджетирования на предприятиях оборонно-промышленного комплекса //Вопросы устойчивого развития общества - №3(2)- 2020.С.567-574

4. Бахрушина М. А. Управленческий анализ: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. — 6-е изд., испр. — М.: Издательство «Омега-Л», - 2018.

5. Бошян А. А. Проблемы и пути совершенствования финансового планирования// Скиф. 2020. №5-2 (45). С.316-319.

6. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

7. Верховский В. А. Анализ и совершенствование системы внутрифирменного планирования в организации / В. А. Верховский // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. № 12(117). С. 77.

8. Гаврилова Э.Н., Данаева К.Л. Сущность и значение финансовой политики компании в современных условиях // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 12. С. 214-224.

9. Гайдук В.И., Кондрашова А.В., Ляшенко Р.А. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования // Colloquium-journal. 2019. № 14. С. 82–88.

10. Губин В. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, - 2019.

11. Ефремова Е.И. Методика планирования и расчета стоимости аудиторских услуг при формировании финансового предложения// Экономика строительства. 2022. №1 (73). С. 4-10.

12. Заборовская А.Е., Трофимова Е.А. Проблемы финансового планирования на малых предприятиях // Экономические и гуманитарные науки. 2022. № 4 (363). С. 48-57.

13. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

14. Люблинский М.С. Организация, планирование, управление проектами и производственными процессами: учебно-методическое пособие / М.С. Люблинский, В.В. Киндалов. – Ковров: КГТА, 2018. – 64 с.

15. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций: Монография / Е.Б. Маевская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, - 2018.

16. Маковецкая Е. Н. Роль инструментов внутрифирменного и стратегического планирования в деятельности субъектов малого и среднего бизнеса / Е. Н. Маковецкая, М. Ю. Маковецкий, И. В. Хайдаршин // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов. 2022. №4. С. 53-61.

17. Максименко Н. В. Внутрифирменное планирование: учебник / Н. В. Максименко. – Минск: Выш. шк., - 2018.

18. Нафикова А.М., Фаттахов А.А. Организация финансового планирования в системе управления малого предприятия // Интернаука. 2022. № 2-3 (225). С. 25-27.

19. Петренко А.С. Финансовый менеджмент: учеб. пособие/ Петренко А.С., Н.В. Седых, Н.Ю. Сухина, Е.Э. Удовик, К.В. Хорошун, А.В. Чепсина – Краснодар: изд. ФГБОУ ВО «КубГТУ», 2019. – 132 с.

20. Полонская Л. А. Финансовое прогнозирование и планирование на предприятии / Л. А. Полонская, О. П. Зайцева // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 11. С. 149-156.

21. Рибокене Е.В., Маковецкий М.Ю., Кормышов С.Р. Оценка существующего потенциала стратегического и внутрифирменного планирования в системе малого и среднего бизнеса // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 141–44.

22. Рибокене Е.В., Маковецкий М.Ю., Кормышов С.Р. Оценка существующего потенциала стратегического и внутрифирменного планирования в системе малого и среднего бизнеса // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 141-144.

23. Роженкова Е.А. Теоретические основы бизнес-планирования деятельности предприятия // Научные достижения в XXI веке. 2021. №7. С. 22-26.

24. Русс А. А. Оценка основных направлений финансового планирования на примере ОАО "Новоросцемент" / А. А. Русс // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-2(92). С. 153-155.

25. Русс А.А. Формирование метода и подбор инструментов финансового планирования для предприятий осуществляющих ВЭД // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №2 (84). С.164-167.

26. Сафронова Т.В. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности // Новые экономические исследования. 2022. №2. С. 43-45.

27. Старовойтов И.Ю. Понятие и сущность бизнес-планирования // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. 2022. №7. С. 286-289.

28. Суняйкина, А. М. Прогнозирование и планирование устойчивого развития предприятия в современных социально-экономических условиях / А. М. Суняйкина // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. 2022. №5. С. 130-132.

29. Такакин М. А. Система внутрифирменного планирования и анализ элементов этой системы / М. А. Такакин // Цифровизация

техносферы: научный подход. 2022. №9. С. 64-68.

30. Толчинская М.Н. Планирование и бюджетирование в деятельности предприятий // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 4. С. 225-229.

31. Шалаева И.А. Система бюджетирования на предприятии// Вопросы устойчивого развития общества - 2020г. №2-.С.79-83.

32. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 176 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Отчетность ООО «ЖДС Инжиниринг»

1590 3020

ИНН 7 4 5 6 0 2 8 2 6 0 – –

КПП 7 4 5 5 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 2

Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На отчетную дату отчетного периода*	*На 31 декабря предыдущего года*	*На 31 декабря года, предшествующего предыдущему*
1	2	3	4	5	6
	АКТИВ				
-	Материальные внеоборотные активы [2]	1150	31610	12254	11252
-	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы [3]	1170	-	-	-
-	Запасы	1210	3203	12964	13441
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1193	11783	9
-	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	54264	33294	42800
-	БАЛАНС	1600	90270	70295	67502
	ПАССИВ				
-	Капитал и резервы [5]	1300	42471	15300	5369
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
-	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
-	Другие долгосрочные обязательства	1450	0	301	2014
-	Краткосрочные заемные средства	1510	9958	14708	2898
-	Кредиторская задолженность	1520	37841	39986	57221
-	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
-	БАЛАНС	1700	90270	70295	67502

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения [5]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*За отчетный год*	*За предыдущий год*
1	2	3	4	5
-	Выручка [6]	2110	273595	153148
-	Расходы по обычной деятельности [7]	2120	(236968)	(140967)
-	Проценты к уплате	2330	(0)	(133)
-	Прочие доходы	2340	5879	5608
-	Прочие расходы	2350	(6043)	(4378)
-	Налоги на прибыль (доходы) [8]	2410	(9122)	(3346)
-	**Чистая прибыль (убыток)**	2400	27341	9932

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Модель процесса формирования бюджета в ООО «ЖДС Инжиниринг»

