

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ системы финансового планирования на предприятии

Обучающийся

А.А. Грунева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

докт. экон. наук Л.В. Шуклов

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

## Аннотация

Тема исследования: «Анализ системы финансового планирования на предприятии».

На успешное развитие организации оказывает огромное влияние создание эффективной системы управления финансами и планирования. Важнейшая роль в этом процессе отводится планированию всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта. Именно планирование финансов позволяет определить как финансовые затраты и результаты предприятия в целом, так и по отдельным подразделениям. Поэтому актуальность исследования этой темы является несомненной.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии;
- провести анализ системы финансового планирования ООО «Дексима»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Дексима».

Объектом исследования является ООО «Дексима».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

Структура и логика изложения работы, определены поставленными целью и задачами исследования, сформированы так, что она состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии .....	6
1.1 Экономическое содержание финансового планирования.....	6
1.2 Методы финансового планирования предприятия.....	13
2 Анализ системы финансового планирования ООО «Дексима» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	23
2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии .....	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Дексима» .....	33
3.1 Пути совершенствования системы финансового планирования предприятия .....	33
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий .....	39
Заключение .....	43
Список используемой литературы и используемых источников.....	45
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Дексима» .....	48
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО Дексима».....	50

## Введение

На успешное развитие организации оказывает огромное влияние создание эффективной системы управления финансами и планирования. Важнейшая роль в этом процессе отводится планированию всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта. Именно планирование финансов позволяет определить как финансовые затраты и результаты предприятия в целом, так и по отдельным подразделениям. Поэтому актуальность исследования этой темы является несомненной.

Актуальность данной темы заключается в том, что эффективное финансовое планирование является одной из основных задач руководителей предприятий. Чтобы достичь успеха, необходимо иметь четкий план действий и уметь правильно распоряжаться финансовыми ресурсами. От этого зависит не только финансовое положение предприятия, но и его конкурентоспособность на рынке.

Разработка эффективной системы финансового планирования требует комплексного подхода. Необходимо анализировать текущую финансовую ситуацию, прогнозировать будущие потребности и принимать соответствующие решения. Только так предприятие сможет максимизировать прибыль, минимизировать затраты и обеспечить устойчивое развитие.

Все эти меры имеют важное значение не только для самого предприятия, но и для всей экономики. Успешное финансовое планирование способствует укреплению финансовой стабильности и повышению инвестиционной привлекательности страны. Поэтому вопросы планирования финансовых потоков и управления финансами должны быть в центре внимания как бизнес-лидеров, так и государственных органов.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии;
- провести анализ системы финансового планирования ООО «Дексима»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Дексима».

Объектом исследования является ООО «Дексима».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

Информационной базой для написания работы явились данные бухгалтерской отчетности ООО «Дексима» за период с 2020 по 2022 гг.

Теоретической базой послужили труды таких российских авторов, как А.И. Алексеева, Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет и др.

Анализ основан на нормативно-правовых актах, таких как федеральные законы РФ, приказы министерства финансов РФ, а также на аналитических обзорах, материалах, опубликованных в научных и периодических источниках, и других документах, которые доступны широкой публике.

В работе были применены различные методы исследования, такие как горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализ, метод группировок и логических выводов, а также описательный метод и другие.

В результате выполнения данной работы были разработаны рекомендации по совершенствованию финансового планирования ООО «Дексима», что придает ей практическую значимость.

Структура работы соответствует поставленным целям и задачам исследования и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы, источников и приложений.

# **1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии**

## **1.1 Экономическое содержание финансового планирования**

«Эффективное финансовое управление организацией возможно только при планировании взаимосвязи всех финансовых ресурсов и их источников. Планирование – это процесс постановки и принятия количественных и качественных целей и определения наилучших путей их достижения. Анри Файоль определяет план как хорошо продуманное управленческое решение, обеспечивающее достижение поставленных целей» [4, с. 94].

Эти цели устанавливаются в виде «дереьев целей» и отражают желаемое будущее, выраженное в стоимостных или количественных показателях, которые являются ключевыми для данного уровня управления. Цель финансового планирования такая же, как и цель финансового менеджмента.

Инновационная направленность экономики предполагает гибкость методов финансового планирования. Возрастает их стимулирующий эффект в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Планирование как важнейшая функция управления позволяет найти пути нейтрализации негативных внешних экономических факторов, внести изменение во внутреннюю бизнес–среду и поддержать потенциал предприятия на уровне, необходимом для нормального функционирования и развития [10, с.101]. Значительно возросла ответственность сотрудников отдела корпоративных финансов за качество принимаемых управленческих решений. Поэтому «эффективность использования финансовых ресурсов стала главным критерием при разработке стратегий ведения бизнеса, выборе тех или иных инновационных мероприятий и принятии инвестиционных решений»[12].

«Финансовый план организации – это документ, отражающий

полученную и израсходованную рубму, определяющий сальдо направления доходов и расходов организации, включая бюджетные платежи за планируемый период» [9, с.25]. В таблице 1 рассмотрим определения финансового планирования с точки зрения разных авторов.

Таблица 1 — Определения финансового планирования в трактовке разных авторов

Автор	Определение
Шакирова М.В.	Финансовое планирование — это «наилучшее распределение доходов и расходов денежных средств, в целях повышения эффективности работы компании» [44]
Кузнецова Е.А., Винникова И.С., Домнина А.И.	Финансовое планирование – это планирование в целом всех доходов и расходов денежных средств для обеспечения устойчивого стабильного развития фирмы [23].
Верколаб А.А.	Финансовое планирование – это деятельность по составлению финансовых планов корпорации, предполагающая постановку конкретных измеримых финансовых целей деятельности корпорации и обеспечение деятельности по достижению поставленных целей [12].
Вдовина Е.С.	финансовое планирование –это сложный процесс, включающий в себя различные этапы, элементы, процедуры, направленный на формирование политики предприятия [11].
Паштова Л.Г.и др	Финансовое планирование — одна из наиболее значимых функций финансового управления предприятием, на основе которой в дальнейшем осуществляется организация производственного процесса, мотивация вовлеченного в выполнение плана персонала, контроль полученных результатов и их оценка с точки зрения достижения запланированных показателей [40].
Разумовская Е.А.и др.	«Финансовое планирование — это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах» [41].
Мазур Л.В., Матвеева М.В.	Финансовое планирование – это процесс эффективного управления бизнесом, основанный на снижении уровня рисков и повышении гибкости компании в отношении изменяющихся факторов внешней и внутренней среды [24].

Таким образом, система финансовых отношений может возникнуть:

- между организациями и различными хозяйствующими субъектами в процессе реализации продукции (инжиниринг, услуги) и коммерческих кредитов;
- между сотрудниками и организацией, когда расходы на персонал организации оплачиваются собственником организации, трудовым коллективом и отдельными работниками;
- включает централизованное финансирование формирования и распределения финансовых ресурсов для решения общих задач между объединениями и коммерческими субъектами самой ассоциации, а также между коммерческими субъектами и хозрасчетными секторами;
- между организациями, объединениями и государственным бюджетом при перечислении бюджетных, внебюджетных средств и получении бюджетных ассигнований;
- между организациями и коммерческими банками при приемах платежей по кредитам и выплате процентов по кредитам; при страховании имущества организации, организации и страхового агентства.

Опираясь на рассмотренные подходы к понятию финансового планирования, можно сформулировать следующее определение: финансовое планирование выступает как инструмент кодирования управленческих решений с целью развития компании. Основным инструментом финансового планирования являются финансовые планы, которые регулируют эти отношения, позволяя заранее прогнозировать финансовые результаты деятельности компании и организовывать денежный поток для достижения целей, поставленных в стратегических и тактических планах.

Основная цель финансового планирования - сбалансировать плановые затраты и финансовые возможности организации.

Основными целями финансового планирования являются:

- обоснование финансовой политики организации;

– обоснование финансовых возможностей обеспечения намеченных проектов и их эффективность [18, с. 76].

К задачам финансового планирования относятся [15; 27]:

- управление кругооборотом денежных средств организации;
- систематизация и реализация финансовых отношений с внешними агентами по поводу различных платежей;
- обеспечение роста прибыли и стоимости компании;
- выявление путей наиболее рационального вложения капитала;
- контроль за формированием, использованием и движением денежных средств;
- обеспечение высокого уровня ликвидности и платежеспособности компании;
- управление структурой капитала и финансовой устойчивостью;
- обеспечение реальной сбалансированности планируемых доходов и расходов;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- оптимизация налоговой нагрузки.

«Процесс финансового планирования включает несколько этапов.

1 этап. Анализ финансовых показателей за предыдущий период. Для этого используют бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

2 этап. Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии.

3 этап. Выявление основных прогнозных показателей финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

4 этап. Состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и

другими планами и программами, разрабатываемыми на предприятии.

5 этап. Осуществление оперативного финансового планирования путем разработки оперативных финансовых планов» [12].

«Завершается процесс финансового планирования на предприятии анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений» [12].

Финансовое планирование на предприятии осуществляется специализированной финансовой службой. Как правило, наличие финансовой службы или управления характерно для крупного и среднего бизнеса, малый бизнес в силу ограниченности ресурсов не имеет специализированных управленческих органов в сфере финансов. , как правило, на крупных и средних организациях. «В состав отдела могут входить подразделения (сектор, бюро, группа) финансового планирования, анализа финансово-хозяйственной деятельности, организации расчетов, инкассации, кассовых операций и др.» [6].

«Объектами финансового планирования на предприятии являются его финансовые ресурсы, капитал, фонды денежных средств, доходы, финансовые показатели и, непосредственно, финансовая деятельность» [6].

«Финансовое планирование можно разделить на несколько видов по разным критериям. Например, в зависимости от такого критерия, как время, можно выделить несколько видов финансового планирования:

Стратегическое. Цели и задачи формируются исходя из долгосрочного периода – сроком на 5–7 лет. Есть финансовые планы и на 10–15 лет. Примером является план стратегического развития, программа финансирования инвестиционных направлений деятельности.

Текущее или краткосрочное. Предполагается, что план формируется на текущий год. Один из наиболее популярных вариантов. Он формируется исходя из документа, который разработан на долгосрочную перспективу.

Например, план доходов и поступлений на год, план прибыли и убытков.

Оперативное. План формируется только на несколько месяцев вперед. Он включает программы бюджетирования как по всему объекту в целом, так и по отдельным участкам в частности. Как правило, это поквартальные программы. Например, ежемесячный план реализации, еженедельный календарь закупок сырья и материалов.

В любом случае все три варианта планирования взаимосвязаны и зависят друг от друга. Достижение стратегических целей и задач возможно только при адекватном управлении оперативными бюджетами» [17].

Одной из значимых классификаций является выделение долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного финансового планирования. Данный временной подход тесно связан с понятиями стратегического, оперативного и текущего планирования. Основное содержание данных видов планирования по объекту, задачам и документации приведено на рисунке 1.

Вид финансового планирования	Долгосрочное финансовое планирование	Среднесрочное финансовое планирование	Краткосрочное финансовое планирование
Объект	Денежные потоки, доходы и расходы, активы и пассивы, прибыль	Денежные потоки и прибыль	Денежные потоки и прибыль
Задачи	Обоснование эффективности принятых инвестиционных проектов, определение видов и объемов финансирования	Балансирование финансирования и производственных мощностей	Балансирование денежных потоков
Документация	Технико-экономическое обоснование проектов, бизнес-планы проектов и предприятия	Плановые расчеты потребности в капитале, оценка маржинального дохода, прибыли	Плановые расчеты денежных потоков и прибыли

Рисунок 1 – Соотношение долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного планирования в организации

Анализ видов планирования в контексте периодичности имеет большое значение для предприятия, прежде всего, с позиций согласования планов и формирования системы организации финансового планирования.

В исследовании Кикоть И.И. [20], Разумовской Е.А. и др. [41] выделяют реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное. Данные виды финансового планирования можно рассматривать через призму приспособления и реакции компании на изменения внешней среды, что является актуальным с позиций геополитической и экономической нестабильности. В контексте данной типологии следует обратить внимание на преактивное планирование – это «упреждающее планирование, ориентированное на будущее предсказание возможных направлений изменений использования этого предвидения для достижения поставленных целей роста предприятия, улучшения финансовых показателей или для выработки путей выживания в сложной конкурентной борьбе» [20, с.48]. Такое планирование позволяет формировать устойчивые стратегии развития фирмы.

«Структура финансового плана предприятия включает следующее.

План доходов и расходов. Предполагается, что документ будет включать в себя ожидаемый уровень доходов и расходов фирмы за конкретный отчетный период. При этом важно представлять информацию детализировано, с учетом всех направлений деятельности, выпуска различных товаров, услуг. В глобальном понимании такой раздел позволяет определить, какой размер чистой прибыли сможет получить предприятие и будет ли деятельность рентабельной.

План денежных поступлений и выплат. Определяет ключевые источники поступлений и расходования ресурсов. Прописываются различные варианты работы предприятия: производственная, финансовая, инвестиционная деятельность. Также отражается информация о кредитах, займах, расчетах с дебиторами, кредиторами, другими контрагентами.

Балансовый план. Определяет эффективность работы компании с

учетом тех направлений работы, которые запланированы изначально. Он показывает, насколько меняются ключевые показатели деятельности предприятия» [14].

Таким образом, общий финансовый план представляет собой «отчет о финансовой деятельности организации и включает в себя баланс доходов и расходов, который отображает результаты хозяйственной деятельности в денежной форме и отношения с бюджетом, банками и другими организациями. Баланс доходов и расходов состоит из четырех разделов: доходы и поступления средств, расходы и отчисления, кредитные взаимоотношения и взаимоотношения с бюджетом» [3]. Размер плановых доходов и расходов определяется на основе обоснованных расчетов, которые составляются для каждой категории в балансе.

## **1.2 Методы финансового планирования предприятия**

Методы финансового планирования являются неотъемлемой частью эффективного управления организацией. Они представляют собой разнообразные способы и приемы расчета и анализа финансовых показателей. «В практике финансового планирования применяются различные методы, такие как экономический анализ, нормативный, многовариантность расчетов, балансовый и другие.

Метод экономического анализа является одним из наиболее распространенных и эффективных методов финансового планирования. Он позволяет провести всестороннюю оценку финансового состояния организации, определить динамику финансовых показателей и выявить тенденции их изменения. Кроме того, данный метод позволяет выявить внутренние резервы увеличения финансовых ресурсов и разработать эффективные стратегии развития.

Важно использовать метод экономического анализа в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы. Также он полезен,

когда в процессе анализа была выявлена стабильная взаимосвязь между финансовыми показателями, которая предполагается сохраниться и в плановом периоде» [10].

Таким образом, метод экономического анализа является незаменимым инструментом для эффективного финансового планирования. Он позволяет оценить текущую ситуацию и определить стратегические направления развития организации, основываясь на выявленных трендах и потенциальных резервах роста. Использование этого метода в сочетании с другими практиками финансового планирования позволяет обеспечить стабильность и устойчивость финансовых показателей организации.

В финансовом планировании применяется несколько подходов и методов. Один из них – «нормативный метод, который основывается на заранее установленных нормах и технико-экономических нормативах. С помощью этого метода определяется потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Например, можно использовать ставки налогов, ставки тарифных сборов и взносов, нормы амортизационных отчислений и другие нормативы для расчета финансовых потребностей» [10].

Важно отметить, что в финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов. Они помогают определить не только финансовые потребности, но и другие важные показатели, такие как потребность в оборотных средствах. Все эти нормы и нормативы являются основой для эффективного финансового планирования.

«Однако существует и другой метод планирования финансовых показателей - расчетно-аналитический метод. В этом случае, основной исходной точкой является анализ достигнутой величины финансового показателя, который принимается за базу. Затем, с помощью индексов его изменения в плановом периоде, рассчитывается плановая величина этого показателя» [8]. Такой подход позволяет учесть изменения ситуации и прогнозировать будущие финансовые показатели более точно.

Таким образом, финансовое планирование включает в себя не только

использование норм и нормативов, но и аналитических методов. Комбинирование этих подходов позволяет более точно определить финансовые потребности и прогнозировать развитие хозяйствующего субъекта в будущем.

«Метод планирования, который используется в случае отсутствия технико-экономических нормативов, предполагает установление связи между показателями не прямо, а косвенно на основе анализа их динамики и связей. Этот метод основан на использовании экспертной оценки» [8].

«При планировании без технико-экономических нормативов, важно учитывать, что взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а через анализ их динамики и взаимосвязей. Для этого применяется метод экспертной оценки» [8].

«Применение метода планирования может быть сложным, особенно в случае отсутствия технико-экономических нормативов. В таких случаях взаимосвязь между показателями устанавливается косвенно, на основе анализа их динамики и связей. Этот метод основан на экспертной оценке» [8] и требует тщательного исследования и анализа данных. Этапы расчетно-аналитического метода финансового планирования представлены на рисунке 2.

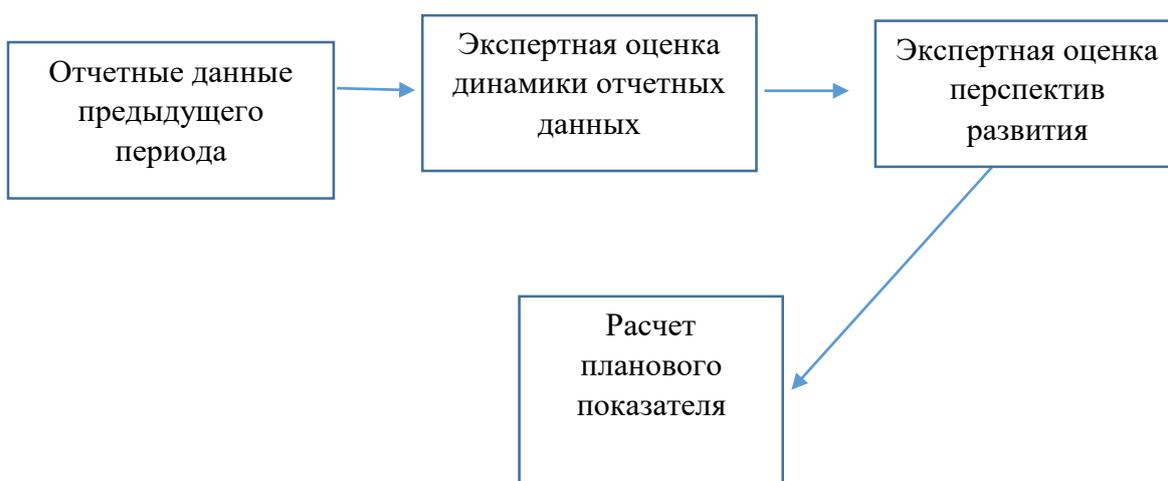


Рисунок 2 – Этапы расчетно-аналитического метода финансового планирования

«Расчетно-аналитический метод состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод финансового планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка.

Расчетно-аналитический метод широко применяется, например, при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления и резервный фонд» [14].

«Расчет планируемой величины финансовых показателей можно отразить в следующем виде (формула 1):

$$\text{Фпл} = \text{Ф отч} \times I, \quad (1)$$

где Ф.пл – планируемая величина финансового показателя;

Ф.отч – отчетное значение финансового показателя;

I – индекс изменения финансового показателя» [15, с.125].

«Балансовый метод планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения баланса достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды (фонд накопления, фонд потребления и т. д.).

Балансовый метод состоит в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Применение балансового метода призвано обеспечить

сбалансированность доходов и поступлений с расходами и отчислениями, т.е. соответствие источников финансовых ресурсов и финансирования за счет них.

Балансовый метод применяется прежде всего при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд накопления, фонд потребления и др.» [14] Например, «балансовая увязка по финансовым ресурсам имеет вид (формула 2):

$$O_n + П = Р + O_k, \quad (2)$$

где  $O_n$  – остаток средств на начало периода;

$П$  – поступление средств;

$Р$  – расходование средств;

$O_k$  – остаток средств на конец периода» [15].

Наглядно, этапы оптимизации плановых решений представлены на рисунке 3.

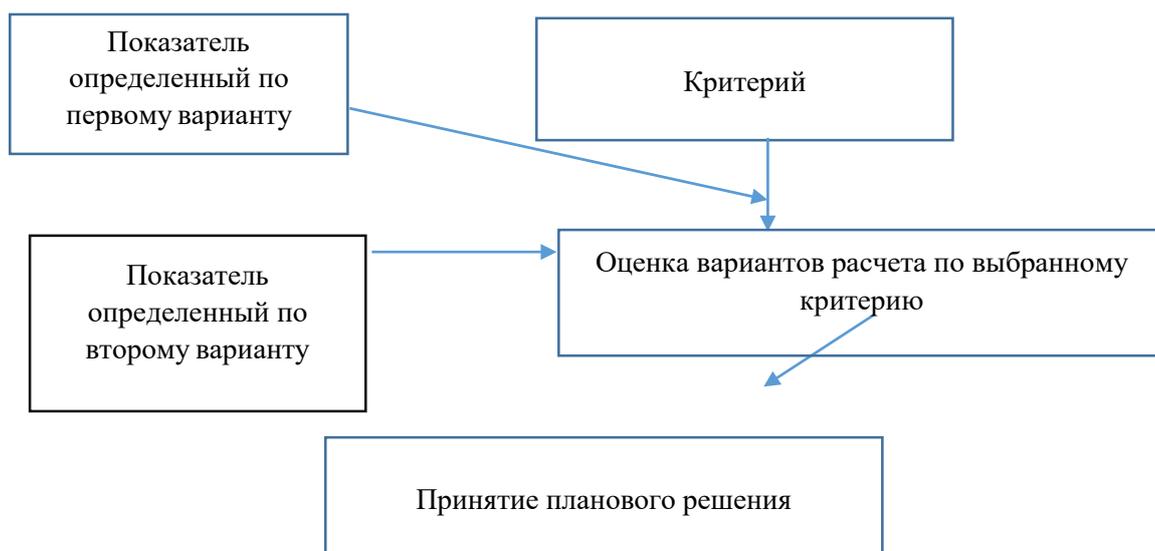


Рисунок 3 – Этапы оптимизации плановых решений

Одним из методов оптимизации финансовых плановых решений является метод многовариантности. Он предполагает создание различных альтернативных вариантов расчетов с целью выбора наиболее оптимального решения. В процессе применения этого метода могут использоваться разнообразные критерии выбора. Например, «можно стремиться к минимизации затрат, максимизации прибыли, минимальному вложению капитала при достижении максимальной эффективности или сокращению времени оборачиваемости оборотных средств. Также можно ставить целью увеличение дохода на каждый вложенный рубль и минимизацию финансовых потерь, связанных с финансовыми рисками» [8]. Каждый из этих критериев может быть применен в соответствии с конкретной ситуацией и целями компании.

Финансовое планирование - важная составляющая управления финансами компании. Оно позволяет определить финансовые показатели и факторы, которые их определяют. Метод экономико-математического моделирования является мощным инструментом, позволяющим количественно выразить взаимосвязи между этими показателями и факторами. Это связь может быть представлена в виде математической модели, которая отражает структуру и закономерности финансового процесса.

Экономико-математическая модель финансового процесса позволяет анализировать и прогнозировать различные сценарии и их влияние на финансовые показатели. Например, с ее помощью можно определить, как изменение одного фактора повлияет на объемы продаж и прибыль компании. Таким образом, методы экономико-математического моделирования становятся незаменимыми инструментами для принятия обоснованных решений в сфере финансового планирования.

Важно отметить, что экономико-математическое моделирование не только помогает количественно выразить взаимосвязь между финансовыми показателями и факторами, но и позволяет проводить анализ чувствительности. Это означает, что можно определить, насколько изменение

одного фактора повлияет на результаты финансового планирования. Такая информация позволяет более точно оценить риски и принять меры для их минимизации.

Таким образом, методы экономико-математического моделирования являются неотъемлемой частью процесса финансового планирования. Они позволяют количественно выразить взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, определяющими их, и провести анализ различных сценариев для принятия обоснованных решений.

Для создания экономико-математической модели финансового плана необходимо использовать различные инструменты и методы. «Одним из основных способов выражения таких моделей является использование математических символов, уравнений, неравенств, таблиц и графиков. Они помогают точно представить взаимосвязь между различными факторами и позволяют определить основные определяющие факторы в модели» [10].

Однако, прежде чем создавать модель финансового плана, необходимо провести несколько этапов экономико-математического моделирования. Эти этапы позволяют структурировать и организовать данные, а также определить параметры и переменные, которые будут использоваться в модели. В результате этого процесса модель финансового плана становится более точной и предсказуемой.

На рисунке 4 представлены этапы экономико-математического моделирования финансового плана. Этот рисунок показывает последовательность действий, которые необходимо выполнить для создания модели. От начальной стадии сбора данных до конечного этапа анализа и интерпретации результатов, каждый этап играет важную роль в процессе моделирования финансового плана.

Использование экономико-математического моделирования в финансовом планировании позволяет представить сложные финансовые процессы в более простой и понятной форме. Моделирование помогает выявить потенциальные риски и прогнозировать будущие тенденции, что

позволяет принимать обоснованные решения в сфере финансов.

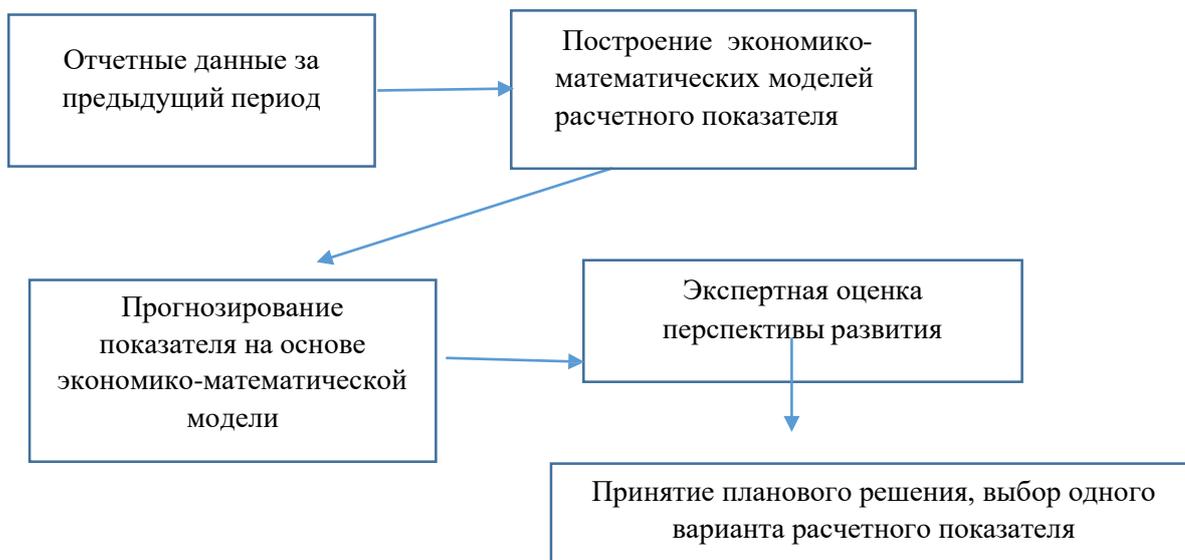


Рисунок 4 – Этапы экономико-математического моделирования финансового плана

«Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи.

Функциональная связь выражается уравнением вида (формула 3):

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (3)$$

где  $y$  — планируемый финансовый показатель;  $x_i$  —  $i$ -й фактор,  $i = 1, 2, \dots, n$ » [16].

«Организация финансового планирования на предприятии может быть признана успешной тогда, когда:

- происходит координация интересов собственников, руководителей различных служб и подразделений в процессе разработки планов и их реализации;
- создается единый порядок действий для всех работников

предприятия;

- действует система мотивации, направленная на эффективное использование материального и интеллектуального потенциала предприятия;

- весь процесс планирования разбивается на отдельные модули, что существенно упрощает процесс разработки и реализации плана, а также контроль за его выполнением;

- разработана система документооборота, смысл которой заключается в том, что на ее основе можно получить объективное представление о производственно-хозяйственной деятельности на предприятии;

- существует взаимосвязь между долгосрочными и краткосрочными планами в целях нахождения оптимального решения в условиях ограничения альтернатив использования ресурсов;

- составляемые на предприятии планы сбалансированы между собой» [19].

Для оценки деятельности финансовой службы могут быть использованы ключевые показатели эффективности. Однако следует учитывать, что достижение любых показателей эффективности есть результат совместных усилий всех структурных подразделений. Поэтому привязка некоторых КРІ непосредственно к деятельности только финансовой службы предприятия носит условный характер.

Также необходимо учитывать, что система показателей может быть расширена для отдельных предприятий и финансовых служб, а также должна учитывать специфику отрасли, в которой работает компания.

Итак, на основе проведенного теоретического анализа можно утверждать, что финансовое планирование представляет собой сложную управленческую подсистему предприятия, деятельность которой направлена на обеспечение компании необходимыми финансовыми ресурсами, а также достижение стратегических целей фирмы.

Финансовое планирование базируется на определенных принципах: единства, координации, непрерывности, гибкости, точности, а также принцип результативности, принцип платежеспособности, принцип рентабельности, принцип сбалансированности рисков.

Финансовое планирование деятельности компании предполагает построение системы взаимосвязанных планов на основе координации стратегических, оперативных и текущих планов компании.

Особенностью финансового планирования является ее преактивный характер, направленный на формирование такой системы устойчивости бизнеса, которая позволит противостоять экономическим кризисам и банкротству. Однако, система финансового планирования не имеет системы оценки эффективности. На основе исследования литературы по финансовому менеджменту, опираясь на эмпирические исследования можно выделить три группы показателей эффективности службы финансового планирования, которые позволят повысить результативность составления финансовых планов компаний.

## **2 Анализ системы финансового планирования ООО «Дексима»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «Дексима» - предприятие, осуществляющее торговлю оптовой автомобильными деталями, узлами и принадлежностями на территории Самарской области. Предприятие зарегистрировано 10.02.2005 г. по адресу: 445035, Самарская Область, город Тольятти, улица Мира, дом 109Б. Компании присвоен ИНН 6324086954, КПП 632401001, ОГРН 1176313102536, ОКПО 20315906.

Директором ООО «Дексима» в настоящее время является Бойко Виктор Викторович.

«Основным видом деятельности компании является: производство пива. Также ООО «Дексима» работает еще по таким направлениям как:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями;
- торговля мотоциклами, их деталями, узлами и принадлежностями; техническое обслуживание и ремонт мотоциклов;
- торговля розничная незамороженными продуктами, включая напитки и табачные изделия, в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная моторным топливом в специализированных магазинах;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом» [5].

Специальные налоговые режимы не применяются на предприятии.

Организационная схема управления ООО «Дексима» представлена на рисунке 5.

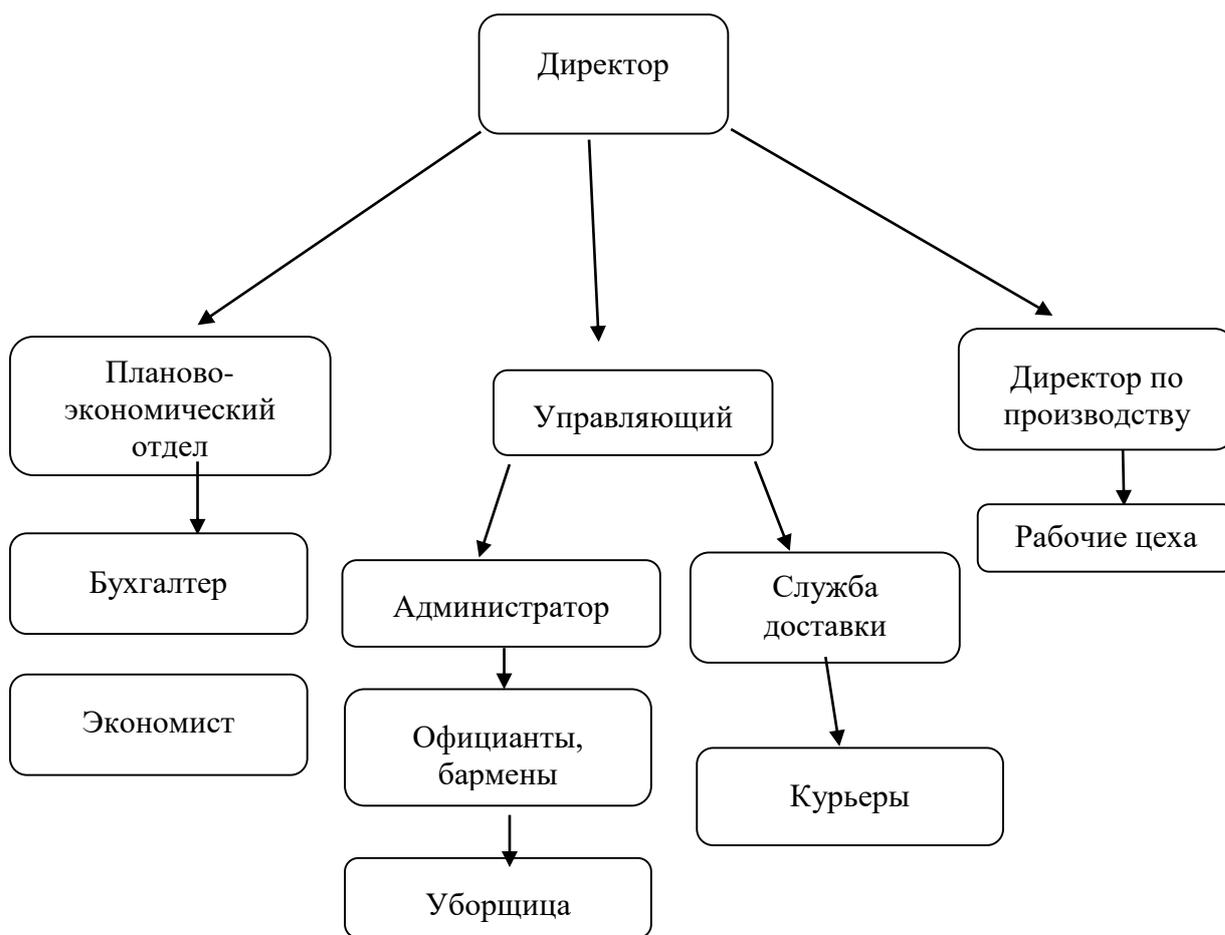


Рисунок 5 – Организационная схема ООО «Дексима»

Организационная структура ООО «Дексима» основана на линейно-функциональном принципе управления.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом – директором предприятия.

«Экономический отдел состоит из бухгалтера и экономиста, осуществляющих подготовку финансовой документации, проведения расчетов и контроля экономических показателей предприятия» [7]. Бухгалтер предприятия ООО «Дексима» подчиняется директору и несет ответственность за формирование учетной политики, ведение бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности.

Бухгалтерия на предприятии осуществляет налоговый учет. Главными регистрами бухгалтерского учета являются оборотно-сальдовая ведомость по счету, которая формируется на машинных носителях в течение месяца. Программы 1С и Microsoft Excel используются для ведения бухгалтерского учета.

Далее оценены показатели финансовых результатов деятельности ООО «Дексима» за анализируемый период.

Таблица 2 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Дексима» за 2020-2022 гг.

Показатели	Период			Отклонение		Темп роста	
	2020	2021	2022	2021 от 2020	2022 от 2021	2021 к 2020	2022 к 2021
Выручка от реализации за вычетом налогов, млн. руб.	8536	7707	7796	-829	89	90,3	101,2
Себестоимость, млн. руб.	5523	6442	6577	919	135	116,6	102,1
Валовая прибыль, млн. руб.	3622	2130	1219	-1492	-911	58,8	57,2
Прибыль от реализации, млн. руб.	3013	1265	956	-1748	-309	42	75,6
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1314	72	125	-1242	53	5,5	173,6
Чистая прибыль, млн. руб.	902	1	23	-901	22	0,1	в 22 раза
Уровень рентабельности работ/услуг, %	23,8	19,6	14,5	-4,2	-5,1	-	-

Выручка от реализации в динамике имеет тенденцию роста, абсолютный рост в 2022 году составил 89 млн. руб., в процентах составило 101,2 %.

Себестоимость продукции в динамике также имела тенденцию роста в 2022 году, но темпы роста были выше аналогичных показателей по выручке (102,1 %). Рост расходов привело к снижению прибыли от реализации на 309 млн. руб. или на 24,4 %. Уровень рентабельности услуг значительно снижается в 2022 году (на 5,1 %) и составляет 14,5 %.

В целом можно отметить рост экономических показателей деятельности, что отражает эффективную как товарную политику, так и финансовое планирование.

В таблице 3 представлены показатели платежеспособности и ликвидности предприятия ООО «Дексима» за 2020-2022 гг.

Таблица 3 – Показатели платежеспособности и ликвидности организации

Показатели	2020	2021	2022	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности (К1): $K1 = \text{КА} / \text{КО}$ , т. е. $K1 = \text{стр.290} / \text{стр.690}$	26,1	27,6	23,1	$K1 \geq 1,5$
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (К2): $K2 = (\text{СК} + \text{ДО} - \text{ДА}) / \text{КА}$ , т. е. $K2 = (\text{стр.490} + \text{стр.590} - \text{стр.190}) / \text{стр.290}$	25,8	26,6	22,1	$K2 \geq 0,2$
Коэффициент обеспеченности обязательств активами (К3) $K3 = (\text{КО} + \text{ДО}) / \text{ИБ}$	0,03	0,04	0,05	$K3 \leq 0,85$
Коэффициент абсолютной ликвидности (Кабсл) $\text{Кабсл} = (\text{стр. 260} + \text{стр. 270}) / \text{стр. 690}$	0	0	0	$\text{Кабсл} \geq 0,2$
Коэффициент капитализации: $\text{Ккап} = (\text{стр.590} + \text{стр.690}) / \text{стр.490}$	0,02	0,04	0,04	$\text{Ккап} \leq 1,0$
Коэффициент финансовой независимости (автономии): $\text{Кфн} = \text{стр.490} / \text{стр.700}$	0,92	0,96	0,95	$\text{Кфн} \geq 0,4-0,6$

Согласно данным таблицы 3, можно утверждать, что коэффициент обеспеченности обязательств активами находился в допустимых границах. Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений. Как видим, его значение равно нулю, так как денежные средства у организации отсутствуют. Коэффициент капитализации отражает низкую долю заемных средств. Итак, отметим относительно стабильное финансовое положение

предприятие: все коэффициенты за исключением абсолютной ликвидности соответствуют нормативу.

## 2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии

Финансовый план ООО «Дексима» содержит расчеты таких финансовых показателей: прибыли, дебиторской и кредиторской задолженности, запасов, анализа ликвидности и платёжеспособности компании. Разработка финансового плана ООО «Дексима» включает пять этапов (рисунок 6).

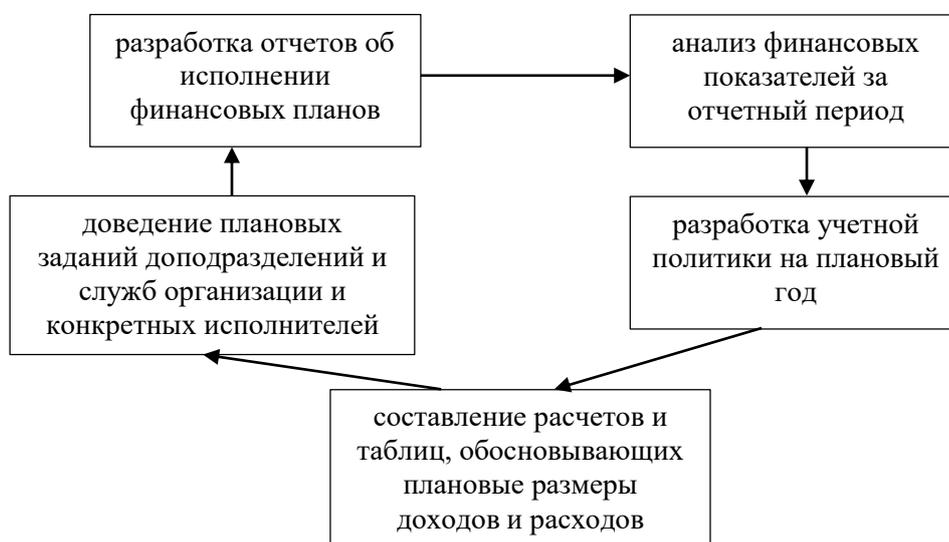


Рисунок 6 – Этапы разработки финансового плана ООО «Дексима»

Финансовая структура управления ООО «Дексима» приведена на рисунке 7. Отдел возглавляет начальник, который назначается директором.

Структура планово-экономического отдела:

- начальник отдела (руководитель): 1 человек;
- ведущий экономист (специалист): 1 человек;
- экономист первой категории (специалист): 1 человек.

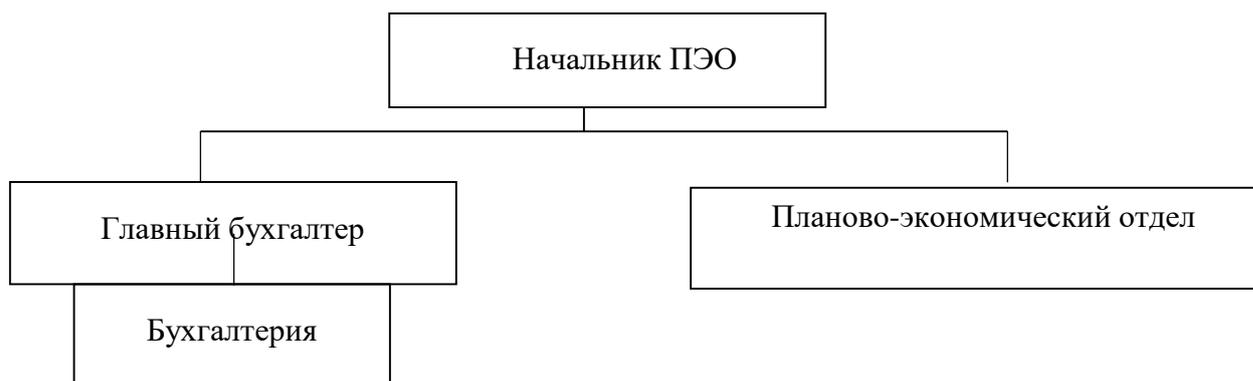


Рисунок 8 – Финансовая структура управления ООО «Дексима»

«Работники отдела выполняют следующие функции:

- осуществление руководства работой по экономическому планированию на предприятии;
- организация работы по учету и анализу результатов производственно-хозяйственной деятельности;
- учет по всем показателям работы организации, подготовку установленной отчетности» [23].

Работники планово-экономического отдела имеют право:

- знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности;
- вносить на рассмотрение руководства предложения по улучшению работы организации по соответствующим его деятельности вопросам;
- подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;
- осуществлять взаимодействие с руководителями структурных подразделений организации, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;
- требовать от руководства организации оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Также они несут ответственность:

- за неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством;
- за совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством;
- за причинение материального ущерба в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством.

В ходе своей деятельности отдел взаимодействует со следующими отделами: бухгалтерия передает отчетные данные по фактической себестоимости в целом по предприятию, по элементам, статьям, отчетные данные о реализации готовой продукции; расчет амортизационных отчислений; использование фонда накопления; распределение прибыли; сведения о фактически начисленной заработной плате по категориям работников и по подразделениям, использование фонда потребления; в свою очередь от ПЭО получает свободные отпускные цены на изделия и ТНП, плановую себестоимость фактически выпущенной продукции, план по прибыли, анализ финансово-хозяйственной деятельности, протоколы балансовой комиссии.

Отделы организации оснащены персональными компьютерами. Все они образуют единую сеть, что позволяет быстро обмениваться информацией в электронном виде между отделами. Все отчетности и документы в бумажном варианте хранятся в отдельных папках в самих отделах.

В ООО «Дексима» финансовым планированием занимается планово-экономический отдел. Функции отдела в разрезе планирования:

- «экономическое планирование и анализ экономического состояния организации, а также контроль за выполнением подразделениями организации законодательства в области экономики;
- разработка и подготовка к утверждению проектов перспективных и ретроспективных планов экономической деятельности и развития

организации;

- руководство составлением среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой деятельности, бизнес–планов организации, согласование и увязка их разделов;
- планирование объемов капитальных инвестиций и операционных средств для оплаты оборудования и инвентаря на основе заявок подразделений организации, а также определение пределов таких капитальных вложений и разработка мероприятий по эффективному использованию капитальных вложений;
- разработка мероприятий по повышению производительности труда, повышению рентабельности работы организации, увеличению прибыли, устранению потерь и расходов;
- подготовка предложений, обоснований и расчетов по затратам на проведение НИОКР, капитального ремонта основных средств, доведение планов затрат до финансового отдела;
- определение объемов затрат на переподготовку кадров на основе прогнозов потребности кадров для организации;
- формирование ценовой политики организации и разработка прогнозов экономического развития организации в соответствии с рыночными потребностями;
- разработка плановых технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат, проектов оптовых и розничных цен на СМР, тарифов на работы (услуги) с учетом спроса и предложения и с целью обеспечения запланированного объема прибыли» [22].

Документами, на основе которых осуществляется работа планово-экономического отдела ООО «Дексима», являются законодательные и нормативные акты, положение о планово-экономическом отделе, о его подразделениях, должностные инструкции сотрудников отдела, а также правила внутреннего распорядка.

При составлении бизнес-плана используются данные годовой финансовой отчетности: бухгалтерского баланса, отчетов о финансовых результатах, отчета о движении денежных средств, о составе и движении основных средств. Кроме этого, используются данные планово-экономического отдела о составе, структуре и численности кадров, объемах производства и реализации продукции, а также данные от производственных подразделений объемов потребленных ресурсов (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1-Б.2).

На 2022 год утверждено задание по выполнению объемов реализации по ООО «Дексима». План по выполнению объемов реализации по ООО «Дексима» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – План по выполнению объемов реализации по ООО «Дексима» млн. руб.

Наименование	План 2022 год	Отчет 2022 год	Отклонение (+/-)
Общий объем	6710	7796	1086

По результатам работы за 2022 года предприятие перевыполнило плановые показатели по выручке на 1086 млн. руб., что является положительной тенденцией.

На 2023 год выручка от реализации продукции запланирована в размере 6 873 млн. руб. с ростом 10,6 % к оценке 2022 года.

В 2023 году не ожидается снижения налоговой нагрузки и налоговых платежей в бюджет, они составят порядка 2,1 млн. руб. в том числе:

- отчисления в фонд социальной защиты – 922 млн. руб.;
- налог на недвижимость – 742 млн. руб.;
- налог на прибыль – 22 млн. руб., в сравнении с 2022 годом увеличится на 22 млн. руб., или на 100,0 %;
- прочие (налог на землю, экологический налог, налог на

добавленную собственность и др.) – 414 млн. руб., что соответствует уровню 2022 года.

Таким образом, в организации ежегодно разрабатываются финансовые планы, показатели которых корректируются в зависимости от результатов работы отчетного периода.

Выручка от реализации в динамике имеет тенденцию роста, в 2021 году она составила 7707 млн. руб., в процентах составило 101,2 %. Себестоимость продукции в динамике также имела тенденцию роста в 2022 году, но темпы роста были выше аналогичных показателей по выручке (102,1 %). Рост расходов привело к снижению прибыли от реализации на 309 млн. руб. или на 24,4 %. Уровень рентабельности услуг значительно снижается в 2022 году (на 5,1 %) и составляет 14,5 %.

В целом можно отметить наличие достаточно проработанной системы финансового планирования в ООО «Дексима».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Дексима»**

#### **3.1 Пути совершенствования системы финансового планирования предприятия**

В качестве направления совершенствования системы финансового планирования в ООО «Дексима» рассмотрим бюджетирование на примере проекта.

«Бюджетирование – управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов в денежном и натуральном выражении, предназначенный для достижения целей бизнеса» [21].

Основным инструментом бюджетирования является бюджет – «количественное выражение планов, составленных после проведения соответствующего анализа» [13].

Предлагается модернизация программного обеспечения в области управления расходами в рамках бюджетирования, как способа финансового планирования.

«Основная сложность бюджетного процесса определяется тем, что принятие управленческих решений связано с будущими событиями и необходимостью прогнозирования. Неопределенность внешнего окружения влияет на процесс бюджетирования, поэтому оно используется, как правило, при краткосрочном планировании.

Управление корпоративными финансами – часть процесса управления компанией, которая предполагает полный финансовый контроль над всеми бизнес-операциями. Однако попытка проанализировать сегодняшнее «состояние здоровья» финансовых процессов компании может показать тревожащие результаты. Используя решение на основе программного продукта SAP BPC, можно автоматизировать процессы планирования,

бюджетирования, прогнозирования, консолидации и формирования внешней и внутрикорпоративной управленческой отчетности компании.

Если в компании используется также SAP ERP, то можно реализовать полнофункциональную систему, в которой будет обеспечена целостность процессов бюджетирования и их интеграция с другими операциями, выполняющимися в ERP (например, закупки). Информация о фактическом расходовании бюджета будет собираться автоматически на основании документов, введенных в системе ERP. Данные о фактическом расходовании бюджета передаются в систему планирования (SAP BPC), где производится анализ и создаётся план на следующий период» [21].

«Основные компоненты решения:

- бизнес-планирование и бюджетирование – автоматизация процесса стратегического планирования и бюджетирования в соответствии с методикой планирования компании, развитая поддержка подходов «сверху вниз» и «снизу вверх», а также сотрудничества и совместной работы;
- прогнозирование – создание обоснованных планов и бюджетов, скользящих прогнозов, обширное использование накопленных исторических данных для планирования;
- прогнозный анализ – автоматические оповещения о потенциальном росте рисков, настройка ключевых индикаторов, получение рекомендаций о возможных действиях, простой и быстрый доступ к разъяснениям причин и следствий возникшей ситуации;
- аналитика и отчетность – доступ «в один клик» к актуальным операционным и финансовым отчетам, аналитике, многомерный анализ информации;
- консолидация – структурирование и упрощение процесса консолидации, экономия недель, ранее уходивших на этот процесс, а также повышение точности соответствия отчетности законодательным нормам и стандартам» [21].

«Функциональный объем решения:

- создание гибкой и прозрачной системы бюджетного управления в компании;
- ведение единых бюджетных аналитик (центры финансовой ответственности – ЦФО, статьи бюджета, направление деятельности и др.);
- осуществление долгосрочного и оперативного планирования распределения денежных ресурсов;
- обеспечение решения задач вертикального финансового управления по организационным уровням;
- отражение плановых показателей поступлений и расходований денежных средств компании: в разрезе одного финансового года с разбивкой по месяцам, в разрезе структурированных статей бюджета, ответственных подразделений и других аналитических статей (фонды, программы, проекты и т.д.);
- сбор фактических данных о движении денежных средств;
- формирование лимитов бюджета движения денежных средств (БДДС) ответственными подразделениями; согласование и утверждение лимитов БДДС финансовыми службами;
- согласование и утверждение кассового плана; осуществление платежей в рамках кассового плана;
- оперативный контроль остатков на расчетных счетах компании;
- составление прогнозов возможных дат кассовых разрывов» [9].

Осуществление внутреннего кругооборота и перераспределения финансовых ресурсов является неотъемлемой частью управления организацией. Для эффективного выполнения этих задач администрация должна придерживаться нескольких ключевых принципов. Во-первых, необходимо четко определить приоритеты развития, чтобы выделить основные области, требующие инвестиций. Во-вторых, важно повысить открытость и финансовую прозрачность данных, чтобы обеспечить доверие со

стороны заинтересованных сторон. И, наконец, необходимо формировать грамотные финансовые отчеты, чтобы предоставить полную и точную информацию о финансовом состоянии организации.

Однако, при принятии решений по автоматизации систем бюджетирования, важно учесть, что последние годы привели к значительному сближению функциональности таких систем с западными аналогами. Существует множество компаний, которые предлагают автоматизированные системы бюджетирования, способные полностью удовлетворить требования современных организаций.

Таким образом, администрация организации должна обращать пристальное внимание на каждую подсистему, однако основные усилия следует направить на четкое определение приоритетов развития, повышение открытости и финансовой прозрачности данных, а также на формирование грамотных финансовых отчетов. Вместе с тем, важно учесть, что современные автоматизированные системы бюджетирования предлагают функциональность, сравнимую с западными аналогами, что делает их привлекательными вариантами для организаций.

При выборе автоматизированной системы бюджетирования для организации необходимо учесть ряд важных критериев. Кроме цены и интегрированности с другими пакетами, следует оценить возможности системы в создании, анализе и контроле бюджетов. Важно также обратить внимание на поддержку многопользовательской работы и возможность импорта-экспорта данных в учетные системы. Наличие этих функций позволит более эффективно и удобно вести бюджетирование в организации. Кроме того, стоит учитывать реальные потребности и особенности самой организации, чтобы выбрать наиболее подходящую систему. Например, если компания работает с большим объемом данных или имеет сложную структуру, то возможность масштабирования и гибкости системы также становятся важными критериями выбора. Таким образом, при выборе автоматизированной системы бюджетирования необходимо учесть все эти

факторы, чтобы обеспечить эффективное планирование и контроль финансовых ресурсов организации.

Возможности проведения анализа по принципу "если — то" являются одной из важных характеристик программы бюджетирования. Это позволяет пользователям использовать условные операторы и логические связки для создания более гибкого и точного анализа данных.

Кроме того, программа бюджетирования предоставляет возможность внесения изменений в систему. Это означает, что пользователи могут настраивать и изменять параметры программы в соответствии с собственными потребностями и требованиями.

Однако, критическим аспектом успешного использования программы бюджетирования является наличие надежной системы безопасности. Ведь финансовые данные компании являются конфиденциальными и требуют особой защиты от несанкционированного доступа.

Кроме того, наличие квалифицированной поддержки разработчика программы также является важным фактором. Пользователи могут обратиться за помощью и консультацией в случае возникновения проблем или вопросов, связанных с использованием программы.

И наконец, успешные внедрения программы бюджетирования в других организациях являются одним из показателей ее эффективности и надежности. Это подтверждает, что программа соответствует требованиям рынка и успешно решает задачи бюджетного планирования и анализа.

Таким образом, программы бюджетирования предоставляют широкий спектр функциональных возможностей, включая анализ по принципу "если — то", внесение изменений в систему, наличие системы безопасности и квалифицированной поддержки разработчика. Успешные внедрения программы в других организациях подтверждают ее эффективность и надежность. Перед началом работы с программой необходимо выполнить настройку, включающую ряд действий, таких как настройка аналитики планирования, автоматизация функций планирования и импорт фактических

данных из бухгалтерской программы. Особое внимание также стоит уделить формированию регламента работы в программе и способам импорта фактических данных.

Таблица 5 – Примерные мероприятия по настройке программы бюджетирования

Мероприятие	Источник данных	Результат
Выбор плана счетов управленческого учета	Учетная политика для целей управленческого учета	Настроенная система бюджетирования
Настройка формирования бюджетов и финансовых показателей	Бюджетная структура, регламент финансового анализа	
Настройка автоматизации функций планирования	Регламент планирования	
Настройка функций по закрытию периода (распределение накладных расходов, определение финансовых результатов)	Учетная политика для целей управленческого учета	
Настройка ограничения доступа к данным	Финансовая структура, регламент планирования	
Настройка на получение фактических данных	Бухгалтерская программа	

На первом этапе разрабатываются положения по бюджетированию, а также проводится обучение пользователей после настройки программы бюджетирования на предприятии. Этот этап является важной составляющей процесса бюджетного управления и включает в себя организационные вопросы документирования и обучения конечных пользователей навыкам работы с автоматизированной системой бюджетирования. На данном этапе также происходит утверждение и выдача положений, разработанных на предшествующих этапах, конкретным исполнителям, которые занимаются бюджетным процессом. Неотъемлемой частью процесса являются должностные инструкции, которые определяют последовательность мероприятий, обязательных к выполнению, для каждого работника, имеющего отношение к бюджетному управлению. Это гарантирует эффективную работу

и согласованность действий всех сотрудников, вовлеченных в бюджетный процесс.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Результативность можно оценить путем расчета капитальных и эксплуатационных затрат, определения увеличения прибыли (экономии) и расчета эффективности. Капитальные затраты на внедрение программного решения SAP для бюджетирования включают следующие составляющие:

- расчет затрат на покупку программного продукта;
- расчет затрат на установку и настройку программного продукта;
- расчет затрат на обучение сотрудников;
- расчет затрат на установку и настройку сети.

Для определения эффективности внедрения информационной системы необходимо рассмотреть подразделения и количество пользователей данной системы. Информацию о ключевых подразделениях и количестве пользователей можно найти в таблице 6.

Расчет проводится для планово-экономического отдела и бухгалтерии.

Таблица 6 – Количество необходимых пользователей на ООО «Дексима»

Наименование места (подразделения)	Количество рабочих мест
Директор	1 пользователь
Экономист	1 пользователь
Главный бухгалтер	1 пользователь
Бухгалтер	1 пользователь
Начальник планово-экономического отдела	1 пользователь
Итого	5 пользователей

Для автоматизации 5 рабочих мест на предприятии потребуется приобрести 5 комплексов стоимостью 1,3 тыс. рублей каждый. В результате такой покупки затраты составят 6,5 тыс. рублей, учитывая, что стоимость комплексов умножается на количество единиц.

Однако, помимо приобретения комплексов, необходимо также закупить сервер, который обеспечит работу программного продукта. Стоимость данного сервера составит 0,45 тыс. рублей. Таким образом, общие затраты на автоматизацию составят 6,95 тыс. рублей.

Планируется, что компьютеры, установленные в ключевых отделах предприятия, будут использоваться для работы с автоматизированными комплексами. Это также позволит сэкономить на дополнительных затратах на приобретение компьютеров.

Однако, необходимо учесть, что после покупки комплексов и сервера, также потребуется провести установку и настройку всех компонентов автоматизации. Для этого может потребоваться привлечение специалистов или выделение времени сотрудников на данную задачу.

Для расчета расходов на установку и настройку программного продукта необходимо учесть несколько факторов. Во-первых, следует учитывать стоимость работы наладчика, которая составляет 2,6 тыс. рублей за один час работы. Во-вторых, для настройки системы на одном компьютере обычно требуется в среднем 1,75 часа. Таким образом, расходы на настройку программного продукта будут зависеть от количества компьютеров, на которых необходимо произвести настройку. Если у нас, например, 10 компьютеров, то расходы на настройку составят  $10 * 1,75 * 2,6 = 45,5$  тыс. рублей. Однако, следует помнить, что эти расходы могут быть изменены в зависимости от сложности настройки и других факторов, поэтому важно иметь возможность корректировать данные при необходимости.

Установка клиент-сервера займет 10 часов времени. Оплата за один час работы по установке и настройке клиент-сервера составит 3,45 тыс. рублей.

Таким образом, расходы на установку клиент-сервера составят 34,5 тыс. рублей.

Для обучения сотрудников требуется организовать курсы. Оплата за один час курсов составляет 2 тыс. рублей. Параллельно может обучаться 5 человек. Продолжительность курсов составляет 16 часов. В итоге затраты на обучение составят 160 тыс. рублей.

Итоговые данные представим на основе произведенных расчетов в таблице 7, касательно расходов на установку и наладку сети. В нашем случае связь между компьютерами уже установлена и функционирует.

Таблица 7 – Итоговые данные по расчету единовременных (капитальных) расходов

Статьи расходов	Сумма, тыс. руб.
Стоимость программного продукта для 5 пользователей + клиент-сервер	6,5
Настройка сети для работы системы и настройка системы для 5 пользователей	45,5
Установка клиент-сервера	34,5
Закупка сервера для работы программного продукта	0,45
Обучение персонала работе с системой	160
Итого	246,95

Следовательно, общая сумма единовременных расходов составит 246,95 тыс. руб.

«В эксплуатационные расходы по обслуживанию программного продукта входят следующие статьи расходов: расчет расходов на оплату труда администратора; расчет расходов на электроэнергию; расчет амортизационных отчислений; расчет расходов на обслуживание программного комплекса компанией разработчиком; расчет расходов на приобретение аксессуаров.

Основные выгоды от использования (внедрения) программного продукта и локальной сети:

- автоматизация работы работников экономиста; повышение

скорости обработки документов;

- снижение вероятности ошибок при оформлении документов;
  - экономия времени при заполнении и печати документов;
- повышение эффективности принятия управленческих решений» [9].

Рассчитаем снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов. До внедрения системы на поиск и составление документов у сотрудника компании составлял 1 час, после внедрения составляет 30 минут, в месяц сотрудники компании в среднем составляли 250 документов, экономия по времени составит 125 часов или 6,48 млн. руб. в год из расчета 4,3 тыс. руб. за 1 час. Рассчитаем экономию расходов на оплату труда, связанную с уменьшением численности персонала.

В связи с внедрением системы производим сокращение численности персонала в количестве 1 экономист. Годовая заработная плата экономиста составляет 360 тыс. руб. Отчисления работодателя в фонды (30%) составляют ежегодно 108 тыс. руб. Итого расходы: 468 тыс. руб.

Итого экономический эффект составит:

$$468 - 246,95 = 221,05 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, бюджетирование, в общем, предполагает достижение определенных доходов в установленные сроки и контроль за расходами, чтобы они не превышали определенные пределы. Некоторым может показаться, что такой подход к управлению финансами слишком жесткий и ограничивающий. Вполне возможно, что при работе с бюджетом впервые могут возникнуть неточности. Например, некоторые подразделения, занимающиеся исследовательской работой, могут не укладываться в рамки бюджета, в то время как у других подразделений расходы тесно связаны с продажами. Кроме того, обстоятельства могут меняться в процессе работы над бюджетом. Поэтому важно, чтобы бюджет был гибким и допускал возможность корректировок по мере необходимости.

## Заключение

Финансовый план организации – это документ, отражающий полученную и израсходованную сумму, определяющий сальдо направления доходов и расходов организации, включая бюджетные платежи за планируемый период.

Финансовое планирование является частью процесса управления организацией и отражает процесс формирования затрат, обеспечения ресурсами и формирования выручки и прибыли по реализуемому проекту или по деятельности организации в целом.

В ООО «Дексима» функции и обязанности в области финансов распределены между планово-экономическим отделом и работниками бухгалтерии.

По итогам анализа основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Дексима» за 2020-2022 гг., был отмечен рост экономических показателей деятельности, что отражает эффективную как товарную политику, так и финансовое планирование.

В качестве мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования компании предлагается модернизация программного обеспечения в области управления расходами в рамках бюджетирования, как способа финансового планирования.

«Бюджетирование – управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов в денежном и натуральном выражении, предназначенный для достижения целей бизнеса.

Если бюджетирование выполняется добросовестно и эффективно в период, предшествующий составлению бюджетов, во время их составления и после этого, то это приносит многочисленные выгоды как организации, так и ее сотрудникам. В частности, сам процесс бюджетирования:

- побуждает к планированию;
- выполняет координирующую роль;

- выполняет организующую роль;
- способствует инициативе;
- дает средство контроля» [21].

До внедрения системы на поиск и составление документов у сотрудника компании составлял 1 час, после внедрения составляет 30 минут, в месяц сотрудники компании в среднем составляли 250 документов, экономия по времени составит 125 часов или 6,48 млн. руб. в год из расчета 4,3 тыс. руб. за 1 час. В связи с внедрением системы производим сокращение численности персонала в количестве 1 экономист: 468 тыс. руб.

Экономический эффект составит 221,05 тыс. руб. при сумме единовременных расходов 246,95 тыс. руб.

Таким образом, можно отметить эффективность предлагаемых мероприятий.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Афоничкин А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Методология: учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко ; под ред. А. И. Афоничкина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 217 с.
2. Афоничкин А. И. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 2. Финансовая политика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. И. Афоничкин, Л. И. Журова, Д. Г. Михаленко. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 297 с.
3. Балдин К.В. Антикризисное управление финансами предприятия. Учебное пособие / К.В. Балдин. М.: Московский психолого-социальный университет (МПСУ), 2019. 710 с.
4. Баллуян М.М. Вопросы применимости концепций финансового менеджмента в условиях жизнедеятельности предприятия / М. М. Баллуян, А. П. Пышноград // Инновации. Наука. Образование. 2020. № 23. С. 2083-2089.
5. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент : учебник. Москва : ИНФРА- М, 2019. 240 с.
6. Блажевич О.Г., Шальнева В.В. Практическое применение технологии построения бюджета на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3 (56). С.13-26.
7. Борисова Е. Р. Развитие методологических подходов финансового планирования хозяйствующего субъекта // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2 (40). С.21-24.
8. Верколаб А.А. Моделирование процесса финансового планирования в корпорации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 3. С. 24- 30: электронный ресурс. Режим доступа: URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2735> (дата обращения: 22.06.2023).
9. Вяткин В. Н. Финансовые решения в управлении бизнесом : учебно-практическое пособие / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Д. Д. Хэмптон. 4-е изд.,

перераб. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 325 с.

10. Гончарук О.В. Управление финансами предприятий / О.В. Гончарук, М.И. Кныш, Д.В. Шопенко. Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2020. 264 с.

11. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия. М.: ИНФРА-М, 2022. 336 с.

12. Ивасенко А. Г. Финансы организаций (предприятий) / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. М.: КноРус, 2019. 208 с.

13. Кикоть И.И. Виды финансового планирования и особенности их взаимодействия // Потребительская кооперация. 2023. № 1 (80). С. 44-48.

14. Кузнецов Л.Д. Теоретические основы процесса финансового планирования // Финансовые рынки и банки. 2021. № 10. С.4-6.

15. Кузнецова Е.А., Винникова И.С., Домнина А.И. (). Традиционный и современные подходы к финансовому планированию // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 7 (41). С.38-43.

16. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий / Д.С. Моляков, Е.И. Шохин. М.: Финансы и статистика, 2021. 112 с.

17. Ниязбекова Ш.У., Назаренко О.В., Марков Е.Д. Современные тенденции развития финансового планирования в России и за рубежом // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2019. № 29 (3). С.299- 305.

18. Остаев Г.Я. Механизмы управления финансового менеджмента в организации / Г. Я. Остаев, И. М. Гоголев, О. О. Злобина // Менеджмент: теория и практика. 2020. № 4. С. 67-71.

19. Погодина Т. В. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для среднего профессионального образования. М.: Издательство Юрайт, 2021. 351 с.

20. Самылин А.И. Финансовый менеджмент: учебник. М.: ИНФРА-М, 2019. 413 с.

21. Сидоровнина И. Бюджетирование в управлении финансами предприятия. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2020. 765 с.
22. Сеницкая Н. Я. Финансовый менеджмент : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., испр. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2021. 196 с.
23. Слепов В.А. Финансы организации (предприятий): учебник. М.: Магистр, 2022. - 589 с.
24. Тесля, П. Н. Финансовый менеджмент: учебник. Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2019. 218 с.
25. Ткаченко Д.Д. Финансовое планирование предприятий в условиях развития цифровизации экономики // Дайджест-Финансы. 2021. Т. 26, № 2. С.126 - 147.
26. Федотова Е.Б., Капустина Т.А. Финансовое планирование и формирование системы бюджетирования на предприятии // Московский экономический журнал. 2022. № 6. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-6-2022-44/>.
27. Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив авторов; под ред. Л.Г. Паштовой. Москва : КНОРУС, 2019. 274 с.
28. Чараева М.В. Финансовый менеджмент : учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2019. 240 с.
29. Шакирова М.В. Сущность и значимость системы финансового планирования на предприятии // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С.71-80.
30. Юрзинова И.Л., Незамайкин В.Н. Сравнительный анализ подходов к оценке эффективности функционирования системы финансового планирования. // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2019. № 2. С.9-20.

**Приложение А**  
**Бухгалтерский баланс ООО «Дексима»**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2022 г.

	Дата (число, месяц, год)	
Организация _____ ООО «Дексима» _____ по ОКПО	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	31   12   2022
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД	ИНН	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ООО _____ по ОКПОФ/ОКФС	ИНН	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384
Местонахождение (адрес) _____		

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА    НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора ИНН  
 Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора ОГРН/  
ОГРНИП

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u>	На 31 декабря	На 31 декабря
		<u>20 22</u> г.	20 21 г.	20 20 г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	32	57	107
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2414	3128	3923
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения	3540	0	5367
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы	48723	-	48723
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>54709</b>	<b>3185</b>	<b>58120</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	1036	1126	959
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	12653	63045	18720
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	80634	98346	100650

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	На	На 31 декабря	На 31 декабря
		31 декабря	20 21 г.	20 20 г.
	Денежные средства и денежные эквиваленты	391	294	570
	Прочие оборотные активы	197	287	3649
	Итого по разделу II	94911	163098	124548
	<b>БАЛАНС</b>	<b>149620</b>	<b>166283</b>	<b>182668</b>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	15	15	15
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	136933	134720	135735
	Итого по разделу III	136948	134735	135750
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	631	944	1017
	Кредиторская задолженность	12019	30580	23294
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	22,0	24,0	22607
	Итого по разделу V	12672	31548	46918
	<b>БАЛАНС</b>	<b>149620</b>	<b>166283</b>	<b>182668</b>

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

МП

“ 24 ” февраля 20 23 г.



