

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

М.И. Ефимов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова

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

Тольятти 2024

## Аннотация

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

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что существуют различные модели финансового планирования, описаны разные методики формирования бюджетов, которые подходят не всем предприятиям. Поэтому при выборе модели финансового планирования необходим индивидуальный подход к каждому предприятию для повышения качества планирования. Выбор модели финансового планирования должен быть сопоставим с целями и спецификой предприятия.

Объектом исследования выступает АО «Гидроремонт-ВКК».

Предметом исследования является система финансового планирования на предприятии.

Целью работы является анализ системы финансового планирования на конкретном предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии;
- провести анализ системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК».

Бакалаврская работа 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 Понятие и сущность системы финансового планирования .....	6
1.2 Методы оценки системы финансового планирования .....	15
1.3 Бюджетирование как элемент системы финансового планирования.....	20
2 Анализ системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК».....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	25
2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии .....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК».....	37
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии .....	37
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	41
Заключение .....	47
Список используемой литературы и используемых источников.....	49
Приложение А Бухгалтерский баланс АО «Гидроремонт-ВКК» .....	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО «Гидроремонт-ВКК» ..	54
Приложение В Организационная структура АО «Гидроремонт-ВКК» .....	57

## Введение

Актуальность исследования заключается в том, что в условиях конкуренции любое предприятие, которое желает преуспеть в конкурентной борьбе, должно постоянно совершенствовать систему своего управления.

Любое предприятие нуждается в эффективном управлении и финансовое планирование является необходимым инструментом, который позволяет минимизировать риски при принятии решений по управлению предприятием. Управленцы нуждаются в оперативной информации по финансовым результатам, оптимизации затрат и их планированию. В настоящее время чаще всего управленцы принимают решения интуитивно, особенно это относится к малым предприятиям, где не настроена система финансового планирования. Также в условиях высокой конкуренции важна разработка долгосрочной стратегии развития предприятия и без планирования бюджета достижение целей предприятия невозможно. Поэтому разработка системы финансового планирования на предприятии является одним из важнейших инструментов финансовой политики.

Актуальность темы исследования обусловлена также тем, что существуют различные модели финансового планирования, описаны разные методики формирования бюджетов, которые подходят не всем предприятиям. Поэтому при выборе модели финансового планирования необходим индивидуальный подход к каждому предприятию для повышения качества планирования. Выбор модели финансового планирования должен быть сопоставим с целями и спецификой предприятия.

Объектом исследования выступает АО «Гидроремонт-ВКК».

Предметом исследования является система финансового планирования на предприятии.

Целью работы является анализ системы финансового планирования на конкретном предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

задачи:

- изучить теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии;
- провести анализ системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК».

Для решения поставленных задач использован комплекс методов исследования: теоретические методы, эмпирические методы (наблюдение, сравнение), методы экономического и финансового анализа.

Теоретической базой исследования являются научные труды, законодательная база Российской Федерации, ресурсы сети интернет, материалы периодической печати.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

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

## **1.1 Понятие и сущность системы финансового планирования**

Успешное управление предприятием и его финансовыми ресурсами возможно лишь при условии планирования источников возникновения и целесообразном планировании их использования. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия является одним из принципов организации финансов предприятия. Планировать необходимо для того, чтобы понимать, когда и в каком количестве потребуются ресурсы, как эффективно использовать привлечённые ресурсы, анализировать возможные риски и предусматривать меры по их предотвращению.

«Планирование – одна из основных функций управления, посредством которой определяется и обеспечивается целенаправленное динамичное и пропорциональное развитие объекта управления» [14, с. 156].

А.Н. Карпова рассматривает планирование как «прогнозирование, разработку и установление системы количественных и качественных показателей, определяющих темпы, пропорции, тенденции развития организации, и содействует выбору наиболее благоприятных путей к достижению целей. Ключевая цель планирования — максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы в течение длительного периода времени» [8, с. 25].

При отсутствии планирования на предприятии возможны риски принятия неправильных управленческих решений, а также снижение конкурентоспособности предприятия, в связи с чем в современных рыночных условиях значимость финансового планирования достаточно высока. Без финансового планирования предприятия могут столкнуться с проблемами нехватки средств, неэффективного использования ресурсов и не достижения поставленных целей. Успешное функционирование и развитие предприятия

требует наличия финансовых ресурсов для осуществления финансово-хозяйственной деятельности. По мнению Р.В. Савкиной, «финансы – это тот ресурс, который является базовым условием развития и функционирования предприятия» [15, с. 17]. Прогнозирование движения денежных средств и планирование поступления ресурсов необходимы для эффективного использования финансов и достижения поставленных стратегических целей. Также Е.Б. Маевская подчёркивает, что «финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия» [11, с. 20].

Далее необходимо рассмотреть понятие финансового планирования в различных источниках литературы.

«Финансовое планирование представляет собой умение предвидеть цели компании, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей. Определяющим фактором для планирования является детерминированность причинно-следственных связей между принимаемым финансовым решением и последствиями его реализации, которая может быть выражена количественно в натуральных и практически всегда - в стоимостных показателях» [13, с. 4].

«Финансовое планирование – это управление этапами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего планирования и, следовательно, управления, осуществляемого менеджментом предприятия» [11, с. 5].

По мнению В.А. Слепова, основными целями финансового планирования «является установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования» [18, с. 24].

Исходя из различных определений финансового планирования, можно

заклЮчить «сущность финансового планирования - это важнейшая функция управления предприятием, которая включает в себя разработку и контроль финансовых планов. Финансовое планирование обеспечивает реализацию финансовой стратегии предприятия и позволяет минимизировать финансовые риски» [9]. Финансовое планирование нацелено на выстраивание стратегии в достижении финансовых целей предприятия в будущем.

Планирование сложилось исторически и применяется достаточно давно. В советский период финансовый план предприятия определялся на государственном уровне отраслевого министерства. Утверждаемые планы были громоздкими и трудно применимыми. В настоящее время в условиях рыночной экономики предприятия самостоятельно разрабатывают финансовые планы, ответственность за которые несут самостоятельно. Также в условиях нестабильности российской экономики, в отсутствие необходимых финансовых и трудовых ресурсов, финансовое планирование является прерогативой более крупных предприятий. На малых предприятиях нет дополнительно выделяемых денежных средств и «человеческих» ресурсов для внедрения и ведения системы финансового планирования.

Основными задачами финансового планирования являются:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами деятельности предприятия;
- выявление резервов увеличения прибыли и снижения затрат;
- соблюдение интересов инвесторов, учредителей или акционеров предприятия;
- контроль и обеспечение платёжеспособности и финансового состояния предприятия;
- обеспечение ликвидности и рентабельности активов, собственного капитала предприятия.

«Главной целью финансового планирования можно выделить обоснование стратегии развития предприятия с позиции компромисса между доходностью, ликвидностью и риском, а также определение необходимого

количества финансовых ресурсов для реализации стратегии предприятия» [10].

А.А. Володин выделяет главной целью финансового планирования «максимизацию прибыли предприятия, оптимизацию структуры капитала предприятия и обеспечение его финансовой устойчивости, обеспечение инвестиционной привлекательности и повышение рыночной стоимости предприятия» [4, с. 23].

Объектами финансового планирования являются финансовые ресурсы и финансовая деятельность предприятия, такие как:

- капитал предприятия;
- движение денежных средств, их приток и отток;
- финансовая устойчивость предприятия (например, платёжеспособность);
- инвестиционная деятельность предприятия.

По мнению Е.Н. Богдановой, источниками информации для финансового планирования являются:

- отчетность предприятия и результаты ее анализа; мероприятия, разработанные по результатам технико-экономического анализа в части снижения затрат и сокращения потерь;
- финансовые прогнозы; предполагаемые объемы продукции (работ, услуг) в натуральном и стоимостном выражении;
- нормативные документы, определяющие производственные возможности предприятия или технические требования к оборудованию и продукции; нормы расхода материальных ресурсов и расчеты потребности в ресурсах в натуральном выражении; нормы затрат труда, расчеты численности и профессионального состава работников и условия оплаты труда; экономические нормативы (нормы амортизации, отчислений на социальные нужды, страховых платежей и др.);
- документы и формы, обеспечивающие учетную политику;
- договоры с контрагентами (например, договоры на поставку

материальных ресурсов и выпускаемой продукции, на оказание услуг, содержащие условия их выполнения и оплату) и прочее [2, с. 49].

Многие авторы выделяют следующие объекты финансового планирования:

- «выручка от реализации продукции, работ, услуг;
- прибыль и ее распределение по соответствующим направлениям;
- фонды специального назначения и их использование;
- объем платежей в бюджет и социальные фонды;
- объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;
- плановую потребность в оборотных средствах;
- объем капитальных вложений и источники их финансирования» [6, с. 8].

«Финансовое планирование осуществляется с помощью системы методов, включающих совокупность способов и приёмов расчёта прогнозных и плановых финансовых показателей предприятия.

Финансовое планирование на предприятии классифицируется по определённым признакам. В рамках проведенного исследования установлено, что единая классификация финансового планирования отсутствует. Финансовое планирование на предприятии может быть классифицировано по различным критериям, таким как временной горизонт, уровень детализации, область применения и т.д. » [6, с. 47].

В таблице 1 представлена классификация видов финансового планирования.[20]

Наиболее распространенное деление финансового планирования: на стратегическое или перспективное, текущее или краткосрочное, и оперативное. Также в литературе перспективное или стратегическое планирование называют долгосрочным.

Таблица 1 – Классификация видов финансового планирования

Признак классификации	Виды финансового планирования
Уровень планирования	– стратегическое; – тактическое; – оперативное.
Модель планирования	– разработка финансовых разделов бизнес-планов; – бюджетирование; – прогнозирование.
Особенности разработки финансовых планов	– периодическое планирование; – скользящее планирование.
Горизонт планирования	– долгосрочное (на период от 3 лет); – среднесрочное (на период от года до 3 лет); – краткосрочное (на период 1 год)
Степень реализации плановых функций	– централизованное (сверху вниз); – децентрализованное (внизу вверх); – круговое (цели и задачи устанавливаются вышестоящим руководством, а способы их достижения определяются на местах)
Обязательность выполнения плановых заданий	– директивное (требующее безусловного выполнения планов); – индикативное (ориентирующее планирование); – смешанное (часть планов носят директивный характер, а часть – индикативный).

Также выделяют следующие виды финансового планирования:

- «стратегическое: основано на принятии основополагающих финансовых решений, например, реорганизации бизнеса, и инвестиционных решений. Степень детализации в таких планах довольно невысока, т.к. они являются долгосрочными;
- перспективное: установки, сделанные в стратегическом планировании, получают экономическое обоснование и уточнение. Перспективный финансовый план составляется на три и более года, определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного

воспроизводства, цели и задачи предприятия, а также поддерживает отношения с внешним окружением. Такой план является в значительной степени прогнозным (он содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств), а расчеты приобретают приближенный характер и отражают только общую динамику процессов;

– бизнес-планирование: объединяет перспективное и текущее планирование. Бизнес-план - это документ, представляющий собой результат исследования основных сторон деятельности предприятия и позволяющий его руководству определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса» [17, с. 71].

Исходя из вышеизложенного деления, «финансовое планирование – это разработка финансовых планов предприятия на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу и их корректировка в процессе деятельности исходя из рыночной ситуации» [17].

Сущность финансового планирования состоит в формировании системы мер и действий, направленных на эффективное управление финансами и достижение поставленных финансовых целей на долгосрочную и краткосрочную перспективу. В связи с чем можно сделать вывод, что долгосрочное и краткосрочное планирование является двумя ключевыми элементами системы финансового планирования на предприятии. [21]

«Система финансового планирования является важной составной частью управления финансами предприятий и позволяет эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами, строить правильную стратегию развития и достигать поставленных целей. Система финансового планирования состоит из нескольких элементов, среди которых можно выделить:

- финансовые планы, различающиеся по периоду планирования;
- инструменты и методы финансового планирования;
- технические средства;

– персонал, занятый в планировании» [14, с.52].

«Для достижения наилучшего результата необходимо разработать оптимальную систему финансового планирования, которая включает в себя четыре основных блока: аналитический, информационный, организационный и программно-технический» [16]. Блоки оптимальной системы финансового планирования и их характеристики представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Блоки оптимальной системы финансового планирования

В таблице 2 представлены основные элементы подсистемы финансового планирования.

Текущее финансовое планирование разрабатывают на небольшой период времени, обычно на год, с разбивкой на кварталы. Такой период времени соответствует отчётному периоду по бухгалтерскому учёту. Оно включает в себя составление бюджетов, контроль за исполнением планов и анализ результатов деятельности компании. «Текущее финансовое

планирование осуществляется на основе принятой ранее на предприятии финансовой стратегии. В рамках текущего планирования определяются источники финансирования инвестиционных проектов и оборотного капитала, а также методы управления рисками, такими как риск потери ликвидности и другие финансовые риски» [7]. Это позволяет предприятиям эффективно использовать свои ресурсы и снижать вероятность возникновения финансовых проблем. Результатом текущего планирования является баланс доходов и расходов, а также годовой бюджет.

Таблица 2 – Элементы подсистемы финансового планирования

Элементы подсистемы финансового планирования	Виды разрабатываемых планов	Период планирования
Перспективное (стратегическое) финансовое планирование	«Прогноз баланса доходов и расходов; Прогноз прибыльности. План по источникам и использованию инвестиций. Прогноз движения денежных средств (если реализуются инвестиционные проекты). Прогноз объема деятельности» [13]	3–5 лет
Текущее финансовое планирование	«План объема деятельности. План доходов и расходов по видам операционной деятельности. План поступления и расходования денежных средств (баланс наличности). Плановый баланс. План по источникам и использованию инвестиций. План по источникам и использованию финансовых ресурсов (сводный финансовый план)» [13].	1 год
Оперативное финансовое планирование	«Платежный календарь. Кассовый план. План выручки (оборота, доходов). Производственная программа. План по затратам (видам, статьям) Бюджеты всех уровней» [13].	Декада, месяц, квартал

«Оперативное планирование - ежедневное управление деятельностью предприятия на повседневной основе, который включает в себя принятие решений на основе текущих обстоятельств и потребностей клиентов. Оперативное планирование позволяет предприятию быстро реагировать на изменения внешней среды и внутренних условий» [3]. Оно включает в себя контроль над исполнением бюджетов, управление оборотными средствами, анализ финансовых результатов и принятие оперативных решений. Включает в себя разработку и исполнение платёжного календаря, кассового плана, составление краткосрочных бюджетов.

Итак, «система финансового планирования является важной составной частью управления финансами предприятий и позволяет эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами, строить правильную стратегию развития и достигать поставленных целей» [6].

## **1.2 Методы оценки системы финансового планирования**

Оценка системы финансового планирования может осуществляться с помощью использования стандартных методов оценки финансового состояния и финансовых результатов деятельности предприятия, а также, анализа его доходов и расходов предприятия.

«Основным источником информации для проведения оценки системы финансового планирования, является бухгалтерская отчетность предприятия. Основной формой бухгалтерской отчетности выступает «Отчет о движении денежных средств», в котором отражена информация о движении денежных средств предприятия» [19 с.123].

«В России отсутствует общепризнанная методика оценки эффективности системы финансового планирования. При этом большинство ученых для оценки эффективности предлагают методику «точности планирования», основанную на анализе отклонений фактически достигнутых значений финансовых показателей от ранее запланированного уровня.

Вариаций данной методики достаточно много, но в основном можно выделить две: анализ точности планирования комплексных финансовых планов (стратегия, бизнес-план, бюджет) и анализ точности планирования движения денежных средств. Популярность данной методики объясняется ее простотой и доступностью. В ее основе заложен метод горизонтального анализа с применением различных инструментов математико-статистического аппарата.

Следовательно, для реализации существующей методики отсутствует необходимость в применении специального программного обеспечения, использования уникальных компетенций и больших время- и трудозатрат. Однако методика «точности планирования» имеет ряд недостатков:

- анализирует факт уже свершившихся хозяйственных операций, вследствие чего у менеджмента предприятия отсутствует возможность повлиять на достижение целевого показателя за отчетный период;
- не учитывает факторы отклонений факта от плана. Другими словами, в рамках данной методики система финансового планирования считается эффективной при достижении целевого значения финансового показателя, при этом не берется в расчет качественная сторона данного показателя» [9].

«Существует возможность улучшить данную методику, дополнив ее комплексным анализом системы финансового планирования, который будет включать в себя качественную оценку таких аспектов ее функционирования, как:

- качество организации системы финансового планирования;
- корректность применяемых методов финансового планирования;
- трудоемкость и степень автоматизации процесса финансового планирования.

Показатель качества организации системы финансового планирования включает в себя оценку вовлеченности персонала различных подразделений предприятия, кроме финансово-экономических служб, в процесс финансового

планирования, а также целесообразность существующей финансовой структуры предприятия. Для эффективного функционирования системы финансового планирования необходимо построение финансовой структуры организации, которая позволяет распределить ответственность и полномочия между руководителями и специалистами организации по управлению доходами и расходами, активами, обязательствами и капиталом бизнеса. Основными составляющими финансовой структуры выступают центры финансовой ответственности. При выделении центров финансовой ответственности в рамках предприятия следует определить центр доходов, затрат, прибыли и инвестиций» [12].

«Показатель корректности применяемых методов финансового планирования также играет немаловажную роль. Методами финансового планирования называют конкретные приёмы и способы определения необходимых экономических показателей, применяемые в зависимости от поставленной задачи. На сегодняшний день в научной литературе предложено несколько методов финансового планирования. Наиболее популярными в теории и практике финансового планирования являются нормативный, балансовый, расчетно-аналитический методы, а также методы экспертных оценок, экстраполяции, оптимизации плановых решений (многовариантности расчетов), экономико-математического моделирования. Кроме использования самих методов финансового планирования различаются и способы планирования. Выделяют планирование «сверху-вниз» (целевое), «снизу-вверх» и встречное (комбинированный способ).

У каждого из перечисленных методов и способов финансового планирования имеются свои преимущества, недостатки и индивидуальные случаи применения. Поэтому оценка корректности их использования не может носить унифицированный характер и должна производиться в каждом конкретном случае» [12].

«Показатель трудоемкости и степени автоматизации процесса финансового планирования характеризует собой скорость и уровень

детализации при обработке финансовой информации, быстрое действие системы финансового планирования в построении и актуализации финансовых планов. Данный показатель затрагивает весомый аспект в функционировании системы финансового планирования, поскольку невозможно назвать эффективной систему, дающую низкие отклонения по точности планирования за счет потребления огромного количества трудозатрат и времени. Исправить данную ситуацию позволяет автоматизация процесса.

Следовательно, оценив каждый из ранее приведенных показателей, возможно дать характеристику эффективности работы системы финансового планирования предприятия в целом. Для этого необходимо перевести качественное значение каждого показателя в количественное и сопоставить с уровнем точности планирования» [12]. В таблице 3 приведена количественная шкала оценки качественных значений показателей.

Таблица 3 – Балльная шкала оценок показателей системы финансового планирования

Баллы Показатель	1	2	3	4	5
Точность планирования (отклонение)	>25 %	>15 %	>10 %	>5 %	<5 %
Качество организации системы финансового планирования	«Финансовая структура не соответствует специфике бизнеса» [1]	«Финансовая структура не соответствует специфике бизнеса. В процесс вовлечен персонал подразделений корпорации» [1]	«Финансовая структура соответствует специфике бизнеса. Процесс центрирован на финансово-экономической службе» [1]	«Финансовая структура соответствует специфике бизнеса. В процесс недостаточно вовлечен персонал подразделений» [1]	«Финансовая структура соответствует специфике бизнеса. В процесс вовлечен персонал подразделений предприятия» [1]

Продолжение таблицы 3

Баллы Показатель	1	2	3	4	5
Корректность применяемых методов финансового планирования	Не соответствующим специфике бизнеса	Частично соответствующим специфике бизнеса.	Соответствуют специфике бизнеса. Противоречат друг другу.	Соответствуют специфике бизнеса.	Соответствуют специфике бизнеса. Дополняют друг друга.
Трудоемкость степень автоматизации процесса финансового планирования	Ручная обработка данных	MS Excel или эквивалент	MS Excel или эквивалент с доп. расширениями	Используется спец. программное обеспечение на локальном ПК	Используется спец. программное обеспечение с сетевым подключением
Итого	4	8	12	16	20

«Рассчитав суммарное значение вышеописанных показателей, можно получить результат в диапазоне от 4 до 20 баллов. При этом можно сделать следующий вывод о функционировании системы финансового планирования предприятия:

- 4-7 баллов – неэффективная;
- 8-11 баллов – низкоэффективная;
- 12-16 баллов – эффективная;
- 17-20 баллов – высокоэффективная» [15].

В заключении важно отметить, что эффективность системы финансового планирования напрямую связана с рациональным использованием финансовых ресурсов для достижения поставленных целей. Оценка и анализ этой эффективности помогают понять, насколько успешно были задействованы доступные финансовые возможности. При проведении оценки важно учитывать различия между фактическими и плановыми значениями показателей, а также изучать изменения показателей за период нескольких лет и проводить анализ финансовых коэффициентов.

### **1.3 Бюджетирование как элемент системы финансового планирования**

Решением задач по своевременному предоставлению точной финансовой ситуации на предприятии, расчётом предстоящих доходов и расходов, планированием бюджета предприятия является технология бюджетирования.

«Бюджетирование является методом финансового планирования, которое в соответствии с основными задачами включается в оперативную систему планирования и контроля» [13, с. 48]. Оно является важным элементом оперативного планирования, так как позволяет определить потребности в ресурсах и контролировать их использование.

«Процедура разработки конкретных видов бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования называется бюджетированием. При этом бюджетами являются оперативные финансовые планы. Как правило, бюджеты составляются на год» [18, с. 64].

«Запуская финансовое планирование на предприятии необходимо применить систему бюджетирования. Оно направлено на формирование бюджетов разных финансовых ресурсов, которые оценят возможности предприятия. Совокупность взаимосвязанных этапов планирования, контроля и анализа деятельности как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений представляет собой бюджетирование» [8, с. 8].

В России бюджетирование применяют в основном на крупных и государственных предприятиях, но в последнее время внедрение данной системы распространяется и на средние коммерческие предприятия.

«Существенное возрастание роли бюджетирования в условиях рыночных отношений определяется необходимостью решения задач, связанных с:

- изысканием внутренних резервов снижения затрат на

производство и реализацию продукции, обоснованием оптимальных уровней расхода финансовых средств, оптимизацией налоговой политики и др.;

– необходимостью получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективной системы управления финансами;

– потребностью в повышении инвестиционной привлекательности предприятия в глазах иностранных инвесторов» [6, с. 64].

Преимуществами внедрения бюджетирования являются:

– планирование бюджетов различных отделов и структур предприятия в отдельности, что даёт более точное плановое значение прибыли;

– большая самостоятельность отделов и структур предприятия, что даёт большую заинтересованность работников в выполнении планов;

– минимизация расходов;

– возможность прогнозирования и предотвращения кассовых разрывов.

Определений понятия бюджетирования в современной экономической литературе достаточно много и однозначного подхода к его определению нет. Термин «бюджетное планирование» в учёте западных стран является аналогом отечественного понятия «смета» (смета доходов и расходов). По его мнению, «бюджет» соотносится с определениями «государственный», «федеральный», «местный», «семейный». Бюджет – финансовый документ, являющийся планом действий в стоимостном измерении, прогнозом будущих финансовых операций [19, с. 42].

По мнению М.М. Панова, бюджетирование – это планирование и разработка бюджетов, т.е. деятельность в рамках этапа планирования бюджетного цикла [14, с. 46].

Исходя из представленных выше определений понятия бюджетирования, можно сделать обобщённый вывод, что бюджетирование –

это деятельность по планированию, составлению, исполнению и контролю бюджетов и финансовых планов на предприятии. Бюджетирование должно быть непрерывным и состоять из повторяющихся фаз, называемый бюджетным циклом. На рисунке 2 представлен бюджетный цикл.

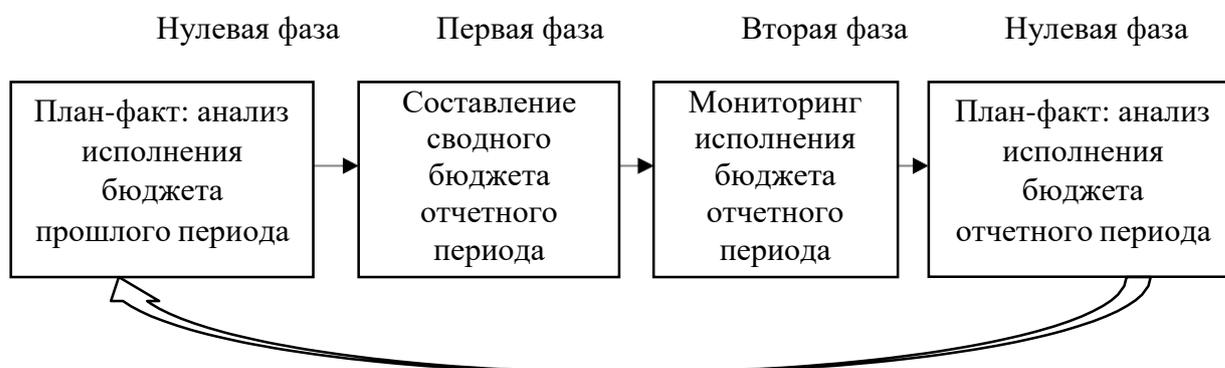


Рисунок 2 – Бюджетный цикл

А.А. Володин выделяет четыре основные функции бюджетирования:

- функция планирования. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты решают задачи распределения финансовых ресурсов, находящихся в распоряжении предприятия. Также бюджетирование способствует правильному и чёткому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса;
- функция учёта. Бюджетирование является основой управленческого учёта. Благодаря бюджетированию появляется возможность получать точную информацию, сравнивать цели с результатами;
- функция контроля. Бюджетное планирование позволяет выявлять отклонения от плановых показателей и корректировать деятельность предприятия;
- функции управления. Грамотно выстроенная система бюджетирования включает в себя принятие решений на основе данных бюджетирования и распределение ответственности между подразделениями [4, с. 28].

По мнению А.П. Егоршина, «целью внедрения бюджетирования

является повышение материальной заинтересованности работников в результатах своего труда, экономия материальных и трудовых ресурсов, повышение производительности труда, зависимость размера заработной платы от величины выполненных объемов работ и производственных затрат» [5, с. 113].

Система бюджетирования может строиться: снизу-вверх; сверху-вниз; смешанно с использованием обоих подходов одновременно. «Составление бюджетов по методу «снизу-вверх» означает сбор и передачу информации от исполнителей подразделений к менеджерам нижнего уровня и затем к руководству предприятия. Бюджетирование по методу «сверху-вниз» осуществляется на уровне руководителей, без привлечения менеджеров нижнего уровня» [15, с. 144]. Недостатком данного метода является не полная осведомлённость руководства о структурных отделах предприятия, соответственно неверное постановление.

Смешанным методом бюджетирования занимаются как руководство, так и менеджеры, и руководители структурных отделов, которые разрабатывают бюджеты на основании данных от руководства. Не существует единого метода построения системы бюджетирования на предприятиях, у каждого он свой.

«Результатом бюджетирования является создание трёх бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. Основное назначение бюджета доходов и расходов показать руководителям предприятия эффективность ее будущей деятельности, спрогнозировать финансовый результат работы предприятия за бюджетный период» [8, с. 54].

«Бюджет движения денежных средств включает в себя две основные части: поступления денежных средств и расходы. В разделе поступлений отражается выручка от реализации продукции, основных средств и нематериальных активов, доходы от внереализационной и операционной деятельности и других доходов, которые предприятие предполагает получить. В разделе расходов предприятие отражает затраты на производство

продукции, налоги, погашение кредитов и займов, процентных начислений и другие. Планирование баланса предприятия, основой которого являются данные плана роста предприятия и плана денежных потоков, позволяет оценить плановые результаты развития предприятия за год в виде расчетных показателей его финансового состояния и свести в единую систему результаты стратегического и текущего финансового планирования» [15, с. 92].

«По данным баланса устанавливаются и оцениваются следующие важнейшие показатели финансового состояния организации: состав, структура и динамика показателей актива и пассива баланса, коэффициенты финансовой устойчивости, коэффициенты платежеспособности и ликвидности» [17, с. 23].

Подводя итог, можно отметить, что бюджетирование представляет собой важный элемент системы финансового планирования. Оно позволяет детально определить и контролировать расходы и доходы на короткий период времени. Благодаря бюджетированию предприятие может четко определить приоритеты и распределить ресурсы в соответствии со стратегическими целями. Это способствует эффективному использованию ограниченных ресурсов и достижению поставленных задач.

В заключении первого раздела исследования необходимо отметить, что «финансовое планирование – это управление созданием, распределением, перераспределением и использованием финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего планирования и, следовательно, управления, осуществляемого менеджментом предприятия» [17]. Сущность финансового планирования состоит в формировании системы мер и действий, направленных на эффективное управление финансами и достижение поставленных финансовых целей на долгосрочную и краткосрочную перспективу. «Система финансового планирования является важной составной частью управления финансами предприятий и позволяет эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами, строить правильную стратегию развития и достигать поставленных целей» [17].

## **2 Анализ системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК»**

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

«Акционерное общество «Гидроремонт–ВКК» было создано 20 марта 2003 г. на базе открытого акционерного общества «Волжская ГЭС имени В. И. Ленина». В настоящее время это филиал ПАО «РусГидро» - «Жигулевская ГЭС».

С 9 января 2008 г. АО «Гидроремонт-ВКК» входит в группу РусГидро.

С 1 июля 2013 г. Акционерное общество начало свою деятельность в новом качестве, создав единую ремонтно-сервисную компанию ПАО «РусГидро». Этот проект позволил охватить больший объем работ, включив внешний относительно холдинга рынок, а также расширить ресурсную базу» [14].

«Общество, являясь подконтрольным предприятием ПАО «РусГидро», выполняет сервисное обслуживание и производит комплекс работ по текущему и капитальному ремонту, реконструкции, техническому перевооружению объектов Группы РусГидро. В рамках Программы комплексной модернизации производственных активов ПАО «РусГидро» деятельность Общества направлена на совершенствование эксплуатационных и ремонтных затрат, обеспечивая требуемый уровень надежности производства, а также на более широкий спектр технических возможностей ремонтного персонала» [14].

«Сегодня Общество – это высокотехнологичная ремонтно-сервисная компания, которая способна обслуживать производственные активы Группы РусГидро по единым стандартам, включая обеспечение управления всеми ресурсами и проектами. В Обществе создан четкий управленческий контур, распределены все функциональные обязанности, успешно внедрены программные продукты и реализована система проектного управления» [14].

На внутреннем рынке Группы РусГидро конкурентов, способных предоставить полный спектр услуг, не выявлено.

Организационная структура АО «Гидроремонт-ВКК» (Приложения В, рисунок В1) относится к традиционному типу, а именно – к линейно-функциональной структуре (Приложение А, таблица А1). «Эта структура основана на функциональном подразделении и отделах. Она характеризуется тем, что на верхнем уровне сосредоточены полномочия стратегических и оперативных задач» [3].

В Обществе создан четкий управленческий контур, распределены все функциональные обязанности, успешно внедрены программные продукты и реализована система проектного управления.

Органами управления Общества являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган - Генеральный директор Общества.

Органом контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества является Ревизионная комиссия.

«Общее собрание акционеров является высшим органом управления Общества, принимающим решения по наиболее важным вопросам деятельности. Посредством участия в общем собрании акционеры реализуют свое право на участие в управлении Обществом» [14].

«Совет директоров является коллегиальным органом управления, определяющим стратегию развития Общества и осуществляющим контроль за деятельностью исполнительных органов. Совет директоров занимает центральное место в системе корпоративного управления.

В соответствии с Уставом Общества полномочия единоличного исполнительного органа осуществляет Генеральный директор Общества.

В отчетном периоде Генеральным директором Общества на основании решения Совета директоров АО «Гидроремонт-ВКК» 24.03.2017 г. (протокол от 24.03.2017 г. № 97) является Ханцев Алексей Владимирович» [14].

«Головной офис компании - Исполнительный аппарат Общества находится в г. Москве по адресу ул. Новаторов, дом 1.

Особенностью Общества является его территориальная распределенность - в состав Общества входит четырнадцать филиалов и восемнадцать производственных участков, расположенных непосредственно на обслуживаемых гидроэнергетических объектах» [14].

Годовая финансовая отчетность Общества за отчетный период (краткая форма бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах) представлена в Приложении А, таблица А1 и Приложении Б, таблица Б1, Б2.

По итогам работы АО «Гидроремонт-ВКК» за 2023 г. фактический объем выполненных работ составил 11 083 667 т.р. Основные показатели деятельности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели финансовой деятельности АО «Гидроремонт-ВКК», тыс.руб.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. 2022 г. /2021 г.	Абс. откл. 2023 г./ 2022 г.	Темп роста 2022 г./ 2021 г.	Темп роста 2023 г. / 2022 г.
Выручка	7 536 252	8 764 242	11 083 667	1 227 990	2 319 425	116,29	126,46
Себестоимость	(6 332 193)	(7 478 848)	(9 530 624)	1 146 655	2 051 776	118,10	127,43
Валовая прибыль	1 204 059	1 285 394	1 553 043	81 335	267 649	106,75	120,82
Управленческие расходы	(1 052 802)	(1 187 020)	(1 398 019)	134 218	210 999	112,74	117,77
Прибыль/убыток от продаж	151 257	98 374	155 024	-52 883	56 650	65,03	157,58
Прочие доходы	19 995	31 596	23 423	11 601	-8 173	158,01	74,13
Прочие расходы	(100 378)	(108 867)	(118 648)	8 489	9 781	108,45	108,98
Прибыль до налогообложения	20 846	(39 474)	26 329	-60 320	65 803	-189,36	-66,69
Текущий налог на прибыль	(17 387)	(4 746)	(18 683)	12 641	-13 937	27,29	393,65
Чистая прибыль	3 339	(44 463)	7 591	-47802	52 054	-1331,62	-17,07

Анализируя данные таблицы 4, можно сказать, что увеличение выручки от реализации в 2023 г. составило 2 319 425 т.р. (26,46%). Основной причиной этого изменения является рост выполнения работ по капитальному строительству в 2023 г.

Себестоимость реализованных работ в 2023 г. увеличилась на 2 051 776 т.р. (27,43%), достигнув отметки в 9 530 624 т.р. Это увеличение связано с ростом прямых производственных затрат, обусловленным увеличением объемов работ, выполненных собственными силами.

В 2023 г. прочие доходы сократились на 25,87% по сравнению с 2022 г. и составили 23 423 т.р. Такое отклонение главным образом связано с учетом дохода от распределения имущества, полученного от ликвидации дочернего общества ООО «Монтажэнерго» в 2022 г.

Прочие расходы в 2023 г. выросли на 8,98% по сравнению с уровнем 2022 г. и составили 118 648 т.р.

В итоге, в 2023 г. чистая прибыль Общества составила 7 591 т.р., что больше, чем в 2022 г. на 52 054 т.р.

Далее проведен анализ актива бухгалтерского баланса АО «Гидроремонт-ВКК» в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ актива бухгалтерского баланса АО «Гидроремонт-ВКК», тыс.руб.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. 2022/2021	Абс. откл. 2023/2022	Темп роста 2022/2021	Темп роста 2023/2022
Нематериальные активы	13 229	9 260	5 292	-3 969	-3 968	69,99	57,14
Основные средства	636 954	597 666	583 743	-39 288	-13 923	93,83	97,67
Отложенные налоговые активы	218 714	229 051	304 119	10 337	75 068	104,72	132,77
Прочие внеоборотные активы	241 277	308 395	183 840	67 118	-124 555	127,81	59,61
Итого по разделу I	1 110 174	1 144 372	1 076 994	34 198	-67 378	103,08	94,11
Запасы	630 949	1 083 031	1 049 423	452 082	-33 608	171,65	96,89
НДС по приобретенным ценностям	0	16 503	46 131	16 503	29 628	0	279,53
Дебиторская задолженность	1 448 867	1 724 852	2 284 021	275 985	559 169	119,04	132,41

Денежные средства и денежные эквиваленты	305 215	2 018 947	742 215	1 713 732	-1 276 732	661,48	36,76
Прочие оборотные активы	1 106 958	1 718 425	2 178 074	611 467	459 649	155,23	126,74
Итого по разделу II	3 491 989	6 561 758	6 299 864	3 069 769	-261 894	187,90	96,00
БАЛАНС	4 602 163	7 706 130	7 376 858	3 103 967	-329 272	167,44	95,72

Анализ данных таблицы 5 показывает, что к 2023 г. произошло снижение внеоборотных и оборотных активов предприятия. Однако следует отметить значительный рост отложенных налоговых активов к концу 2023 г. на 32,77%. В 2022 г. произошло значительное расширение запасов на 71,64% по сравнению с предыдущим годом. Важно отметить, что их доля увеличивается, что свидетельствует о негативной тенденции. Проведя анализ дебиторской задолженности, можно отметить, что к 2022 году этот показатель увеличился на 19,02%, а к 2023 г. – еще на 32,41%, что указывает на возможные финансовые риски. Следует подчеркнуть отрицательную динамику увеличения данного показателя, что требует дополнительного привлечения капитала. Имеющееся на данный момент задолженность является значимым фактором, однако требует постоянного мониторинга для контроля её объема.

Далее проведен анализ пассива бухгалтерского баланса АО «Гидроремонт-ВКК» в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ пассива бухгалтерского баланса АО «Гидроремонт-ВКК», тыс. руб.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. 2022 г./ 2021 г.	Абс. откл. 2023 г./ 2022 г.	Темп роста 2022 г./ 2021 г.	Темп роста 2023 г./ 2022 г.
Уставный капитал	535	535	535	0	0	100	100
Переоценка внеоборотных активов	1	1	1	0	0	100	100
Добавочный капитал (без переоценки)	17 313	17 313	17 313	0	0	100	100
Резервный капитал	892	892	892	0	0	100	100
Нераспределенная прибыль	895 497	847 696	855 287	-47 801	7 591	94,66	100,89

(непокрытый убыток)							
Итого по разделу III	914 238	866 437	874 028	-47 801	7 591	94,77	100,87
Заемные средства	23 978	18 814	62 896	-5 164	44 082	78,46	334,30

### Продолжение таблицы 6

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Абс. откл. 2022 г./ 2021 г.	Абс. откл. 2023 г./ 2022 г.	Темп роста 2022 г./ 2021 г.	Темп роста 2023 г./ 2022 г.
Отложенные налоговые обязательства	177 274	185 890	263 941	8 616	78 051	104,86	141,98
Прочие обязательства	318 362	1 188 900	605 435	870 538	-583 465	373,44	50,92
Итого по разделу IV	527 261	1 393 604	932 272	866 343	-461 332	264,31	66,89
Заемные средства	0	0	4 291	0	4 291	-	-
Кредиторская задолженность	2 663 755	4 844 695	4 809 557	2 180 940	-35 138	181,87	99,27
Доходы будущих периодов	246	89	0	-157	-89	36,17	0
Оценочные обязательства	336 311	381 311	423 793	45 000	42 482	113,38	111,14
Прочие обязательства	160 352	219 994	332 917	59 642	112 923	137,19	151,33
Итого по разделу V	3 160 664	5 446 089	5 570 558	2 285 425	124 469	172,30	102,28
БАЛАНС	4 602 163	7 711 330	7 376 858	3 109 167	-334 472	167,55	95,66

Зафиксировано увеличение источников финансирования активов данного предприятия на 67,55% в 2022 г. по сравнению с данными таблицы 6, затем их снижение на 4,34% в 2023 г. Уменьшение собственных средств компании происходит за счет уменьшения нераспределенной прибыли. В последнем анализируемом периоде обязательства предприятия увеличились из-за роста кредиторской задолженности. В 2022 г. кредиторская задолженность предприятия выросла на 81,87% по сравнению с 2021 г., а в 2023 г. она снизилась на 0,73% по сравнению с 2022 г.

Следовательно, в 2023 г. в АО «Гидроремонт-ВКК» наблюдается снижение основных статей бухгалтерского баланса предприятия, что характеризует хозяйственную деятельность предприятия с отрицательной стороны.

## 2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии

Система финансового планирования в АО «Гидроремонт-ВКК» состоит из Бюджета (плана) продаж, Бюджета движения денежных средств, Бюджета доходов и расходов.

Реализуя данную деятельность АО «Гидроремонт-ВКК» решает следующие задачи: предупреждение «кассового разрыва», расчёт доходов и расходов на предприятии, разработка, принятие и контроль Бюджетов различных структур предприятия: Бюджет (план) продаж, Бюджет доходов и расходов, сопоставление бизнес-стратегии с оперативным планированием.

На предприятии центрами финансовой ответственности (далее по тексту ЦФО) являются Генеральный директор, главный бухгалтер, руководитель отдела продаж, а также начальник производства. «Центр финансовой ответственности – это структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы» [12, с. 85].

Ответственность за организацию финансового планирования на предприятии несёт бухгалтерия во главе с главным бухгалтером.

Объектами финансового планирования на предприятии являются функционально по отделам - коммерческий отдел и бухгалтерия.

Бюджеты обязательны для выполнения всеми ЦФО. Разрабатываются и корректируются на совещаниях.

Далее необходимо рассмотреть организацию финансового планирования на предприятии. Основным и первым документом является Бюджет или план продаж, который разрабатывается ежемесячно, поквартально и на 1 год. Содержит стоимостные и количественные показатели. Бюджет продаж разрабатывается количественно и прогнозно с учётом сезонности, и предусматривает запланированный объем реализованных услуг за сезон. Бюджет продаж начинают составлять в декабре ежемесячно, поквартально и на 1 год, он утверждается Генеральным директором.

Бюджет продаж составляется количественно с учётом цен на текущую дату. Цель разработки данного бюджета – выявить возможность реализации продукции соответственно выявляется потребность в определённом объёме.

В таблице 7 представлен Бюджет продаж на 2023 г.

Таблица 7 – Бюджет продаж АО «Гидроремонт-ВКК» на 2023 г.

Период	1 кв. 2023 г.	2 кв. 2023 г.	3 кв. 2023 г.	4 кв. 2023 г.	Итого план, 2023 г.	Итого факт, 2023 г.	Абс. откл. факт/план
Итого, руб.	3495000	4234000	2768500	502500	11 000 000	11 083 667	83 667

Доход от продаж в Бюджете продаж рассчитывается по формуле:

Доходы от продаж = Объём продаж, шт. x Цена, руб. за шт.

Бюджет продаж передаётся Начальнику цеха производства, который занимается разработкой и представлением Бюджетами производства.

Бюджет производства представляет собой план производства на определённый срок в количественных единицах. В бюджете производства не учитываются остатки складских запасов на начало периода и на конец периода, так как предприятие работает по системе «под заказ» и производит продукцию при наличии заказов.

Бюджет производства в АО «Гидроремонт-ВКК» сопоставим с Бюджетом продаж в количественном выражении.

Далее рассчитывается Бюджет затрат материалов. «Исходными данными являются данные о ценах на текущую дату на сырьё и материалы, а также данные о количестве продукции/услуг из Бюджета продаж. Объём производства определяется согласно Бюджету производства» [7]. Объём материалов, необходимых для производства продукции, рассчитывается по формуле:

Объём закупок = Объём потребности + Остатки на конец периода – Остатки на начало периода.

Стоимость объёма закупок рассчитывается умножением полученного объёма закупок на текущую цены материалов.

Данный Бюджет учитывает текущие цены на материалы, и в последствии не пересматривается.

Анализ затрат на оплату труда в разрезе Бюджетов не проводится. Данные затраты являются постоянными, заработная плата состоит из окладной и премиальной частей, учитывается стандартная сумма заработной платы и налогов на фонд оплаты труда в Бюжете доходов и расходов. Работников с повременной и попередельной заработной платой на предприятии нет.

Далее разрабатывается прогнозный Бюджет доходов и расходов. Основным этапом формирования данного бюджета является расчёт прогнозного финансового результата на основе Бюжета продаж и Бюжета затрат материалов.

Со всех отделов или центров финансовой ответственности собираются заявки на расходование денежных средств по отделам ЦФО. Главный бухгалтер планирует расходы на фонд оплаты труда сотрудников бухгалтерии, программное и материальное обеспечение, необходимое для работы, также составляется план по налогам.

Руководитель отдела продаж планирует коммерческие расходы в виде:

- рекламы, необходимой для продвижения товара,
- разработку и поддержание работоспособности корпоративного сайта,
- разрабатывает и предлагает систему мотивации отдела продаж, в соответствии с которым предлагает прогнозные расчёты по премиальной части заработной платы своего отдела,
- план по затратам на доставку товара,
- затраты на складирование товара,
- прочие расходы.

Далее идет расчёт прогнозной прибыли до налогообложения, расчёт

планируемых налогов, расчёт чистой прибыли.

Целью составления данного бюджета является управление финансовыми результатами деятельности предприятия. Формой данного бюджета является форма бухгалтерской отчётности «Отчёт о финансовых результатах».

Ниже в таблице 8 представлен Бюджет доходов и расходов АО «Гидроремонт-ВКК» на 2023 г.

Таблица 8 – Бюджет доходов и расходов (прогнозный) на 2023 г., т.р.

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого, план
Выручка	3495000	3234000	2768500	1502500	11 000 000
Себестоимость	3 000 000	2 000000	2000000	2000000	9 000 000
Валовая прибыль	600000	550000	200000	200000	1 550 000
Управленческие расходы	300000	300000	300000	400000	1 300 000
Прибыль от продаж	30000	40000	40000	40000	150 000
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	9,99	10,02	10,20	4,87	9,44
Прочие доходы	5000	5000	5000	5000	20 000
Прочие расходы	20000	20000	30000	40000	110 000
Прибыль до налогообложения	5000	6000	5000	4000	20 000
Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, %	9,99	10,02	10,20	4,87	9,44
Налог на прибыль	4000	4000	5000	5000	18 000
Чистая прибыль	500	600	650	250	2 000
Рентабельность продаж по чистой прибыли, %	7,99	8,02	8,16	3,89	7,55

Бюджет движения денежных средств составляется ежемесячно, поквартально и на 1 год. Основное назначение данного бюджета на предприятии – контроль за соотношением входящих и исходящих денежных

средств, предотвращение «кассового разрыва», обеспечение платёжеспособности предприятия.

На основе методики, представленной в разделе 1.2 данного исследования, проведен анализ эффективности системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК». Экспертами выступили сотрудники предприятия: генеральный директор, главный бухгалтер, первый заместитель генерального директора, главный инженер.

В таблице 9 представлены результаты проведенного анализа.

Таблица 9 – Анализ эффективности системы финансового планирования предприятия

Показатель	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Первый заместитель генерального директора	Главный инженер
Точность планирования (отклонение)	5	4	4	4
Качество организации системы финансового планирования	3	3	3	3
Корректность применяемых методов финансового планирования	4	3	4	4
Трудоемкость и степень автоматизации процесса финансового планирования	3	3	3	3
Итого	15	13	14	14

Рассчитав суммарное значение вышеописанных показателей, можно получить результат:

$$(15+13+14+14)/4=14.$$

При этом можно сделать следующий вывод о функционировании системы финансового планирования предприятия: 12-16 баллов – система финансового планирования является эффективной.

Анализ существующей на предприятии АО «Гидроремонт-ВКК» системы финансового планирования выявил следующие проблемы: финансовым планированием охвачены не все подразделения, сотрудники, не являющиеся центрами финансовой ответственности, не вовлечены в процесс бюджетирования на предприятии; бюджеты составляются обобщённо, без разделения на более конкретные бюджеты, отсутствует пересмотр Бюджетов после их утверждения исходя из рыночной ситуации, изменившихся цен; система финансового планирования базируется на прогнозах; бюджетирование и планирование на предприятии ведётся в стандартных программах Excel.

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии

Проанализировав систему финансового планирования во втором разделе бакалаврской работы, можно сделать вывод о том, что она неэффективна. Проблемы, выявленные в системе финансового планирования, представлены на рисунке 3.

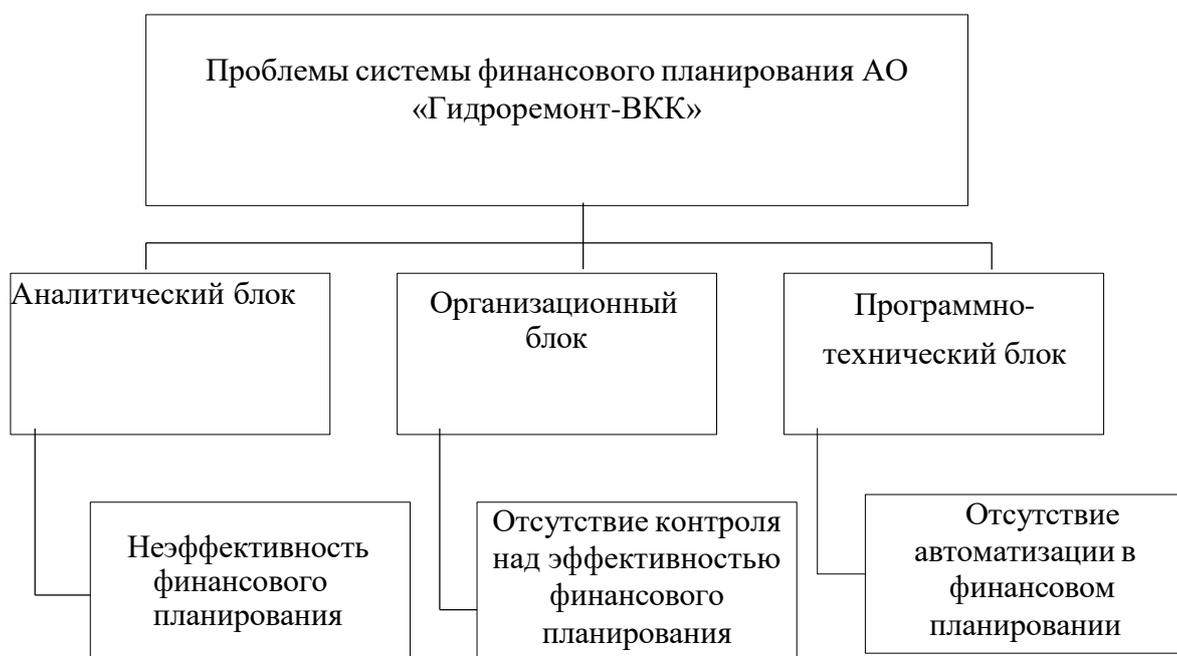


Рисунок 3 – Проблемы, выявленные в системе финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК»

Для решения данных проблем необходимо принять комплексные меры, включающие «анализ финансовых возможностей и потребностей предприятия, улучшение методов финансового планирования, внедрение новых технологий и программных решений. Рекомендации для улучшения системы финансового планирования могут включать расширение объема и качества финансовой информации, увеличение частоты и глубины анализа

финансовых возможностей и потребностей предприятия, внедрение оценки рисков и определение стратегических планов развития. Кроме того, необходимо осуществлять контроль за выполнением плана и проводить оперативное управление на основе новых подходов и инструментов» [2]. Предлагаемые рекомендации для АО «Гидроремонт-ВКК» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемые рекомендации для АО «Гидроремонт-ВКК»

Проблема	Рекомендация
Отсутствие контроля над эффективностью финансового планирования	Внедрение регламента формирования системы бюджетов
Неэффективность финансового планирования	Внедрение современных технологий финансового планирования, таких как скользящее бюджетирование
Отсутствие автоматизации в финансовом планировании	Внедрение системы бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс

В качестве первого мероприятия предлагается внедрение регламента формирования системы бюджетов. Анализ существующей в АО «Гидроремонт-ВКК» системы финансового планирования выявил следующие проблемы: финансовым планированием охвачены не все подразделения, сотрудники, не являющиеся центрами финансовой ответственности, не вовлечены в процесс бюджетирования на предприятии; бюджеты составляются обобщённо, без разделения на более конкретные бюджеты. В связи с этим предлагается разрабатывать и утверждать бюджеты согласно таблице 11.

Таблица 11 – Последовательность (регламент) разработки бюджетов АО «Гидроремонт-ВКК»

Наименование бюджета	Исполнитель	Исходные данные	Источник получателя данных
Бюджет затрат	Все ЦФО	плановая себестоимость	Сметный отдел, отдел закупок

Продолжение таблицы 11

Наименование бюджета	Исполнитель	Исходные данные	Источник получателя данных
Бюджет продаж	Коммерческий отдел	ассортимент продукции/услуг, цена реализации, объем продаж	Менеджеры, руководитель отдела продаж
Бюджет поступлений денежных средств	Коммерческий отдел, отдел корпоративного учета и отчетности	дебиторская задолженность, бюджет продаж, инвестиционная деятельность	Коммерческий отдел, отдел корпоративного учета и отчетности
Бюджет производства	Начальник отдела производства	объем производства	Производственно-технический отдел
Бюджет выплат денежных средств	Все ЦФО - по статьям выплат	лимиты расходования ЦФО	Все ЦФО
Бюджет доходов и расходов	Отдел экономического и финансового планирования	бюджеты продаж, бюджеты затрат	Все отделы предприятия
Бюджет движения денежных средств	Отдел корпоративного учета и отчетности	бюджеты поступлений денежных средств, остатки денежных средств на начало и конец периода	Все отделы предприятия

Данный регламент формирования системы бюджетов позволит создать систему контроля за формированием бюджетов, определять исполнителя и источника получения данных, что облегчает мониторинг и анализ деятельности компании, а также позволяет своевременно выявлять и устранять проблемы.

В качестве второго мероприятия предлагается внедрение современных технологий финансового планирования, таких как скользящее бюджетирование. Анализ существующей на предприятии АО «Гидроремонт-ВКК» системы финансового планирования выявил следующие проблемы: на предприятии отсутствует пересмотр бюджетов после их утверждения исходя из рыночной ситуации, изменившихся цен и т.д.; система финансового планирования базируется на прогнозах. Мерой по совершенствованию существующей системы финансового планирования предлагается внедрение

современных технологий бюджетирования, таких как скользящее бюджетирование, которое позволит предприятию корректировать свои бюджеты на основе изменяющихся внутренних или внешних условий. Этот метод отличается от традиционного бюджетирования тем, что он обеспечивает гибкость и адаптивность к изменениям в течение определенного периода времени.

«Скользящее бюджетирование означает, что бюджет будет обновляться чаще, чем раз в год, ежеквартально или даже ежемесячно, и на замену истекшего бюджетного периода будет добавляться новый. Это позволит компании всегда иметь актуальный бюджет на год вперед.

Очевидно, скользящий бюджет будет более точным, так как он обновляется чаще, что способствует повышению эффективности планирования и контроля. Скользящий бюджет особенно полезен в отраслях с высокой степенью волатильности, где сформировать реалистичные планы на год очень сложно. Кроме того, при скользящем бюджетировании регулярно пересматриваются допущения, лежащие в основе бюджета, что способствует снижению неопределенности» [14].

В качестве третьего мероприятия предлагается внедрение системы бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс. Анализ показал, что на предприятии отсутствует специализированная программа для бюджетирования и планирования. На данный момент формирование бюджетов ведётся с использованием программы Excel, которая не даёт в полной мере получить эффект от информационных технологий с учётом возможностей. При ведении учёта в Excel невозможно осуществлять совместную, согласованную работу, то есть одновременно пользоваться (вносить изменения) одним и тем же файлом даже двум сотрудникам без угрозы потерь и дублирования данных. Консолидировать данные необходимо вручную, что приводит к ошибкам. Также предоставляя файл с данными для добавления данных другого отдела нельзя защитить уже внесённые данные от внесения изменений и соответственно от ошибок.

Предлагается внедрить систему бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс в связи с тем, что данная система интегрируется с 1С, что будет актуально для уже существующей базы: не переносить остатки по счетам. Система Бит.Финанс также помогает наладить процессы управления денежными потоками, финансового планирования и автоматизации сбора управленческой отчетности. При наличии на предприятии бюджетирования для её автоматизации рекомендуется Блок Бюджетирование в программе Бит.Финанс.

Эффективность предлагаемых мероприятий будет рассчитана в следующем разделе исследования.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

Положительный эффект от совершенствования системы финансового планирования может быть значительным и проявляться в различных аспектах деятельности предприятия:

- повышение эффективности использования ресурсов: бюджетирование помогает определить оптимальный объем и структуру затрат, что позволяет более эффективно использовать ресурсы и снижать издержки;
- улучшение контроля и управления: бюджетирование создает систему контроля за исполнением бюджетов, что облегчает мониторинг и анализ деятельности компании, а также позволяет своевременно выявлять и устранять проблемы;
- снижение рисков: благодаря бюджетированию компания получит возможность прогнозировать и оценивать различные риски, связанные с реализацией проектов, и принимать меры для их минимизации;
- улучшение мотивации сотрудников: система бюджетирования способствует формированию прозрачной и понятной системы мотивации персонала, основанной на достижении поставленных целей и

выполнении бюджетных показателей;

– повышение инвестиционной привлекательности: наличие четкой и проработанной системы бюджетирования свидетельствует о высоком уровне организации и управления предприятием, что делает его более привлекательным для инвесторов и партнеров;

– улучшение качества принятия решений: благодаря анализу бюджетных данных руководство предприятия получает более полную и достоверную информацию о состоянии дел, что позволяет принимать обоснованные и взвешенные решения.

В таблице 12 представлены финансовые затраты на внедрение системы бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс. Туда включены расходы на приобретение и установку программного обеспечения, а также на обучение сотрудников.

Таблица 12 – Финансовые затраты на внедрение программного комплекса 1С «Бит.Финанс»

Направление затрат	Сумма, руб.
Приобретение программного обеспечения	45 000
Обучение сотрудников работе с программой без отрыва от основной деятельности	10 000
Обслуживание программного комплекса	20 400
Итого:	75400

Система бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс оценивается в размере 45 000 руб. Ежемесячные издержки на техническую поддержку составляют 1 700 рублей. Годовой объем текущих расходов на обслуживание модуля составляет 20 400 рублей. Следовательно, общий расход на внедрение программного обеспечения достигает 75 400 рублей в течение года.

Финансирование мероприятий будет осуществляться из средств фонда нераспределенной прибыли.

Внедрение программного комплекса на предприятии приведет к сокращению должности экономиста в отделе экономического и финансового планирования. Планирование финансовых показателей будет возложено на одного специалиста, что снизит нагрузку на отдел. Такая мера позволит сократить расходы на оплату труда данного сотрудника и оптимизировать работу отдела.

В таблице 13 представлен годовой фонд оплаты труда экономиста.

Таблица 13 – Годовой фонд оплаты труда экономиста

Должность	Статья затрат	Сумма за год, руб.
Экономист отдела экономического и финансового планирования	Заработная плата	504240
	Социальные отчисления, 30%	151272
Итого		655512

В таблице 14 представлен расчет дохода в рамках сокращения должности экономиста.

Таблица 14 – Сумма доходов и расходов в рамках сокращения должности экономиста

Показатель	Сумма, руб.	
	в месяц	в год
Экономия фонда оплаты труда в результате внедрения программного комплекса	54626	655512
Расходы на выплату средней заработной платы за три месяца при увольнении сотрудника	163878	

Общая сумма доходов в рамках разработанного мероприятия оценивается в размере  $655512 - 163878 = 491634$  руб.

Следовательно, общая сумма экономии за прогнозируемый период (год) составляет 491634 руб.

Общий экономический эффект реализации проекта составит:

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{З} = 491634 - 75400 = 416234 \text{ руб.}$$

Данные расчета эффективности предлагаемого мероприятия представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Экономический эффект от реализации мер по совершенствованию системы финансового планирования

Мероприятие	Доход	Расход	Итого
Внедрение программного комплекса 1С «Бит.Финанс»	0,0	75400	75400
Сокращение должности экономиста	655512	163878	491634
Итого	655512	239278	416234

Следовательно, эффект реализации предложенных мер – положителен. Сумма экономического эффекта составляет 416234 руб.

Анализ влияния предлагаемых мероприятий на эффективность деятельности АО «Гидроремонт-ВКК» рассмотрен с помощью оценки изменения прибыли (таблица 16).

Таблица 16 – Оценка изменения прибыли в результате предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Показатель	2023 г.	Прогноз	Абс. динамика, тыс. руб.	Темп роста, %.
Выручка	11 083 667	11 083 667	0	0
Себестоимость	9 530 624	9530207,8	-416,2	99,99
Валовая прибыль	1 553 043	1553459,2	416,2	100,03

Как видно из анализа данных таблицы 16, реализация мероприятий приведет к снижению себестоимости на 0,01% или 416,2 т.р. (доходы от мероприятий из таблицы 15). При этом размер валовой прибыли предприятия возрастет на 0,03% или 416,2 т.р. (доходы минус расходы от мероприятий из таблицы 15) в сравнении с 2023 годом.

Наглядно динамика изменения прибыли в результате предлагаемых мероприятий отражена на рисунке 4.

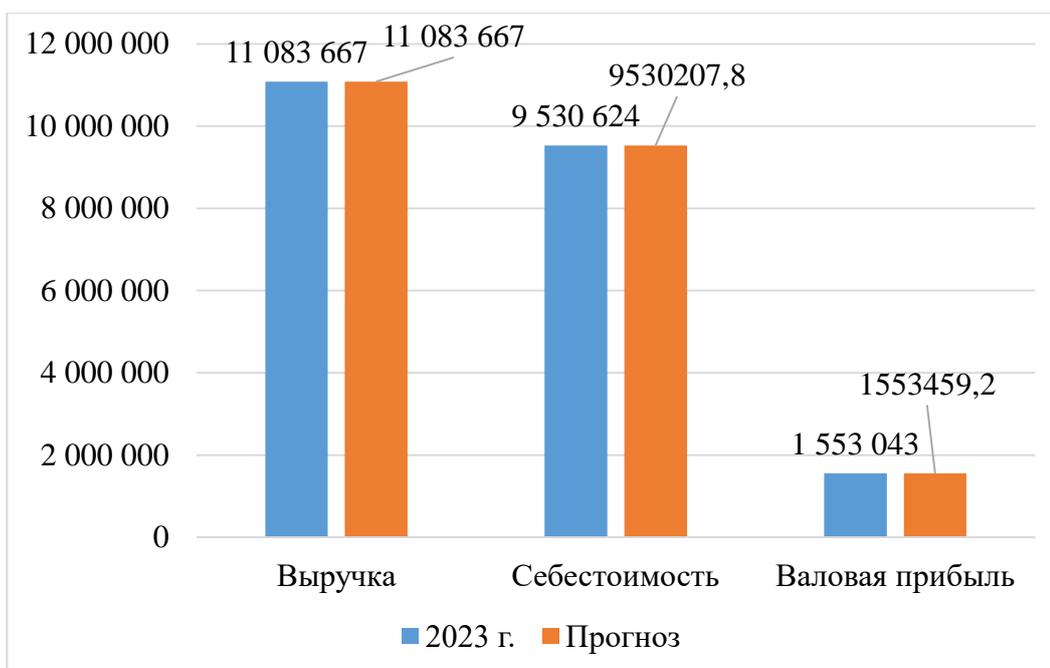


Рисунок 4 - Динамика изменения прибыли в результате предлагаемых мероприятий, тыс. руб.

Далее проведен анализ эффективности системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК» после внедрения предлагаемых мероприятий. Экспертами выступили сотрудники предприятия: генеральный директор, главный бухгалтер, первый заместитель генерального директора, главный инженер. В таблице 17 представлен проведенный анализ.

Таблица 17 – Анализ эффективности системы финансового планирования предприятия

Показатель	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Первый зам. генерального директора	Главный инженер
Точность планирования (отклонение)	5	5	4	4
Качество организации системы финансового планирования	5	5	5	5
Корректность применяемых методов финансового планирования	4	4	4	4

Продолжение таблицы 17

Показатель	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Первый зам. генерального директора	Главный инженер
Трудоемкость и степень автоматизации процесса финансового планирования	5	5	5	5
Итого	19	19	18	18

Рассчитав суммарное значение вышеописанных показателей, можно получить результат:

$$(19+19+18+18)/4=18,5.$$

При этом можно сделать следующий вывод об эффективности системы финансового планирования предприятия после внедрения мероприятий: 17-20 баллов – система финансового планирования является высокоэффективной.

Подводя итоги третьего раздела бакалаврской работы, следует выделить следующее: проблемы, которые были выявлены, разделены на несколько блоков: аналитический блок, связанный с неэффективностью финансового планирования; организационный блок, относящийся к отсутствию контроля за эффективностью финансового планирования; и программно-технический блок, который связан с отсутствием автоматизации в финансовом планировании. Были предложены мероприятия по улучшению системы финансового планирования на основе этих проблем. Эти мероприятия включают в себя следующие шаги: внедрение регламента формирования системы бюджетов, внедрение современных технологий финансового планирования, таких как скользящее бюджетирование, внедрение системы бюджетирования и планирования на базе 1С Бит.Финанс; внедрение рекомендуемых мероприятий существенно повлияет на эффективность системы финансового планирования.

## Заключение

Финансовое планирование – это разработка финансовых планов предприятия на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу и их корректировка в процессе деятельности исходя из рыночной ситуации. Оно включает в себя анализ текущего финансового положения, прогнозирование будущих потребностей и возможностей, разработку бюджетов, распределение ресурсов, контроль и регулярный анализ результатов для корректировки планов в соответствии с изменяющимися условиями.

«Система финансового планирования является важной составной частью управления финансами предприятий и позволяет эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами, строить правильную стратегию развития и достигать поставленных целей» [2].

Технологией по финансовому управлению предприятием является бюджетирование, которое включает в себя процесс планирования и управления финансовыми ресурсами организации, а также установление конкретных целей и планов действий для достижения этих целей.

Бюджетирование позволяет предприятию оценить свои финансовые возможности, выделить приоритетные направления расходования средств, оптимизировать использование ресурсов, а также контролировать и анализировать финансовые результаты. Оно также помогает согласовать действия различных подразделений и отделов предприятия в целях достижения общих стратегических и финансовых целей.

В настоящей работе проводился анализ системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК».

Во втором разделе исследования проводился анализ финансово-экономических показателей за 2021-2023 гг., в котором были отмечены как положительные, так и отрицательные моменты показателей экономической эффективности работы данного предприятия.

В целом АО «Гидроремонт-ВКК» можно охарактеризовать как стабильно развивающееся предприятие, но некоторые показатели ухудшились по сравнению с предыдущими периодами в связи с ухудшением экономической ситуации.

Анализ существующей системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК» показал как свои положительные моменты, так и недостатки, требующие доработок и исправлений.

К достоинствам системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК» можно отнести в целом её формирование, так как в России малое количество предприятий вообще её ведут и внедряют. Также система бюджетирования является поэтапной, начинается с разработки Бюджета продаж.

В качестве недостатков системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК» было отмечено следующее: финансовым планированием охвачены не все подразделения, сотрудники, не являющиеся центрами финансовой ответственности, не вовлечены в процесс бюджетирования на предприятии; бюджеты составляются обобщённо, без разделения на более конкретные бюджеты, отсутствует пересмотр Бюджетов после их утверждения исходя из рыночной ситуации, изменившихся цен и т.д.; система финансового планирования базируется на прогнозах; бюджетирование и планирование на предприятии ведётся в стандартных программах Excel.

В третьем разделе исследования для совершенствования системы финансового планирования АО «Гидроремонт-ВКК» предложены мероприятия: внедрение регламента формирования системы бюджетов, внедрение современных технологий финансового планирования, таких как скользящее бюджетирование, внедрение системы бюджетирования и планирования на базе 1С Бит. Финанс. внедрение рекомендуемых мероприятий существенно повлияет на эффективность системы финансового планирования.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Балынин И. В. Корпоративные финансы: Учебник / И.В. Балынин, Н. В.Власова, А. М. Губернаторов, Л. К. Корецкая, Д. В. Кузнецов, Е. Е. Ломов, Т.А. Никерова, Н. Д. Стельмашенко, И. Б. Тесленко, А. А. Чекушов, Л. А. Шмелева. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 399 с.
2. Богданова Е.Н. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии в условиях цифровизации экономики: учеб. пособие / Е.Н. Богданова, О. И. Бедердинова. – Москва : ИНФРА –М, 2023.– 110 с.
3. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - Спб.: Питер, 2021. - 215с.: ил. - (Серия «Учебник для вузов»).
4. Володин А. А. Управление финансами. Финансы предприятия: учебник / А.А. Володин, Н. Ф. Самсонов, Л. А. Бурмистрова, Л. В. Смирнова, А. А. Тилов, Л. В. Токун, М. Б. Траченко. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 364с.
5. Егоршин А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 290 с.
6. Камышанов П. И. Финансовый и управленческий учёт и анализ : учебник / П. И. Камышанов, А. П. Камышанов. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 592 с.
7. Карпова Е. Н. Долгосрочная финансовая политика организации : учеб. пособие / Е. Н. Карпова, О. М. Кочановская, А. М. Усенко, А. А. Коновалов. Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 193 с.
8. Карпова Т. П. Учёт, анализ и бюджетирование денежных потоков: учеб. пособие / Т. П. Карпова, В. В. Карпова. – Москва : Издательство: Вузовский учебник, 2021. – 302 с.
9. Кокинз Гэри. Управление результативностью. Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами : Практическое пособие / Кокинз Гэри: Издательство: Альпина Паблишер. 2021. – 316 с.

10. Кондрашова О. Р. Управленческий учет и отчетность по сегментам. Вид издания: Монография. / О. Р. Кондрашова. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 236 с.
11. Маевская Е. Б. Стратегический анализ и бюджетирование денежных потоков коммерческих организаций : Монография / Е. Б. Маевская. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 108 с.
12. Мальков, С. В. Новые методики оценки эффективности системы финансового планирования корпораций в условиях цифровой экономики / С. В. Мальков // Устойчивое развитие: исследования, инновации, трансформация : Материалы XVIII Международного конгресса с элементами научной школы для молодых ученых. В 2-х томах, Москва, 08–09 апреля 2022 года / Отв. редакторы выпуска: А.В. Семёнов, П.Н. Кравченко. Том 1. – Москва: Московский университет им. С.Ю. Витте, 2022. – С. 846-854.
13. Меняев М Ф. Цифровая экономика предприятия : учебник / М. Ф. Меняев. - Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА - М, 2023. – 369 с.
14. Незамайкин В. Н. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб. Пособие / В. Н. Незамайкин, Н. А. Платонова, И. М. Поморцева, И. Л. Юрзинова, Т. М. Алиева. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2022. – 112 с.
15. Панов М. М. Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ : Научно-популярная литература / М.М. Панов. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 304 с.
16. Савкина Р. В. Планирование на предприятии: учебник / Р. В. Савкина. – Москва : Изд-во: Дашков и К, 2021. – 320 с.
17. Серебрякова Т. Ю. Управленческий учет : учебник / Т. Ю. Серебрякова, О. А. Бирюкова, Е. А. Иванов, О. Р. Кондрашова, О. Гордеева. – Москва : Изд-во: НИЦ ИНФРА-М, 2023. – 553 с.
18. Слепов В.А. Финансы организаций (предприятий) : учебник / В. А. Слепов, Т. В. Шубина. – Москва, Изд-во Инфра–М, 2021. – 352 с.
19. Соловьёва Ю. В. Внутрифирменное планирование : учеб. пособие / Соловьёва Ю. В. , Черняев М. В. – Москва : Дашков и К, 2023 – 210 с.

20. Усачева О. В. Управленческий учёт для бизнес-решений : учеб. пособие / О. В. Усачева, В. А. Яцко. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2021. – 168 с.

21. Шмырева М.Б. Основы формирования системы бюджетирования, (Электронный ресурс) / Научная электронная библиотека «Киберленинка». URL/<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovy-formirovaniya-sistemy-byudzhetirovaniya/viewer>



## Продолжение Приложения А

### Продолжение Таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>23</u> г.	На 31 декабря 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.
	Итого по разделу II	6 299 864	6 561 758	3 491 989
	БАЛАНС	7 376 858	7 706 130	4 602 163
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	535	535	535
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1	1	1
	Добавочный капитал (без переоценки)	17 313	17 313	17 313
	Резервный капитал	892	892	892
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	855 287	847 696	895 497
	Итого по разделу III	874 028	866 437	914 238
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	62 896	18 814	23 978
	Отложенные налоговые обязательства	263 941	185 890	177 274
	Оценочные обязательства	-	-	-
	Прочие обязательства	605 435	1 188 900	318 362
	Итого по разделу IV	932 272	1 393 604	527 261
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	4 291	0	0
	Кредиторская задолженность	4 809 557	4 844 695	2 663 755
	Доходы будущих периодов	-	89	246
	Оценочные обязательства	423 793	381 311	336 311
	Прочие обязательства	332 917	219 994	160 352
	Итого по разделу V	5 570 558	5 446 089	3 160 664
-	БАЛАНС	<b>7 376 858</b>	7 711 330	4 602 163

Руководитель

\_\_\_\_\_ (подпись)

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

МП

“ 21 ” февраля 20 24 г.

**Приложение Б**  
**Отчет о финансовых результатах АО «Гидроремонт-ВКК»**

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах за 2023 г.

**Отчет о финансовых результатах**

за \_\_\_\_\_ 2023 г.

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Организация \_\_\_\_\_ АО «Гидроремонт-ВКК» \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Производство электроэнергии гидроэлектростанциями \_\_\_\_\_ ОКВЭД \_\_\_\_\_  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_  
Непубличное акционерное общество \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_  
Местонахождение (адрес) 119421, г. Москва, ул. Новаторов, д. 1

Коды		
0710002		
31	12	2023
13777753		
6345012488		
35.11.2		
12267	16	
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2023 г.	За январь-декабрь 2022 г.
14	Выручка	2110	11 083 667	8 764 242
14	Себестоимость продаж	2120	(9 530 624)	(7 478 848)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 553 043	1 285 394
14	Коммерческие расходы	2210		
-	Управленческие расходы	2220	(1 398 019)	(1 187 020)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	155 024	98 374
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
15	Проценты к получению	2320	33 723	13 708
15	Проценты к уплате	2330	(67 193)	(74 285)
15	Прочие доходы	2340	23 423	31 596
15	Прочие расходы	2350	(118 648)	(108 867)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	26 329	(39 474)
17	Текущий налог на прибыль	2410	(18 683)	(4 746)
-	В т.ч. постоянные налоговые обстоятельства (активы)	2421	-	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	(55)	(243)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	7 591	(44 463)

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

МП

“ 26 ” февраля 2024 г.

## Продолжение Приложения Б

Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

### Отчет о финансовых результатах

за \_\_\_\_\_ 2022 г.

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Организация \_\_\_\_\_ АО «Гидроремонт-ВКК» \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_

Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ Производство электроэнергии гидроэлектростанциями \_\_\_\_\_ по ОКВЭД \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_

Непубличное акционерное общество \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_

Местонахождение (адрес) 119421, г. Москва, ул. Новаторов, д. 1

Коды		
0710002		
31	12	2022
13777753		
6345012488		
35.11.2		
12267	16	
384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2022 г.	За январь-декабрь 2021 г.
14	Выручка	2110	8 764 242	7 536 252
14	Себестоимость продаж	2120	(7 478 848)	(6 332 193)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 285 394	1 204 059
14	Коммерческие расходы	2210		
-	Управленческие расходы	2220	(1 187 020)	(1 052 802)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	98 374	151 257
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
15	Проценты к получению	2320	13 708	2 140
15	Проценты к уплате	2330	(74 285)	(52 168)
15	Прочие доходы	2340	31 596	19 995
15	Прочие расходы	2350	(108 867)	(100 378)
-	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	(39 474)	20 846
17	Текущий налог на прибыль	2410	(4 746)	(17 387)
-	В т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-	-
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
-	Прочее	2460	(243)	(120)
-	Чистая прибыль (убыток)	2400	(44 463)	3 339

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

МП

“ 26 ” февраля 2023 г.

## Приложение В

### Организационная структура АО «Гидроремонт-ВКК»

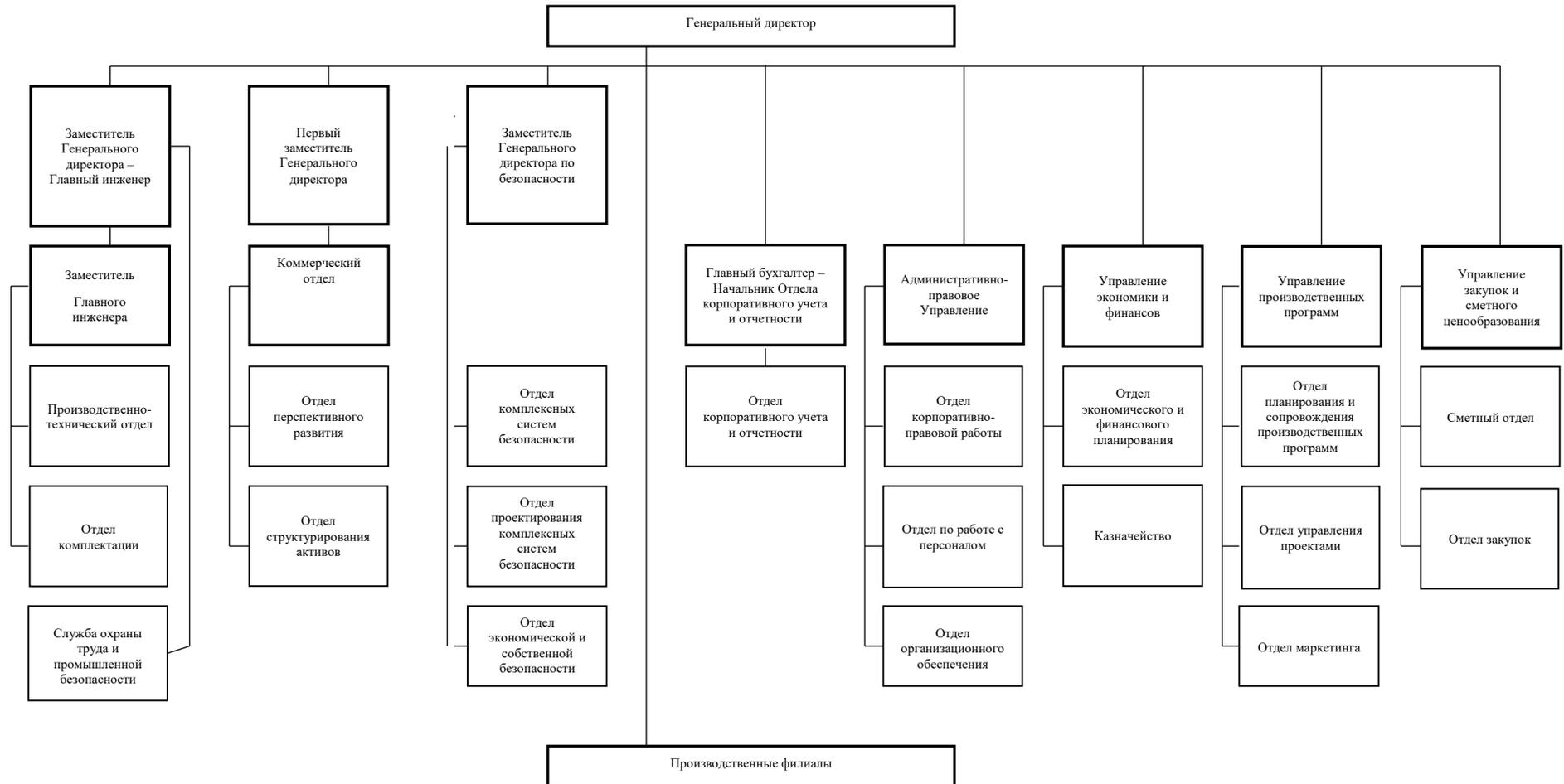


Рисунок В.1 - Организационная структура АО «Гидроремонт-ВКК»