

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

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Финансы и кредит»

направление 38.03.01 «Экономика»
профиль «Финансы и кредит»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование системы финансового планирования на
предприятии (на примере АО Концерн «Росэнергоатом»)

Студент	Т.А. Мокеева <hr/> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<hr/> <small>(личная подпись)</small>
Руководитель	А.В. Морякова <hr/> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<hr/> <small>(личная подпись)</small>
Консультанты	С.А. Гудкова <hr/> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<hr/> <small>(личная подпись)</small>

Допустить к защите

Заведующий кафедрой д.э.н., доцент, профессор А. А. Курилова _____
«_____» _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Данная бакалаврская работа посвящена системе финансового планирования на предприятии и разработке мероприятий по её совершенствованию. Система финансового планирования направлена на формирование и распределение ресурсов с целью обеспечения эффективной деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Объектом данной работы является система финансового планирования на предприятии.

Предметом бакалаврской работы является АО Концерн «Росэнергоатом».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы, приложений и изложена на 62 страницах машинописного текста вместе с приложениями, содержит 25 таблиц, 5 рисунков. Библиографический список состоит из 30 литературных источников, в т.ч. 6 на иностранном языке.

В первой главе рассматриваются теоретические аспекты системы финансового планирования, методики её оценки.

Во второй главе представлена краткая характеристика АО Концерн «Росэнергоатом», экономический анализ предприятия, оценка система финансовой системы предприятия.

В третьей главе предложены мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом», рассчитана экономическая эффективность от их внедрения.

Ключевые слова: финансовое планирование, система финансового планирования на предприятии, экономика, финансы, планирование, анализ.

Abstract

The title of the diploma paper is “Improvement of system of financial planning on enterprise (by the example of “Rosenergoatom” JSC)”.

The graduation work consists of an explanatory note on 62 pages, including 5 figures, 25 tables, the list of 30 references including 6 foreign sources and 5 appendices.

In the introduction the significance of the topic, the object and the subject are considered, the purposes and problems of the paper are determined.

The aim of the graduation work is to give some information about the system of financial planning on “Rosenergoatom” JSC and to develop recommendations for its improvement.

The object of the diploma paper is the system of financial planning.

The subject of the diploma paper is “Rosenergoatom” JSC.

The graduation work consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of used references and applications. The work contains diagrams and tables.

The theoretical and methodological bases are highlighted in the first chapter of the work.

The special part of the project gives details about the corporate profile “Rosenergoatom” JSC and analysis the system of financial planning on “Rosenergoatom” JSC.

Development of the recommendations for optimization corporate activities is highlighted in the third chapter of the diploma paper.

In the conclusion the summary about the fulfilled work on the research is given.

The keywords of the graduation work are the following: economics, finance, planning, financial planning, enterprises, analysis.

The theoretical basis of the graduation work includes legislative acts of the Russian Federation and articles of both Russian and foreign scientists. The methods of groupings, comparisons, indexes, factor analysis are used for calculations.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии.....	8
1.1 Экономическая сущность системы финансового планирования на предприятии.....	8
1.2 Методика оценки системы финансового планирования на предприятии.....	14
1.3 Направления совершенствования системы финансового планирования на предприятии.....	22
2 Экономический анализ деятельности и оценка системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом» за 2015-2017 гг.....	25
2.1 Краткая экономическая характеристика АО Концерн «Росэнергоатом».....	25
2.2 Анализ экономических показателей АО Концерн «Росэнергоатом».....	28
2.3 Оценка системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом».....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом».....	44
3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом».....	44
3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий для АО Концерн «Росэнергоатом».....	48
Заключение.....	51
Список используемой литературы.....	54
Приложения.....	57

Введение

В сложившихся трудных условиях экономики России, а именно нестабильность и отсутствие её поступательного развития, введение санкций и т.д., увеличивается значимость системы финансового планирования. Резкое изменение курсов национальной валюты, рост расходов дестабилизируют финансово-хозяйственную деятельность предприятий, создавая им значительные проблемы. От грамотной организации системы финансового планирования коренным образом зависит благополучие предприятия.

Эффективное управление финансовой деятельностью любого предприятия, по меньшей мере, нуждается в прогнозе его результатов. Следовательно, система финансового планирования должна присутствовать на предприятиях, и если не во всех, то у тех, которые направлены на рост их прибыли. Данная система направлена на формирование и распределение ресурсов с целью обеспечения эффективной деятельности предприятия как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Благополучное финансовое состояние предприятия подразумевает собой способность предприятия финансировать свою хозяйственную деятельность, обеспечивать её финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального функционирования работы предприятия. За это и отвечает система финансового планирования предприятия.

Важность исследования направлений совершенствования системы финансового планирования на предприятиях как основной отрасли реального сектора экономики РФ, теоретическая и практическая значимость решения ряда проблем методического и организационного обеспечения планирования обусловили актуальность темы данной бакалаврской работы.

Актуальность данных проблем определила цель исследования, которая заключается в проведении экономического анализа и оценки системы финансового планирования предприятия на примере АО Концерн

«Росэнергоатом» и разработке ряда мероприятий по совершенствованию деятельности данной системы.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие задачи:

- изучить теоретические основы финансового планирования на предприятии;

- ознакомиться с методиками оценки системы финансового планирования на предприятии;

- провести анализ экономических показателей АО Концерн «Росэнергоатом» за 2015-2017 гг.;

- оценить работу системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом»;

- разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования Концерна.

Объектом данной работы является система финансового планирования предприятия, а предметом – АО Концерн «Росэнергоатом».

Хронологические рамки данной бакалаврской работы – 2015-2017 гг.

Данная выпускная квалификационная работа содержит такие разделы, как: введение, три основные главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

Первая глава делится на три подпункта. В ней содержатся теоретические аспекты финансового планирования и системы финансово планирования, рассмотрены различные методики оценки системы финансового планирования и направления её совершенствования.

Вторая глава делится на три подпункта. В ней содержатся краткая характеристика АО Концерн «Росэнергоатом», анализ его экономических показателей и оценка системы финансового планирования Концерна.

В третьей главе содержатся рекомендации по оптимизации работы системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом» и оценка эффективности их внедрения.

В данной бакалаврской работе, используя сравнительный анализ, определен системный подход к изучению информации, проанализированы действующие подходы к построению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Методология включает в себя экономический анализ, системный подход в исследовании вопросов построения эффективной системы финансового планирования.

Теоретической основой бакалаврской работы являются законодательные и нормативные документы РФ, регламентирующие методологию финансового планирования на предприятиях, а также учебники и учебные пособия авторов: Бариленко В.И., Внучков Ю.А., Игнатенко М.С., Лихачева О. Н., Термелева А.Е., Шеремет А.Д. и др.

1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии

1.1 Экономическая сущность финансового планирования на предприятии

Важная составляющая любой организации - это система финансового планирования, действующая на ней. Без неё невозможно эффективное ведение деятельности как на малых, так и на крупных предприятиях.

Система финансового планирования является важнейшим инструментом выбора эффективнейшего пути развития предприятия, для достижения намеченных стратегических целей и конкретных финансовых показателей. С помощью работы данной системы у предприятия появляется возможность оценить эффективность своей деятельности, рассчитать необходимое количество финансовых и прочих видов ресурсов и следить за их использованием.

Функционирование системы финансового планирования на предприятии предполагает:

- анализ финансовых возможностей предприятия;
- обоснование выбора оптимального варианта возможных исходов событий и включение его в состав финансового плана;
- прогноз последствий принятия управленческих решений и реализации финансовых планов;
- оценку конечных результатов и сопоставление с параметрами плана.

Для того чтобы определить понятие системы финансового планирования предприятия, определим понятие финансового планирования. Рассмотрим варианты различных авторов в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Понятия финансового планирования

Автор	Определение
1	2
М.С. Игнатенко	«Процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде» [10, стр. 102]

Окончание таблицы 1.1

1	2
П.А. Левчаев	«Деятельность соответствующих служб по планированию всех его доходов (в горизонтальном и вертикальном представлении) и соответственно расходов по тем же направлениям, с целью максимально точного обеспечения деятельности данной организации» [16, стр. 270]
О.Н. Лихачёва	«Процесс анализа инвестиционной и финансовой политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение организации» [13, стр. 198]
А.В. Семенов	«Процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами и повышению эффективности ее деятельности в будущем» [14, стр. 143]

Таким образом, финансовое планирование – процесс разработки мероприятий по созданию финансовых планов и расчету плановых показателей с целью обеспечения экономического субъекта необходимыми финансовыми ресурсами и повышения функционирования его деятельности в будущих периодах.

Представим значение финансового планирования на рисунке 1 [16, стр 270].

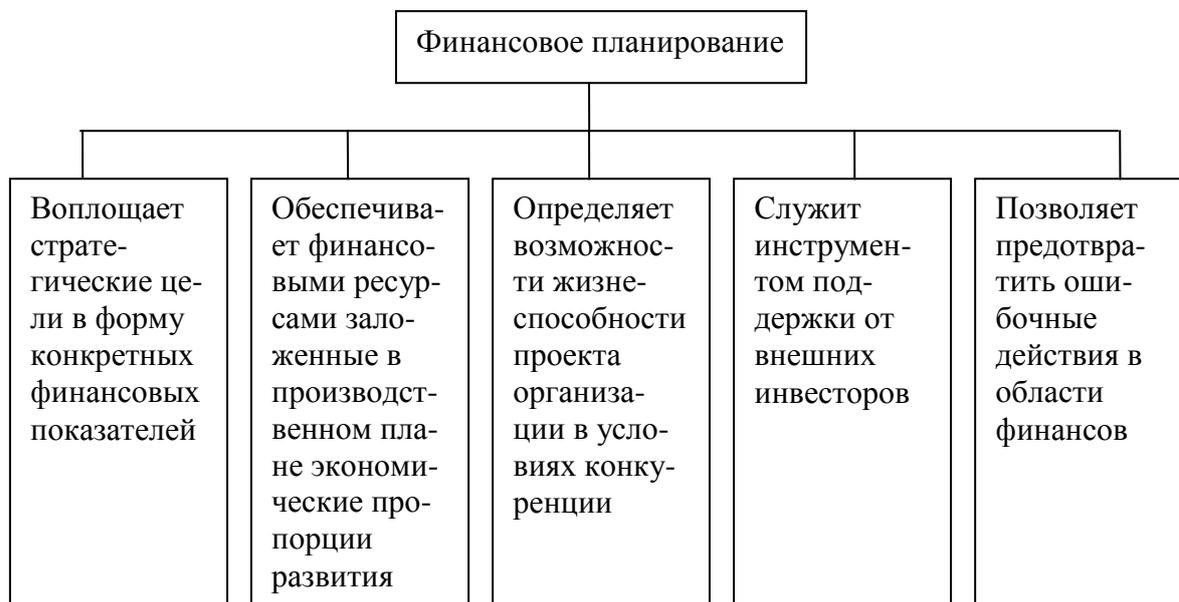


Рисунок 1 – Необходимость финансового планирования

Из рисунка 1 видно, что необходимость финансового планирования, прежде всего, определена относительной независимостью двух следующих каналов:

-движением финансовых (денежных) ресурсов;

-движением материальных ресурсов, обеспечивающих процесс производства в организации.

Финансовое планирование носит системный характер, поэтому представляет собой целую систему. Рассмотрим составляющие системы на рисунке 2.

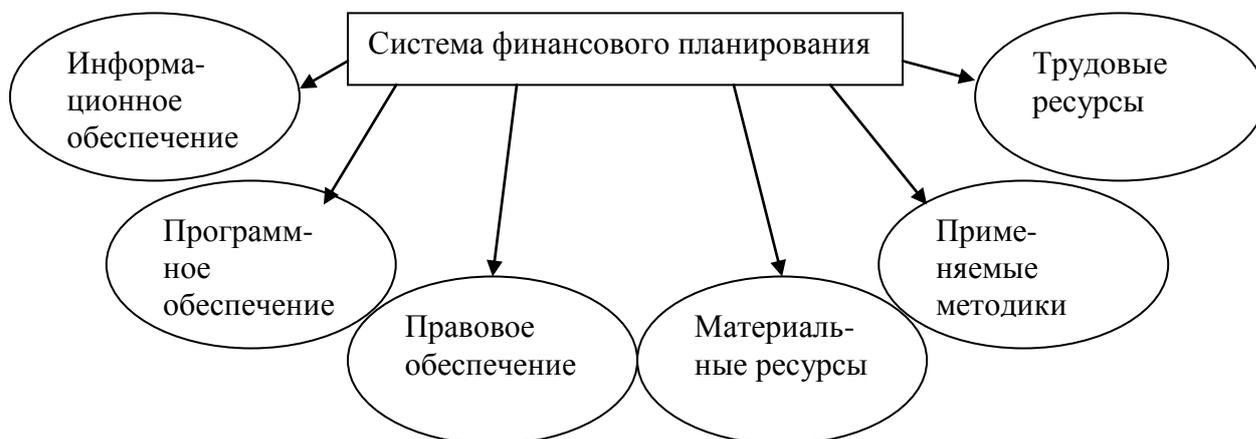


Рисунок 2 – Система финансового планирования

Система финансового планирования на предприятии – это самостоятельное структурное подразделение, осуществляющее планирование работы предприятия и нацеленное на повышение эффективности его деятельности.

Элементами системы финансового планирования являются: информационное обеспечение, правовое обеспечение, программное обеспечение, материальные ресурсы, трудовые ресурсы и применяемые методики расчетов.

К информационному обеспечению относится внутренняя и внешняя информация. На основании её производятся расчеты и составляются финансовые планы с помощью различных методик.

Правовое обеспечение – это нормативные документы, действующие внутри предприятия, а также нормативно-правовые акты РФ.

К программному обеспечению относятся автоматизированные программы, помогающие осуществлять планирование на предприятии.

Материальные ресурсы – необходимые средства для осуществления финансового планирования (например, помещение, стол, компьютер и т.д.).

Трудовые ресурсы – персонал, осуществляющий финансовое планирование.

Предметом системы финансового планирования выступают денежные потоки, финансовые и прочие ресурсы предприятия.

К объектам системы финансового планирования относятся финансовые и прочие ресурсы предприятия:

- выручка;
- финансовый результат предприятия (прибыль или убыток);
- капиталовложения и источники их формирования;
- налоги и прочие сборы в бюджет;
- заемные средства и др.

«Субъектами системы финансового планирования являются собственники организаций, руководители, финансовые менеджеры, в ответственность которых входит подготовки финансовых планов» [5, стр. 124].

Финансовым планом называется обобщенный финансовый документ, отображающий поступление и распределение денежных средств в долгосрочных и краткосрочных периодах.

Финансовый план предназначен для того, чтобы:

- сформировать капитальный и текущий бюджеты;
- спрогнозировать будущие денежные поступления;
- определить размер финансовых ресурсов на плановый период.

Система финансового планирования имеет две основных функции:

- а) планирование, предназначение которого заключается в разработке алгоритма действий, позволяющего достигнуть желаемых результатов, и принятии управленческих решений;
- б) прогнозирование, заключающееся в оценке будущих возможных путей развития событий, последствий принимаемых решений и др.

Система финансового планирования на предприятии включает в себя следующие виды планирования:

- перспективное (стратегическое);
- текущее;
- оперативное.

Все виды финансового планирования тесно связаны друг с другом и осуществляются в определенной последовательности. Рассмотрим в таблице 1.2 период, который охватывает каждый вид планирования.

Таблица 1.2 – Основные виды финансового планирования

№ п/п	Вид планирования	Период планирования
1	Стратегическое (перспективное)	Включает в себя несколько лет (чаще всего от 1-го года до 3-х лет)
2	Текущее	1 год
3	Оперативное	Декада, месяц, квартал

Каждый вид системы финансового планирования включает в себя разработку определенных финансовых планов.

Стратегическое (перспективное) финансовое планирование имеет две составляющие: разработку финансовой стратегии и прогнозирование финансовой деятельности предприятия. Финансовая стратегия – это определение долгосрочных целей деятельности предприятия и выбор эффективнейшего способа их достижения.

Составной частью перспективного плана является текущее финансовое планирование деятельности предприятия. Данный вид планирования опирается на разработанную финансовую стратегию и финансовую политику по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия и представляет собой конкретизацию его показателей.

Текущее финансовое планирование реализуется в виде трех основных документов (финансовых планов):

- план бухгалтерского баланса;
- план отчета о финансовых результатах;
- план движения денежных средств.

Основной целью этих документов (финансовых планов) является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода, т.е. на конец следующего отчетного года, т.к. данный вид планирования имеет период, равный одному году.

Логическим продолжением текущего вида финансового планирования является оперативное планирование. Также, оно является завершающим звеном в системе финансового планирования. Оперативное финансовое планирование производится с целью контроля поступления и расходования ресурсов предприятия. При данном виде планирования составляются финансовые планы в виде платежного календаря, кассового плана, кредитного плана.

Представим в таблице 1.3 финансовые планы при оперативном планировании.

Таблица 1.3 – Виды финансовых планов при оперативном планировании

№ п/п	Вид финансового плана	Определение
1	Платежный календарь	План движения денежных потоков за неделю-месяц, который утвержден руководителем в рамках лимитов и возможностей организации
2	Кассовый план	Квартальный план оборота наличных денежных средств организации
3	Кредитный план	Расчет краткосрочного кредита, если есть потребность в нем, с предоставления в банковское учреждение с целью заключения кредитного договора

Завершает цепочку планирования – составление сводной аналитической записки, в которой приводится характеристика основных показателей годового финансового плана, делаются выводы о плановой обеспеченности предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и источниками их формирования.

Финансовое планирование включает в себя следующие этапы [19, стр. 7]:

-проведение анализа финансовых показателей организации за предыдущий финансовый год на основании бухгалтерской финансовой отчетности с целью составления будущего прогноза (вертикальный, горизонтальный, трендовый, факторный виды анализа);

-составление основных прогнозных документов (финансовых планов), например, прогноз бухгалтерского баланса, прогноз отчета о финансовых результатах деятельности организации, прогноз движения денежных потоков;

-корректировка финансовых показателей полученных прогнозных документов на основе текущих финансовых планов;

-оперативное финансовое планирование.

Процесс финансового планирования завершается внедрением разработанных планов с последующим контролем их выполнения.

Таким образом, в данном разделе было рассмотрено финансовое планирование как система, представляющая собой сложную непрерывную деятельность на предприятии, субъекты которой несут большую ответственность за эффективное её функционирование.

1.2 Методика оценки системы финансового планирования на предприятии и направления её совершенствования

Система финансового планирования включает в себя ряд методов – конкретных способов и приемов плановых расчетов показателей. Представим ниже некоторые из них:

- а) нормативный метод;
- б) метод балансовых расчетов;
- в) расчетно-аналитический метод;
- г) метод оптимизации плановых решений и др.

Рассмотрим каждую методику более подробно.

Сущность нормативного метода (или метода технико-экономических расчетов) заключается в том, что на основе ранее установленных норм и технико-экономических нормативов производится расчет планового финансового показателя – потребности предприятия в финансовых ресурсах и их источников. Главным образом, данный метод помогает рассчитать плановую производственную себестоимость продукции.

Нормы и технико-экономические нормативы могут быть:

- законодательно установленные;
- внутренние нормы предприятия;
- установленные договорами и т.д.

В условиях рынка предприятия могут самостоятельно разрабатывать большинство норм и нормативов, которые должны отражать передовую практику хозяйствования, обеспечивать высочайшую степень эффективности деятельности организации.

Нормативный метод считается самым простым. Зная норматив и объемный финансовый показатель, можно рассчитать плановый показатель в предстоящем периоде.

Сущность метода балансовых расчетов состоит в том, что достижения взаимосвязки уже имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них происходит путем построения балансов. Данный метод применяется, прежде всего, при распределении полученной прибыли, планировании различных фондов.

Преимуществами метода балансовых расчетов являются обоснованность и реалистичность, т.к. четко идентифицируются элементы доходов и расходов и ведется обособленный их учет. Недостатками является то, что не берется во внимание динамика рыночных оценок капитала, инфляции, конъюнктуры и т.д.

Плановый показатель рассчитывается при помощи формулы балансового равенства, устанавливающей связь между остатками ресурса на начало и конец периода и оборотами за период.

Формула балансового равенства имеет вид:

$$O_n + П = В + O_k, \text{ где:} \quad (1)$$

O_n, O_k – остатки на начало и на конец периода;

$П$ – поступление;

$В$ – выбытие.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования состоит в расчете плановой величины финансового показателя, являющегося базовым,

посредством анализа его достигнутой величины и индексов его изменения в планируемом периоде. Такой метод планирования может применяться в случаях отсутствия технико-экономических нормативов, косвенной взаимосвязи между показателями.

Расчет планируемой величины при применении данного метода имеет следующий вид:

$$\Phi_{Ппл} = \Phi_{Потч} * I, \text{ где} \quad (2)$$

$\Phi_{Ппл}$ – планируемый финансовый показатель;

$\Phi_{Потч}$ – финансовый показатель отчетного периода;

I – индекс изменения рассматриваемого финансового показателя.

Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании доходов, прибыли, определении суммы отчислений от прибыли в разные фонды (например, накопления, потребления, резервный и т.п.).

В основе данного метода лежит экспертная оценка. Покажем схему метода на рисунке 3.

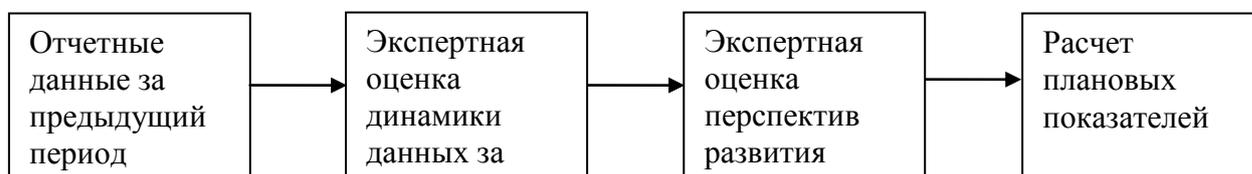


Рисунок 3 – Последовательность расчетно-аналитического метода

Однако у данного метода есть недостаток. Он заключается в необходимости разрабатывать несколько вариантов финансового плана в связи с недостаточной верифицируемой информационной базой.

Метод оптимизации плановых решений комбинирует достоинства других методов, таких как: балансовый, расчетно-аналитический, нормативный. При таком методе получается несколько альтернативных вариантов финансовых планов. Сущность рассматриваемого метода заключается в выборе наиболее оптимального варианта планового расчета. Критерии выбора могут применять

разнообразные, например: максимум прибыль на 1 рубль вложенного капитала, минимум финансовых потерь, минимум затрат и т.д.

Недостатком данного метода является высокая вероятность отклонений фактических показателей от плановых в силу отсутствия достоверных исходных предпосылок для разработки финансовых планов.

Одним из методов является метод экономического анализа. Обычно на практике он выступает первым этапом при финансовом планировании.

Данный метод помогает определить, насколько плановые показатели за истекший период совпали с фактическими показателями; выявить резервы увеличения доходов; наметить мероприятия, связанные с повышением эффективности использования финансовых ресурсов.

Система финансового планирования включает в себя следующие виды экономического анализа:

а) горизонтальный анализ, при котором сравниваются показатели отчетного периода и показатели предыдущего периода, а также фактические показатели с плановыми;

б) вертикальный анализ, при котором происходит определение структуры плана, доля отдельного показателя в итоговом показателе и её влияние на общие результаты;

в) факторный анализ, при котором определяется влияние отдельных факторов на финансовые показатели.

Также, можно провести анализ ликвидности, рентабельности и т.д.

После этого, на втором этапе, осуществляется расчет плановых показателей. Как правило, разрабатывается несколько вариантов показателей и выбирается наиболее оптимальный. Может производиться корректировка результатов.

На практике используются следующие методы расчета:

а) метод экстраполяции, который заключается в расчете финансовых показателей на основании установления устойчивой динамики их развития.

Расчет производится посредством корректировки достигнутого в базовом периоде уровня показателей на относительно устойчивый темп их роста;

б) нормативный метод;

в) индексный метод, предполагающий использование разнообразных индексов при расчете плановых финансовых показателей;

г) метод много вариантности (сценариев), заключающийся в выборе контрольного показателя (или контрольных показателей), расчете его (их) вероятных значений и оценке отклонений от среднего значения.

Завершающим этапом является составление финансового плана как документа обязательного исполнения. На этом этапе используется метод балансовых расчетов.

Далее, рассмотрим бюджетирование. Термин «бюджетирование» в переводе с английского означает «планирование» [23, стр. 33].

Бюджетирование – это инструментом планирования, позволяющий прогнозировать развитие предприятия в будущем и контролировать качественное исполнение поставленных целей. Основной целью процесса бюджетирования являются эффективная организация управления деятельностью предприятия посредством планирования, контроля статьей доходов и расходов и анализа финансово-экономических показателей, разработка определенной финансовой структуры предприятия.

Прогноз финансовой отчетности в рамках бюджетирования текущей деятельности предприятия или на более длительную перспективу является важной функцией финансовой службы предприятия. Данная отчетность может быть использована в разных целях, например, как ориентир для контроля текущей деятельности и т.д.

Чем качественнее предприятие будет прогнозировать свою финансовую отчетность, тем больше оно получит шансов для стабильного развития, в том числе и в плане обеспечения финансовых ресурсов своей деятельности.

В систему бюджетов входят три основные группы бюджетов, а именно:

- основные бюджеты;

- операционные бюджеты;
- вспомогательные бюджеты.

Каждая основная группа бюджетов делится на подгруппы. В основные бюджеты входят:

- бюджет доходов и расходов (или, БДР);
- бюджет движения денежных средств (или, БДДС);
- расчётный баланс (или, РБ).

Нужно учесть, что «бюджетирование составляется без учёта бухгалтерского и налогового учёта. Бюджеты, как правило, создаются в рамках текущего планирования» [21, стр. 320]. Это означает, что важна их обусловленность стратегическими планами.

Бюджетирование представляет собой систему, которая состоит из следующих элементов:

- центры ответственности;
- методики формирования бюджета;
- финансовая структура управления;
- управление бюджетом;
- консолидация бюджетов.

Организация системы бюджетирования на предприятии возможна при наличии:

- системы ответственности и полномочий;
- строгого регламента взаимоотношений между сотрудниками;
- квалифицированного персонала;
- принятых и прописанных функций подразделений.

Основными участниками процесса формирования и контроля за исполнением бюджетов являются:

- Центры ответственности (ЦФО) (центры затрат) - подразделения использующие ресурсы для производства продукции, работ, услуг, участвующие в формировании планов расходов, а также планов доходов от

реализации прочей продукции и услуг (все структурные подразделения АО, производящие продукцию, выполняющие работы, оказывающие услуги).

- Центры финансового учета (ЦФУ) – структурные подразделения внутри предприятия, которые ведут учет установленных показателей, доходов, расходов, но не отвечают за их величину в отличие от ЦФО.

Для того чтобы оценить, как функционирует система финансового планирования на предприятии, определим методику её оценки. Представим этапы методики оценки системы финансового планирования.

Первым этапом будет являться запрос данных бухгалтерской отчетности. На их основании рассчитаем некоторые экономические показатели. Эти данные будут считаться фактическими. Далее, необходимо сопоставить имеющиеся финансовые планы. Они будут взяты как плановые данные для расчетов.

На втором этапе происходит отбор показателей, на основании которых будет произведена оценка системы. Количество показателей может быть любым, но чем больше будет взято, тем точнее можно оценить систему финансового планирования на предприятии.

Третий этап включает в себя сопоставление плановых и фактических показателей, расчет отклонений между ними. Отклонения могут быть абсолютными и относительными. Представим на формулах ниже каждый вид отклонения.

$$\text{Отклон}_{\text{абсолют}} = \Phi - \Pi, \text{ где} \quad (3)$$

$\text{Отклон}_{\text{абсолют}}$ - величина абсолютного отклонения;

Φ – величина финансового показателя;

Π – величина планового показателя.

$$\text{Отклон}_{\text{относит}} = \frac{\Phi - \Pi}{\Pi} \times 100, \text{ где} \quad (4)$$

$\text{Отклон}_{\text{относит}}$ - величина относительного отклонения. Данный показатель выражается в процентах.

На следующем этапе рассчитаем среднюю величину отклонения по отобранным показателям. Она рассчитывается как сумма относительных отклонений всех отобранных показателей (значение каждого показателя берется по модулю), деленная на количество данных показателей. Представим это на формуле ниже.

$$Отклон_{ср} = \frac{\sum Отклон_{относит}}{n}, \text{ где} \quad (5)$$

$Отклон_{ср}$ - средняя величина отклонений системы финансового планирования, выраженная в процентах;

n – количество отобранных для методики оценивания показателей.

Рассмотрим критерии для оценивания данной методикой. Представим их в виде таблицы 1.4.

Таблица 1.4 – Критерии эффективности работы системы финансового планирования

№ п/п	Показатель средней величины отклонений в %	Значение
1	От 0 до 5%	Система финансового планирования работает эффективно
2	От 5 до 10%	Допустимое отклонение, однако, необходимо задуматься о смене метода финансового планирования или его усовершенствовании
3	От 10 до 25%	Данные значения говорят о падении эффективности работы системы финансового планирования. Необходимо провести ряд мер для уменьшения отклонения между фактическими и плановыми показателями
4	От 25% и выше	Система финансового планирования функционирует неэффективно. Чем выше значение данного показателя, тем хуже действует система на данном предприятии. Необходимо незамедлительное принятие мер по снижению данного показателя.

Данная методика может применять как к системе финансового планирования предприятия в целом, так и к каждому экономическому показателю, взятому для расчета. Это делается для того, чтобы выявить слабое место системы и разработать ряд мероприятий по их устранению.

Также, оценить систему финансового планирования можно с помощью метода экспертных оценок.

В данном разделе были рассмотрены основные методы финансового планирования, методика оценки системы финансового планирования. На предприятиях допускаются разработки собственных методик оценки данной системы.

1.3 Направления совершенствования системы финансового планирования на предприятии

Традиционно, эффективность системы финансового планирования оценивается по мере того, как достигаются финансовые показатели и планы. При этом можно рассматривать как общий коэффициент выполнения плана, так и разбить его на несколько коэффициентов и рассматривать их в отдельности. Рассмотрение их в отдельности дает более понятную картину сложившейся ситуации, облегчит поиск слабых мест и направит в нужном направлении для их устранения.

Результатом действия системы финансового планирования на предприятии является информация о доходах и расходах, поступлений, выплат и т.д. Эффективность функционирования данной системы можно представить как отношение результатов планирования затрат на их получение. Представим это в виде формулы:

$$Эфп = \frac{Рфп}{Зфп}, \text{ где} \quad (4)$$

$Рфп$ – это результат финансового планирования;

$Зфп$ – это затраты на финансовое планирование;

$Эфп$ – эффективность действия системы финансового планирования.

При применении методики оценки отклонений системы финансового планирования, описанной в пункте 1.2 данной бакалаврской работы, для каждого полученного результата применяются направления по повышению их эффективности.

Если отклонение в процентном выражении фактических показателей от плановых составляет до 5%, то считается, что система работает в правильном

направлении. Особых рекомендаций для её повышения эффективности на данном этапе не требуется. Необходимо наблюдать динамику данного отклонения в периоде.

Если относительное отклонение находится в промежутке от 5 до 10%, то уже необходимо задумываться о его причинах и по результатам контроля и анализа причин отклонений руководителями центров ответственности принимаются административные решения, либо решения технологического и дисциплинарного характера. В данной ситуации можно воспользоваться другой методикой финансового планирования, сменить период финансового планирования по каждому виду планирования (стратегическому, текущему, оперативному), выбрать другой подход к расчету плановых показателей, перераспределение функций внутри подразделения.

Если отклонение находится в промежутке от 10 до 25%, то по результатам контроля и анализа причин отклонений решения принимаются на более высоком уровне и касаются вопросов дополнительного привлечения ресурсов для исполнения установленных планов, а также пересмотра оперативных планов. Можно сказать о том, что эффективность функционирования системы финансового планирования падает. Требуется ряд мер по предотвращению этого. Например, внедрение многофункциональных автоматизированных программ для повышения точности расчетов, обучение персонала пользованием данных программ, организация мастер-классов и тренингов для руководителей подразделений или обучающих курсов для перспективных сотрудников.

Если относительное отклонение свыше 25%, то решения принимаются на высшем уровне и касаются вопросов пересмотра тактических планов, а также, при систематическом характере критических отклонений, соответствия руководителя центра ответственности занимаемой должности. Необходимо незамедлительное принятие мер. Направлениями совершенствования системы финансового планирования на предприятии в данной ситуации являются: групповое повышение квалификации подразделения, учащенное проведение

совещаний с руководителями предприятия, обновление стратегического плана предприятия, диагностика оборудования и программ, используемых для планирования, ротация кадров, в том числе и увольнение специалистов.

На основании экспертного метода делаются выводы, исходя из полученных результатов. Данный метод можно применять как к системе финансового планирования в целом, так и к каждому элементу системы.

Для каждого предприятия и действующей в нем системы финансового планирования направленность совершенствования данной системы различна. Данные решения принимаются в зависимости от размера предприятия, вида его деятельности, наличия ресурсов и т.д.

Таким образом, в данной главе были рассмотрены теоретические основы финансового планирования предприятия, методики оценки системы финансового планирования, направления её совершенствования.

2 Экономический анализ деятельности и оценка системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом» за 2015-2017 гг

2.1 Краткая экономическая характеристика АО Концерн «Росэнергоатом»

История начала работы АО «Концерн Росэнергоатом» начинается с 7 сентября 1992 года. Первоначальное его название звучало так: «Российский государственный концерн по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях» (сокращенно - ГП Концерн «Росэнергоатом»).

Это было государственное предприятие, которое собственными силами и с привлечением других предприятий осуществляет деятельность на всех этапах жизненного цикла атомных станций. Всё имущество закреплялось за предприятием на правах полного хозяйственного ведения, но относилось к федеральной собственности.

Тяжелыми оказались девяностые годы для предприятия. Наблюдался спад производства, неплатежи за электроэнергию (отпущенную). Производились различные методы оплаты, например, с помощью векселей, бартера и пр. Поэтому одной из важнейших задач Концерна в те годы являлось преодоление всех трудностей переходного периода в экономике страны, и в первую очередь необходимо было решить проблему неплатежей за отпущенную с АЭС энергию.

1 апреля 2002 года ГП Концерн «Росэнергоатом» было преобразовано в генерирующую компанию под новым названием ФГУП Концерн «Росэнергоатом» с целью повышения эффективности работы АЭС. К нему присоединились все действующих и строящихся АЭС, а также предприятия, обеспечивающие их эксплуатацию и научно-техническую поддержку. Помимо функций эксплуатирующей организации, такая компания могла уже самостоятельно выступать на рынке электроэнергии и реализовывать вырабатываемую АЭС энергию платежеспособным потребителям.

11 августа 2008 года ФГУП Концерн «Росэнергоатом» было преобразовано в ОАО «Концерн Энергоатом».

В ноябре 2009 года в наименование предприятия добавилось слово «Российский», и оно стало звучать ОАО «Концерн Росэнергоатом».

С декабря 2015 года Концерн сменил организационно-правовую форму с «Открытого акционерного общества» на «Акционерное общество»

На сегодняшний день АО «Концерн Росэнергоатом» - это одно из крупнейших Российских предприятий электроэнергетической отрасли, единственное предприятие, выполняющее функции эксплуатирующего оператора АЭС, тесно взаимодействующее с международными рынками и партнерами.

Основной вид деятельности Концерна – производство электрической и тепловой энергии атомными станциями, выполнение функций эксплуатирующей организации ядерных установок атомными станциями, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ.

Одной из стратегических целей АО «Концерн Росэнергоатом» является эффективное обеспечение страны электроэнергией, производимой на АЭС.

В состав АО «Концерн Росэнергоатом» на правах филиалов входят:

- а) действующие атомные станции России;
- б) дирекции строящихся атомных станций;
- в) Научно-технический центр по аварийно-техническим работам на АЭС;
- г) Проектно-конструкторский филиал;
- д) Технологический филиал.

Доля выработки электроэнергии атомными электростанциями станциями в Российской Федерации составляет 18,9% в 2017 году (в 2016 г. – 18,3%).

Уставный капитал Концерна составляет 793 122 539 874 рубля.

Уставный капитал Концерна разделен на 793 122 539 874 штуки обыкновенных акций номинальной стоимостью 1 рубль каждая.

Все акции являются именными и выпущены в бездокументарной форме.

Реквизиты Концерна представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Официальные финансовые реквизиты Концерна

Реквизит	Значение
Полное наименование:	Акционерное общество «Концерн по производству электрической и тепловой энергии на атомных станциях» (АО «Концерн Росэнергоатом»)
Сокращенное наименование:	АО «Концерн Росэнергоатом»
Адрес юридический и почтовый:	109507, г. Москва, ул. Ферганская, д.25
ИНН:	7721632827
КПП:	772101001
ОГРН:	5087746119951
Генеральный директор АО «Концерн Росэнергоатом»:	Петров Андрей Ювенальевич
Контакты:	(495) 647-41-89
Официальный сайт:	http://www.rosenergoatom.ru/

Что касается финансового планирования, то в Концерне применяется системный подход. «Ежегодно для обеспечения выполнения производственной программы Концерна, гарантированного финансирования приоритетных направлений производственно-хозяйственной деятельности и развития разрабатываются сметы доходов и расходов и бюджеты движения денежных средств по видам деятельности в разрезе структурных подразделений Концерна и по Концерну в целом, которые являются основными документами по расходованию средств Концерна и его филиалов на планируемый период» [30].

«Бюджетирование в Концерне представляет собой процесс краткосрочного планирования (горизонт планирования – 1 год с поквартальной разбивкой) и оперативного планирования движения денежных средств (горизонт планирования – 1 месяц). Продуктами процесса бюджетирования являются утвержденные бюджеты, сметы, установленные значения ключевых показателей эффективности» [30].

Проведем анализ экономических показателей деятельности Концерна и оценку эффективности работы системы финансового планирования.

2.2 Анализ экономических показателей АО Концерн «Росэнергоатом»

Проведем горизонтальный и вертикальный анализ активов в таблицах 2.2-2.5 ниже. Для расчетов будет использоваться бухгалтерская отчетность Концерна, представленная в приложениях А, Б, В.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ активов АО Концерн «Росэнергоатом»

Активы в млрд.руб.	2015	2016	2017	Изменения в абсолютном выражении, млрд.руб.			Изменения в %		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015	(2016-2015)/2015	(2017-2016)/2016	(2017-2015)/2015
Внеоборотные	1349	1474	1557	125	83	208	9,27	5,63	15,42
Оборотные	122	140	185	18	45	63	14,75	32,14	51,64
Итого	1471	1614	1742	143	128	271	9,72	7,93	18,42

Как видно из таблицы 2.2, сумма активов Концерна за анализируемый период увеличилась на 271 млрд. руб., или на 18,42%. Увеличение активов всегда характеризуется как положительный момент в деятельности любого предприятия. Данное увеличение произошло за счет увеличения суммы внеоборотных активов на 208 млрд. руб., или на 15,45%, и оборотных активов на 63 млрд. руб., или на 51,64%.

Наибольший прирост оборотных активов произошел в 2017 году по сравнению с 2016 г. Рассмотрим подробнее за счет чего изменилась сумма оборотных активов с применением факторного анализа. Представим методику данного анализа в приложении Г, таблица Г.1.

Расчет оборотных активов методом факторного анализа.

$$1) OA_{2016} = 45,63 + 0,04 + 40,69 + 33,89 + 19,75 + 0,45 = 140,45$$

$$2) OA_{yc} = 47,52 + 0,04 + 40,69 + 33,89 + 19,75 + 0,45 = 142,34$$

$$3) \Delta_1 = 1,89 - \text{влияние запасов}$$

$$4) OA_{yc} = 47,52 + 0,008 + 40,69 + 33,89 + 19,75 + 0,45 = 142,308$$

$$5) \Delta_2 = 142,308 - 142,34 = -0,032 - \text{влияние НДС по приобретенным ценностям}$$

$$6) OA_{yc} = 47,52 + 0,008 + 40,35 + 33,89 + 19,75 + 0,45 = 141,968$$

- 7) $\Delta_3 = 141,968 - 142,308 = -0,34$ - влияние дебиторской задолженности
- 8) $OA_{yc} = 47,52 + 0,008 + 40,35 + 68,36 + 19,75 + 0,45 = 176,458$
- 9) $\Delta_4 = 176,458 - 141,968 = 34,49$ - влияние краткосрочных финансовых вложений
- 10) $OA_{yc} = 47,52 + 0,008 + 40,35 + 68,36 + 28,47 + 0,45 = 185,158$
- 11) $\Delta_5 = 185,158 - 176,458 = 8,7$ - влияние денежных средств и денежных эквивалентов
- 12) $OA_{2017} = 47,52 + 0,008 + 40,35 + 68,36 + 28,47 + 0,37 = 185,078$
- 13) $\Delta_6 = 185,078 - 185,158 = -0,08$ - влияние прочих оборотных активов
- 14) Баланс отклонений факторов = $1,89 - 0,032 - 0,34 + 34,49 + 8,7 - 0,08 = 44,628$
- 15) Проверка: $14) = 185,078 - 140,45 = 44,628$ - да, верно

Таким образом, на увеличение оборотных активов за рассматриваемый период (2016-2017 гг.) значительно повлияли такие факторы, как:

- краткосрочные финансовые вложения в размере 34,49 млрд. руб.;
- денежные средства и их эквиваленты в размере 8,7 млрд. руб.

Таблица 2.3 – Вертикальный анализ активов АО Концерн «Росэнергоатом»

Активы в % соотношении	2015	2016	2017	Отклонение		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015
Внеоборотные	91,71	91,33	89,38	-0,38	-1,95	-2,33
Оборотные	8,29	8,67	10,62	0,38	1,95	2,33
Итого	100	100	100	-	-	-

На основании таблицы 2.3 можно сделать вывод, что в 2017 году по сравнению с 2015 годом доля оборотных активов увеличилась во всей сумме активов на 2,33 пункта и составила 10,62%, а доля внеоборотных активов, соответственно, снизилась на 2,33 пункта и составила 89,38%.

Далее, проанализируем пассивы Концерна с помощью горизонтального и вертикального анализа.

Таблица 2.4 – Горизонтальный анализ пассивов АО Концерн «Росэнергоатом»

Пассивы в млрд.руб.	2015	2016	2017	Изменения в абсолютном выражении, млрд.руб.			Изменения в %		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015	(2016-2015)/2015	(2017-2016)/2016	(2017-2015)/2015
Капитал и резервы	1297	1388	1509	91	121	212	7,02	8,72	16,35
Долгосрочные обязательства	54	141	143	87	2	89	161,11	1,42	164,81
Краткосрочные обязательства	120	85	90	-35	5	-30	-29,17	5,88	-25,00
Итого	1471	1614	1742	143	128	271	9,72	7,93	18,42

На основании таблицы 2.4 можно сделать вывод, что за рассматриваемый период величина капитала и резервов увеличилась на 212 млрд. руб., или на 16,35; долгосрочных обязательств – на 89 млрд. руб., или на 164,81%; краткосрочных обязательств снизилась на 30 млрд. руб. или на 25%. Наибольший прирост получился у долгосрочных обязательств. Рассмотрим их более подробно с применением факторного анализа. Методика указана в приложении Г, таблица Г.2.

Расчет долгосрочных обязательств методом факторного анализа:

- 1) $DO_{2015} = 33,86 + 6,19 + 3,03 + 10,44 = 53,52$
- 2) $DO_{yc} = 50,04 + 6,19 + 3,03 + 10,44 = 69,70$
- 3) $\Delta_1 = 69,70 - 53,52 = 16,18$ - влияние заемных средств
- 4) $DO_{yc} = 50,04 + 20,50 + 3,03 + 10,44 = 84,28$
- 5) $\Delta_2 = 84,28 - 69,70 = 14,58$ - влияние отложенных налоговых обязательств
- 6) $DO_{yc} = 50,04 + 20,50 + 3,61 + 10,44 = 84,59$
- 7) $\Delta_3 = 84,59 - 84,28 = 0,31$ - влияние оценочных обязательств
- 8) $DO_{2017} = 50,04 + 20,50 + 3,61 + 69,15 = 143,30$
- 9) $\Delta_4 = 143,30 - 84,59 = 58,71$ - влияние прочих обязательств
- 10) Баланс отклонений факторов = $16,18 + 14,58 + 0,31 + 58,71 = 89,78$
- 11) Проверка: $10) = 143,30 - 53,52 = 89,78$ - да, верно

Таким образом, на увеличение долгосрочных обязательств за рассматриваемый период (2015-2017 гг.) больше всего повлияло значение такого фактора как прочие долгосрочные обязательства в размере 58,71 млрд. руб. В пояснениях к отчетности Концерна сказано, что данные долгосрочные обязательства – это долгосрочные обязательства филиалов, т.е. всех атомных станций.

Таблица 2.5 – Вертикальный анализ пассивов АО Концерн «Росэнергоатом»

Пассивы в % соотношении	2015	2016	2017	Отклонение		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015
Капитал и резервы	88,17	86,00	86,62	-2,17	0,63	-1,55
Долгосрочные обязательства	3,67	8,74	8,21	5,07	-0,53	4,54
Краткосрочные обязательства	8,16	5,27	5,17	-2,89	-0,10	-2,99
Итого	100	100	100	-	-	-

По данным таблицы 2.5 можно сделать вывод, что наибольший удельный вес у величины капитала и резервов, а увеличение удельного веса за анализируемый период произошло у долгосрочных обязательств на 4,54 пункта. Удельные веса капитала и резервов и краткосрочных обязательств снизились на 1,55 и 2,99 пунктов соответственно.

Далее, в таблице 2.6 покажем значения выручки за 2014-2017 гг.

Таблица 2.6 - Выручка 2014-2017 гг АО Концерн «Росэнергоатом»

Период	2014	2015	2016	2017
Выручка, в млрд. руб	253,22	263,76	282,04	360,39

На основании таблицы 2.6, построим диаграмму изменения выручки за рассматриваемый период.



Рисунок 4 – Выручка за 2014-2017 гг

На основании данных таблицы 2.6 и рисунка 4 можно сделать вывод, что за рассматриваемый период показатель выручки ежегодно увеличивается. Выручка в 2017 году по сравнению с 2014 годом выросла на 107,17 млрд. руб., что положительно. Наибольшее увеличение произошло в 2017 году по сравнению с 2016. Увеличение составило 78,35 млрд. руб., что объясняется увеличением производимой мощности, а именно – сдачей в эксплуатацию двух новых энергоблоков на АЭС, и, соответственно, это повлекло за собой увеличение выработки энергии.

Рассчитаем рентабельность продаж Концерна в таблице 2.7. Для этого воспользуемся формулой, представленной ниже:

$$P_{np} = \frac{\Pi_n}{B} \times 100\% , \text{ где} \quad (5)$$

P_{np} - это рентабельность продаж;

Π_n - прибыль (убыток) от продаж;

B - выручка.

Данный показатель показывает полученную предприятием прибыль с каждого рубля проданной продукции.

Таблица 2.7 - Расчет рентабельность продаж

Период	2015	2016	2017	Отклонение		
				2016-2015	2017-2016	2017-2015
Прибыль от продаж, млрд. руб.	22,30	27,34	76,76	5,04	49,42	54,46
Выручка, млрд. руб.	263,76	282,04	360,39	18,28	78,35	96,63
Рентабельность продаж, %	8,45	9,69	21,30	1,24	11,61	12,84

На основании таблицы 2.7 можно сделать вывод, что рентабельность продаж Концерн увеличивается. За рассматриваемый период она увеличилась на 12,84 пунктов в связи с увеличением продаж, что положительно.

Перейдем к оценке системы финансового планирования, действующей в Концерне.

2.3 Оценка системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом»

Во-первых, для оценки и совершенствования системы финансового планирования на предприятии нужно провести бюджетирование, т.е. составить бюджеты.

Данной целью является прогнозирование финансовых результатов, установление целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных расходов.

Бюджетирование на предприятия неотделимо от регламента, который определяет все процессы. При разработке системы бюджетирования, вполне вероятны различные варианты построения регламентирующей документации. В обязательном порядке в регламентирующей документации должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная от целей бюджетного управления завершая ответственностью за исполнение регламента бюджетного управления. Кроме того, как уже отмечалось, на предприятии должны быть регламентированы смежные подсистемы управления, а также объекты бюджетирования.

Представим регламенты бюджетирования на рисунке 5 ниже.

Положение о бюджетировании:

-определяет процесс бюджетирования в целом;

-определяет основные параметры системы бюджетирования;

-служит в качестве основного регламента при выполнении функций бюджетирования.

Положение о финансовой структуре детализирует взаимосвязь бюджетирования с одной из важнейших функций – мотивация. Определяет ответственность за исполнение бюджетов.

Положение о бюджетном комитете определяет процедуру согласования и утверждения плановых бюджетов. Также служит в качестве основного регламента при поведении коллективного обсуждения и принятия бюджетов.



Рисунок 5 – Регламенты бюджетирования

Рассмотрим положение о финансовой структуре АО Концерн «Росэнергоатом».

Основными направлениями хозяйственной деятельности Концерна являются производство электрической и тепловой энергии, обслуживание АЭС.

«Система финансового планирования предприятия базируется на существующей организационной структуре управления, распределении функциональных обязанностей и ответственности между подразделениями. В соответствии с функциональной ответственностью, возлагаемой на руководителей различного уровня, каждый из них в рамках своих полномочий решает задачи планирования и контроля, определенные концепцией

финансового планирования, разработанной и частично внедренной на предприятие» [22, стр. 83].

В качестве ЦФО выделяется центр, отвечающий за производство энергии атомными станциями, т.е. Концерн. В качестве ЦФУ выделяются финансовые отделы Концерна, в т.ч. бухгалтерия, отдел по работе с персоналом, руководители АЭС.

Структурный состав ЦФО и ЦФУ:

-ЦФО – Концерн, атомные станции, вырабатывающие энергию;

-ЦФУ – экономические отделы, имеющие отношение к системе финансового планирования.

Основные статьи доходов – реализации энергии, а затрат – все затраты, связанные с выработкой электроэнергии, обслуживанием АЭС, затраты на оплату труда и т.д.

Руководители ЦФО и ЦФУ отвечают за финансовый результат Концерна в целом.

Для максимально эффективного процесса бюджетирования крайне важно, чтобы бюджет в целом был сосредоточен в одних руках (в Концерне).

Главной группой видов бюджетов является группа под названием «основные бюджеты». В данную группу входят три бюджета:

- бюджет доходов и расходов;

- бюджет движения денежных средств;

- расчётный баланс.

Рассмотрим и проведём анализ этих бюджетов на примере рассматриваемого предприятия.

Бюджет доходов и расходов (или, БДР) является наиболее распространённым и более привычным для понимания уровнем управления.

Суть данного бюджета состоит в том, чтобы показать соотношение всех доходов от реализации в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие или фирма, связанных с

получением доходов. Ключевые показатели по финансовым результатам бюджетирования можно составить в виде таблицы 2.8.

Таблица 2.8 – Бюджет доходов и расходов АО Концерн «Росэнергоатом» на 2018 год

Показатели в млрд. руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2018 г.)				
	На конец 2017 г.	На конец I квартала 2018	На конец II квартала 2018	На конец III квартала 2018	На конец IV квартала 2018
1	2	3	4	5	6
Выручка	360,39	367,60	374,95	382,45	390,10
Себестоимость продаж	(207,66)	(211,81)	(216,05)	(220,37)	(224,77)
Валовая прибыль	152,73	155,79	158,70	162,08	165,33
Коммерческие расходы	(0,02)	(0,02)	(0,02)	(0,02)	(0,02)
Управленческие расходы	(75,96)	(77,48)	(79,03)	(80,61)	(82,22)
Другие расходы (проценты к уплате, прочие расходы)	(26,66)	(27,19)	(27,74)	(28,29)	(28,86)
Внерезультационные доходы (доходы от участия в других организациях, проценты к получению, прочие доходы)	15,43	15,74	16,05	16,38	16,70
Прибыль (убыток) до налогообложения	65,52	66,84	67,96	69,54	70,93
Налоги	(19,54)	(19,93)	(20,33)	(20,74)	(21,15)
Чистая прибыль (убыток)	45,98	46,91	47,63	48,80	49,78

Согласно прогнозным данным по данной таблице 2.8, рост отрасли экономики, связанной с деятельностью предприятия АО Концерн «Росэнергоатом», составит до 8-9% в год. Если допустить равномерное развитие данного предприятия, то рост за каждый квартал составит примерно 2% от величины представленных показателей на конец 2017 года.

Таким образом, можно определить, что прогнозная величина выручки составит 390,10 млрд. руб. на конец 2018 года.

Ещё один из наиболее важных показателей, а именно - чистая прибыль, в 2018 году достигнет отметки 49,78 млрд. руб.

Тем не менее, рост положительных финансовых результатов сопровождался и увеличением различных видов расходов. Так, на конец 2018 года величина себестоимости составит 224,77 млрд. руб., коммерческих расходов изменится незначительно, управленческие расходы достигнут 82,22 млрд. руб., прочие расходы – 28,86 млрд. руб.

Приступим к рассмотрению бюджета движения денежных средств (или, БДДС). Данный бюджет означает план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия или компании, который отражает все результаты компании, показывает, нужно ли предприятию внешнее финансирование, а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

Приступим к составлению плана движения денежных средств в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Бюджет движения денежных средств АО Концерн «Росэнергоатом» на 2018 год

Показатели в млрд. руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2018 г.)				
	На конец 2017 г.	На конец I квартала 2018	На конец II квартала 2018	На конец III квартала 2018	На конец IV квартала 2018
1	2	3	4	5	6
Остаток ДСидЭ на начало периода	19,75	20,15	20,55	20,96	21,38
Поступления всего, в т.ч.:	1173,31	1196,78	1220,71	1245,13	1270,03
- от текущих операций	376,66	384,19	391,88	399,71	407,71
- от инвестиционных операций	646,76	659,70	672,89	686,35	700,07
- от финансовых операций	149,89	152,89	155,95	159,06	162,25
Платежи всего, в т.ч.:	-1164,57	-1187,86	-1211,62	-1235,85	-1260,57
- от текущих операций	-196,04	-199,96	-203,96	-208,04	-212,20

Окончание таблицы 2.9

1	2	3	4	5	6
- от инвестиционных операций	-820,81	-837,23	-853,97	-871,05	-888,47
- от финансовых операций	-147,72	-150,67	-153,69	-156,76	-159,90
Конечное сальдо денежных потоков	8,74	8,91	9,09	9,27	9,46
Остаток ДСиДЭ на конец периода	28,47	29,06	29,64	30,23	30,84

Благодаря БДДС можно удобно проследить за различными видами поступлений и выплат. В данном случае, бюджет движения денежных средств, представленный в таблице 2.9, отражает продолжение прогнозного роста АО Концерн «Росэнергоатом» на 8-9%.

Конечное сальдо за плановый 2018 год составит 30,84 млрд. руб. Величина роста данного показателя составит 2,37 млрд. руб., или 8,32%.

Расчётный баланс (или, РБ) – это прогноз соотношения всего, чем располагает бизнес в данный момент, ресурсов, «закаченных» в данную сферу деятельности.

Расчётный баланс состоит из двух основных разделов: активов и пассивов, которые должны быть равны между собой. Приступим к составлению расчётного баланса в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Расчётный баланс АО Концерн «Росэнергоатом»

Показатели в млрд. руб.	Отчетные кварталы планируемого периода (2018 г.)				
	На конец 2017 г.	На конец I квартала 2018	На конец II квартала 2018	На конец III квартала 2018	На конец IV квартала 2018
1	2	3	4	5	6
Внеоборотные активы всего, в т.ч.:	1556,58	1587,71	1619,47	1651,86	1684,89
- основные средства	1409,71	1437,90	1466,66	1496,00	1525,92
Оборотные активы всего, в т.ч.:	185,08	188,78	192,56	196,41	200,34
- запасы	47,52	48,47	49,44	50,43	51,44
- дебиторская задолженность	40,35	41,16	41,98	42,82	43,68
- финансовые вложения	68,36	69,73	71,12	72,54	74,00

Окончание таблицы 2.10

1	2	3	4	5	6
БАЛАНС	1741,66	1776,49	1812,02	1848,26	1885,23
Собственный капитал всего, в т.ч.:	1508,47	1538,64	1569,41	1600,80	1632,82
- резервный капитал	222,66	227,11	231,66	236,29	241,01
- нераспределенная прибыль	469,96	479,36	488,95	498,73	508,70
Долгосрочные обязательства	143,31	146,18	149,10	152,08	155,12
Краткосрочные обязательства всего, в т.ч.:	89,88	91,68	93,51	95,38	97,29
- заемные средства	24,00	24,48	24,97	25,47	25,98
- кредиторская задолженность	56,64	57,77	58,93	60,11	61,31
БАЛАНС	1741,66	1776,49	1812,02	1848,26	1885,23

В таблице 2.10 были рассмотрены существенные статьи расчетного баланса. По результатам данной таблицы наблюдается общее изменение всех показателей на планируемый 2018 год. Общая величина изменений составляет 8-9%.

Для оценки системы финансового планирования Концерна, необходимо выбрать несколько показателей, чтобы понять, насколько выполняются или не выполняются финансовые планы предприятия.

В данной работе возьмем для расчетов такие показатели, как:

- выручка;
- чистая прибыль;
- численность персонала;
- коэффициент рентабельности продаж.

Рассмотрим каждый показатель в таблицах 2.11-2.14 ниже.

Таблица 2.11 - Выручка в млрд. руб.

Период	Фактический показатель	Плановый показатель	Абсолютное отклонение, в млрд. руб	Относительное отклонение, в %
1	2	3	4	5
2015	263,76	274,18	-14,42	-5,18

Окончание таблицы 2.11

1	2	3	4	5
2016	282,04	295,29	-50,25	-15,12
2017	360,38	346,22	15,16	4,39
2018	-	390,10	-	-
Среднее значение относительного отклонения выручки			26,61	8,23

В среднем, плановый показатель выручки отличается от фактического на 8,23%, что кажется не столь значимо на первый взгляд. Однако в денежном выражении это отклонение составляет 26,61 млрд. руб. Это наша недополученная выручка.

Таблица 2.12 - Чистая прибыль в млрд.руб.

Период	Фактический показатель	Плановый показатель	Абсолютное отклонение, в млрд. руб	Относительное отклонение, в %
2015	13,92	9,14	4,78	52,30
2016	10,61	15,33	-4,72	-30,79
2017	45,98	51,55	-5,57	-10,81
2018	-	49,78	-	-
Ср. знач. относительного отклонения чистой прибыли			5,02	31,30

Что касается показателя чистой прибыли, то в процентном выражении среднее отклонение значительное и составляет 31,30%, а в денежном выражении – 5,02 млрд. руб. Замечена тенденция к снижению процентного отклонения показателя чистой прибыли, т.е. разница между плановым и фактическим показателем ежегодно сокращается, что положительно.

Таблица 2.13 - Численность персонала

Период	Фактический показатель	Плановый показатель	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, в %
2015	37179	29838	7341	24,60
2016	35394	29206	6188	21,17
2017	33886	28658	5228	18,24
2018	-	27913	-	-
Ср. знач. относительного отклонения кол-ва персонала			6,252	21,34

Фактическая численность персонала Концерна превышает плановое значение на 21,34% или на 6242 человека. Но среднесписочная численность сотрудников ежегодно уменьшается (при соблюдении принципа безопасности

эксплуатации атомных станций). В ближайшее годы отклонение достигнет допустимого значения (5% и менее).

Таблица 2.14 - Рентабельность продаж в млрд.руб.

Период	Фактический показатель	Плановый показатель	Отклонение
2015	8,5%	4%	4,5
2016	9,7%	6,6%	3,1
2017	21,3%	18,7%	2,6
2018	-	19,1%	-
Среднее значение отклонения коэффициента рентабельности продаж			3,4

Рентабельность продаж была рассмотрена выше в таблице 2.7. Отклонение между плановым и фактическим коэффициентом невысокое, в среднем составляющее 3,4 пункта. Следует подчеркнуть, что по данному показателю наблюдается превышение фактического показателя над плановым. Это означает, что фактически предприятие получило большую прибыль на рубль проданной продукции, чем планировалось.

На следующем шаге в таблице 2.15 соберем полученные средние отклонения по каждому отобранному показателю для проведения оценки системы финансового планирования, рассчитаем общее среднее отклонение.

Таблица 2.15 - Сравнение средних относительных отклонений системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом»

№ п/п	Показатель	Среднее относительное отклонение в %
1	Выручка	8,23
2	Чистая прибыль	31,30
3	Численность персонала	21,34
4	Рентабельность продаж	3,40
Итого среднее относительное отклонение системы		20,29

На основании произведенных сравнений финансовых и плановых показателей, можно сделать вывод, что за анализируемый период:

- фактический показатель выручки в среднем отклоняется от планового на 8,23%;
- чистая прибыль на 31,30%;
- численность работающего персонала на 21,34%;

- рентабельность продаж на 3,40 пункта.

Среднее отклонение фактических показателей от плановых, на основании расчетов, составило 20,29%, что говорит о невыполнении финансовых планов и недостаточно эффективной работе системы финансового планирования.

Применим метод экспертных оценок, чтобы оценить систему финансового планирования. Для этого проведем опрос по трем элементам системы: информационное и программное обеспечение, трудовые ресурсы. Анкета представлена в приложении Д. Предложим ответить на вопросы трем членам системы финансового планирования, включая руководителя. Бланк ответов представлен ниже в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Бланк ответов Экспертов

Элемент системы	Вопрос	Ответы экспертов			
		А	Б	В	Ср. знач.
Информационное обеспечение	1. Оцените скорость поступления запрашиваемой информации.	3	2	3	2,67
	2. Достоверна ли поступающая информация?	3	3	3	3
	3. Удовлетворяет ли Вас способ предоставления входной информации?	2	2	2	2
Программное обеспечение	1. Применяете ли Вы современное автоматизированное ПО для финансового планирования?	3	3	3	3
	2. Достаточно ли усовершенствовано применяемое ПО для эффективного финансового планирования?	1	1	2	1,33
	3. Оцените умения персонала пользоваться применяемым ПО?	1	1	1	1
Трудовые ресурсы	1. Как справляется ли персонал с поставленными задачами?	2	3	3	2,67
	2. Оцените компетенцию персонала при планировании в атомной промышленности?	2	1	2	1,67
	3. Часто ли проводится обучение персонала?	2	2	2	2

На основании проведенного опроса, рассчитаем среднее значение по каждому элементу системы финансового планирования в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Среднее значение каждого элемента на основании опроса

№ п/п	Элемент	Среднее значение
1	Информационное обеспечение	2,56
2	Программное обеспечение	1,78
3	Трудовые ресурсы	2,11
Итого		2,15

На основании экспертных оценок, мы получили результат оценки системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом». Он составил 2,15 из 3 возможных баллов. В процентном соотношении это составляет 71,67%.

На основании данных таблицы 2.17, наиболее слабым место системы является программное обеспечение. На это стоит обратить особое внимание. Также, следует повысить эффективность работы трудовых ресурсов.

В Концерне происходит автоматизация системы финансового планирования в данный момент внедрением дополнительной функции в программу SAP. Внедрение планируют завершить осенью 2018 года. Значит, бюджеты на декабрь 2018 г. и далее будут составлены с помощью программы.

Отсюда следует, что в сфере финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом» пока существует проблема, связанная с неэффективной организацией процесса бюджетирования.

В данной главе были рассмотрены краткая характеристика АО Концерн «Росэнергоатом», анализ его экономических показателей и оценка системы финансового планирования. Были сделаны выводы. В третьей главе предложим ряд мероприятия по совершенствованию деятельности данной системы.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом»

3.1 Мероприятия, направленные на совершенствование системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом»

По результатам проведенного анализа экономических показателей и функционирования системы финансового планирования Концерна во второй главе, были сделаны определенные выводы.

В целом, деятельность предприятия развивается, расширяется, увеличивает производимую мощность. Но что касается системы финансового планирования, то необходимы мероприятия по её оптимизации.

Оценка системы финансового планирования была произведена по методике расчета относительных отклонений. На основании этого было выявлено, что отклонение фактических показателей от плановых составило 20,29%. Это говорит о снижении эффективности функционирования системы финансового планирования.

Также, методом экспертным оценок был проведен опрос касательно трех элементов системы финансового планирования Концерна. Опрос показал, что наиболее уязвимыми элементами являются программное обеспечение и трудовые ресурсы.

Для повышения эффективности работы данной системы разработаем мероприятия по оптимизации её деятельности.

Во-первых, необходимо начать с оптимизации компетентности персонала. Возможно, перераспределить функции внутри сотрудников подразделений, проводить больше совещаний, прислушиваться к мнению каждого, повысить мотивацию персонала.

Во-вторых, внедрить многофункциональное программное обеспечение для планирования, помогающее делать более точные прогнозы, а также обеспечить обучение сотрудников Концерна работе с данной программой.

Качественным итогом внедрения предложенных мероприятий должно стать повышение эффективности работы системы финансового планирования, более четкие прогнозы и финансовые планы (достижение плановых показателей), увеличение количества энергоблоков на АЭС, которое повлечет за собой дополнительную выработку энергии, а, следовательно, и новых потребителей, рост выручки и т.д. Следует тщательно взвесить все за и против, чтобы затраты на разработку и внедрение мероприятий не превысили прогнозируемые выгоды.

Первым мероприятием оптимизации будут являться курсы повышения квалификации. Предлагаем отправить на эти курсы некоторых руководителей подразделений, связанных с системой финансового планирования. А также, для лучших специалистов подразделений обеспечить обучение с применением дистанционных технологий. Согласно опросу экспертов, это поможет снизить величину отклонений фактических показателей от плановых от 1 до 5%, а также увеличить выручку на 0,25%, сократить затраты на 0,10%.

Для реализации данного мероприятия были подобраны учебные курсы. Представим их в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Курсы повышения квалификации для сотрудников Концерна

Курс	Цена и цель обучения	Срок и форма обучения	Содержание курса
«Распределение ресурсов в условиях неопределенности»	30 000 руб./чел. Цель обучения - развить профессиональную компетентность специалистов атомной отрасли в области управления ресурсами	72 часа, очно-заочная форма	-экспертное оценивание и прогнозирование; -исследование финансовых рынков; -привлечение инвестиционных ресурсов; -построение моделей эффективного распределения ресурсов.

Окончание таблицы 3.1

«Анализ финансовой отчетности»	30 000 руб./чел. Цель – улучшить проведение анализа финансовой отчетности; рассчитывать показатели прогнозных форм отчетности и оценивать стоимость бизнеса	72 часа, очно-заочная форма	-экспресс-анализ финансовой отчетности предприятия; -анализ финансовых результатов и денежных потоков на предприятии; -анализ ресурсов предприятия; -прогнозирование показателей финансовой отчетности; -составление финансовых планов.
«Бюджетирование»	15 000 руб./чел. Цель – развить профессиональную компетентность молодых специалистов в области планирования и бюджетирования	520 часов, дистанционная форма обучения	-планирование как функция управления; -структура финансовых планов предприятия; -анализ безубыточности; -прогнозирование показателей финансовой отчетности.

На курсы повышения квалификации «Распределение ресурсов в условиях неопределенности» направим 5 руководителей. На курс «Анализ финансовой отчетности» направим 2 ведущих специалиста. Для прохождения курса «Бюджетирование» направим 25 лучших специалистов.

В таблице 3.2 произведем расчет затрат на реализацию данного мероприятия.

Таблица 3.2 – Затраты на обучение персонала

Курс	Цена/чел.	Кол-во человек	Стоимость
1	2	3	4=3x2
«Распределение ресурсов в условиях неопределенности»	30 000	5	150 000
«Анализ финансовой отчетности»	30 000	2	60 000
«Бюджетирование»	15 000	25	375 000
Итого			585 000

Таким образом, затраты данного мероприятия составят 585 тыс. руб.

Следующим методом оптимизации будет являться внедрение нового программного обеспечения. АО Концерн «Росэнергоатом» использует SAP в качестве своего автоматизированного программного обеспечения.

В настоящее время Концерн уже внедряет «SAP-ERP» (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), что позволит повысить эффективность финансового планирования и более точно прогнозировать доходы и затраты предприятия. Согласно мнению экспертов, это лучший вариант. Он повысит величину выручки на 0,5% и снизит величину затрат на 0,4%. Внедрение планируют завершить к сентябрю 2018 года.

В процессе совершенствования эффективности системы финансового планирования необходимо особое внимание уделять обучению специалистов использовать внедряемое ПО. В течение лета 2018 года необходимо начать обучение персонала работе с новой программой.

Разработано много курсов по освоению техник работы с данной программой. Курсы могут быть организованы как очно, так и дистанционно. Также, их могут проводить на территории предприятия. Разработчики предоставляют скидки на обучение при большом наборе группы.

Наиболее эффективным и необходимым для работников финансовой службы, по мнению экспертов, является следующий семинар – «ERP10 – Базовый курс для пользователей системы SAP ERP», стоимостью 18 900 рублей с человека с учетом всех скидок. Данный семинар рассчитан на 2 полных дня обучения.

Данный семинар необходим всем 763 сотрудникам, связанным с финансовым планированием. Однако многие уже имеют опыт работы в данной системе, поэтому приблизительное количество обучаемых составит 580 человек. Сотрудники АО Концерн «Росэнергоатом» могут использовать данный семинар для расширения и закрепления полученных знаний в области финансового планирования и бюджетирования и их автоматизации.

Следует отметить, что производственное планирование является основным инструментом принятия решений в процессе выпуска продукции.

Оно обеспечивает постановку задач подразделениям, распределение ресурсов, соблюдение регламентов выполнения.

Стоимость такого обучения обойдется Концерну в 10 962 тыс. рублей.

Прибегнув к опыту других предприятий и оценке экспертов, данное внедрение программного обеспечения и обучения сотрудников пользоваться им повысит выручку на 0,15%, и сократит затраты на 0,20%.

Общий объем затрат на реализацию данных мероприятий составит 11 547 тыс. руб.

Реализации предложенных мероприятий будет способствовать общему улучшению сферы атомной энергетике в нашей стране, повышая устойчивость предприятия к воздействию факторов внешней среды.

Далее, проведем оценку эффективности предложенных мероприятий и посмотрим, как они повлияют на финансовое состояние Концерна.

3.2 Оценка экономической эффективности разработанных мероприятий для АО Концерн «Росэнергоатом»

Оценка экономической эффективности (по оценкам экспертов) от внедрения разработанных мероприятий показана ниже в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Оценка эффективности (по оценкам экспертов) от внедрения разработанных мероприятий

Предложенное мероприятие	Влияние на величину выручки, в %	Влияние на величину себестоимости, в %
Курсы повышения квалификации для специалистов, ведущих специалистов, руководителей	+0,25%	-0,1%
Внедрение многофункциональной программы «SAP ERP»	+0,50%	-0,40%
Обучение сотрудников пользованию внедряемой программой	+ 0,15%	- 020%
Итого	+0,9%	-0,7%

Из таблицы 3.3 можно сделать вывод, что предлагаемые к реализации мероприятия окажут следующее влияние на результаты хозяйственной деятельности АО Концерн «Росэнергоатом»:

- выручка предприятия увеличится на 0,9%;
- себестоимость сократится 0,7%.

Далее, рассмотрим, как изменятся показатели выручки и себестоимости после внедрения предложенных мероприятий в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Влияние предложенных мероприятий на финансовые показатели Концерна

Наименование показателя	Величина показателя в млрд. руб. (до внедрения мероприятий)	Величина показателя в млрд. руб. (после внедрения мероприятий)	Разница, в млрд. руб.
Выручка	360,38	363,63	3,25
Себестоимость	(207,66)	(206,21)	1,45
Валовая прибыль	152,73	157,42	4,70

Как видно из таблицы 3.4, величина выручки увеличится на 3,25 млрд.руб., себестоимости снизится на 1,45 млрд. руб. Таким образом, величина валовой прибыли увеличится на 4,70 млрд. руб. или на 3,08%, что говорит об эффективности предлагаемого для реализации плана мероприятий повышению эффективности системы финансового планирования Концерна.

Проведенная оценка экономической эффективности системы финансового планирования для АО Концерн «Росэнергоатом» позволяет сделать следующие выводы:

- Необходимо повысить эффективность системы финансового планирования Концерна за счет повышения квалификации персонала, внедрения многофункционального ПО - «SAP-ERP» и обучения специалистов работе в данной системе.

- По оценкам экспертов предлагаемые мероприятия приведут к увеличению прибыли на 0,9% и сокращению себестоимости на 0,7 %. Общий объем затрат на реализацию данных мероприятий составит 11 547 тыс. руб. Данные затраты незначительно повлияют на финансовый результат

предприятия, но, благодаря ним, можно оптимизировать систему финансового планирования.

- По итогам реализации разработанных мероприятий прирост валовой прибыли составит 4,70 млрд. руб. или 3,08%. Таким образом, предлагаемые мероприятия можно признать эффективными для АО Концерн «Росэнергоатом».

Заключение

Финансовое планирование на предприятиях представляет собой процедуру разработки системы экономических показателей, финансовых планов, необходимых для обеспечения предприятий всеми нужными ресурсами с целью повышения их эффективной финансовой деятельности в будущем.

Финансовое планирование на предприятии можно рассмотреть с точки зрения системного подхода, т.е. представить его в виде системы. Система финансового планирования – это самостоятельное структурное подразделение, осуществляющее планирование работы предприятия и нацеленное на повышение эффективности его деятельности.

Элементы системы финансового планирования бывают следующих видов:

- информационно-правовые;
- программные;
- ресурсные;
- методические.

В первой главе были рассмотрены теоретические основы финансового планирования в целом, сущность системы финансового планирования на предприятии, методика её оценки. Таким образом, исследование теоретических аспектов формирования современной системы финансового планирования на предприятии позволило определить её ключевое значение в деятельности предприятий, обозначить её влияние на все виды его деятельности. Поэтому в современных экономических условиях разработка эффективного финансового планирования в деятельности предприятий способствует обеспечению рационального использования их материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Вторая глава включает в себя анализ экономических показателей и оценку системы финансового планирования АО Концерн «Росэнергоатом».

В результате анализа экономических показателей Концерна было выявлено, что валюта баланса за анализируемый период (2015-2017 гг.) увеличилась на 271 млрд. руб., или на 18,42%. Это связано с увеличением производства Концерна, а именно, с запуском новым энергоблоков в России.

Внеоборотные активы выросли на 208 млрд. руб., или на 15,45%, оборотные – на 63 млрд. руб., или на 51,64%. Доля внеоборотных активов на конец 2017 г. составила 89,38%, оборотных – 10,62%.

Величина капитала и резервов за рассматриваемый период увеличилась на 212 млрд. руб., или на 16,35%, долгосрочных обязательств – на 89 млрд. руб., или на 164,81%; краткосрочных обязательств снизилась на 30 млрд. руб. или на 25%. Доля собственных средств на конец 2017 г. составила 86,62%, заемных средств 13,38% (из них долгосрочных средств – 8,21%, краткосрочных – 5,17%).

Показатель выручки в 2017 году по сравнению с 2015 годом вырос 96,63 млрд. руб., что положительно. Наибольшее увеличение произошло в 2017 году по сравнению с 2016. Увеличение составило 78,35 млрд. руб., что объясняется увеличением производимой мощности, а именно – сдачей в эксплуатацию двух новых энергоблоков на АЭС, и, соответственно, это повлекло за собой увеличение выработки энергии.

Также, за анализируемый период произошло увеличение рентабельности продаж на 12,84%, что говорит об эффективном функционировании деятельности АО Концерн «Росэнергоатом».

Оценка системы финансового планирования показала, что среднее отклонение фактических показателей от плановых, на основании расчетов, составило 20,29%, что говорит о невыполнении финансовых планов и недостаточно эффективной работе системы финансового планирования.

Оценка системы финансового планирования экспертным методом показала, что эффективность её функционирования - 71,67%. Особо уязвимыми местами системы финансового планирования Концерна являются трудовые ресурсы и применяемое программное обеспечение.

В третьей главе был предложен ряд мероприятий по оптимизации работы системы финансового планирования Концерна, а именно:

- повышение квалификации персонала;
- внедрение нового программного обеспечения;
- обучение персонала пользованию новым программным обеспечением.

Таким образом, показатель валовой прибыли увеличится на 4,70 млрд. руб., или на 3,08%, что говорит об эффективности предлагаемого для реализации плана мероприятий.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 года) (ред. от 21.07.2014 года) [Электронный ресурс] - Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)» от 30.11.1994 года № 51-ФЗ (ред. от 03.06.2018 года) [Электронный ресурс] - Режим доступа // URL: <http://base.consultant.ru>
3. Бариленко В.И. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / коллектив авторов; под общ. ред. В.И. Бариленко. — 4-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2016. — 234 с.
4. Барчуков А.В. Принятие финансовых решений на основе имитационного моделирования // Финансовый менеджмент. - 2015. - №6 (дек.). - с. 25-39
5. Внучков, Ю.А. Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях // Вестник университета. – 2016. – № 4 (28). – С. 122-127.
6. Дементиенко М.А. Классификация и составление финансовых планов в проектно-ориентированных компаниях // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. №1 (103).
7. Дементиенко М.А. Оценка эффективности финансового планирования на предприятиях // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)
8. Евстигнеева О.А. Содержание понятия финансовое состояние организации // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2014. – № 2 (28). – С. 100-103.
9. Ендовицкий, Д.А. Оценка эффективности системы внутрифирменного планирования [Текст]: учебник для вузов. – М.: Экономика. 2015 – 387 с.
10. Игнатенко М.С. Финансовое планирование на предприятии / М.С.Игнатенко ; науч. рук. И. А. Сидоровнина // Производственный менеджмент: теория, методология, практика : сб. материалов 5 междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 29 марта, 22 апр. 2016 г. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. – С. 101-104.

11. Кондратьева Т.В. Планирование платежного календаря энергетической компании / Т.В.Кондратьева // Производственный менеджмент: теория, методология, практика : сб. материалов 5 междунар. науч.-практ. конф., Новосибирск, 29 марта, 22 апр. 2016 г. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. – С. 104-112
12. Корпоративные финансы : учебник / коллектив авторов ; под ред. М.А. Эскиндарова, К68 М.А. Федотовой. — М. : КНОРУС, 2016. — 480 с. — (Бакалавриат).
13. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практ. пособ. / О. Н. Лихачева. – М.: Велби ; Проспект, 2013. – 263 с.
14. Семенов, А. В. Инновационные аспекты управления корпоративными знаниями [Электронный ресурс] : монография / А. В. Семенов, Б. В. Салихов, И. С. Салихова ; Моск. ун-т им. С. Ю. Витте. - Документ HTML. - М. : Дашков и К. - 2013. - 147 с. - Библиогр.: с. 141-147. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=430622>
15. Термелева А.Е. Принятие управленческого решения - значимая функция современного менеджера//Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст./под общ. ред. Н.А. Дубровиной. - Самара: Издательство «Самарский университет», 2016. -Вып. 4 - С 154 -159
16. Финансы организаций: учебник / П.А. Левчаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 386 с.
17. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Платонова Н.А., Федоров Я.П., Юрзинова И.Л.; Под ред. Незамайкина В.Н. - М.:Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 117 с.
18. Черненко В.А., Скороход А.Ю. Финансовое планирование и бюджетирование/Санкт-Петербург, 2016.
19. Четверов В.С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. – 2015.–№ 3. – С. 537-539.

20. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 208 с.
21. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений: Учебник /Под редакцией С.П. Барнгольц, Г.М. Тация. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 492 с.
22. Яблонская А. Е., Алехина Е. С., Третьякова И. Н. Теоретические аспекты формирования современной системы финансового планирования предприятия // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2017. Т. 7, № 1(22). С. 82–90.
23. Blair K.A. Increasing the effectiveness of financial planning system // Accounting Horizons – 2015 - Vol 9. – P. 31-42.
24. Huang L., Pearce J.L. The Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions // Administrative Science Quarterly. 2015. Vol. 60. P. 634– 670.
25. Jaca, C. and Psomas, E., 2015. Total quality management practices and performance outcomes in Spanish companies. Total Quality Management & Business Excellence, 26(9), pp. 958-970.
26. John P. Davis. Corporations / John P. Davis. // Batoche books. – Kitchener, 2015. – PP. 72-76.
27. Niles, N. (2016), A Case Study In Strategic Financial Planning In Health Service Organizations, Journal of Business Case Studies, 6 (5), pp. 27-30.
28. Novokmet, A.K. and Rogošić, A., 2017. Long-Term Financial Effects of Quality Management System Maturity Based on ISO 9001 Principles. Amfiteatru Economic, 19 (Special No. 11), pp. 1003-1016.
29. Samhain V. S. Financial planning may be simple // Strategic Finance. – 2017 – Vol 2. – P. 44-48.
30. Официальный сайт АО «Концерн Росэнергоатом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosenergoatom.ru/>

Приложения

Приложение А (обязательное)

Бухгалтерский баланс АО Концерн «Росэнергоатом» за 2017 г.

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2017 г.

	Форма по ОКУД	0710001		
	Дата (число, месяц, год)	31	12	2017
Организация <u>АО "Концерн Росэнергоатом"</u>	по ОКПО	08844275		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	7721632827		
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	35.11.3		
Производство электроэнергии атомными электростанциями, в том числе деятельность по обеспечению работоспособности электростанций	ОКВЭД	35.11.3		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Непубличное акционерное общество</u>	по ОКФС/ОКФЧ	12267 61		
/ Собственность государственных корпораций	по ОКЕИ	384		
Единица измерения: тыс. руб.				
Местонахождение (адрес) <u>109507, Москва, Ферганская ул, 25</u>				

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2017 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2015 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2.3, 6.1	Нематериальные активы	1110	1 790 831	1 131 343	1 081 940
2.5, 6.2	Результаты исследований и разработок	1120	9 656 686	11 274 312	6 227 962
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
2.4, 6.3	Основные средства	1150	1 409 710 722	1 349 049 778	1 268 280 560
	Здания, машины, оборудование и другие основные средства	1151	746 149 575	608 857 823	475 622 137
6.4	Незавершенные капитальные вложения в объекты ОС	1152	603 416 911	681 769 555	714 085 152
6.5, 6.9	Авансы выданные поставщикам и подрядчикам по капитальному строительству, поставщикам объектов основных средств	1153	60 144 236	58 422 400	78 573 271
6.3	Доходные вложения в материальные ценности	1160	27 227	47 756	42 533
2.7, 6.6	Финансовые вложения	1170	53 934 873	42 184 374	36 776 120
	Отложенные налоговые активы	1180			
6.7	Прочие внеоборотные активы	1190	81 457 920	69 949 702	35 881 039
	<i>Незавершенные капитальные вложения в НИОКР</i>	1191	15 580 841	15 287 550	21 941 181
	<i>Долгосрочная дебиторская задолженность</i>	1192	6 607 829	7 360 058	5 350 552
	<i>РБП по техприсоединению к электрическим сетям</i>	1193	58 501 456	46 366 298	7 624 904
	Итого по разделу I	1100	1 556 578 259	1 473 637 265	1 348 290 154
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2.6, 6.8	Запасы	1210	47 516 973	45 628 162	49 987 437
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	47 428 771	45 153 819	48 868 172
	затраты в незавершенном производстве	1212			
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213		458 777	947 930
	товары отгруженные	1214	88 202	15 566	171 335
	прочие запасы и затраты	1219			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	7 584	41 452	1 201 480
6.9	Дебиторская задолженность	1230	40 351 608	40 693 020	32 704 345
	расчеты с покупателями и заказчиками	1231	25 865 369	19 047 125	17 342 418
	авансы выданные	1232	2 842 118	3 231 690	5 607 129
	прочие дебиторы	1233	11 644 121	18 414 205	9 754 798
	не предъявленная к оплате начисленная выручка	1234			
2.7, 6.10	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	68 355 000	33 889 870	20 293 355
6.11	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	28 473 049	19 750 160	17 980 760
	Прочие оборотные активы	1260	374 727	454 182	212 569
	Итого по разделу II	1200	185 078 941	140 456 847	122 379 946
	БАЛАНС	1600	1 741 657 200	1 614 094 112	1 470 670 100

Окончание приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения	Наименование показателя	Код	на 31 декабря 2017 г.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2015 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
6.14	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	793 122 540	793 122 540	671 516 563
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Полученный от акционеров (участников) взнос в уставный капитал до регистрации изменений в учредительные документы	1330	22 719 019		98 075 834
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			6 959
6.14	Резервный капитал	1360	222 664 844	244 382 900	251 825 792
6.15	резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством	1361	219 263 367	241 511 688	249 650 660
	резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1362	3 401 477	2 871 212	2 175 132
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	469 959 983	350 524 071	275 394 723
	Итого по разделу III	1300	1 508 466 386	1 388 029 511	1 296 819 871
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2.8, 6.17	Заемные средства	1410	50 044 411	68 434 347	33 865 335
	Отложенные налоговые обязательства	1420	20 500 830	15 129 057	6 186 146
6.20	Оценочные обязательства	1430	3 607 983	3 816 039	3 030 328
6.21	Прочие обязательства	1450	69 153 006	53 707 945	10 437 822
	Итого по разделу IV	1400	143 306 230	141 087 388	53 519 631
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
2.8, 6.17	Заемные средства	1510	24 002 039	26 696 308	54 066 556
6.22	Кредиторская задолженность	1520	56 642 576	50 038 466	57 411 598
	поставщики и подрядчики	1521	41 917 810	37 164 082	41 768 906
	авансы полученные	1522	22 468	39 453	61 839
	задолженность перед персоналом	1523	1 121 859	988 885	1 141 588
	задолженность перед государственными внебюджетными фондами	1524	465 228	498 486	505 805
	задолженность по налогам и сборам	1525	5 590 188	2 755 967	2 568 899
	прочие кредиторы	1526	7 525 023	8 591 593	11 364 561
	Доходы будущих периодов	1530	102 963	83 911	308 092
6.20	Оценочные обязательства	1540	9 015 050	7 978 096	8 394 872
6.13	Целевое финансирование	1546	121 956	180 432	149 480
	Задолженность перед заказчиками	1547			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	89 884 584	84 977 213	120 330 598
	БАЛАНС	1700	1 741 657 200	1 614 094 112	1 470 670 100

Руководитель _____

А.Ю. Петров

(подпись)

(расшифровка подписи)

"26" февраля 2018 г.

Главный бухгалтер _____

А.В. Шалимов

(подпись)

(расшифровка подписи)



Приложение Б (обязательное)

Отчет о финансовых результатах
за 2015 г.

				Коды
Организация	АО "Концерн Росэнергоатом"	Форма по ОКУД	710002	
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12
Вид экономической деятельности	Производство электроэнергии атомными станциями	по ОКПО	8844275	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Акционерное общество / Собственность государственных корпораций	ИНН	7721632827	
Единица измерения: тыс. руб		по ОКВЭД	40.10.13	
		по ОКОПФ/ОКФС	1 22 47	61
		по ОКЕИ	384 (385)	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2015 г.	За аналогичный период прошлого года
2.10, 7.1	Выручка	2110	263 756 643	253 215 398
2.11, 7.1	Себестоимость продаж	2120	(160 140 548)	(147 607 968)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	103 616 095	105 607 430
	Коммерческие расходы	2210	(21 165)	(14 727)
7.1	Управленческие расходы	2220	(81 298 268)	(81 900 769)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	22 296 662	23 691 934
7.2	Доходы от участия в других организациях	2310	1 626 256	580 412
6.10	Проценты к получению	2320	6 329 333	3 309 776
6.17	Проценты к уплате	2330	(1 476 772)	(1 375 392)
7.2	Прочие доходы	2340	7 976 882	9 375 732
7.2	Прочие расходы	2350	(13 624 087)	(18 133 005)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	23 128 274	17 449 457
6.18	Текущий налог на прибыль	2410	(5 215 022)	(9 324 801)
6.18	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(4 895 581)	(6 149 157)
6.18	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(4 179 456)	(94 729)
6.18	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(126 759)	(219 518)
	Прочее	2460	(38 401)	75 026
6.18	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	352 965	1 352 747
	Чистая прибыль (убыток)	2400	13 921 601	9 238 182

Пояснения	Наименование показателя	Код	За 2015 г.	За аналогичный период
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	--	--
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	32 365 531	22 082 900
	Совокупный финансовый результат периода	2500	46 287 132	31 321 082
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	--	--
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	--	--

Руководитель

Главный бухгалтер

26.02.2016г.



(подпись)

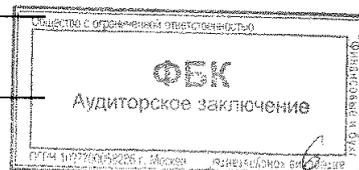
(подпись)

А.Ю. Петров

(расшифровка подписи)

А.В. Шалимов

(расшифровка подписи)



Приложение В (обязательное)

Отчет о финансовых результатах за 2017 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
			0710002	
			31	12 2017
Организация <u>АО "Концерн Росэнергоатом"</u>		по ОКПО	08844275	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	7721632827	
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД	35.11.3	
Производство электроэнергии атомными электростанциями, в том числе деятельность <u>деятельность по обеспечению работоспособности электростанций</u>		ОКВЭД	35.11.3	
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>Непубличное акционерное общество</u>		по ОКФС/ОКФС	12267	61
/ Собственность государственных корпораций		по ОКФС/ОКФС	12267	61
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	за 2017 г.	за 2016 г.
2.10, 7.1	Выручка	2110	360 385 842	282 035 779
	<i>Электрическая энергия</i>	2111	195 385 675	188 465 168
	<i>Мощность</i>	2112	159 344 169	87 880 766
2.11, 7.1	Себестоимость продаж	2120	(207 655 847)	(176 452 597)
	<i>Электрическая энергия</i>	2121	(110 714 714)	(115 929 396)
	<i>Мощность</i>	2122	(90 291 902)	(54 057 544)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	152 729 995	105 583 182
	Коммерческие расходы	2210	(17 955)	(21 775)
	Управленческие расходы	2220	(75 955 089)	(78 224 142)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	76 756 951	27 337 265
	Доходы от участия в других организациях	2310	3 038 971	3 242 011
	Проценты к получению	2320	6 702 125	3 890 334
	Проценты к уплате	2330	(4 079 728)	(1 618 891)
7.2	Прочие доходы	2340	5 689 424	5 131 289
	<i>От продажи активов</i>	2341	2 374 077	1 785 365
	<i>Неустойки, штрафы, пени</i>	2342	604 511	858 313
	<i>Страховые возмещения</i>	2343	300 350	345 565
	<i>В виде превышения согласованной стоимости имущества, передаваемого в уставный (акционерный) капитал, над балансовой стоимостью</i>	2344	177 544	563 387
	<i>От восстановления резерва на выплату вознаграждения</i>	2345	78 134	
7.2	Прочие расходы	2350	(22 579 988)	(17 789 514)
	<i>От продажи активов</i>	2351	(2 320 369)	(1 299 164)
	<i>От списания, ремонта, модернизации и реконструкции внеоборотных и оборотных активов</i>	2352	(6 949 946)	(4 510 866)
	<i>Резерв по сомнительным долгам</i>	2353	(2 066 872)	(749 984)
	<i>На благотворительные и членские взносы</i>	2354	(3 332 704)	(1 338 043)
	<i>Расходы социального характера</i>	2355	(1 246 035)	(1 482 462)
	<i>Безвозмездная передача имущества</i>	2356	(575 574)	(365 711)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	65 527 755	20 192 494
6.18	Текущий налог на прибыль	2410	(15 401 282)	(1 032 659)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(7 667 534)	(5 931 131)
2.9	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(5 520 970)	(9 001 926)
2.9	Изменение отложенных налоговых активов	2450	149 168	64 955
	Прочее	2460	43 353	51 349
6.18	Перераспределение налога на прибыль внутри консолидированной группы налогоплательщиков	2465	1 182 591	331 094
	Чистая прибыль (убыток)	2400	45 980 615	10 605 307

Приложение Г

(справочное)

Факторный анализ оборотных активов АО «Концерн Росэнергоатом»

за 2016-2017 гг.

Таблица Г.1 – Методика расчета факторного анализа оборотных активов

Формула	Расшифровка сокращений
1) $OA_{2016} = Z_{2016} + НДС_{2016} + ДЗ_{2016} + ФВ_{2016} + ДСидЭ_{2016} + ПрочиеOA_{2016}$	ОА – оборотные активы; З – запасы; НДС – налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям; ДЗ – дебиторская задолженность; ФВ – финансовые вложения (за исключение денежных эквивалентов); ДСидЭ – денежные средства и денежные эквиваленты; Прочие ОА – прочие оборотные активы.
2) $OA_{yc} = Z_{2017} + НДС_{2016} + ДЗ_{2016} + ФВ_{2016} + ДСидЭ_{2016} + ПрочиеOA_{2016}$	
3) $\Delta_1 = 2) - 1)$	
4) $OA_{yc} = Z_{2017} + НДС_{2017} + ДЗ_{2016} + ФВ_{2016} + ДСидЭ_{2016} + ПрочиеOA_{2016}$	
5) $\Delta_2 = 4) - 2)$	
6) $OA_{yc} = Z_{2017} + НДС_{2017} + ДЗ_{2017} + ФВ_{2016} + ДСидЭ_{2016} + ПрочиеOA_{2016}$	
7) $\Delta_3 = 6) - 4)$	
8) $OA_{yc} = Z_{2017} + НДС_{2017} + ДЗ_{2017} + ФВ_{2017} + ДСидЭ_{2016} + ПрочиеOA_{2016}$	
9) $\Delta_4 = 8) - 6)$	
10) $OA_{yc} = Z_{2017} + НДС_{2017} + ДЗ_{2017} + ФВ_{2017} + ДСидЭ_{2017} + ПрочиеOA_{2016}$	
11) $\Delta_5 = 10) - 8)$	
12) $OA_{2017} = Z_{2017} + НДС_{2017} + ДЗ_{2017} + ФВ_{2017} + ДСидЭ_{2017} + ПрочиеOA_{2017}$	
13) $\Delta_6 = 12) - 10)$	
14) Баланс отклонений факторов = 3)+5)+7)+9)+11)+13)	
15) Проверка: 14) =12)-1)	

Таблица Г.2 – Методика расчета факторного анализа долгосрочных обязательств

Формула	Расшифровка сокращений
1) $DO_{2015} = ЗС_{2015} + ОНО_{2015} + ОцО_{2015} + ПрО_{2015}$	ДО – долгосрочные обязательства; ЗС – заемные средства; ОНО – отложенные налоговые обязательства; ОцО – оценочные обязательства; ПрО – прочие обязательства
2) $DO_{yc} = ЗС_{2017} + ОНО_{2015} + ОцО_{2015} + ПрО_{2015}$	
3) $\Delta_1 = 2) - 1)$	
4) $DO_{yc} = ЗС_{2017} + ОНО_{2017} + ОцО_{2015} + ПрО_{2015}$	
5) $\Delta_2 = 4) - 2)$	
6) $DO_{yc} = ЗС_{2017} + ОНО_{2017} + ОцО_{2017} + ПрО_{2015}$	
7) $\Delta_3 = 6) - 4)$	
8) $DO_{2017} = ЗС_{2017} + ОНО_{2017} + ОцО_{2017} + ПрО_{2017}$	
9) $\Delta_4 = 8) - 6)$	
10) Баланс отклонений факторов = 3)+5)+7)+9)	
11) Проверка: 10) =8)-1)	

Приложение Д
(справочное)
Анкета для экспертов

Элемент системы	Вопрос	Критерий оценивания
Информационное обеспечение	1. Оцените скорость поступления запрашиваемой информации.	1 – медленно (до 1-2 недель); 2 – средне (3-7 дней); 3 – быстро (до 3 дней).
	2. Достоверна ли поступающая информация?	1 – нет; 2 – бывают расхождения; 3 – да.
	3. Удовлетворяет ли Вас способ предоставления входной информации?	1 – нет; 2 – хотелось бы что-то другое; 3 – да.
Программное обеспечение	1. Применяете ли Вы современное автоматизированное ПО для финансового планирования?	1 – нет; 2 – внедряется; 3 – да.
	2. Достаточно ли усовершенствовано применяемое ПО для эффективного финансового планирования?	1 – нет; 2 – требует дополнительных функций; 3 – да.
	3. Оцените умения персонала пользоваться применяемым ПО?	1 – плохо умеют; 2 – умеют на базовом уровне; 3 – уверенные пользователи.
Трудовые ресурсы	1. Как справляется ли персонал с поставленными задачами?	1 – плохо; 2 – средне; 3 – хорошо.
	2. Оцените компетенцию персонала при планировании в атомной промышленности?	1 – низкая. 2 – средняя; 3 – высокая.
	3. Часто ли проводится обучение персонала?	1 – нет (1 раз в несколько лет); 2 – не часто (1 раз в год); 3 – часто (несколько раз в год).