

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование системы финансового планирования на предприятии

Студент

А.И. Павлова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

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

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент А.И. Павлова.

Тема работы: «Совершенствование системы финансового планирования на предприятии».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент А.В. Морякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн».

Объект исследования - ООО «Лайн», основной вид деятельности которого представлен добычей декоративного и строительного камня, известковых и гипсовых пород, мела и сланца.

Предмет исследования – система финансового планирования ООО «Лайн».

Методы исследования: аналитические методы, синтез, статистическая обработка данных, прогнозирование.

Краткие выводы по работе. На современном этапе развития экономики и рыночных отношений одним из важнейших направлений деятельности каждого предприятия, независимо от организационно-правовой формы, вида и масштаба деятельности, является организация финансового планирования - основы управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта, центрального элемента финансового механизма, обеспечивающего условия для финансового развития и выполнения целей и задач предприятий.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) в практической деятельности ООО «Лайн».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 25 источников, 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 52 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы финансового планирования на предприятии	6
1.1 Финансовое планирование на предприятии: сущность, цели и задачи	6
1.2 Методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии.....	14
2 Анализ эффективности системы финансового планирования ООО «Лайн»	23
2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лайн»	23
2.2 Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Лайн»	26
2.3 Оценка эффективности системы финансового планирования на предприятии.....	33
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн»	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии.....	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	43
Заключение	46
Список используемой литературы	46
Приложение А_Бухгалтерский баланс ООО «Лайн» на 31.12.2019 г.	53
Приложение Б_Отчет о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2019 г.	55
Приложение В_Отчет о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2018 г.	56

Введение

На сегодняшний день, в условиях глобализации экономических процессов, ужесточения конкурентной борьбы и проблемы ограниченности ресурсов одним из важнейших направлений деятельности современных предприятий является организация финансового планирования, связывающего все направления финансово-хозяйственной деятельности хозяйствующих субъектов, в результате чего осуществляется обеспечение необходимого контроля процессов формирования, распределения и использования ресурсов, что создает комплекс условий для эффективного и устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе.

В экономической литературе имеется значительное число исследований, посвященных вопросам сферы финансового планирования. Так, определению сущности данного понятия посвящены труды Е.А. Разумовской, М. С. Шуклина, В. И. Баженовой, Е. С. Панфиловой, Т.В. Прокопьева, Л.Г. Паштовой; методическим основам формирования системы финансового планирования - работы М.И. Ермиловой, С.Ф. Федуловой, В.Н. Незамайкина и других. Анализ литературных источников позволил предположить, что финансовое планирование предприятия является достаточно многогранным термином, что обосновывает актуальность выбранной темы исследования.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн», что обуславливает необходимость решения следующих задач:

- систематизировать теоретические основы формирования системы финансового планирования на предприятии;
- проанализировать эффективность системы финансового планирования ООО «Лайн»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн».

Объект исследования - ООО «Лайн», основной вид деятельности которого представлен добычей декоративного и строительного камня, известковых и гипсовых пород, мела и сланца.

Предмет исследования – система финансового планирования ООО «Лайн».

Спектр использованных методов исследования состоит из аналитических методов, синтеза, статистической обработки данных, прогнозирования.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам формирования системы финансового планирования на предприятии, ее целей, задач, основных элементов.

Информационная база представлена отчетной документацией ООО «Лайн» за 2017-2019 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) в практической деятельности ООО «Лайн».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы из 20 источников, приложений. Общий объем работы, без приложений, 51 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 16.

1 Теоретические основы системы финансового планирования на предприятии

1.1 Финансовое планирование на предприятии: сущность, цели и задачи

На современном этапе развития экономики и рыночных отношений одним из важнейших направлений деятельности каждого предприятия, независимо от организационно-правовой формы, вида и масштаба деятельности, является организация финансового планирования.

Для определения сущности и содержания указанного термина, изначально целесообразно установить значение понятия «планирование», к трактовке которого имеется несколько подходов.

Например, с общеэкономической точки зрения планирование – основополагающий вид деятельности, результаты которой, - планы, - необходимы для обозначения целевых показателей функционирования предприятия. С управленческой точки зрения, планирование имеет значение одного из важнейших блоков менеджмента организации, определяющего ключевые векторы развития предприятия. При этом целесообразно отметить специфику данного процесса, предполагающего реализацию способности предвидения и формирования прогнозов и, следовательно, умения идентифицировать и минимизировать риски.

Данные аспекты планирования характеризуются тесной взаимосвязью, что обеспечивает возможность снижать степень неопределенности окружающей деловой среды и угрозы негативных последствий для результатов деятельности хозяйствующих субъектов, а также сократить транзакционные издержки, повысить эффективность функционирования в целом.

Так, рациональная организация планирования определяет для современного предприятия ряд преимуществ:

- создание возможности использования благоприятных условий функционирования в перспективе;
- выявление имеющихся «узких» мест;
- стимулирование персонала к качественному выполнению трудовых обязанностей в процессе реализации принимаемых руководством управленческих решений за счет повышения степени информированности сотрудников о целевых показателях деятельности;
- улучшение координации и взаимодействия между структурными подразделениями;
- оптимизация распределения и использования ресурсов;
- снижение риска банкротства, укрепление рыночной позиции предприятия [3, с. 42].

Одним из важнейших в числе ключевых элементов внутрифирменного планирования является финансовое планирование, взаимоувязывающее все направления финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в результате чего осуществляется обеспечение необходимого предварительного и последующего контроля процессов формирования, распределения и использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта, что создает комплекс условий для его эффективного и устойчивого развития в долгосрочном периоде. Значимость и многогранность данного процесса обоснована также наличием в экономической литературе множества подходов к определению его сущности.

Так, Л.Г. Паштова предлагает оценивать финансовое планирование с точки зрения двух аспектов:

- управление мобилизацией, распределением и использованием финансовых ресурсов;
- значимый элемент системы планирования предприятия, тесно связанный с процессами формирования иных планов - производственных,

маркетинговых и так далее, показатели которых в рамках финансового планирования критически анализируются с целью выявления скрытых резервов повышения эффективности деятельности предприятия и обозначения направлений его развития [19, с. 26].

Ряд авторов, - М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова Е.А. Разумовская, - трактует финансовое планирование как комплекс решений в сфере управления формированием, перераспределением и использованием финансов, реализуемых посредством детализированных планов различного уровня [20, с. 23].

В свою очередь, Т.В. Прокофьева финансовое планирование определяет как совокупность процедур по разработке системы финансовых планов и соответствующих целевых показателей в сфере обеспечения текущей деятельности, а также функционирования предприятия в перспективе, необходимыми финансовыми ресурсами [15, с. 21].

С.Ф. Федулова под финансовым планированием предлагает понимать совокупность мер, направленных на достижение оптимального соотношения при формировании и распределении финансовых ресурсов предприятия и в процессе выявления их источников [18, с. 124].

Обобщая приведенные подходы, возможно заключить, что финансовое планирование представляет собой процесс разработки финансовых планов и контроля за их реализацией, интегрирующий все направления деятельности предприятия и способствующий достижению стратегических и тактических целей в определенном периоде. Иными словами, финансовое планирование – это основа управления финансовыми ресурсами хозяйствующего субъекта, центральный элемент финансового механизма, обеспечивающий условия для финансового развития и выполнения обозначенных перед предприятием целей и задач.

Процесс финансового планирования предполагает формирование широкого спектра взаимоотношений не только между структурными подразделениями предприятия, но и с иными участниками рыночных

отношений: федеральным бюджетом, страховыми организациями, дочерними предприятиями, кредитными учреждениями, поставщиками сырья и материальных ресурсов, потребителями (Рисунок 1) [15, с. 37].

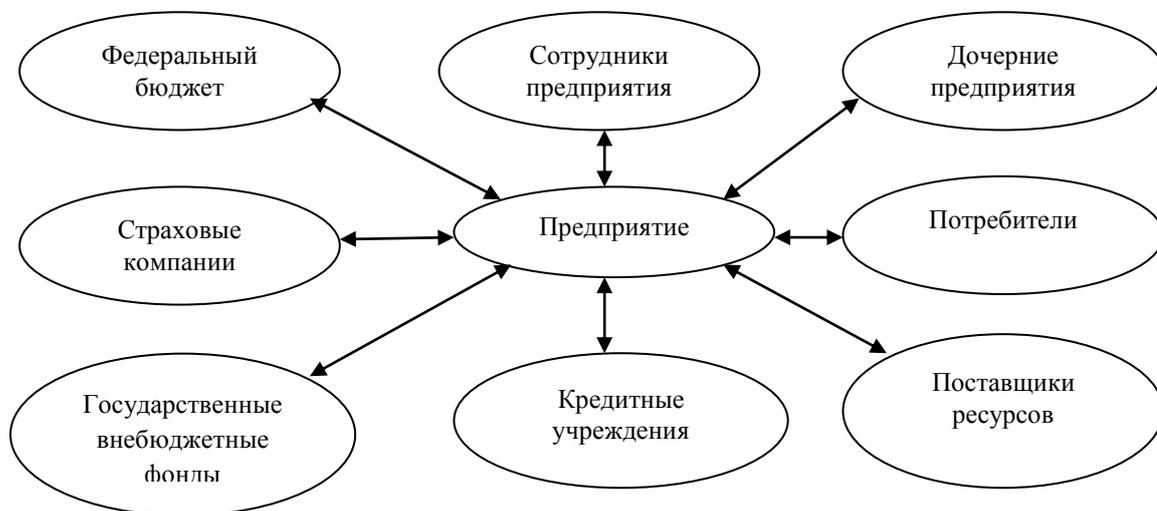


Рисунок 1 – Субъекты финансовых взаимоотношений

Ключевой целью финансового планирования является научное обоснование финансового аспекта стратегического развития предприятия в предстоящем периоде с учетом гарантии его экономической устойчивости, базирующейся на оптимальном соотношении показателей доходности, ликвидности при допустимом уровне риска в процессе определения требующейся величины финансовых ресурсов, достаточной для реализации стратегии предприятия с учетом имеющихся резервов для формирования капитала.

Достижение представленной цели определяет необходимость решения в процессе финансового планирования ряда задач:

– обеспечение функционирования предприятия необходимым и достаточным объемом финансовых ресурсов посредством взаимоувязки источников их формирования и основных направлений использования в предстоящих периодах с учетом потребности и целесообразности

привлечения заемных средств;

- формирование условий для защиты интересов акционеров, настоящих и будущих инвесторов за счет обоснования устанавливаемых пропорций в распределении ресурсов (на собственные нужды; на вложение их в деятельность иных предприятий с целью получения дивидендов, процентов, прибыли; наращивание резервных фондов и так далее), а также уточнения целесообразности и экономической эффективности принимаемых решений в сфере инвестирования;

- создание баланса планируемых расходов и доходов в соответствии с принципами самокупаемости и самофинансирования за счет внедрения системы соответствующих критериев деятельности предприятия в плановом период при условии оптимизации налоговой нагрузки и структуры капитала в целом, а также необходимости увязки плановых финансовых показателей с показателями планов производства, научно-технического развития, материально-технического обеспечения, маркетинга и так далее;

- определение направлений и форм развития взаимоотношений с другими субъектами рынка, в частности, обеспечение наличия ресурсов для выполнения финансовых обязательств перед государственным бюджетом, внебюджетными фондами, кредитными учреждениями и так далее;

- выявление резервов для рационального использования основных и оборотных средств с целью максимизации эффективности производства, рентабельности, прибыли предприятия, мобилизации финансовых за счет организации непрерывного мониторинга расходов и доходов, финансового состояния, контроля уровня платежеспособности и ликвидности [8, с. 261].

Решение представленных задач осуществляется посредством последовательной реализации основных этапов финансового планирования (Рисунок 2) [2, с. 57].

На первом этапе финансового планирования проводится анализ текущего финансового состояния предприятия и выявление проблемных аспектов, заключающийся в исследовании данных бухгалтерской отчетности

предприятия за предшествующий период, что создает возможность объективной оценки финансовых результатов, в частности, объема продаж, произведенных затрат, суммы прибыли, а также обозначения имеющихся «узких» мест.

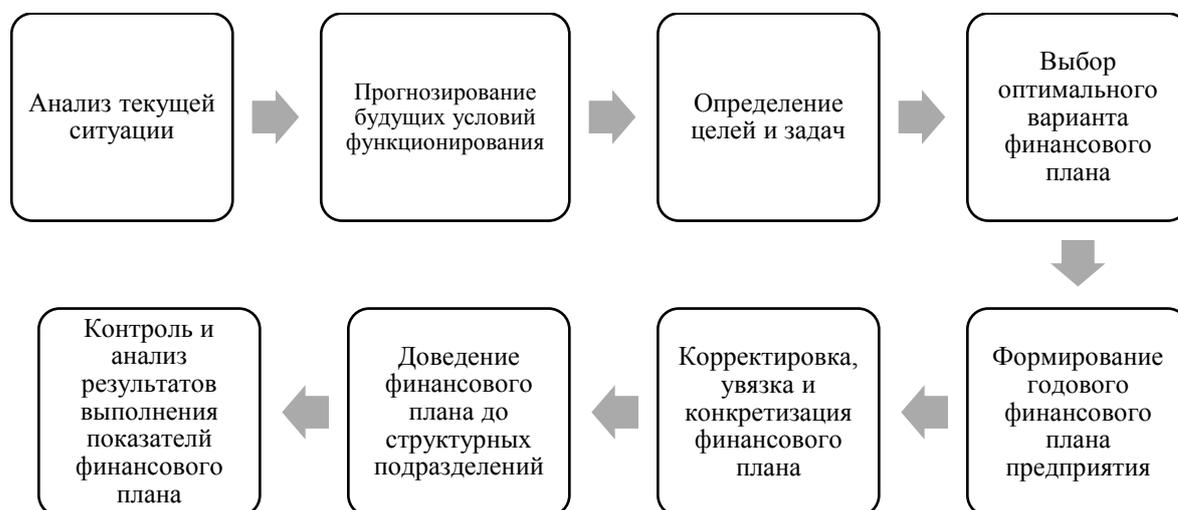


Рисунок 2 - Этапы финансового планирования на предприятии

Второй этап финансового планирования заключается в прогнозировании условий функционирования предприятия в предстоящем периоде, необходимом для установления степени и направленности влияния факторов внешней и внутренней среды. Планируемые показатели, расчет которых основан на производственной программе, результатах маркетинговых исследований и анализа перспектив развития рынка, прогнозах уровня спроса и предложения определяют значение финансовых результатов деятельности в будущем периоде.

Третий этап предполагает формулирование целей и задач финансового планирования посредством определения в предстоящем периоде целевого уровня планируемой к получению выручки, прибыли, предельной величины затрат и основных направлений расходов в результате многовариантных расчетов с учетом наличия альтернативных прогнозов.

На четвертом этапе финансового планирование осуществляется обоснование и выбор наиболее оптимального варианта финансового плана из имеющихся альтернативных вариантов с учетом результатов анализа прогнозных вариантов тенденций развития предприятия и его текущего финансового состояния.

Пятый этап финансового планирования заключается в формировании годового финансового плана предприятия в форме баланса доходов и расходов.

На последующих этапах реализуются следующие мероприятия:

- внесение в финансовый план необходимых корректировок при обоснованной целесообразности;
- взаимоувязка показателей финансового плана и показателей иных планов предприятия (производственной программы, плана маркетинга, инвестиций и так далее), конкретизация сроков их выполнения;
- доведение согласованных и утвержденных показателей финансового плана до структурных подразделений предприятия и ответственных исполнителей.

Заключительный этап финансового планирования представлен осуществлением контроля и анализа фактического уровня достижения плановых финансовых показателей и включает:

- определение фактических значений финансовых показателей деятельности хозяйствующего субъекта и сравнение полученных результатов с плановыми параметрами;
- установление факторов и последствий выявленных негативных отклонений от плана, разработка и реализация комплекса мер по их устранению [9, с. 91].

Однако наряду с четкой организацией собственно процесса финансового планирования, руководством и специалистами финансового менеджмента необходимо обеспечить реализацию данного процесса в соответствии определенным принципам - базовым правилам,

регламентирующим процедуры разработки и исполнения финансовых планов, соблюдение которых способствует повышению результативности планирования, снижению вероятности реализации рисков и, как следствие, получения отрицательных показателей деятельности.

Комплекс принципов организации финансового планирования в современных предприятиях представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы финансового планирования на предприятии

Принцип	Содержание
Единство/ Системность	Обеспечение системного характера финансового планирования в виде тесной взаимосвязи его элементов (участники процесса планирования и отдельные этапы) и их развития в едином направлении
Координация	Взаимосвязь планирования деятельности структурных подразделений одного (горизонтального) уровня организационной иерархии
Интеграция	Взаимоувязка по всем показателям всех функциональных планов предприятия, имеющих значение элементов общей стратегии
Участие	Непосредственное участие каждого работника в финансовом планировании, вне зависимости от занимаемой должности
Непрерывность	Постоянное и систематическое осуществление (включая при необходимости корректировку) финансового планирования на протяжении производственного цикла
Гибкость	Обеспечение наличие необходимых резервов для возможности корректировки отдельных показателей плана при возникновении объективных оснований
Точность	Максимальная конкретизация и детализация показателей
Научность	Осуществление финансового планирования экономически обоснованно, сбалансировано с показателями других планов предприятия
Директивность	Неизменность и обязательность всех утвержденных показателей финансового плана для выполнения всеми подразделениями и сотрудниками
Контроль	Постоянный анализ и регулярный мониторинг наличия отклонений фактических показателей деятельности от плановых
Рациональность	Оптимальное распределение материальных, трудовых, финансовых и иных видов ресурсов по этапам финансового плана и структурным подразделениям
Приоритетность	Определение ведущих звеньев и ключевых задач, решение которых является основополагающим условия достижения плановых показателей
Золотое банковское правило	Установление четких сроков в каждом направлении расходования средств

Продолжение таблицы 1

Платежеспособность	Необходимость обеспечения наличия объема ликвидных средств на счетах предприятия, достаточного для погашения наиболее срочных обязательств
Обеспечение рентабельности	Выбор источников финансирования, имеющих наиболее низкую цену, с целью получения максимальной прибыли
Минимизация рисков	Разработка мер по своевременному выявлению потенциальных рисков, их анализу и оценке

Необходимо отметить, что исследование методических подходов к организации процесса финансового планирования получило активное развитие в XIX в. в работах А. Файоля, выделившего четыре основных принципа планирования: единства, непрерывности, гибкости и точности. Позже Р. Акоффом обоснована неотъемлемость соблюдения принципа участия [1, с. 37]. При этом изначально совокупность указанных принципов имела отношение, прежде всего, к планированию на предприятии в целом, но на сегодняшний день они в равной степени относятся и к финансовому планированию, являющемуся, как было отмечено ранее, одним из важнейших в числе ключевых элементов внутрифирменного планирования на предприятии.

1.2 Методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии

Основопологающим фактором, определяющим эффективность финансового планирования на предприятии, является формирование его оптимальной системы, в состав которой входят четыре крупных блока: аналитический, информационный, организационный, программно-технический (Рисунок 3).

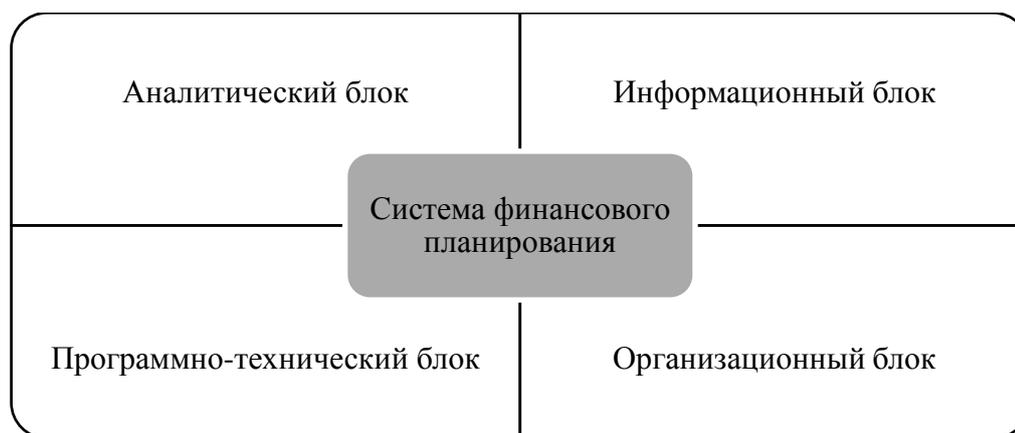


Рисунок 3 – Основные блоки систем финансового планирования

Целесообразно проанализировать структуру каждого из представленных блоков.

1. Аналитический блок – регламентированная методология и методика финансового планирования.

Методология финансового планирования предполагает осуществление данного процесса на трех базовых уровнях:

- перспективное (стратегическое) финансовое планирование (3-5 лет);
- текущее финансовое планирование (бюджетирование – 1 год);
- оперативное финансовое планирование (квартал, месяц)

Так, при перспективном финансовом планировании определяются важнейшие показатели пропорции и темпов воспроизводственного процесса в виде целевых установок деятельности предприятия на период 3-5 лет. Указанный временной интервал характеризуется условным характером, что обусловлено значительной зависимостью от экономической стабильности, и, как следствие, совокупности факторов, обеспечивающих возможность прогнозирования движения финансов. Данный вид планирования имеет следующую структуру (Рисунок 4) [7, с. 142].



Рисунок 4 – Элементы стратегического финансового планирования

Следует отметить, что финансовая стратегия представляет собой составляющую общей стратегии экономического развития хозяйствующего субъекта, и, следовательно, ее разработку необходимо осуществлять исключительно в строгом согласовании с целевыми индикаторами общей стратегии. При этом финансовая стратегия в совокупности с результатами финансового прогнозирования определенным образом оказывает влияние на общую экономическую стратегию предприятия, что обуславливает тесную взаимосвязь соответствующих процессов и целесообразность их взаимоувязки.

В основе текущего финансового планирования лежит разработка финансовых планов в соответствии с основными направлениями финансовой деятельности предприятия, что способствует установлению источников ее финансирования, формулированию структуры бюджета, обеспечению постоянной платежеспособности, определению оптимального соотношения активной и пассивной части капитала на конец расчетного периода [10, с.

238]. В результате осуществления текущего планирования формируются таких документов, как:

- бюджет доходов и расходов, основанный на результатах расчет и планирования всех доходов и расходов с целью обеспечения возможности владельцам предприятия и иным заинтересованным лицам проанализировать их структуру в текущем и предстоящем периоде, произвести оценку общую эффективности деятельности, установить вероятность наличия/отсутствия прибыли;

- бюджет движения денежных средств – документ, содержащий прогнозы всех денежных поступлений и платежей в определенном периоде, то есть отражающий совокупность источников поступлений и спектр направлений использования денежных средств;

- бухгалтерский баланс – комплексный план, характеризующий общее финансовое положение хозяйствующего субъекта на конкретную дату за счет детальных сведений о составе и величине активов и пассивов предприятия [4, с. 217].

Основная цель формирования указанных выше документов в оценке состояния предприятия с экономической точки зрения на конец предстоящего периода. В соответствии с действующим законодательством, текущее планирование осуществляется на год с необходимостью разбивки на кварталы [5, с. 73]. Информационной базой при разработке бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бухгалтерского баланса является финансовая стратегия, результаты финансового анализа прошедшего периода, показатели объема выпуска и сбыта продукции, система соответствующих норм и нормативов затрат, налоговые ставки, амортизационная политика, процентная политика на финансовом и кредитном рынках.

На оперативном уровне осуществляется дополнение и конкретизация текущего финансового планирования за счет разработки краткосрочных

планов финансового обеспечения функционирования предприятия, к которым относят:

- платежный календарь (период – квартал с разбивкой на более короткие периоды; необходимым условием является баланс притока и оттока денежных средств; решает задачи временной стыковки денежных поступлений и расходов, формирования информационной базы о движении денежных средств, ежедневного учета изменений, оперативного выявления источников заемных средств и так далее);

- кассовый план – прогноз оборота наличных денежных средств через кассу, отражающий сведения по поступлениям и выплатам, как правило, за квартал и требующийся предприятию для обеспечения своевременной выдачи заработной платы и иных выплат, банку – для составления собственного кассового плана обслуживания клиентов;

- расчет потребности в краткосрочных кредитах [7, с. 206].

Следовательно, методологически финансовое планирование характеризуется необходимостью разработки прогнозов трех уровней: перспективного (стратегического), текущего и оперативного.

Методический инструментарий аналитического блока финансового планирования включает комплекс способов и приемов расчета плановых показателей (Рисунок 5) [13, с. 132].

Представленные характеристики сущности методов финансового планирования позволяют отметить, что некоторые из них отличаются определенной спецификой применения, как следствие – наличие недостатков в точности прогнозов, высокая трудоемкость или существенные затраты на применение. В связи с чем наиболее широкое распространение в российской практике финансового планирования получил метод бюджетирования.

Информационный блок системы финансового планирования обоснован необходимостью сбора внутренней и внешней информации, оказывающей прямое или косвенное влияние на величину итоговых показателей финансового плана.

Нормативный метод	<ul style="list-style-type: none"> •на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах (плановый финансовый показатель)
Расчетно-аналитический метод	<ul style="list-style-type: none"> •плановая величина определенного финансового показателя рассчитывается на основе анализа достигнутой величины этого показателя в отчетном периоде и индексов его изменения в плановом периоде
Балансовый метод	<ul style="list-style-type: none"> •плановая величина показателя определяется с использованием формулы балансового равенства, которая устанавливает математическую связь между остатками ресурса на начало и конец периода и суммами поступления и выбытия ресурса за период
Метод оптимизации плановых решений	<ul style="list-style-type: none"> •разработка нескольких вариантов плана с последующим анализом вариантов с целью выбора оптимального
Экономико-математическое моделирование	<ul style="list-style-type: none"> •разработка количественных взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами их определяющими с помощью экономико-математической модели, т.е. математическое описание экономического процесса
Бюджетирование	<ul style="list-style-type: none"> •метод планирования, основанный на составлении бюджетов (финансовых планов) для обеспечения координации всех видов деятельности предприятия: операционной, инвестиционной, финансовой

Рисунок 5 – Методы финансового планирования

Информационной базой при разработке бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бухгалтерского баланса является финансовая стратегия, результаты финансового анализа прошедшего периода, показатели объема выпуска и сбыта продукции, система соответствующих норм и нормативов затрат, налоговые ставки, амортизационная политика, процентная политика на финансовом и кредитном рынках; формирование кассового плана производится на основании данных о величине фонда заработной платы и фонда потребления, продажах материальных ресурсов и продукции работникам, выплатах

командировочных и хозяйственных расходов, прочих поступлений и оттока наличных и так далее [18, с. 251].

Организационный блок финансового планирования определяет целесообразность формализации управления данным процессом, в частности, посредством построения оптимальной организационной структуры, с четкой регламентацией функций и области ответственности. Зачастую указанная задача решается посредством создания на предприятии центров финансовой ответственности (ЦФО) – подразделений предприятия, где ответственным лицом (руководителем) осуществляется контроль формирования затрат, уровня получаемой прибыли, использования инвестиций.

Как правило, на практике выделяют четыре основных центра финансовой ответственности (Рисунок 6).



Рисунок 6 - Центры финансовой ответственности

Следует определить назначение каждого из представленных ЦФО.

Центр затрат – структурное подразделение предприятия, осуществляющие функции, которые напрямую не связаны с получением дохода, но способны оказывать влияние на затраты в данной сфере деятельности. К числу центров затрат, как правило, относят центр закупок, центр управленческих расходов и так далее.

Центр доходов (выручки) - структурное подразделение, несущее ответственность за результаты сбытовой деятельности предприятия и

характеризуемое степенью максимизации доходов при условии ограниченности ресурсов, используемых для данной цели.

Центр прибыли - структурное подразделение, обеспечивающее достижение запланированных показателей финансовых результатов текущей деятельности. Как правило, данные функции выполняются руководством предприятия, в отдельных случаях на предприятии могут быть назначены ответственные по каждому из видов деятельности.

Центр инвестиций - структурное подразделение или их комплекс, несущий ответственность за уровень эффективности капиталовложений. Зачастую на практике центр инвестиций совпадает с центром прибыли, образуя центр прибыли и инвестиций [11, с. 251].

В зависимости от типа ЦФО определяется спектр прав и степень ответственности структурного подразделения за совокупность определенных для него финансовые показатели, являющихся составляющей общего финансового результата предприятия.

Программно-технический блок системы финансового планирования предназначен для выполнения функций оптимизации материально-технических затрат процесса финансового планирования посредством его автоматизации за счет внедрения современных программных продуктов и технических средств.

Необходимо отметить, что оптимальная организация функционирования и взаимосвязей представленных блоков системы финансового планирования способствует как повышению достоверности и рациональности финансового планирования, так и эффективности деятельности предприятия в целом.

В результате проведенного исследования в рамках первого раздела бакалаврской работы решены следующие задачи:

– определена сущность финансового планирования на предприятии (процесс разработки финансовых планов и контроля за их реализацией, интегрирующий все направления деятельности предприятия и

способствующий достижению стратегических и тактических целей в определенном периоде), его цель (научное обоснование финансового аспекта стратегического развития предприятия в предстоящем периоде с учетом гарантии его экономической устойчивости, базирующейся на оптимальном соотношении показателей доходности, ликвидности при допустимом уровне риска в процессе определения требуемой величины финансовых ресурсов, достаточной для реализации стратегии предприятия с учетом имеющихся резервов для формирования капитал) и задачи;

– систематизированы методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии (охарактеризованы основные блоки системы финансового планирования: аналитический, информационный, организационный, программно-технический).

2 Анализ эффективности системы финансового планирования ООО «Лайн»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ООО «Лайн»

Общество с ограниченной ответственностью «Лайн» (ООО «Лайн») – предприятие, основной деятельностью которого выступает «Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев (08.11)».

ООО «Лайн» руководствуется в своей деятельности Конституцией РФ, Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», а также иными федеральными и другими законами, Уставом.

Предприятие зарегистрировано Межрайонной инспекцией ФНС России № 19 по Самарской области.

Юридический адрес предприятия: 445054, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 89, квартира 44.

Руководитель ООО «Лайн» - генеральный директор Шнайдер Алина Дмитриевна.

Бухгалтерский баланс ООО «Лайн» на 31.12.2019 г. представлен в приложении А, отчёт о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2019 г. представлен в приложении Б, отчёт о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2018 г. представлен в приложении В.

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Лайн» представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

Показатель	Величина показателя, т. р.			2019 г. / 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм., т. р.	Темп прироста, %
Выручка	6747	18914	22564	15817	234,43
Себестоимость продаж	4689	14770	17390	12701	270,87
Валовая прибыль	2058	4144	5174	3116	151,41
Управленческие расходы	1931	4022	4963	3032	157,02
Прибыль от продаж	127	122	211	84	66,14
Проценты к уплате	0	58	22	22	-
Прочие расходы	27	12	69	42	155,56
Прибыль до налогообложения	100	52	120	20	20,00
Чистая прибыль	80	42	96	16	20,00

Динамика финансовых результатов ООО «Лайн» характеризует деятельность предприятия как эффективную. Положительная динамика всех показателей эффективности (выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли) обусловлена расширением деятельности предприятия, так как в 2016 г. предприятие фактически начало свою деятельность.

Динамика выручки за анализируемый период представлена на рисунке 7.

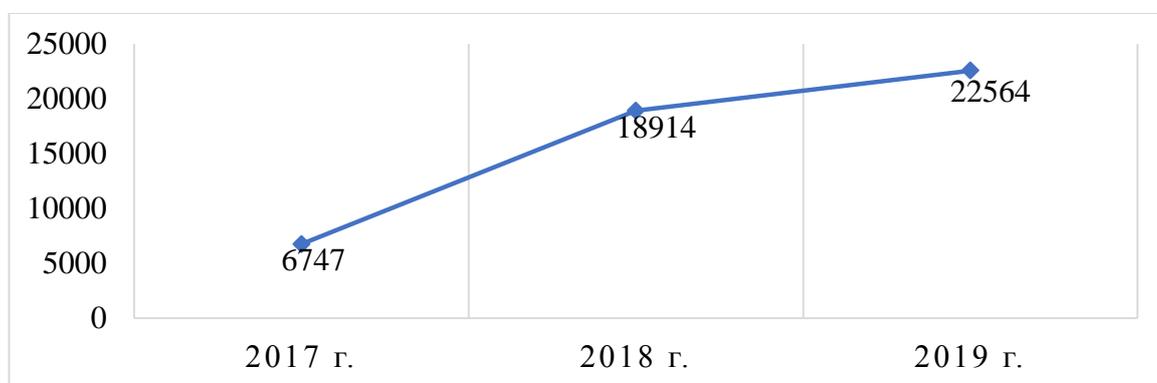


Рисунок 7 - Динамика выручки ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

По результатам 2019 г. выручка составила 22564 т. р., увеличившись по отношению к 2017 г. на 15817 т. р., или на 234,43 %.

Динамика чистой прибыли за анализируемый период представлена на рисунке 8.

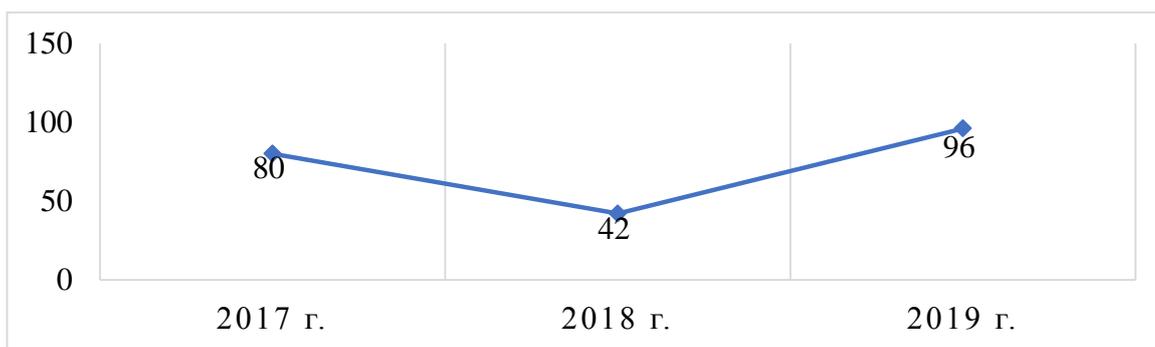


Рисунок 8 - Динамика чистой прибыли ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

Следует заметить, что чистая прибыль увеличилась всего на 20 %, или на 16 т. р., и составила на конец анализируемого периода 96 т. р.

Существенная разница между темпом роста выручки и темпом роста чистой прибыли связана с высоким ростом величины управленческих затрат.

Динамика рентабельности продаж ООО «Лайн» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 9.

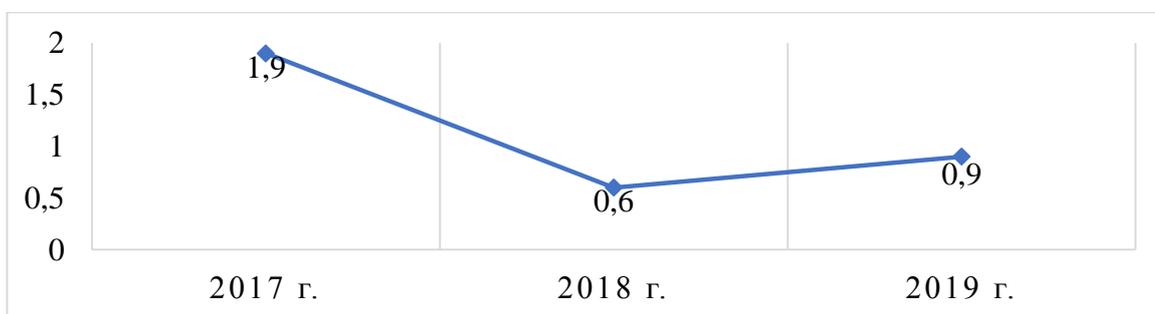


Рисунок 9 - Динамика рентабельности продаж ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., %

Рентабельность продаж не укладывается в нормативное значение на протяжении всего анализируемого периода, более того, прослеживается отрицательная динамика данного показателя. При норме не менее 5 % для данной отрасли значение показателя составляет всего 0,9 %, что характеризует деятельность предприятия как недостаточно эффективную.

2.2 Анализ финансовых показателей деятельности ООО «Лайн»

Анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса ООО «Лайн» за 2017-2019 гг. представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики и структуры бухгалтерского баланса ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

Показатель	Величина показателя, т. р.			Доля по отношению к валюте баланса,			2019 г. / 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм., т. р.	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Внеоборотные активы	223	556	421	5,80	5,55	3,73	198	88,79
Основные средства	223	556	421	5,80	5,55	3,73	198	88,79
II. Оборотные активы	3620	9462	10863	94,20	94,45	96,27	7243	200,08
Запасы	855	2899	3021	22,25	28,94	26,77	2166	253,33
Дебиторская задолженность	2652	6505	7769	69,01	64,93	68,85	5117	192,95
Денежные средства и денежные эквиваленты	113	58	73	2,94	0,58	0,65	-40	-35,40
III. Капитал и резервы	90	133	229	2,34	1,33	2,03	139	154,44
Уставный капитал	10	10	10	0,26	0,10	0,09	0	0,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	80	123	219	2,08	1,23	1,94	139	173,75

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
IV. Долгосрочные обязательства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0	-
V. Краткосрочные обязательства	3753	9885	11055	97,66	98,67	97,97	7302	194,56
Заемные средства	0	526	192	0,00	5,25	1,70	192	-
Кредиторская задолженность	3753	9359	10863	97,66	93,42	96,27	7110	189,45
Баланс	3843	10018	11284	100,00	100,00	100,00	7441	193,62

Динамика активов предприятия за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 10.

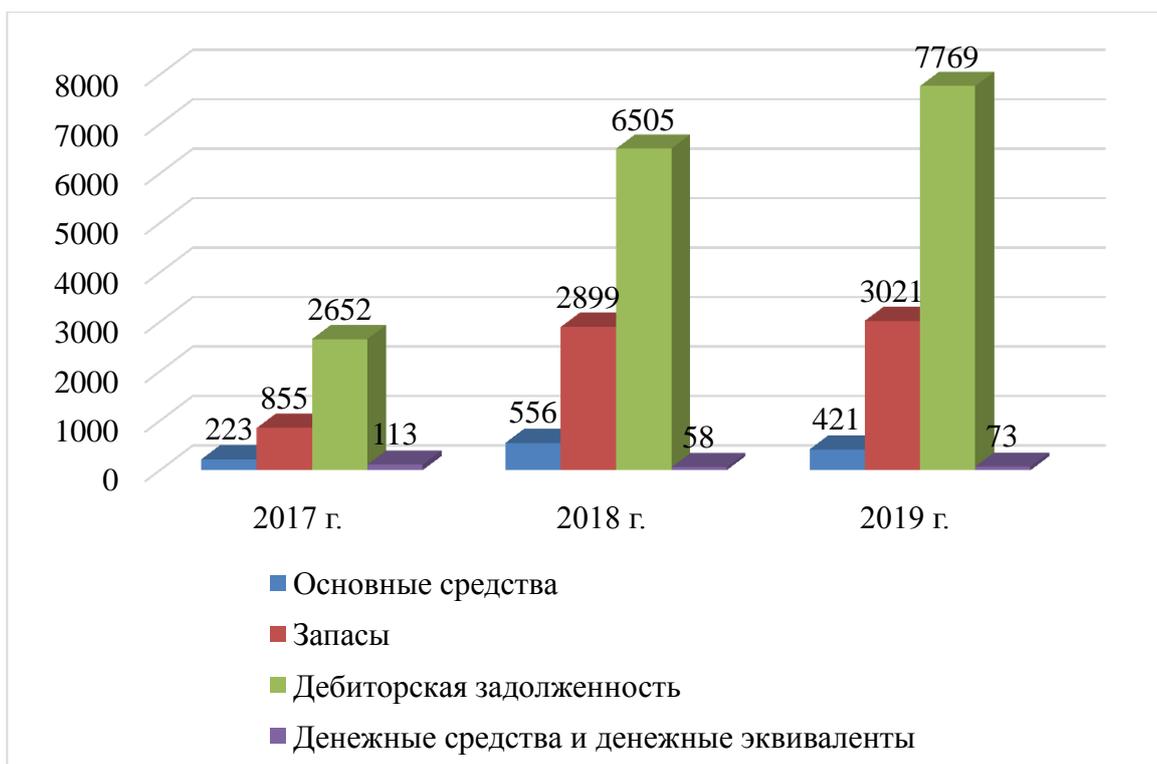


Рисунок 10 - Динамика активов ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

Активы предприятия за 2017-2019 гг. увеличились на 193,62 % (на 7441 т. р.) за счёт роста и внеоборотных активов, и оборотных активов. Рост внеоборотных активов обусловлен увеличением стоимости основных средств. Оборотные активы увеличились за счёт роста запасов и дебиторской

задолженности. Это связано с расширением деятельности предприятия. Однако денежные средства снижаются, это выступает неблагоприятным сигналом.

Структура активов предприятия за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 - Структура активов ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., %

В структуре активов ООО «Лайн» существенную долю занимает дебиторская задолженность, которая составляет на конец анализируемого периода 68,85 % от валюты баланса. При этом на долю наиболее ликвидных активов – денежных средств и денежных эквивалентов- приходится лишь 0,65 % активов. Более того, доля денежных средств в структуре активов снижается, это может негативно влиять на платёжеспособность анализируемого предприятия.

Динамика капитала ООО «Лайн» за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 - Динамика капитала ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., т. р.

Рост собственного капитала ООО «Лайн» за анализируемый период незначительный, связан с ростом нераспределённой прибыли. При этом обязательства существенно увеличились. Рост обязательств за анализируемый период произошёл в основном за счёт увеличения кредиторской задолженности.

Структура капитала предприятия за 2017-2019 гг. представлена на рисунке 13.

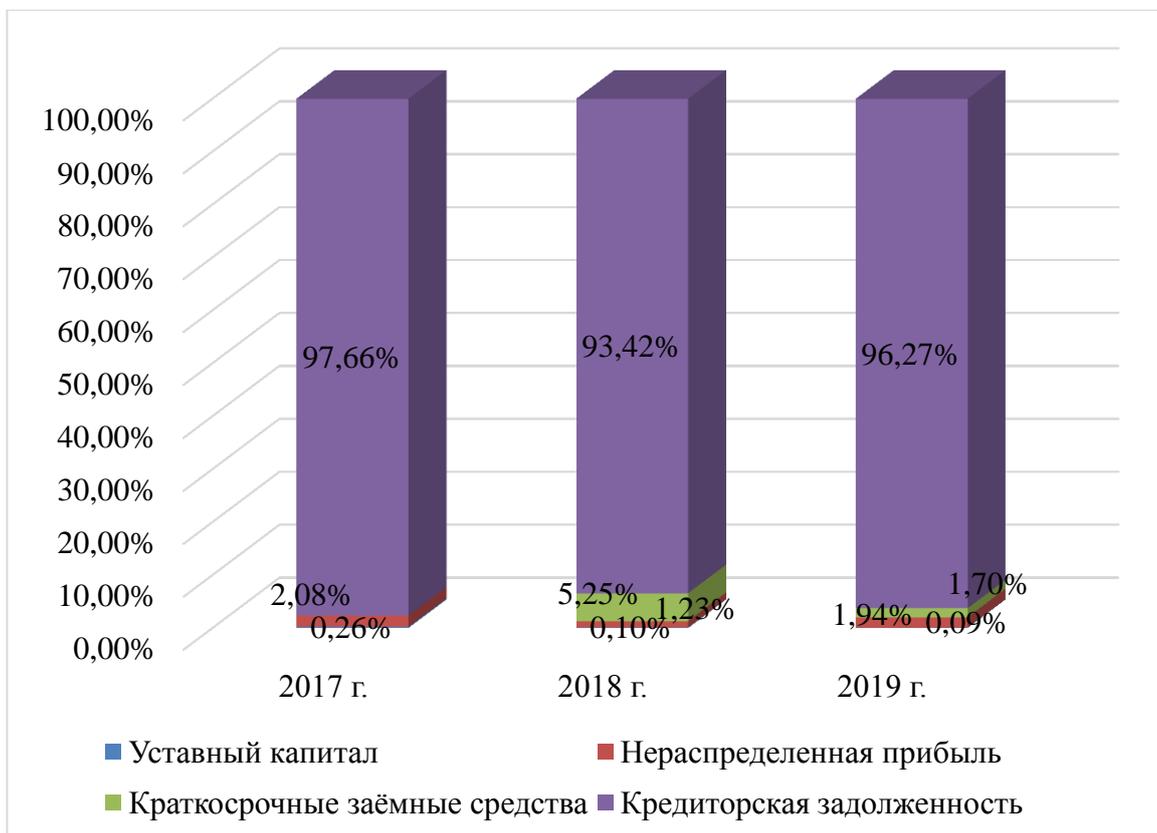


Рисунок 13 - Структура капитала ООО «Лайн» за 2017-2019 гг., %

В структуре капитала предприятия существенную долю занимает кредиторская задолженность, которая составляет на конец анализируемого периода 96,27 % от валюты баланса. При этом доля собственного капитала на 31.12.2019 г. составляет лишь 2,03 %.

Это говорит о чрезмерно высокой зависимости ООО «Лайн» от заёмных источников финансирования. Заёмный капитал предприятия состоит лишь из краткосрочных обязательств (заёмных средств и кредиторской задолженности), при этом долгосрочные обязательства отсутствуют.

Рассчитаем показатели ликвидности и финансовой устойчивости предприятия.

Коэффициенты абсолютной, промежуточной и текущей ликвидности за анализируемый период представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Лайн» за 2017-2019 гг.

Показатель	Величина показателя			Абсолютное изменение 2019 г. / 2017 г.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Коэффициент абсолютной ликвидности (норма: не менее 0,15)	0,03	0,01	0,01	-0,02
Коэффициент промежуточной ликвидности (норма: не менее 0,8)	0,74	0,66	0,71	-0,03
Коэффициент текущей ликвидности (норма: не менее 1,7)	0,96	0,96	0,98	0,02

Коэффициент абсолютной ликвидности принимает на 31.12.2019 г. значение 0,01, снизившись на 0,02. При этом норма для данной отрасли составляет не менее 0,15. Это говорит о том, что доля высоколиквидных активов крайне мала, высоколиквидных активов недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Показатель не укладывается в норматив на протяжении всего анализируемого периода, и динамика показателя отрицательная. Коэффициент промежуточной ликвидности должен принимать значение более 0,8, однако на протяжении всего анализируемого периода данное значение не достигается, и на 31.12.2019 г. значение составляет 0,71. То есть ликвидных активов недостаточно для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности, показывающий отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам, также находится за пределами нормы, принимая на конец анализируемого периода значение 0,98 при норме не менее 1,7 для данной отрасли.

Анализ коэффициентов ликвидности позволяет сделать вывод о неплатёжеспособности предприятия ООО «Лайн».

Расчёт отдельных коэффициентов финансовой устойчивости представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Лайн» за 2017-2019 гг.

Показатель	Величина показателя			Абсолютное изменение
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2019 г. / 2017 г.
Коэффициент автономии	0,02	0,01	0,02	0
Коэффициент покрытия инвестиций	0,02	0,01	0,02	0
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,04	-0,04	-0,02	0,02
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,03	0,01	0,01	-0,02

Ни один из показателей финансовой устойчивости не соответствует норме, принимая крайне неудовлетворительные значения. Коэффициент автономии на протяжении всего анализируемого периода принимает очень низкие значения – на конец анализируемого периода величина коэффициента составляет 0,02 при норме не менее 0,5. Коэффициент покрытия инвестиций равен коэффициенту автономии ввиду отсутствия долгосрочных обязательств, также принимает крайне низкие значения при норме не менее 0,7. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на протяжении всего анализируемого периода принимает отрицательное значение, что выступает неблагоприятным фактором. Коэффициент мобильности оборотных средств также принимает значение значительно ниже нормы – на 31.12.2019 г. значение составило 0,01. Это говорит о крайне низкой доле денежных средств и денежных эквивалентов в структуре оборотных активов.

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости говорит о чрезмерно высокой зависимости предприятия от заёмных средств.

Крайне неудовлетворительные значения финансовых показателей могут служить результатом неэффективной системы финансового планирования на предприятии.

В связи с этим далее в работе будет рассмотрена система финансового планирования в ООО «Лайн», а также дана оценка эффективности системы финансового планирования на предприятии.

2.3 Оценка эффективности системы финансового планирования на предприятии

Главная задача системы финансового планирования в ООО «Лайн» – это, в первую очередь, обеспечение предприятия необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности, а также определение путей рационального использования ресурсов.

Как было отмечено в первой разделе бакалаврской работы, анализ системы финансового планирования на предприятии должен быть представлен по четырём основным блокам: аналитический блок, информационный блок, организационный блок, программно-технический блок.

1. Аналитический блок системы финансового планирования в ООО «Лайн» представлен осуществлением текущего финансовое планирование.

Среди методов финансового планирования ООО «Лайн» на практике применяет бюджетирование. Применение данного метода обусловлено рядом его преимуществ по сравнению с другими методами. В отличие от них, бюджетирование включает распределение ресурсов согласно бюджетам по центрам ответственности, специальную систему контроля исполнения бюджетов, а также систему взаимосвязи финансовых планов с операционными и инвестиционными бюджетами.

Главный бухгалтер контролирует выполнение запланированных показателей посредством сравнения плановых показателей с фактическими. При этом в качестве критического отклонения установлено отклонение базовых показателей в размере 10 %.

В случае, если отклонения превышают критическое значение, принимается решение об аналитической проверке причин отклонения от плана.

То есть для определения эффективности системы финансового планирования на исследуемом предприятии необходимо провести анализ абсолютных и относительных отклонений плановых значений показателей бюджетов от их фактических значений

В ООО «Лайн» в настоящее время составляется бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, аналитический баланс.

В рамках организации системы бюджетирования предприятия в первую очередь формируется бюджет доходов и расходов предприятия.

В таблице 6 представлен бюджет доходов и расходов, составленный ООО «Лайн» на отчётный период, в сопоставлении с фактическими значениями за отчётный период.

Таблица 6 – Данные бюджета доходов и расходов ООО «Лайн» на 2019 г.

Показатель	Величина показателя, т. р.		Факт 2019 г. / План 2019 г.		Процент выполнения плана за 2019 г., %
	Факт 2019 г.	План 2019 г.	Абс. изм., т. р.	Отн. изм., %	
Выручка	22564	22697	-133	-0,59	99,41
Себестоимость продаж	17390	17724	-334	-1,88	98,12
Валовая прибыль	5174	4973	201	4,04	104,04
Управленческие расходы	4963	4625	338	7,31	107,31
Прибыль от продаж	211	348	-137	-39,37	60,63
Проценты к уплате	22	35	-13	-37,14	62,86
Прочие расходы	69	14	55	392,86	492,86
Прибыль до налогообложения	120	299	-179	-59,87	40,13
Чистая прибыль	96	239	-143	-59,83	40,17

Анализ показал, что фактические значения доходов и расходов существенно разнятся от запланированных.

Следует отметить, что в результате за 2019 г. величина фактически полученной чистой прибыли отличается от запланированной на 143 т. р., или на 59,83 %. То есть план по чистой прибыли был выполнен всего на 40,17 %.

Наибольшее отклонение в относительном выражении демонстрируют прочие расходы. Наибольшее отклонение в абсолютном выражении показывает себестоимость и управленческие расходы.

Бюджет движения денежных средств ООО «Лайн» определяет баланс финансовых потоков предприятия в планируемом периоде.

При планировании поступления денежных средств от реализации продукции используются коэффициенты инкассации выручки. При планировании бюджета движения денежных средств денежные потоки рассматриваются по трем видам деятельности: операционной, инвестиционной и финансовой.

Бюджет движения денежных средств на 2019 г. отражён в таблице 7.

Таблица 7 – Данные бюджета движения денежных средств ООО «Лайн» на 2019 г.

Показатель	Величина показателя, т. р.		Факт 2019 г. / План 2019 г.		Процент выполнения плана за 2019 г., %
	Факт 2019 г.	План 2019 г.	Абс. изм., т. р.	Отн. изм., %	
Денежные средства на начало года	58	58	0	0,00	100,00
Чистый денежный поток от операционной деятельности	349	372	-23	-6,18	93,82
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	-	-
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-334	-238	-96	40,34	140,34
Денежные средства на конец года	73	192	-119	-61,98	38,02

Следует отметить, что величина денежных средств на конец отчётного периода ниже запланированной на 61,98 %, или на 119 т. р. То есть план был выполнен всего на 38,02 %.

На снижение денежных средств на конец периода повлияло значительное отклонение плана факта от плана в части чистого денежного потока от финансовой деятельности, так как был выплачен кредит на большую сумму, чем изначально планировалось. Также фактические чистые денежные потоки от операционной деятельности составили 93,82 % от запланированной величины.

Получившаяся столь низкая фактическая величина денежных средств по сравнению с запланированной существенно снизила платёжеспособность предприятия.

Данные прогнозного баланса ООО «Лайн» и фактического баланса представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Данные прогнозного баланса ООО «Лайн» на 31.12.2019 г.

Показатель	Величина показателя, т. р.		Факт 2019 г. / План 2019 г.		Процент выполнения плана за 2019 г.
	Факт 2019 г.	План 2019 г.	Абс. изм., т. р.	Отн. изм., %	
I. Внеоборотные активы	421	421	0	0,00	100,00
Основные средства	421	421	0	0,00	100,00
II. Оборотные активы	10863	10066	797	7,92	107,92
Запасы	3021	3044	-23	-0,76	99,24
Дебиторская задолженность	7769	6830	939	13,75	113,75
Денежные средства и денежные эквиваленты	73	192	-119	-61,98	38,02
III. Капитал и резервы	229	468	-239	-51,07	48,93
Уставный капитал	10	10	0	0,00	100,00
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	219	458	-239	-52,18	47,82
IV. Долгосрочные обязательства	0	0	0	-	-
V. Краткосрочные обязательства	11055	10019	1036	10,34	110,34
Заемные средства	192	288	-96	-33,33	66,67
Кредиторская задолженность	10863	9731	1132	11,63	111,63
Баланс	11284	10487	797	7,60	107,60

Следует отметить, что валюта баланса превысила запланированную величину на 7,6 %, или на 797 т. р. Так, на 13,75 % больше запланированной величины оказалась дебиторская задолженность, при этом денежные

средства оказались ниже на 61,98 %. Ввиду того, что доля дебиторской задолженности в валюте баланса существенная, оборотные активы превысили запланированное значение на 7,92 %.

Что касается источников формирования имущества, то прослеживается отклонение фактических значений от плановых в части нераспределённой прибыли (соответственно, за счёт недополученной запланированной чистой прибыли), а также в части краткосрочных заёмных средств и кредиторской задолженности.

Анализ бюджетов позволил сделать вывод о том, что во всех бюджетах присутствуют существенные отклонения фактических показателей от плановых. Чем больше относительные отклонения, тем ниже качество системы финансового планирования на предприятии.

2. Информационный блок системы финансового планирования в ООО «Лайн» представлен информационной базой для осуществления финансового планирования.

Информационной базой при разработке бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бухгалтерского баланса в ООО «Лайн» выступают бюджета продаж, бюджет накладных расходов, бюджет закупок, налоговый бюджет и инвестиционный бюджет, с поправкой на ожидаемые лаги (разница во времени между периодом фактического осуществления операции: реализации продукции, поступления сырья, начисления заработной платы, поступления оборудования и периодом выбытия или поступления денежных средств).

3. Организационный блок финансового планирования определяет целесообразность формализации управления данным процессом

Финансовое планирование в ООО «Лайн» осуществляется сотрудниками бухгалтерии – главным бухгалтером и помощником главного бухгалтера. В обязанности бухгалтера помимо ключевых функций входит осуществление текущего финансового планирования, а также контроль за эффективностью финансового планирования.

Бюджетный регламент ООО «Лайн» закреплён положениями, среди которых:

- «Положение об управленческом учете».
- «Положение о финансовой структуре ООО «Лайн».
- «Положение о бюджетировании в ООО «Лайн».

4. Программно-технический блок системы финансового планирования предназначен для оптимизации затрат процесса финансового планирования посредством его автоматизации.

Однако следует отметить, что специальное программное обеспечение в процессе финансового планирования в ООО «Лайн» не применяется, данные анализируются с применением таблиц Excel.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что существующая система финансового планирования в ООО «Лайн» неэффективна, что предопределяет необходимость разработки мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Лайн»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии

Проведённый во втором разделе анализ позволил сделать вывод о том, что система финансового планирования ООО «Лайн» недостаточно эффективна.

Ключевые проблемы системы финансового планирования, которые были выявлены, представлены на рисунке 14.



Рисунок 14 – Ключевые проблемы существующей системы финансового планирования в ООО «Лайн»

В связи с этим необходимо разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии.

Анализ показал, что на предприятии осуществляется только текущее финансовое планирование, при этом стратегические и оперативное финансовое планирование не осуществляется. Более того, текущее планирование также недостаточно эффективно, так как фактические значения показателей существенно отличаются от запланированных. Одной из причин данного несоответствия выступает отсутствие стратегического и оперативного планирования, которое на малом предприятии также должно осуществляться в обязательном порядке.

Стратегическое планирование в ООО «Лайн» должно осуществляться как программа развития предприятия на определенный период времени. Четко сформулированные и конкретные задачи, разбитые на этапы, позволяют более эффективно направить деятельность всех сотрудников, помогут исключить возникающие споры и недопонимания, возможность в любое время осуществлять контроль. Стратегический план определяет ключевые направления развития предприятия и позволяет комплексно проводить оценку внутренних ресурсов предприятия и существующий потенциал для развития.

Также предлагается внедрить оперативное финансовое планирование, то есть усовершенствовать систему финансового планирования посредством конкретизации текущего финансового планирования и разработки краткосрочных планов финансового обеспечения функционирования предприятия, в частности предлагается внедрить на предприятии платежный календарь с целью детализации текущего финансового планирования.

Платежный календарь должен составляться на основании данных документации, такой как данные договоров с контрагентами, счета-фактур, графики выплаты заработных плат, банковские выписки о поступлении денежных средств и другая документация.

В таблице 9 представлена форма платежного календаря, которую необходимо регулярно составлять в ООО «Лайн» с целью контроля за денежными потоками.

Таблица 9 - Форма платежного календаря (квартал, месяцы)

Наименование показателя	План на I кв. 20__ г.	В том числе по месяцам		
		январь	февраль	март
Денежные средства на начало периода				
Поступления от операционной деятельности				
- поступления от продажи продукции, товаров, работ, услуг				
- прочие поступления				
Поступления от инвестиционной деятельности				
- поступления от продажи оборудования				
- прочие поступления				
Поступления от финансовой деятельности				
- поступления от кредитов и займов				
- поступления от вкладов собственников				
- прочие поступления				
Итого поступления				
Платежи по операционной деятельности				
- за сырьё, материалы, работы, услуги				
- оплата труда работников				
- проценты по кредитам				
- налоги				
- прочие платежи				
Платежи по инвестиционной деятельности				
- приобретение, модернизация оборудования				
- прочие платежи				
Платежи от финансовой деятельности				
- возврат кредитов и займов				
- распределение прибыли в пользу собственников				
- прочие платежи				
Итого платежи				
Денежные средства на конец периода				

Предлагаемый период – квартал с разбивкой на месяцы. Необходимым условием платёжного календаря выступает баланс притока и оттока денежных средств. Предлагаемый платёжный календарь позволит решать задачи временной стыковки денежных поступлений и расходов, формирования информационной базы о движении денежных средств, ежедневного учета изменений, оперативного выявления источников заемных средств и многое другое.

Детальная разработка платёжного календаря позволит ООО «Лайн» тщательно контролировать денежные потоки на предприятии. В случае отклонения плана предприятие сможет своевременно выявить причину отклонения и принять необходимые управленческие решения с целью минимизации отклонений.

Следующая рекомендация по совершенствованию системы финансового планирования в ООО «Лайн» - это разработка стимулирующих выплат ответственным сотрудникам за выполнение плана. Так, предлагается дополнительная премия 10 % от оклада за 95-100 % выполнения плана, то есть отклонение ключевых показателей от плана не должно превышать 5 %.

И, наконец, предлагается автоматизировать процесс осуществления финансового планирования посредством внедрения программного продукта. Анализ современных решений позволил выделить наиболее подходящий программный продукт – BPlan.

«BPlan — это специализированный программный продукт для эффективного решения задач бюджетирования, профессиональный инструмент финансового менеджера или руководителя компании, позволяющий разрабатывать, анализировать и контролировать исполнение ее бюджетов. BPlan идеально подходит для небольших и средних компаний любой сферы деятельности (отрасли). Он гораздо проще и удобнее в работе, чем электронные таблицы и «большие» системы. Работа с BPlan строится путем моделирования системы бюджетов в виде совокупности

взаимосвязанных таблиц и работы с созданной моделью. Основные преимущества использования VPlan состоят в возможности быстро разрабатывать и вносить изменения в бюджетную модель, а также эффективно анализировать данные в бюджетах» [3].

На рисунке 15 систематизированы предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования в ООО «Лайн».

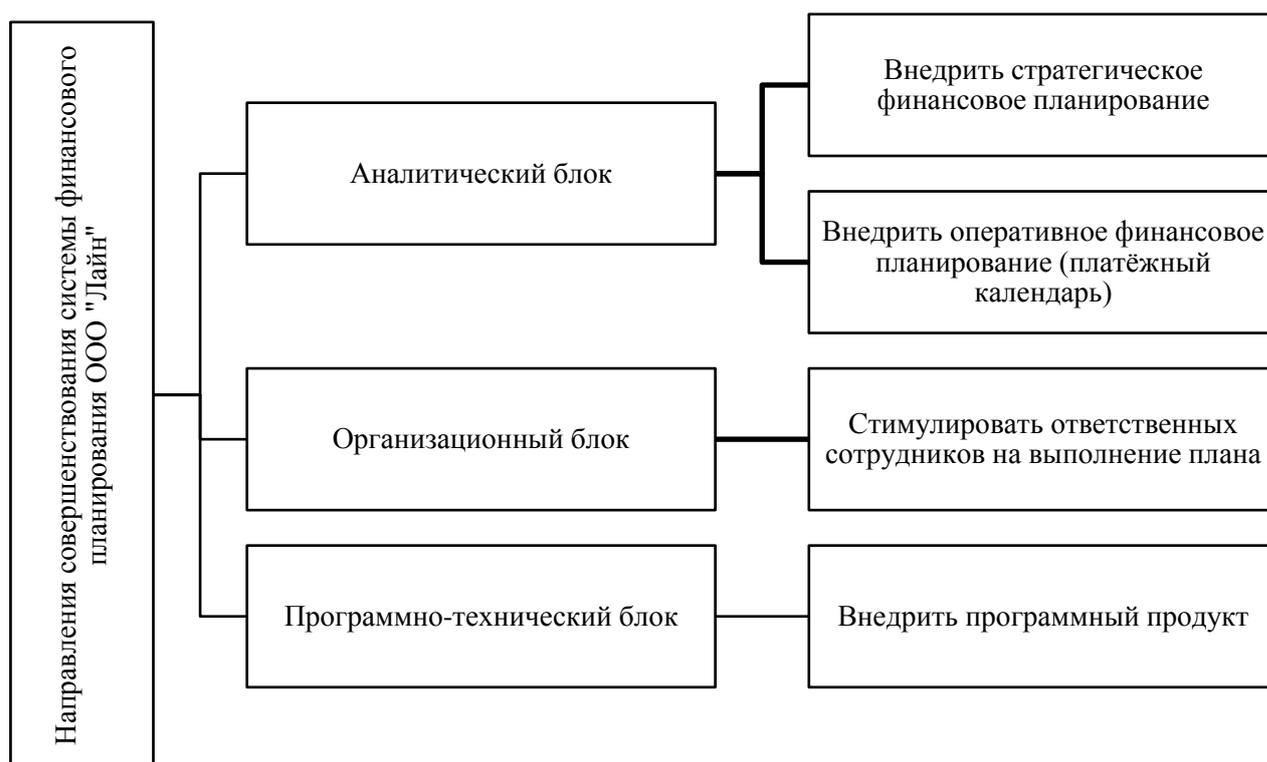


Рисунок 15 - Предлагаемые рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования в ООО «Лайн»

Далее будет осуществлён расчёт экономической эффективности предлагаемых рекомендаций.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Далее будет осуществлён расчёт экономической эффективности предлагаемых рекомендаций, исходя из следующих предположения, что предлагаемые рекомендации позволят снизить отклонения от плана до нуля. Ключевые составляющие повышения эффективности финансового планирования представлены на рисунке 16.



Рисунок 16 - Ключевые составляющие повышения эффективности системы финансового планирования в ООО «Лайн»

Повышение системы финансового планирования находит своё отражение в соответствующих бюджетах. Соответственно, при составлении бюджетов до внедрения рекомендаций и после внедрения рекомендаций с целью оценки экономической эффективности предлагаемых рекомендаций были использованы следующие допущения:

- отклонение факта от плана составляет 0 %,

– премия за выполнение плана составляет 10 %, оклад сотрудника – 20 т. р. в месяц (соответственно, затраты на оплату труда увеличатся с учётом страховых взносов во внебюджетные фонды по ставке 30,2% на 31,2 т. р. в год),

– затраты на приобретение и установку программного обеспечения составят 60 т. р.

Бюджет движения денежных средств в рамках текущего планирования до и после внедрения платёжного календаря, введения стимулирующих выплат сотруднику (главному бухгалтеру) за выполнение плана и внедрения программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Бюджет движения денежных средств ООО «Лайн» на 2019 г. до и после внедрения рекомендаций

Показатель	Величина показателя до внедрения рекомендаций, т. р.		Величина показателя после внедрения рекомендаций, т. р.	
	Факт 2019 г.	План 2019 г.	Факт 2019 г.	План 2019 г.
Денежные средства на начало года	58	58	58	58
Чистый денежный поток от операционной деятельности	349	372	336	372
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	0	0	-55	0
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	-334	-238	-238	-238
Денежные средства на конец года	73	192	101	192

Следует заметить, что отклонения обусловлены лишь затратами на осуществление предлагаемых рекомендаций. При этом денежный поток на конец периода превысил бы текущее значение даже с учётом затрат на реализацию рекомендаций. Так, денежные средства на конец года составили бы 101 т. р. против 73 т. р., что подтверждает экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций.

Заключение

В результате проведенного исследования в рамках первого раздела бакалаврской работы:

– определена сущность финансового планирования на предприятии (процесс разработки финансовых планов и контроля за их реализацией, интегрирующий все направления деятельности предприятия и способствующий достижению стратегических и тактических целей в определенном периоде), его цель (научное обоснование финансового аспекта стратегического развития предприятия в предстоящем периоде с учетом гарантии его экономической устойчивости, базирующейся на оптимальном соотношении показателей доходности, ликвидности при допустимом уровне риска в процессе определения требующейся величины финансовых ресурсов, достаточной для реализации стратегии предприятия с учетом имеющихся резервов для формирования капитал) и задачи;

– систематизированы методические основы формирования системы финансового планирования на предприятии (охарактеризованы основные блоки системы финансового планирования: аналитический, информационный, организационный, программно-технический).

Во втором разделе бакалаврской работы проведена оценка эффективности системы финансового планирования в ООО «Лайн».

ООО «Лайн» – предприятие, основной деятельностью которого выступает «Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев».

Динамика финансовых результатов ООО «Лайн» характеризует деятельность предприятия как эффективную. Положительная динамика всех показателей эффективности (выручки, валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения, чистой прибыли) обусловлена расширением деятельности предприятия, так как в 2016 г. предприятие фактически начало свою деятельность.

По результатам 2019 г. выручка составила 22564 т. р., увеличившись по отношению к 2017 г. на 15817 т. р., или на 234,43 %. Следует заметить, что чистая прибыль увеличилась всего на 20 %, или на 16 т. р., и составила на конец анализируемого периода 96 т. р. Существенная разница между темпом роста выручки и темпом роста чистой прибыли связана с высоким ростом величины управленческих затрат.

Рентабельность продаж не укладывается в нормативное значение на протяжении всего анализируемого периода, более того, прослеживается отрицательная динамика данного показателя. При норме не менее 5 % для данной отрасли значение показателя составляет всего 0,9 %, что характеризует

Активы предприятия за 2017-2019 гг. увеличились на 193,62 % (на 7441 т. р.) за счёт роста и внеоборотных активов, и оборотных активов. Рост внеоборотных активов обусловлен увеличением стоимости основных средств. Оборотные активы увеличились за счёт роста запасов и дебиторской задолженности. Это связано с расширением деятельности предприятия. Однако денежные средства снижаются, это выступает неблагоприятным сигналом.

В структуре активов ООО «Лайн» существенную долю занимает дебиторская задолженность, которая составляет на конец анализируемого периода 68,85 % от валюты баланса. При этом на долю наиболее ликвидных активов – денежных средств и денежных эквивалентов- приходится лишь 0,65 % активов. Более того, доля денежных средств в структуре активов снижается, это может негативно влиять на платёжеспособность анализируемого предприятия.

Рост собственного капитала ООО «Лайн» за анализируемый период незначительный, связан с ростом нераспределённой прибыли. При этом обязательства существенно увеличились. Рост обязательств за анализируемый период произошёл в основном за счёт увеличения кредиторской задолженности.

В структуре капитала предприятия существенную долю занимает кредиторская задолженность, которая составляет на конец анализируемого периода 96,27 % от валюты баланса. При этом доля собственного капитала на 31.12.2019 г. составляет лишь 2,03 %.

Это говорит о чрезмерно высокой зависимости ООО «Лайн» от заёмных источников финансирования. Заёмный капитал предприятия состоит лишь из краткосрочных обязательств (заёмных средств и кредиторской задолженности), при этом долгосрочные обязательства отсутствуют.

Анализ коэффициентов ликвидности позволяет сделать вывод о неплатёжеспособности предприятия ООО «Лайн».

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости говорит о чрезмерно высокой зависимости предприятия от заёмных средств.

Крайне неудовлетворительные значения финансовых показателей могут служить результатом неэффективной системы финансового планирования на предприятии.

Среди методов финансового планирования ООО «Лайн» на практике применяет бюджетирование. Главный бухгалтер контролирует выполнение запланированных показателей посредством сравнения плановых показателей с фактическими. При этом в качестве критического отклонения установлено отклонение базовых показателей в размере 10 %.

Ключевые проблемы существующей системы финансового планирования в ООО «Лайн» - это:

- Отсутствие стратегического финансового планирования.
- Отсутствие оперативного финансового планирования.
- Существенное отклонение фактических показателей от планируемых.
- Отсутствие мотивации ответственного работника за выполнение плана, за отсутствие отклонений от плана.
- Отсутствие специального программного обеспечения в области финансового планирования.

Ключевые составляющие повышения эффективности финансового планирования – это:

- Введение платёжного календаря. Помесячная постатейная разбивка потоков и оттоков денежных средств позволит отслеживать отклонения и снизит отклонения от плана к минимуму
- Введение премии за выполнение плана. Введение премии за выполнение плана будет мотивировать ответственных сотрудников к минимизации отклонений.
- Внедрение программного продукта BPlan. Автоматизация финансового планирования снизит трудозатраты на осуществление финансового планирования, снизит риски ошибок при расчётах, систематизирует информацию.

Повышение системы финансового планирования находит своё отражение в соответствующих бюджетах. Соответственно, при составлении бюджетов до внедрения рекомендаций и после внедрения рекомендаций с целью оценки экономической эффективности предлагаемых рекомендаций были использованы следующие допущения:

- отклонение факта от плана составляет 0 %,
- премия за выполнение плана составляет 10 %, оклад сотрудника – 20 т. р. в месяц (затраты на оплату труда увеличатся с учётом страховых взносов во внебюджетные фонды по ставке 30,2% на 31,2 т. р. в год),
- затраты на приобретение и установку программного обеспечения составят 60 т. р.

Расчёт экономической эффективности показал, что отклонения обусловлены лишь затратами на осуществление предлагаемых рекомендаций. При этом денежный поток на конец отчётного периода (2019 г.) превысил бы текущее значение даже с учётом затрат на реализацию рекомендаций. Так, денежные средства на конец года составили бы 101 т. р. против 73 т. р., что подтверждает экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций.

Список используемой литературы

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: пер.с англ. / Р.Л. Анкофф. – М.: Сирин, 2016. – 297 с.
2. Берзон Н.И. Финансовый менеджмент: учебник / Н.И. Берзон. - М.: Academia, 2019. - 271 с.
3. Блинникова, А. В. Финансовое планирование как важнейшая функция управления предприятием / А. В. Блинникова. — Текст : непосредственный // Экономическая наука и практика : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). — Чита : Издательство Молодой ученый, 2017. — С. 41-43. — URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/221/12201/> (дата обращения: 17.01.2020).
4. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: учебник. / В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2019. - 368 с.
5. Виткалова А.П. Внутрифирменное бюджетирование: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Виткалова. - М.: Дашков и К, 2016. - 128 с.
6. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/ (дата обращения 15.01.2020 г.).
7. Ермилова М.И. Внутрикорпоративное финансовое планирование и бюджетирование. Учебник / М.И. Ермилова, Е.О. Азизи, М.Е. Косов. - М.: Юнити, 2018. - 336 с.
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебное пособие. 8-е изд., испр. и доп. / А.И. Ильин. - Мн.: Новое знание, 2019. - 700 с.
9. Колчина Н.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Е.Ю. Макеева. - М.: Юнити, 2018. - 136 с.
10. Ладыгин В.В. Бюджетирование и контроль на предприятии / В.В. Ладыгин. — М.: ЛЕНАНД, 2020. — 530 с.

11. Лукасевич И.Я. Инвестиции: учебник / И. Я. Лукасевич. – Москва : Вузовский учебник, Инфра-М, 2017. – 411 с.

12. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 №146-ФЗ [Электронный ресурс] //Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения 15.01.2020 г.).

13. Незамайкин В.Н. Финансовое планирование и бюджетирование: Учебное пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, И.Л. Юрзинова. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 200 с.

14. Приказ Минфина России от 02.07.2010 №66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 №18023) (с изм. и доп., вступ. в силу с отчетности за 2020 год) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103394/ (дата обращения 15.01.2020 г.).

15. Прокопьева Т.В. Планирование и бюджетирование: Учебное пособие / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2017. – 127 с.

16. Федеральный закон от 06.12.2011 №402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «О бухгалтерском учете» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/ (дата обращения 15.01.2020 г.).

17. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ (ред. от 26.07.2019) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 04.11.2019, с изм. от 07.04.2020) [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения 15.01.2020 г.).

18. Федулова С.Ф. Финансы предприятий: учебник / С.Ф. Федулова. – Ижевск, Изд-во Институт экономики и управления, ФГБОУ ВО «УдГУ», 2017. – 382 с.

19. Финансовое планирование в организациях: учебник / коллектив авторов; под ред. Л.Г. Паштовой. - Москва: КНОРУС, 2019. - 274 с.

20. Финансовое планирование и прогнозирование : учеб. пособие / [Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова] ; под общ. ред. Е. А. Разумовской; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 284 с.

21. Francis R., Armstrong F. Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience // Journal of Business Ethics. – 2003. – Vol. 45. – № 4. – P. 375–385. Environment. – 1988. – Vol. 7. – P. 213–222.

22. Javad Moradi, Marzieh Nematollahi. Investment, Employment and Financial Performance Evidence from Cooperative Enterprises of Fars province // International Journal of Research In Business and Social Science. 2016;2(2):1-15.

23. Hayajneh O. S. The Impact of Working Capital Efficiency on Profitability an Empirical Analysis on Jordanian Manufacturing Firms [Text] / O. S. Hayajneh, F. L. A. Yassine // International Research Journal of Finance and Economics. – 2011. – Т. 66. – №. 2011. – P. 67-69.

24. Management skills assessment / Vele Cristian - Liviu, Toader Diana Cezara, Ighian Diana Sabina, Toader Cezar. - Annals of the University of Oradea: Economic Science. 2017;28(1):877-881.

25. Oleh Sokil Accounting and Analytical Support for Cost and Value Added Management: The Way to Sustainable Development Облік і фінанси. 2020;(1(87)):59-68 DOI 10.33146/2307-9878-2020-1(87)-59-68.

Продолжение Приложения А

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(0)	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
	Резервный капитал	1360	0	0	0
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	219	123	80
	Итого по разделу III	1300	229	133	90
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		0	0	0
	Заемные средства	1410	0	0	0
	Отложенные налоговые обязательства	1420	0	0	0
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	0	0	0
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	192	526	0
	Кредиторская задолженность	1520	10863	9359	3753
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	0	0	0
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	11055	9885	3753
	БАЛАНС	1700	11284	10018	3843

Руководитель _____
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ ____ ” _____ 20 ____ г.

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2019 г.

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20 19 г.

Организация _____ ООО «Лайн» _____ Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев _____ Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/Частная собственность _____ Единица измерения: т. р. Местонахождение (адрес) 445054, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 89, квартира 44	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ ОКВЭД _____ по ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td align="center" colspan="3">Коды</td></tr> <tr><td align="center" colspan="3">0710002</td></tr> <tr><td align="center">31</td><td align="center">12</td><td align="center">2019</td></tr> <tr><td align="center" colspan="3">6324064661</td></tr> <tr><td align="center" colspan="3">08.11</td></tr> <tr><td align="center">65</td><td align="center">16</td><td></td></tr> <tr><td align="center" colspan="3">384</td></tr> </table>	Коды			0710002			31	12	2019	6324064661			08.11			65	16		384		
Коды																							
0710002																							
31	12	2019																					
6324064661																							
08.11																							
65	16																						
384																							

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За январь - декабрь 2019 г.	За январь - декабрь 2018 г.
	Выручка	2110	22564	18914
	Себестоимость продаж	2120	(17390)	(14770)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	5174	4144
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(4963)	(4022)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	211	122
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(22)	(58)
	Прочие доходы	2340	0	0
	Прочие расходы	2350	(69)	(12)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	120	52
	Налог на прибыль	2410	(24)	(10)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	24	10
	отложенный налог на прибыль	2412	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	96	42

Приложение В

Отчет о финансовых результатах ООО «Лайн» за 2018 г.

Отчет о финансовых результатах

за _____ 20 18 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
Дата (число, месяц, год)		0710002	
Организация _____ ООО «Лайн» _____ по ОКПО		31	12 2018
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН		6324064661	
Вид экономической деятельности _____ Добыча декоративного и строительного камня, известняка, гипса, мела и сланцев _____ по ОКВЭД		08.11	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ Общество с ограниченной ответственностью/Частная собственность _____ по ОКОПФ/ОКФС		65	16
Единица измерения: т. р. _____ по ОКЕИ		384	
Местонахождение (адрес) 445054, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 89, квартира 44			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За январь - декабрь 2018 г.	За январь - декабрь 2017 г.
	Выручка	2110	18914	6747
	Себестоимость продаж	2120	(14770)	(4689)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	4144	2058
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(4022)	(1931)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	122	127
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	0	0
	Проценты к уплате	2330	(58)	(0)
	Прочие доходы	2340	0	0
	Прочие расходы	2350	(12)	(27)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	52	100
	Текущий налог на прибыль	2410	(10)	(20)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
	Прочее	2460	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	2400	42	80