

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ системы финансового планирования на предприятии

Обучающийся

В.А. Сомова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

докт. экон. наук, профессор Л.В. Шуклов

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

Тольятти 2023

## Аннотация

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

В условиях формирования рыночной экономики и конкурентной среды эффективное использование ресурсов становится важнейшей целью для предприятий. Планирование и управление финансовыми ресурсами играют значительную роль в достижении этой цели. В связи с этим финансовое планирование становится все более актуальным и меняет свое содержание в соответствии с развитием рыночных отношений.

Цель данной работы заключается в совершенствовании системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис».

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы планирования на предприятии;
- провести оценку системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис».

Объектом исследования является ООО «ТольяттиСтройСервис».

Предметом исследования выступает система финансового планирования.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы планирования на предприятии.....	6
1.1 Понятие, содержание и задачи системы финансового планирования .....	6
1.2 Методы финансового планирования на предприятии .....	13
2 Оценка системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	23
2.2 Организация системы финансового планирования на предприятии .....	30
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис» .....	44
3.1 Основные направления совершенствования системы финансового планирования на предприятии .....	44
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	47
Заключение .....	51
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ТольяттиСтройСервис» .....	59
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «ТольяттиСтройСервис» .....	60

## Введение

В условиях формирования рыночной экономики и конкурентной среды эффективное использование ресурсов становится важнейшей целью для предприятий. Планирование и управление финансовыми ресурсами играют значительную роль в достижении этой цели. В связи с этим финансовое планирование становится все более актуальным и меняет свое содержание в соответствии с развитием рыночных отношений.

В настоящее время большое значение придается финансовому планированию, которое направлено на обеспечение достаточного объема и правильной структуры финансовых ресурсов для обеспечения устойчивости предприятия. Финансовый анализ играет важную роль в этом процессе, включая методы оценки и прогнозирования финансового состояния компании.

«Оптимизация и планирование финансовой деятельности являются общими проблемами в современном мире. Оптимизация системы финансового планирования включает принятие решений, направленных на управление финансовыми потоками внутри предприятия в соответствии с его целями. Важно отметить, что финансовое планирование имеет свои особенности, зависящие от структуры конкретного предприятия. Оно включает анализ и подготовку решений, определяющих стратегию финансовой практики предприятия.

Целью финансового планирования является предоставление руководителям и всему предприятию информации для эффективного управления ресурсами. Система финансового планирования направлена на сокращение неопределенности относительно будущих событий и их последствий. Одной из основных задач планирования является прогнозирование денежных потоков и изменений в финансовом состоянии предприятия в результате запланированных действий» [16].

В данных условиях изучение различных форм и методов планирования финансовых ресурсов становится особенно актуальным.

Цель данной работы заключается в совершенствовании системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис».

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы планирования на предприятии;
- провести оценку системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис».

Объектом исследования является ООО «ТольяттиСтройСервис».

Предметом исследования выступает система финансового планирования.

На основе различных источников, таких как учебники, журналы и интернет-издания, а также внутренние документы и финансовая отчетность исследуемого предприятия, была создана информационная база исследования.

Методологическая база исследования включает использование таких методов, как сравнительный анализ, анализ причинно-следственных связей, научная классификация, наблюдение, дедукция, индукция и факторный анализ.

Данная работа имеет практическое значение, поскольку предложенные решения и разработки могут быть применены на практике для оптимизации и стабилизации системы финансового планирования. Это, в свою очередь, поможет предприятию эффективно управлять финансовыми ресурсами и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Структура работы включает введение, три раздела, заключение, список используемой литературы и используемых источников и приложения.

# 1 Теоретические аспекты системы планирования на предприятии

## 1.1 Понятие, содержание и задачи системы финансового планирования

«Финансовое планирование основано на прогнозировании результатов финансовой деятельности предприятия и опирается на анализ финансовых и инвестиционных политик. Финансовый план предприятия является документом, отражающим объем поступлений и выручки, фиксирующим баланс доходов и расходов предприятия» [14]. Он также включает оптимальное сочетание финансовых и материальных ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Определения понятию финансового планирования, предложенные различными авторами представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Определения понятию финансового планирования

Автор	Определение
Л. М. Куприянова	«Финансовое планирование — это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов» [20].
Е. Б. Герасимова	«Финансовое планирование представляет собой процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем» [7].
И. Т. Абдукаримов	«Финансовое планирование - процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработку финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением» [2].
Д. В. Дудник	«Финансовое планирование это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств» [10]

## Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Г.В. Шадрина	«Финансовое планирование - процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде» [28].

«Финансовый план - это процесс, включающий разработку, контроль и реализацию системы финансового планирования, которая охватывает все аспекты работы организации. Он направлен на обеспечение выполнения финансовых стратегий и тактик на определенный период времени» [28].

При разработке финансового плана осуществляется критический подход к производственным показателям, выявляются неучтенные внутренние резервы и ищутся более эффективные способы использования производственных мощностей, ресурсов, улучшения качества продукции и расширения ассортимента.

«Финансовый план является документом, отражающим финансовую стратегию и методы ее реализации, которые обеспечивают прибыль, платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия, а также увеличение дохода владельца» [28]. Он позволяет ясно понимать и анализировать различные варианты достижения поставленных целей, выбирать оптимальные варианты по критериям, таким как прибыль, доходы, структура баланса и т.д. Финансовый план также может быть подвержен изменениям в соответствии с новыми обстоятельствами и предложениями [4].

Финансовые планы включают различные аспекты:

- перспективные финансовые планы рассматриваются для определения долгосрочной финансовой стратегии и планирования на будущие периоды;
- консолидированные финансовые балансы правительства составляются на республиканском и территориальном уровнях для обеспечения экономической и социальной координации, а также

разработки финансовой политики.

Финансовое планирование является процессом на всех уровнях управления, включая:

- обеспечение координации экономической и социальной политики с финансовой политикой;
- прогнозирование необходимого объема финансовых ресурсов для планируемых деятельности;
- прогнозирование финансовых результатов реформ и программ;
- выявление возможностей для реализации финансовых мероприятий.

Долгосрочный финансовый план разрабатывается на основе прогнозных показателей экономического и социального развития государства. Он содержит информацию о возможностях мобилизации доходов и финансирования расходов бюджета на протяжении трехлетнего периода. Данный план регулярно уточняется в соответствии с показателями бюджетного дефицита и ежегодными социальными прогнозами [6].

Финансовое планирование – это процесс разработки целей по количеству и качеству и определения наиболее эффективных способов их достижения. Финансовый план является составной частью бизнес-плана предприятия, а внутреннее планирование является одним из его компонентов.

Основные задачи финансового планирования на предприятии включают:

- обеспечение платежеспособности предприятия;
- определение внутренних резервов для увеличения финансовых ресурсов;
- поиск эффективных способов привлечения внешних финансовых ресурсов;
- эффективное управление свободными денежными средствами;
- определение размера, структуры и использования денежных расходов для удовлетворения потребностей предприятия.

Целевое финансовое планирование обеспечивает соответствующие финансовые ресурсы для процесса переработки, как по объему, так и по структуре.

«Этапы финансового планирования включают:

- анализ финансовых показателей за предыдущий период;
- подготовку прогнозных документов, таких как бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств;
- уточнение прогнозных показателей через составление текущих финансовых планов;
- оперативное финансовое планирование.

Процесс финансового планирования завершается практической реализацией планов и контролем их выполнения» [3].

Результатом планирования на предприятии является система планов, включающая:

- стратегический план, разрабатываемый на долгосрочный и среднесрочный периоды, и другие необходимые планы, соответствующие целям и потребностям предприятия;
- текущий план (текущий финансовый год с детализацией по кварталам и месяцам (в виде бюджета);
- оперативный план – короткий период времени (месяцы, недели, дни, смены), направленный на решение конкретных вопросов деятельности предприятия;
- «инвестиционный проект – перспективный план создания новых производственных мощностей;
- бизнес-план предприятия - план создания нового предприятия, выхода на рынок и обеспечения рентабельности хозяйственной деятельности» [25].

Финансовое прогнозирование является основой финансового планирования на предприятии, т.е. разрабатывать стратегические, текущие и

оперативные планы и финансовый бюджет, т.е. подготовка общего, финансового и операционного бюджета.

Основные этапы финансового прогнозирования:

- составление прогноза продаж с использованием статистических и других доступных методов;
- прогнозирование переменных затрат;
- прогнозирование инвестиций в основной и оборотный капитал, необходимых для достижения заданного объема продаж;
- расчет потребности во внешнем финансировании с учетом принципа формирования рациональной структуры источников финансирования и поиска соответствующих источников.

«Эффективность работы предприятия зависит от многих обстоятельств. К ним относятся: правильное определение «что, сколько, какое качество и на какое время производить продукт или услугу» в соответствии с запросом и предложением; выбор оптимальных технологий и организаций производства; своевременная и рациональная ресурсная поддержка; величина оборотного и основного капитала; форма и способы реализации изделий и др.

Планирование является процессом разработки, принятия и реализации целевых условий в количестве и качестве и определения способов их максимально эффективной реализации. Ключевая составляющая любой успешной компании – это экономический план развития предприятия и, конечно же, контроль. В условиях системы рыночной экономики диапазон применения данных факторов крайне велик. Таким образом, каждая компания должна стремиться к оптимальной комбинации.

Это означает, что необходимо применять соответствующие формы и методы их внешней связи. Такая форма представляет собой планирование производственного и хозяйственного процесса предприятия. В опыте многих успешных компаний индустриально развитых стран можно сказать, что планирование производственно-хозяйственной деятельности в условиях конкуренции является важным условием для их выживания, роста

экономического развития, процветания и успешного выполнения принятой Стратегии развития предприятий» [22].

Финансовое управление организацией возможно только при комплексном финансовом планировании, которое включает в себя определение финансовых ресурсов и источников их получения взаимодействия с предприятием. Оно способствует принятию решений, связанных с использованием финансовых ресурсов, чтобы обеспечить денежные поступления и прибыль, удовлетворяющие интересам заинтересованных сторон, таких как собственники, учредители, акционеры и государство [23].

Финансовое планирование предприятия включает в себя как долгосрочное, так и краткосрочное планирование. Долгосрочные финансовые планы определяют цели предприятия на длительный период и включают в себя выбор инвестиционных проектов, источников финансирования и прогноз денежных потоков. Краткосрочные финансовые планы фокусируются на текущих операциях предприятия и включают программы финансирования, планы оборотного капитала и прогноз денежных потоков.

Финансовое планирование проходит через несколько этапов. На первом этапе проводится аналитическая работа, которая упрощается благодаря сходству форм финансовых отчетов и таблиц, используемых в планировании. «Баланс организации является ключевым документом финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс выступает исходным документом на этом этапе. Западные компании обычно предпочитают использовать внутренний баланс для анализа, так как он предоставляет более достоверную информацию для внутреннего использования. С другой стороны, внешний баланс составляется в основном для публикации и может отражать снижение прибыли вследствие различных факторов, таких как налогообложение или создание резервного капитала» [16].

«На втором этапе происходит разработка ключевых прогнозных документов, включая прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, и

движения денежных средств. Эти документы составляют важную часть обширных финансовых планов и представляют собой научно обоснованную структуру бизнес-планирования организации.

Третий этап включает установление и рассмотрение характеристик прогнозных финансовых документов через составление текущих финансовых планов предприятия» [30].

«Четвертый этап представляет собой оперативное финансовое планирование. Завершением процесса финансового планирования является внедрение планов на практике и контроль за их выполнением. Финансовый план должен быть долгосрочным и учитывать направление экономических процессов в стране. Кроме того, он может быть разделен на планы, определенные для конкретных периодов времени, чтобы детальнее описать деятельность компании» [30].

Таким образом, учитывая все вышеперечисленное, можно сказать, что финансовое планирование является неотъемлемой частью жизнедеятельности предприятия и позволяет обеспечить его финансовую устойчивость и развитие. Оно помогает прогнозировать будущие финансовые потоки, принимать обоснованные решения и достигать поставленных целей. Точное и своевременное финансовое планирование позволяет предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и сохранять конкурентоспособность. «Объектами финансового планирования являются движение финансового ресурса, финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансового ресурса, а также пропорции стоимости, обусловленные распределением финансовых ресурсов» [7]. Принципы финансового планирования организации обеспечивают установление ясных приоритетов, координацию и интеграцию различных сфер деятельности, оптимизацию использования финансовых ресурсов, обеспечение финансовой безопасности и контроль за выполнением планов.

## 1.2 Методы финансового планирования на предприятии

«Финансовое планирование – это инструмент, который предприятия используют для создания, реализации и оценки краткосрочных и долгосрочных целей. Он позволяет руководителям использовать внутреннюю и внешнюю финансовую информацию наряду с другими связанными рыночными данными» [22].

Существуют различные виды финансового планирования (рис. 2). Наиболее значимым для предприятия является выделение стратегического, текущего и оперативного финансового планирования.

Стратегическое финансовое планирование направлено на обеспечение финансовой стабильности предприятия на длительный срок. Оно устанавливает цели, стратегии и нормативы для различных аспектов финансовой деятельности предприятия, таких как темпы роста оборотного финансового ресурса, рентабельность оборотного капитала и объем самофинансируемого инвестиционного капитала.

На основе данной концепции разрабатываются стратегические долгосрочные планы, которые подробно описывают способы достижения целей, задачи и стратегию предприятия в целом. Они также включают расчеты необходимых инвестиций для достижения поставленных целей и источники их финансирования. «Разработка финансовой стратегии является ключевым этапом в определении долгосрочных финансовых целей и выборе наиболее эффективных путей их достижения» [7].

«Стратегическое финансовое планирование представляет собой исследование и разработку возможных путей развития финансов предприятия. Оно является основной формой реализации стратегических целей развития предприятий, позволяющей достичь высокой эффективности хозяйственной деятельности, что проявляется в росте финансовых ресурсов и доходов, рациональном их использовании и укреплении финансового состояния предприятия» [7].

«В результате стратегического планирования руководство предприятия получает информацию о потребностях в инвестиционных средствах, способах финансирования этих инвестиций и влиянии выбранной инвестиционной политики на стоимость предприятия. Стратегический финансовый план включает прогнозный баланс, прогнозный план прибылей и убытков, а также план движения денежных средств на предстоящий период» [7]. Прогнозный баланс представляет собой сводную таблицу, отражающую источники капитала и средства их размещения, а прогнозный план прибылей и убытков отражает планируемые доходы и расходы. Прогноз движения денежных средств позволяет оценить будущие денежные потоки и финансовые потребности предприятия.

«Текущее планирование формулирует подцели и промежуточные этапы на основе стратегических целей, которые достигаются в рамках ежегодных планов развития предприятия. Эти промежуточные этапы выражаются в доходах, расходах и финансах, и обеспечиваются соответствующими бюджетами.

Текущее финансовое планирование осуществляется на основе разработанного стратегического плана. Основным документом текущего финансового планирования является баланс доходов и расходов, который может дополняться шахматной таблицей (матричным балансом), отражающей источники финансирования для каждой статьи планируемых расходов» [6].

Тактическое финансовое планирование, также известное как бюджетный план, представляет собой систему целей, стратегий и мероприятий, которые реализуются через финансовый бюджет. Оно представляет финансовое выражение стратегических и планируемых мероприятий организации [5].

Традиционные методики текущего финансового планирования включают разработку различных документов, таких как методы текущего финансового планирования и планы доходов и расходов. План доходов обычно включает прогноз выручки от продаж, доходы от других источников

и расходы на производство, управление и налоговые обязательства. В плане прибылей и убытков определяется ожидаемая прибыль и ее распределение, а плановый бухгалтерский баланс отражает финансовое состояние на конец планируемого периода.

«Оперативное финансовое планирование связано с разработкой оперативных финансовых заданий и их выполнением. Оно включает составление оперативных финансовых планов, определение ключевых финансовых показателей, контроль выполнения заданий и регулирование поступлений и расходов в короткие временные промежутки» [6].

Финансовое планирование является важным элементом в системе управления предприятием, а правильная организация этого процесса способствует благополучию как отдельных предприятий, так и всей страны в целом. Профессиональное прогнозирование играет важную роль в успешной реализации управленческих решений и методик.

Важно отметить, что финансовое планирование должно учитывать не только текущие потребности и цели предприятия, но также обеспечивать достаточные ресурсы и капитал для его развития и роста. Это включает оценку финансовых потоков, расчет инвестиций и выбор наиболее эффективных источников финансирования. Планирование должно быть гибким процессом, который позволяет руководству анализировать и корректировать финансовые показатели в соответствии с изменяющимися условиями рынка и стратегическими целями предприятия.

Эффективное финансовое планирование требует системного анализа, прогнозирования и учета факторов, а также последовательности действий при составлении плана. Планирование финансовых средств и их оптимальное использование являются ключевыми аспектами финансового планирования организации [31].

В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, многовариантности расчетов, балансовый и др.

«Нормативный метод планирования финансовых показателей основан на расчёте потребности организации в финансовых ресурсах и источниках их получения с использованием предварительно установленных норм и технических показателей. Эти нормативы включают ставки налогов, тарифные взносы, нормы амортизации и расходы на оборотные средства и другие. В финансовом планировании применяется система различных норм и нормативов, включающая государственные, республиканские, местные, отраслевые и нормативы организации» [4].

Метод расчётно-аналитического планирования финансовых показателей заключается в определении плановых значений финансовых показателей и их изменений на основе анализа динамики и взаимосвязи показателей. Этот метод широко используется в случаях, когда отсутствуют технические и экономические нормативы, и возможно установить связь между показателями на основе анализа их изменений [3].

Оба этих метода являются важными инструментами для планирования финансовых показателей организации. Нормативный метод позволяет определить потребности в финансовых ресурсах на основе установленных норм и показателей, а расчётно-аналитический метод основывается на анализе динамики показателей и их взаимосвязи для определения плановых значений.

Важно учитывать, что планирование финансовых показателей требует комплексного подхода, учета внешних и внутренних факторов, а также регулярного обновления планов в соответствии с изменениями условий рынка и бизнес-процессов. Это позволяет организации принимать обоснованные решения и достигать финансовой устойчивости и успеха.

В основе этого метода лежит экспертная оценка (рисунок 1).

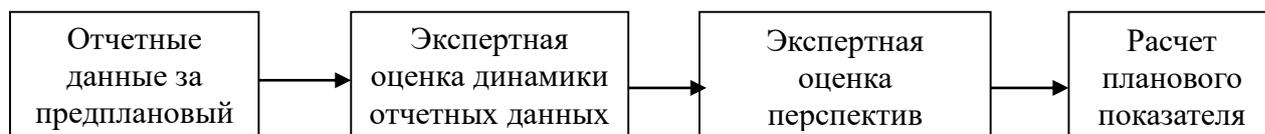


Рисунок 1 – Схема расчётно-аналитического метода планирования

«Расчётно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчисления от прибыли в фонды накопления, потребления, резервного и т. п.» [2].

«Сущность метода балансового планирования финансового показателя заключается в следующем: путем составления баланса достигается связь между имеющимися в наличии финансовыми ресурсами и реальной потребностью в их использовании. Баланс применяется в первую очередь при планировании расходов на прибыль и другие финансовые ресурсы, при планировании потребностей в поступлении средств в фонды накопления, потребления, и т.д.

Оптимизация плановых решений является методом, который заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов с целью выбора наиболее оптимального» [2]. При этом применяются различные критерии выбора, такие как минимизация затрат, максимизация прибыли, оптимальное использование капитала, снижение текущих расходов, минимизация дисконтированных затрат, ускорение оборачиваемости средств, максимизация дохода на вложенный капитал, максимизация прибыли на вложенный капитал и минимизация финансовых потерь или риска.

«Метод экономико-математического моделирования применяется в планировании финансовых показателей для нахождения количественной связи между финансовыми индикаторами и факторами, которые их определяют. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономической ситуации, используя математические символы, уравнения, таблицы, графики и другие инструменты. В модели учитываются основные факторы, которые оказывают влияние на исследуемую ситуацию» [22].

Технология бюджетирования играет важную роль в системе инструментов финансового планирования. «Бюджетное планирование определяется как технология планирования, учета и контроля доходов и расходов на разных уровнях управления предприятием, позволяющая

анализировать финансовые результаты с высокой детализацией. Одной из основных целей внедрения бюджетирования на предприятии является обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственного процесса как в целом по предприятию, так и по его подразделениям. Механизм бюджетирования включает в себя систему бюджетов на уровне подразделений, представленных в виде локальных бюджетов, а также комплексный (консолидированный) бюджет на уровне предприятия» [15].

«При формировании системы бюджетов учитываются организационная и производственно-технологическая структура предприятия, а также специфика его финансово-хозяйственной деятельности. Это позволяет разработать бюджеты, ориентированные на различные объекты бюджетирования, такие как операционные бюджеты, бюджеты бизнес-направлений, бюджеты подразделений, бюджеты центров финансового учета и финансовой ответственности, а также бюджеты проектов. Благодаря бюджетированию компания может оценить свое развитие, проанализировать результаты предыдущих периодов и выявить области для улучшения в управлении затратами» [15]. Существует технология построения бюджета, включающая различные этапы. Обычно процесс начинается с базового бюджета продаж, который является основой для составления главного бюджета. Главный бюджет объединяет в себе все остальные бюджеты и отчеты, и его результаты определяют конечный финансовый результат предприятия [10].

Финансовое планирование играет важную роль в управлении организацией, включая административные и коммерческие расходы. Оно основано на классической технологии контроля затрат, где все расходы распределяются между центрами финансовой ответственности. Соединение всех бюджетов позволяет создать Бюджет движения денежных средств (БДДС) и Бюджет доходов и расходов (БДР), а также представить Прогнозный бухгалтерский баланс. После завершения финансового планирования необходимо провести анализ для сравнения плановых и фактических

операций, выявления отклонений и определения путей улучшения деятельности организации.

Финансовое планирование помогает компании прогнозировать и развивать бизнесовую инфраструктуру, а также обеспечивает выполнение корпоративных планов. Организация финансового планирования может различаться в зависимости от размера компании, где в небольших организациях управление и планирование объединены, а в крупных компаниях формирование финансовых бюджетов выполняется децентрализованно. В обоих случаях опытные специалисты в разных областях вносят предложения и рекомендации для более эффективных мероприятий. Несмотря на значительную потребность в финансовом планировании, его успешная реализация часто требует наличия финансовых ресурсов и квалифицированного персонала с опытом работы в этой сфере.

В настоящее время существует потребность в использовании современных информационных технологий для финансового планирования, позволяющих финансовым менеджерам работать с различными версиями финансовых планов в электронном формате. Это позволяет осуществлять корректировку показателей и автоматически пересчитывать их в плане, сокращая трудозатраты и экономя время на составлении финансового плана.

«На сегодняшний день активно применяются различные программные продукты для составления финансовых планов, такие как система Forecast Expert и прикладной продукт "Альт-План". Forecast Expert представляет собой программу, которая позволяет составить прогнозы по экономическим показателям с установленным интервалом и вероятностью попадания значений в этот интервал» [22]. Она также позволяет создавать прогнозы на основе поведения других рядов и устанавливать ограничения для прогнозных значений. Программа "Альт-План", основанная на электронной таблице MS Excel, проста в использовании для сотрудников организации. «Она представляет собой универсальную систему для управления финансовыми ресурсами и составления оперативного и среднесрочного финансового плана.

Ее основная цель заключается в оперативном реагировании на изменения в финансово-хозяйственной деятельности предприятия» [23].

«Контроллинг-система, в свою очередь, направлена на создание целостного видения и эффективной диагностики финансово-хозяйственной деятельности предприятия на основе финансовых обязательств, предоставляя всем заинтересованным сторонам необходимую и достоверную информацию о ключевых факторах бизнеса» [1]. Она помогает в оценке выполнения краткосрочных финансовых планов и стратегии, контролирует отклонения фактических результатов от плановых, управляет финансовыми обязательствами и предоставляет надежную оперативную и аналитическую отчетность. Интеграция контроллинга в замкнутую систему процессов является эффективным решением для достижения целей и задач контроллинговой системы [15].

«Контроллинг-система представляет собой комплекс взаимосвязанных учетных и информационных систем, которые обеспечивают саморегулирование и достижение тактических и стратегических целей организации. Она предоставляет актуальную информацию о ключевых аспектах бизнеса как внутренним заинтересованным сторонам (менеджмент, персонал), так и внешним (акционеры, инвесторы)» [15]. Важно отметить, что составление плана, организация, анализ, учет, контроль и регулирование в системе контроллинга представляют собой этапы единого процесса. Интеграция между компонентами системы позволяет автоматизировать формирование финансовой отчетности.

Согласно исследованиям, автоматизация производства, применение продвинутой аналитики и цифровых двойников в финансовой функции приводят к трансформации инструментов и изменению финансовой профессии. В предлагаемой системе контроллинга также учитываются эти тенденции, включая использование цифровых двойников для планирования и исполнения финансовых обязательств компании, снижение затрат через

автоматизацию процессов, улучшение качества информации и интеграцию различных систем данных.

Построение системы контроллинга требует разработки алгоритма оценки и коррекции состояния, определения информационных потоков и аналитических процедур, а также обеспечения целостности и прослеживаемости данных. Комплексный подход к контроллингу позволяет эффективно управлять финансовыми процессами и обеспечивать успешное функционирование предприятия [23].

Для обеспечения финансовой устойчивости и успешного будущего развития предприятия необходимо оптимизировать внутренние пропорции формирования капиталов. Финансовый план предприятия позволяет координировать действия служб и подразделений, создавать нормативно-правовую базу для контроля финансовой деятельности и обеспечивать информационную базу для всех субъектов финансовых отношений предприятия.

Выделение приоритетов в финансовом планировании помогает сфокусироваться на стратегических задачах, реализации выявленных резервов и определении необходимых финансовых ресурсов, что способствует повышению эффективности финансового потенциала предприятия. Принцип оптимизации позволяет выбрать наилучшие варианты использования финансовых ресурсов с учетом ограничений.

Координация и интеграция разных сфер деятельности в финансовом планировании означает сотрудничество и взаимосвязь между отделами организации. Планы финансирования различных структурных единиц должны быть связаны и учитывать взаимосвязь между ними.

Сегодня организации среднего и крупного бизнеса редко пренебрегают наймом квалифицированных финансовых специалистов, занимающихся разработкой финансовых планов и анализом деятельности компании. «Финансовое планирование существенно зависит от будущих перспектив

организации и ее способности конкурировать на рынке в краткосрочной и долгосрочной перспективе» [6].

Таким образом, финансовое планирование является неотъемлемой частью полноценной финансовой системы компании. Оно включает процесс определения краткосрочных и долгосрочных стратегических целей развития организации, укрепления ее позиций на рынке и повышения благосостояния ее собственников.

Подводя итоги первого раздела исследования, необходимо отметить, что финансовые планы являются важным инструментом для разработки эффективных механизмов достижения стратегических задач компании, определения необходимого финансирования и наиболее эффективного его использования. «Использование финансового инструментария является неотъемлемым условием оптимизации финансового потока предприятия, обеспечения его финансовой стабильности и конкурентоспособности. Это обусловлено несколькими факторами, среди которых следует отметить следующие: финансовое планирование позволяет выявить проблемы, возникающие в деятельности компании, и своевременно их решать, финансовое планирование стимулирует систему управления к достижению поставленных задач, учитывая их реальность, достижимость и эффективность, финансовое планирование улучшает координацию действий и обеспечивает систему управления необходимой информацией, финансовое планирование способствует более рациональному распределению финансовых ресурсов, финансовое планирование улучшает систему финансового контроля на предприятии и способствует достижению стратегических задач. Однако следует отметить, что финансовое планирование является одной из самых сложных задач на уровне управления из-за постоянного присутствия рисков факторов и неопределенности» [19].

## **2 Оценка системы финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис»**

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

Общество с ограниченной ответственностью «ТольяттиСтройСервис» - компания, осуществляющая производство упаковочных материалов.

Юридический адрес: Самарская обл., г. Тольятти, шоссе Комсомольское, д. 25-А кв. 29.

Основной вид деятельности: строительство жилых и нежилых зданий.

Дополнительные виды деятельности:

- распиловка и строгание древесины;
- предоставление услуг по пропитке древесины;
- производство шпона, фанеры, деревянных плит и панелей;
- производство прочих деревянных строительных конструкций и столярных изделий.

ООО «ТольяттиСтройСервис» - это юридическое лицо, которое действует в соответствии с Уставом и имеет свой собственный баланс. Компания использует общую систему налогообложения и обладает всеми правами и обязанностями юридического лица, которые предусмотрены законодательством Российской Федерации.

В работе компании основными принципами являются профессионализм во всех областях деятельности, надежность и качество производимой продукции, а также ориентация на достижение результатов.

Компания «ТольяттиСтройСервис» ежегодно проводит модернизацию оборудования с целью расширения возможностей для производства упаковки, наделяя и улучшая выпускаемую продукцию дополнительными элементами.

Специалисты предприятия осуществляют полный цикл проектирования упаковки, начиная с выезда специалистов на производственную площадку

заказчика и сопровождая изготовление и тестирование опытной партии упаковки с дальнейшим изготовлением готовой продукции.

Организационная структура ООО «ТольяттиСтройСервис» представлена на рисунке 2.

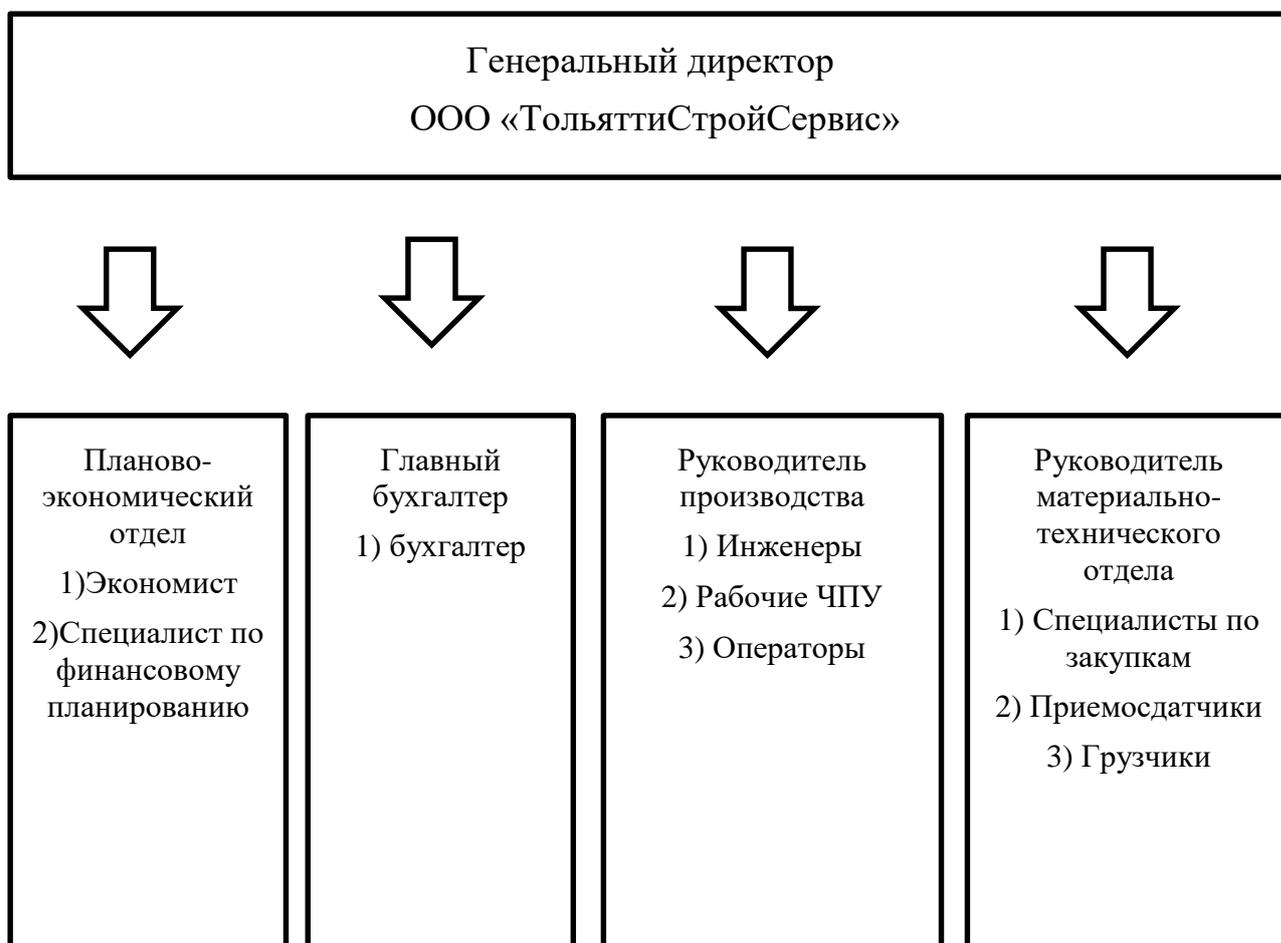


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «ТольяттиСтройСервис»

Основной целью деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» является извлечение прибыли для удовлетворения социальных и экономических интересов участников Общества посредством осуществления хозяйственной деятельности.

Показатели финансовых результатов и эффективности деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020-2022 гг. отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ показателей финансовых результатов и эффективности деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020-2022 год, тыс. руб.

Показатели	2020 год	2021 год	2022 год	Отклонение (+/-)		Темп роста, %	
				2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Выручка, тыс. руб.	206 811	208 817	242 317	2006	33 500	100,96	116,04
Себестоимость, тыс. руб.	202 002	205 005	239 239	3003	34 234	101,48	116,70
Валовая прибыль, тыс. руб.	4809	3 812	3 078	-997	-734	79,26	80,75
Прибыль от продаж, тыс. руб.	998	817	358	-181	-459	81,86	43,82
Прочие доходы, тыс. руб.	168	156	1 760	-12	1 604	92,85	1128,21
Прочие расходы, тыс. руб.	793	568	618	-225	50	71,62	108,80
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	373	405	1 500	32	1 095	108,57	370,37
Налог на прибыль, тыс. руб.	75	96	33	21	63	128	34,38
Чистая прибыль, тыс. руб.	298	309	1 467	11	1 158	103,69	474,76
Рентабельность продаж, %	0,20	0,15	0,61	-0,05	0,46	75	409,12
Рентабельность затрат, %	0,20	0,15	0,60	-0,05	0,46	75	408,33
Рентабельность активов, %	0,60	0,58	2,28	-0,02	1,70	96,66	396,23
Рентабельность капитала, %	7,14	6,92	24,73	-0,22	18	96,91	357,35

По данным таблицы 2, можно сказать, что чистая прибыль предприятия в течении рассматриваемого периода значительно выросла: прирост составил 474,76% (показатель 2022 г. в 4,7 раз выше показателя 2021 г.). Основными расходами предприятия являются расходы по обычной деятельности, а именно - себестоимость произведенной продукции и предоставленных услуг. Для достижения более высокой прибыли предприятие должно стремиться к снижению темпов прироста себестоимости, управленческих и коммерческих расходов, чтобы они были ниже, чем темп прироста выручки. Таким образом, доля прибыли в выручке будет увеличиваться, что является желаемым

результатом. Соответственно, с уменьшением доли себестоимости, управленческих и коммерческих расходов в выручке будет достигнута эта цель.

Финансовое состояние определяется находящимися в ведении Общества имуществом и источниками его финансирования. Приведенный анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» выполнен за период 2020-2022 гг.

По данным бухгалтерского баланса был проведен анализ структуры баланса, который представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ структуры актива баланса за 2020 - 2022 гг., в тыс. руб.

Показатель	2020		2021		2022		Отклонение, тыс. руб.	Темп роста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %		
Внеоборотные активы	28	0,05	25	0,05	4 268	6,63	4 243	17072,00
Запасы	6 356	11,84	13 503	25,14	18 939	29,43	5 436	140,26
Денежные средства и денежные эквиваленты	2	0,003	5	0,01	158	0,25	153	3160,00
Финансовые и другие оборотные активы	47 274	88,08	40 178	74,80	40 991	63,69	813	102,02
Итого	53 670	100	53 711	100	64 356	100	10 645	119,82

Исходя из произведенных расчетов в таблице 3, можем наблюдать, что удельный вес отдельных составляющих активов в структуре баланса менялся на протяжении всего отчетного периода.

Если в 2021 году «Материальные внеоборотные активы» составили всего 0,05% (25 тыс. руб.) в составе активов, то уже на конец 2022 года их удельный вес вырос до 6,63% (4 268 тыс. руб.). Увеличение материальных внеоборотных активов говорит о приобретении основных средств (оборудования, зданий, сооружений) и нематериальных активов, об

инвестициях в строительство новых основных средств или об осуществлении долгосрочных финансовых вложений.

Как можем видеть, за счет увеличения объемов всех составляющих активов их доля также растет, кроме «Финансовых и других оборотных активов», удельный вес которых уменьшился в 2022 году на 11,11% и составил 40 991 тыс. руб., что показывает «увеличение дебиторской задолженности – это приводит к отвлечению оборотных средств из оборота компании и увеличению кредиторского долга. Что отрицательно влияет на платежеспособность предприятия» [22].

«Запасы» по сравнению с 2021 годом увеличились на 4,29% (5 436 тыс. руб.) и в 2022 году составили 18 939 тыс. руб. Увеличение запасов говорит о позитивной тенденции развития.

«Денежные средства и денежные эквиваленты» также увеличились на 153 тыс. руб. и в 2022 году составили 158 тыс. руб. А также за счёт поступившей в 2022 году субсидии президента в размере – 1 400 тыс. руб. Это говорит о стабильной работе и тенденции к росту в организации.

В таблице 4 проведен анализ структуры пассива баланса за период с 2020 по 2022 годы, в котором была оценена капитализация предприятия и изменения в динамике его капитала.

Таблица 4 – Анализ структуры пассива баланса за 2020 - 2022 год, в тыс. руб.

Показатель	2020		2021		2022		Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %		
Капитал и резервы	4 156	7,74	4 465	8,31	5 932	9,22	1 467	132,86
Долгосрочные заемные средства	25 663	47,81	25 468	47,42	27 411	42,59	1 943	107,63
Другие долгосрочные обязательства	-	-	-	-	2 827	4,39	-	-

Продолжение таблицы 4

Показатель	2020		2021		2022		Отклонение, тыс. руб.	Темп прироста, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %		
Краткосрочные заемные средства	87	0,16	32	0,06	43	0,07	11	134,38
Кредиторская задолженность	23 763	44,27	23747	44,21	28 142	43,73	4 395	118,51
Итого	53 670	100	53 711	100	64 355	100	10 644	119,82

Рост источников формирования имущества организации и увеличение деловой активности видны из анализа таблицы 4, где отчетный период показывает увеличение валюты баланса на 10 644 тыс. руб. Увеличение собственных средств предприятия и прибыли отражено в росте "Капитала и резервов организации" на 1467 тыс. руб. в отчетном периоде. Рост долгосрочных заемных средств на 0,91% в структуре пассива баланса, которые составляют 42,59%, также свидетельствует о повышении ситуации.

За отчетный период «Долгосрочные обязательства» возросли на 2 827 тыс. рублей. Финансовая устойчивость организации страдает от отсутствия использования долгосрочных заемных средств и наличия только отложенных налоговых платежей в их составе. Хозяйственный оборот осуществляется только за счет собственных средств и краткосрочных заемных средств.

В данном анализируемом периоде произошло увеличение «Краткосрочные заемные средства» на 11 тыс. рублей (34,38%), что «является негативным фактором, поскольку значительная доля краткосрочных обязательств в пассиве приводит к снижению ликвидности баланса и негативно сказывается на платежеспособности» [12].

Деятельность организации негативно сказывается на «Кредиторской задолженности», которая увеличилась на 4395 тыс. руб. (18,51%). Использование кредиторской задолженности в высоком объеме активно финансирует хозяйственную деятельность. «Финансовая устойчивость организации требует, чтобы заемный капитал был меньше собственного

капитала, и его прирост был меньше прироста собственного капитала. Займы и кредиты могут быть использованы и увеличены только в краткосрочном периоде для реализации инвестиционных проектов и снижения зависимости от заемных источников финансирования» [14].

Однако, несмотря на увеличение объемов выручки и прибыли, работы ООО «ТольяттиСтройСервис» столкнулось с некоторыми проблемами, которые требуют разрешения. В частности, в 2022 году запасы предприятия увеличились на 40,26%, что эквивалентно 5436 тыс. рублей. В 2022 году предприятие столкнулось с ростом дебиторской задолженности, что привело к негативным последствиям для рентабельности и платежеспособности компании. Необходимость дополнительных расходов стала основной причиной данного явления. Однако, несмотря на это, следует отметить, что в целом эффективность работы предприятия улучшилась, что привело к увеличению выручки и прибыли.

Непроведение работ по возврату задолженности со стороны покупателей и заказчиков в 2022 году привело к росту дебиторской задолженности предприятия по сравнению с предыдущим годом. Для достижения поставленных целей по сокращению дебиторской задолженности и увеличению кредиторской задолженности, предприятию необходимо активно использовать кредиторскую задолженность в качестве источника покрытия дебиторской задолженности. Это позволит улучшить финансовое положение предприятия и повысить его платежеспособность. Важно осуществлять контроль над сроками оплаты поставщиков и устанавливать жесткие условия оплаты для покупателей, чтобы минимизировать долги и обеспечить стабильность финансового положения компании. Только так предприятие сможет эффективно управлять своими финансовыми ресурсами и обеспечить свою конкурентоспособность на рынке.

## **2.2 Организация системы финансового планирования на предприятии**

ООО «ТольяттиСтройСервис» принимает во внимание важность эффективного финансового планирования и контроля за плановыми показателями, и поэтому было принято решение о создании специального подразделения - планово-экономического отдела. Его основная задача заключается в составлении смет доходов и расходов, проведении анализа финансовой деятельности и поиске оптимальных решений для улучшения работы предприятия. В этом отделе трудятся высококвалифицированные специалисты по финансовому планированию и экономисты, которые имеют богатый опыт и экспертизу в данной области.

Экономист исполняет важные функции в рамках финансового планирования. Он проводит анализ текущего финансового состояния предприятия, определяет долгосрочные и краткосрочные финансовые цели и разрабатывает стратегию для их достижения. Кроме того, экономист отслеживает финансовые рынки и тенденции, чтобы прогнозировать возможные изменения и принимать соответствующие меры.

Наконец, экономист проводит анализ финансовых показателей и отчетность, чтобы оценить результаты финансовой деятельности предприятия. Он выявляет сильные и слабые стороны, идентифицирует проблемные области и предлагает рекомендации по их улучшению. Это позволяет предприятию принимать обоснованные решения и достигать поставленных финансовых целей.

«Одной из основных задач, стоящих перед финансовым отделом, является формирование годовых бюджетов. Этот процесс включает в себя не только составление отчетных форм по факту исполнения бюджета, но и разработку ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов. Важным элементом работы финансистов является также формирование корректировок к годовому бюджету и составление пояснений по этим корректировкам.

Однако работа по планированию и контролю исполнения бюджета не ограничивается только формированием отчетов. Отдел финансов также ответственен за планирование, корректировку и контроль исполнения налоговых платежей. Это включает в себя анализ налоговых обязательств и определение стратегии по оптимизации налоговых процессов.

Кроме того, финансовый отдел занимается среднесрочным и перспективным планированием основных показателей деятельности» [10]. Это важный этап работы, который позволяет определить финансовые цели компании на более длительный период и разработать стратегию их достижения.

«Специалист по финансовому планированию:

- осуществляет анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оценку финансовых ресурсов и финансовых потребностей предприятия на (краткосрочную, долгосрочную) перспективу;
- анализирует результаты исследований, проведенных соответствующим подразделениям предприятия, по следующим направлениям: рынок сбыта; конкурентная среда; маркетинг; производство; трудовые ресурсы;
- разрабатывает финансовую стратегию предприятия в соответствии с утвержденным стратегическим планом развития предприятия;
- определяет финансовые проблемы, которые требуют решения в перспективе, определяет финансовые возможности, которые необходимо использовать» [21].

Таким образом, работа финансового отдела включает в себя не только формирование бюджетов и отчетов, но и планирование и контроль всех финансовых процессов в организации. Это требует глубоких знаний, аналитического мышления и умения прогнозировать изменения в экономической среде.

ООО «ТольяттиСтройСервис» в своей деятельности осуществляет финансовое планирование в рамках проведения финансового бюджета (рисунок 3).

Разработка нормативного документа, определяющего процедуру финансового планирования и установление единых правил и подходов к составлению финансового плана, состоялась в ООО «ТольяттиСтройСервис». В рамках этого документа предусмотрены различные типы планирования, включая текущее, годовое и среднесрочное планирование.



Рисунок 3 – Формирование финансового бюджета в ООО «ТольяттиСтройСервис»

Рассмотрим исполнения финансового бюджета.

В таблице 5 представлены данные, позволяющие произвести сопоставление плановых и фактических показателей бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис» по доходам.

Таблица 5 – Сопоставление плановых и фактических показателей бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020-2022 гг., в тыс. руб.

Показатель	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Доходы от оказания платных услуг (работ)	243 977	206811	127 381	208817	699 545	242317
Прочие доходы	2 428	168	38 777	156	6086	1 760
Итого доходы	246 406	206 979	166 158	208973	705 631	244077

Сами результаты сопоставления плановых и фактических показателей бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис» (по абсолютным значениям) представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Результаты сопоставления плановых и фактических показателей бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис» (абсолютные отклонения)

Показатель	Значение тыс. руб.		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Доходы от оказания платных услуг (работ)	-37 166	81 436	-457 228
Прочие доходы	-2 260	-38 621	-4 326
Итого доходы	-39 427	42 815	-461 554

Доходная часть бюджета неэффективно планируется в отношении доходной части.

На рисунке 5 представлены результаты исполнения доходной части бюджета предприятия.

По рисунку 5 можно сделать вывод, что ООО «ТольяттиСтройСервис» не выполняет запланированные показатели по всем направлениям источников доходов. Величина не полностью осуществленных бюджетных расходов выросла с 39 427 тыс. руб. в 2020 году до 461 554 тыс. руб. в 2022 году. Теперь перейдем к оценке достижения плановых показателей по расходам.

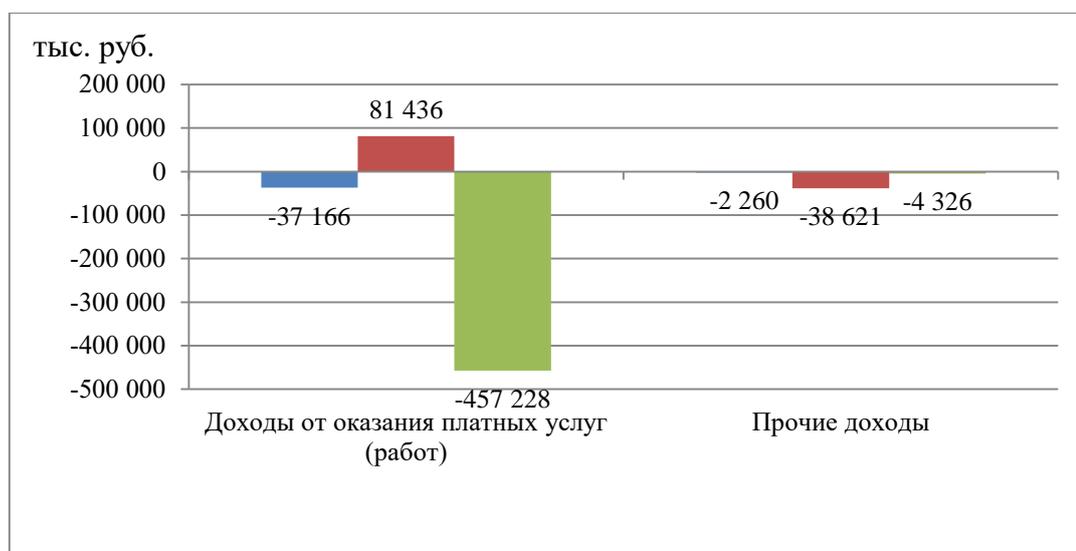


Рисунок 4 – Исполнение доходной части бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис»

В таблице 7 представлены данные о запланированных и реально достигнутых показателях расходов ООО «ТольяттиСтройСервис» в различных направлениях.

Таблица 7 – Данные планового и фактического исполнения расходов ООО «ТольяттиСтройСервис» (в тыс. руб.)

Виды расходов	2020 г.		2021 г.		2022 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Оплата труда и начисления на оплату труда	58 909	59 721	51 810	53 552	59 511	60 352
заработная плата	25100	45 367	54 587	53 266	44 379	44 812
прочие выплаты	967	1 164	2 688	2 172	1 971	1 971
начисления на выплаты по оплате труда	32842	13 190	16 535	16 114	13 161	13 569
Приобретение работ, услуг	130122	142281	139541	151453	141870	178887
услуги связи	239	271	281	294	258	258
коммунальные услуги	7 659	8558	2 721	8 292	2 771	8 616
работы, услуги по содержанию имущества	4 971	8 665	1 729	8 782	2 831	8 831
прочие работы, услуги	117253	124787	186620	134085	134455	21 551
Итого расходы по обычным видам деятельности	189031	202002	191351	205005	201381	139631
Прочие расходы	598	798	208	568	401	618
Итого расходы	189629	202800	191559	205573	201782	140249

На основе данных из таблицы 7 можно увидеть, что в течение рассматриваемого периода произошли изменения в планируемых расходах. В 2020 году запланированные расходы составляли 189629 тыс. рублей, а к 2022 году они выросли до 201782 тыс. рублей. В то же время, фактически исполненные расходы сократились: в 2020 году составляли 202800 тыс. рублей, а в 2022 году - 140249 тыс. рублей.

Для проведения оценки плановых показателей мы будем использовать количественные (абсолютные) и качественные (относительные) данные из таблицы 8.

Таблица 8 – Оценка количественного и качественного исполнения расходов ООО «ТольяттиСтройСервис» (в тыс. руб., в %)

Виды доходов	Перевыполнение (+), неисполнение (-) запланированных показателей, тыс. руб.			Уровень исполнения запланированных показателей, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Оплата труда и начисления на оплату труда	812	1 742	841	101	103	101
заработная плата	20 267	-1 321	433	180	97	101
прочие выплаты	197	-516	0	120	81	100
начисления на выплаты по оплате труда	-19 652	-421	408	40	97	103
Приобретение работ, услуг	12 159	11 912	37 017	109	108	126
услуги связи	32	13	0	113	105	100
коммунальные услуги	899	5 571	5 845	174	304	311
работы, услуги по содержанию имущества	3 694	7 053	6 000	106	507	312
прочие работы, услуги	7 534	-52 535	-112 904	107	72	16
Итого расходы по обычным видам деятельности	12 971	13 654	-61 750	106	107	69
Прочие расходы	200	360	217	133	173	154
Итого расходы	13 171	14 014	-61 533	107	107	69

По данным таблицы, выходит, что уровень расходов ООО «ТольяттиСтройСервис» к 2022 году превышает запланированные показатели.

Визуальное подтверждение этому можно увидеть на рисунке 5, где отражена близость оцененного уровня исполнения запланированных показателей к значению «100%».

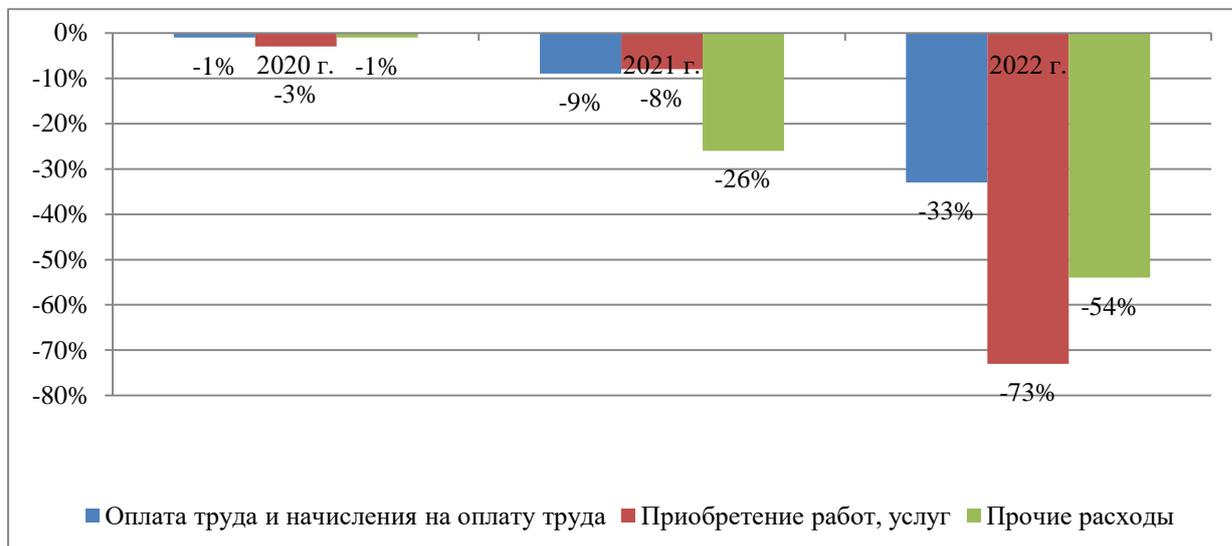


Рисунок 5 – Уровень исполнения расходов бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис», %

Анализ показывает, что планирование расходов было недостаточно эффективным в ООО «ТольяттиСтройСервис». Фактические показатели превышают запланированные, что свидетельствует о негативной тенденции в деятельности предприятия. «Специалист по финансовому планированию формирует состав расходов и оценивает их стоимость, однако для их выполнения требуется больше денежных средств, чем было утверждено в бюджете» [24]. Некорректное прогнозирование финансового результата является результатом неэффективного планирования доходов и расходов предприятия. Отсутствие специального программного обеспечения на предприятии также влияет на это.

Планово-экономический отдел специалисты выполняют прогноз и планирование вручную в рамках финансового планирования. Бюджет движения денежных средств формируется на основе разработанного бюджета доходов и расходов на планируемый год организации. Этот бюджет должен

учитывать внутригрупповые обороты и проверять взаимные расчеты. В таблице 9 представлен анализ выполнения плана движения денежных средств.

Таблица 9 – Анализ выполнения плана движения денежных средств ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020 - 2022 гг., тыс. руб.

Показатели	Период, годы						Выполнение плана, %		
	2020		2021		2022		2020	2021	2022
	План	Факт	План	Факт	План	Факт			
Поступления, всего, в том числе:	45800	46240	48000	49440	40100	45180	101,2	103,5	113
от продажи работ и услуг	45800	46240	48000	49440	40100	45180	101,2	103,5	112
Платежи, всего, в том числе:	45790	46410	47760	49060	40050	45140	101,3	102,7	113
поставщикам за материалы, работы и услуги	9200	9560	10260	10600	12400	8850	103,9	103,3	72
в связи с оплатой труда	26100	26270	26500	27420	26450	25660	100,7	103,5	97
налоговые обязательства	440	460	850	900	900	440	109,1	105,9	49
прочие платежи	50	40	50	40	100	70	60,0	60,0	70
в связи с приобретением и ремонтом основных средств	110	90	100	110	400	220	81,8	110,0	55

Проведение анализа плана движения денежных средств предприятия на основе таблицы 9 привело к следующим выводам. В 2020 и 2021 годах план по доходам (поступлениям денежных средств) был перевыполнен на 1,2% и 3,5% соответственно. В 2022 году фактические поступления денежных средств превысили 13%. Все поступления денежных средств были связаны с основной деятельностью. Рисунок 6 отображает динамику плановых и фактических поступлений денежных средств.

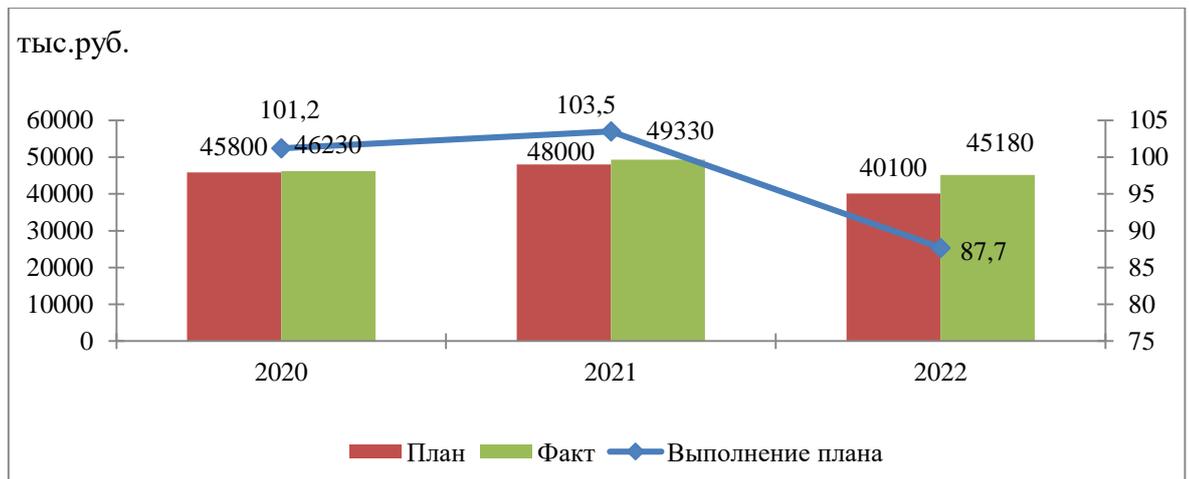


Рисунок 6 – Динамика плановых и фактических поступлений денежных средств ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020 - 2022 гг.

Рисунок 7 иллюстрирует динамику платежей денежных средств в течение 2020-2021 гг. Фактические расходы превышали запланированную величину. Превышение составило 1,2 % в 2020 году и 13 % в 2021 году. Основные превышения фактических расходов произошли в направлениях продажи услуг и оплаты труда.

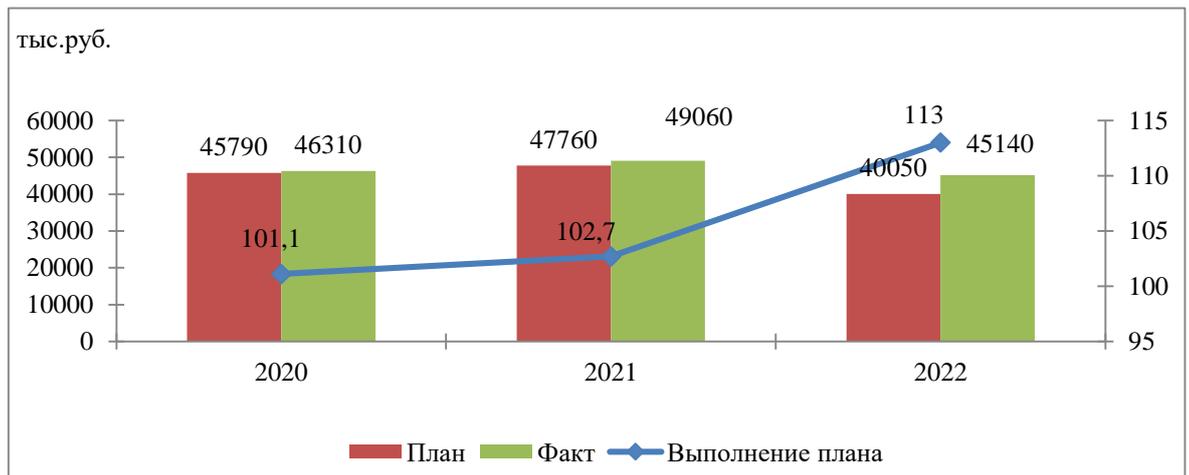


Рисунок 7 – Динамика плановых и фактических платежей денежных средств ООО «ТольяттиСтройСервис» за 2020 - 2022 гг.

Вывод о контроле денежных поступлений и платежей планово-экономическим отделом может быть сделан на основе проведенного анализа

финансового плана, который показывает, что в целом все находится под контролем. Однако, необходимо уделить особое внимание неблагоприятным отклонениям финансовых показателей от запланированного уровня, чтобы выяснить причины и виновников этих отклонений и принять необходимые управленческие решения для урегулирования показателей.

Ввиду чрезмерной загруженности специалистов планово-экономического отдела оперативное финансовое планирование, как правило, не осуществляется.

В дополнение к финансовому плану компания готовит план отчетности о финансовых результатах с годовым горизонтом планирования. «Для определения эффективности финансового планирования в исследуемой компании проводится анализ абсолютных и относительных отклонений плановых значений отдельных параметров от их фактических значений» [21]. Мы будем оценивать выполнение плана по финансовым показателям, используя фактологический анализ плана из отчета о финансовых результатах (таблица 10).

Таблица 10 – План-фактный анализ отчета о финансовых результатах ООО «ТольяттиСтройСервис», в тыс. руб.

Показатели	2022 год		2023 год	2024 год	Фактический прирост за 2022 год (+;-)
	план	факт	план	план	
Выручка, тыс. руб.	250 000	242 317	266 549	293 204	-7 683,00
Себестоимость, тыс. руб.	230 000	239 239	263 163	289 479	9 239,00
Валовая прибыль, тыс. руб.	20 000	3 078	3 386	3 724	-16 922,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	500	358	394	433	-142,00
Прочие доходы, тыс. руб.	2 500	1 760	1 936	2 130	-740,00
Прочие расходы, тыс. руб.	500	618	680	748	118,00
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	18 500	1 500	1 650	1 815	-17 000,00
Налог на прибыль, тыс. руб.	200	33	36	40	-167,00

Продолжение таблицы 10

Показатели	2022 год		2023 год	2024 год	Фактический прирост за 2022 год (+;-)
	план	факт	план	план	
Чистая прибыль, тыс. руб.	18 300	1 467	1 614	1 775	-16 833,00
Рентабельность продаж, %	1	0,61	0,67	0,74	-0,39
Рентабельность затрат, %	0,85	0,6	0,66	0,73	-0,25
Рентабельность активов, %	2,5	2,28	2,51	2,76	-0,22
Рентабельность капитала, %	26,5	24,73	27,2	29,92	-1,77

Исходя из планового анализа финансовой деятельности предприятия, можно сделать вывод о плановом динамичном увеличении прибыльности предприятия и росте показателей эффективности. Можно констатировать тот факт, что в 2022 году предприятие недовыполнило свои показатели и получило выручку ниже плановой. Основными причинами этого стало недовыполнение плана по доходам и непредвиденный рост расходов.

Исходя из фактического выполнения 2022 года относительно плана, в плановом периоде деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» на 2023-2024 гг., был запланирован классический рост прибыльности на 10-20% (в зависимости от статьи), который позволит предприятию динамично развиваться и наращивать свои объёмы. Рассмотрим более детально планирование основных бюджетных показателей. В таблице 11 представлен плановый прирост основных средств предприятия.

Таблица 11 – Плановый прирост основных фондов ООО «ТольяттиСтройСервис», в тыс. руб.

Показатель	2022 год		2023 год	2024 год	Темп роста в 2020 году, в %
	план	факт	план	план	
Основные средства	2000	4 268	5000	7000	8 572

Динамика планового прироста основных средств говорит о активном развитии компании и приобретению дополнительных основных средств для развития деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис».

Плановый прирост актива представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Плановый прирост структуры актива баланса, в тыс. руб.

Показатель	2022 год		2023 год	2024 год	прирост 2022 год план/факт, тыс. руб.
	план	факт	план	план	
Материальные внеоборотные активы	5 000	4 268	4 468	4668	-732
Запасы	20 000	18 939	22 939	24939	-1 061
Денежные средства и денежные эквиваленты	150	158	178	198	8
Финансовые и другие оборотные активы	40 000	40 991	40 991	38991	991
Итого	65 150	64 356	68 576	68796	-794

Исходя из произведенных расчетов в таблице 12, можем сделать вывод о стабильном динамичном развитии предприятия за планируемый период.

«Плановое увеличение материальных внеоборотных активов говорит о приобретении основных средств (оборудования, зданий, сооружений) и нематериальных активов, об инвестициях в строительство новых основных средств или об осуществлении долгосрочных финансовых вложений» [3]. Плановое уменьшение «Финансовых и других оборотных активов», показывает уменьшение дебиторской задолженности – соответственно и уменьшению кредиторского долга. Что позитивно повлияет на платежеспособность предприятия.

Кроме этого, Плановый рост статьи «Запасы» на 6 000 тысяч рублей говорит о позитивной тенденции планового развития предприятия.

Динамичный Плановый рост статьи «Денежные средства и денежные эквиваленты» говорит о стабильной работе и тенденции к росту в организации.

Оценив активы, проанализируем план прироста пассива баланса, точнее капитал, вложенный в имущество предприятия в таблице 13.

Таблица 13 – Плановый анализ структуры пассива баланса, в тыс. руб.

Показатель	2022 год	2022 год	2023 год	2024 год	Отклонение, тыс. руб.
	план	факт	план	план	
Капитал и резервы	7 000	5 932	8932	10932	-1 068
Долгосрочные заемные средства	28 000	27 411	28411	31851	-589
Другие долгосрочные обязательства	2 500	2 827	2 827	1 827	327
Краткосрочные заемные средства	40	43	43	43	3
Кредиторская задолженность	27 610	28 142	28 142	24142	532
Итого	65 150	64 356	68 576	68796	-794

План прироста пассива баланса в таблице 13 и на рисунке 10 показывают, плановое улучшение валюты баланса в структуре пассива, что «является положительным моментом и говорит о росте источников формирования имущества организации, росте деловой активности предприятия» [3].

«Капитал и резервы организации за плановый период увеличились на 5000 тыс. рублей, что является позитивным моментом, означающим рост собственных средств предприятия, тем самым происходит увеличение прибыли организации» [14].

План роста статьи «Долгосрочные заемные средства» в валюте баланса запланирован на уровне прироста - 4440 тыс. руб., что говорит о качественном и эффективном управлении предприятием.

Плановое снижение статьи «Другие долгосрочные обязательства» является позитивным моментом и говорит о снижении отложенных налоговых обязательств, что позитивно повлияет на рост финансовой устойчивости.

План уменьшения статьи «Кредиторская задолженность» позитивно отразится на деятельности организации.

Итак, подводя итоги второго раздела исследования, можно сказать о том, что эффективность работы предприятия ООО «ТольяттиСтройСервис» за рассматриваемый период в целом повысилась, вследствие чего объемы выручки и прибыли увеличились. Однако на предприятии существуют также и проблемы: увеличение запасов предприятия и рост дебиторской задолженности. Проведенный анализ и оценка эффективности бюджета доходов и расходов в ООО «ТольяттиСтройСервис» показал, что в исследуемом предприятии специалисты неэффективно справляются с прогнозированием доходов и расходов, что характеризуется неудовлетворительным качеством организации процесса финансового планирования и проявляется в ухудшении показателей уровня исполнения доходной и расходной части его бюджета, не достигаются плановые значения, как в доходной, так и в расходной части бюджета.

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

#### **3.1 Основные направления совершенствования системы финансового планирования на предприятии**

В настоящее время ООО «ТольяттиСтройСервис» столкнулось с рядом проблем в своей системе финансового планирования. Ухудшение показателей исполнения доходной и расходной части бюджета является одной из них. Кроме того, отсутствие необходимого программного обеспечения мешает контролировать финансовый план.

В результате этого возникают сложности в определении прибыльности проектов и взаимосвязи между доходами и расходами. Система финансового планирования должна позволять компании точно просчитывать бюджет и управлять финансовыми ресурсами. Однако в настоящее время недостаток программного обеспечения делает это невозможным.

Необходимо принять меры для устранения этих проблем. Построение эффективной системы финансового планирования и внедрение соответствующего программного обеспечения позволит ООО «ТольяттиСтройСервис» более эффективно управлять финансовыми ресурсами и прогнозировать развитие компании.

Внедрение нового программного комплекса в систему финансового планирования ООО «ТольяттиСтройСервис» представляет собой перспективное решение, которое позволит повысить эффективность и результативность управления расходами и доходами бюджета. Однако, необходимо провести тщательный анализ и подготовку, чтобы гарантировать успешное внедрение и использование новой системы.

Для улучшения планирования бюджета предлагается осуществить внедрение программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» и его модуля «Бюджетирование».

«Программный комплекс «ИНТЕГРАЛ»: модуль «Бюджетирование» – современная система, предназначенная для решения задач по автоматизации бюджетирования. Программа предназначена для планирования и учета результатов финансово-хозяйственной деятельности, организации и подготовки управленческой отчетности в требуемом руководящем звене» [25].

«Возможности программного модуля «Бюджетирование»:

- настройка модели планирования (для формирования бюджетов);
- настройка модели учета (для формирования фактических отчетов);
- формирование бюджетов (в соответствии с настроенной бюджетной моделью);
- формирование план-фактных отчетов после завершения отчетных периодов;
- корректировка планов и бюджетов;
- настройка и контроль исполнения регламента бюджетирования;
- консолидация управленческой отчетности по группе компаний.

В конфигурацию «Бюджетирование» входят следующие программы:

- модуль «Бюджетирование»;
- программа для импорта фактических данных из 1С» [25].

«В комплекте конфигурации «Бюджетирование» отсутствует модуль «Управленческий учет». Для ООО «ТольяттиСтройСервис» не требуется модуль «Управленческий учет», так как в базе 1С уже содержится полная информация о хозяйственных операциях с необходимой детализацией и она заполнена в соответствии с управленческой учетной политикой. В этом случае фактические данные можно будет импортировать из 1С. Автоматизация бюджетирования для ООО «ТольяттиСтройСервис» становится актуальной, потому что на предприятии управленческий и бухгалтерский учет осуществляются в единой системе (1С)» [25].

«Внедрение автоматизированной системы предполагает наличие набора следующих инструментов:

- создание различных бюджетных схем под конкретные проекты, задачи или для распределения в отдельные периоды времени;
- функционал для прогнозирования и моделирования различных сценариев проведения бюджетной политики;
- инструменты для решения организационных задач, включая распределение и передачу зон финансовой ответственности между подразделениями;
- функции различных методов анализа бюджета.

Преимущества программного комплекса:

- в одной базе данных можно строить несколько бюджетных моделей;
- в программе реализована возможность самостоятельного создания и настройки модели бюджетирования разной степени детализации (без помощи программистов);
- позволяет получать более детализированные отчеты в различных аналитических срезах;
- позволяет существенно экономить время при планировании финансовых показателей» [25].

«Фактические данные об исполнении бюджетов могут вводиться в систему двумя способами: импорт из 1С и ввод вручную.

Преимущества программного комплекса «ИНТЕГРАЛ»: модуль «Бюджетирование»:

- регулярное устранение устаревших и неэффективных бизнес-процессов;
- более эффективное распределение бюджета;
- компания оперативно реагирует на изменение рынка» [25].

Благодаря реализации мер, использующих программный комплекс "ИНТЕГРАЛ", достигнуты успехи в сокращении ошибок, допускаемых сотрудниками планово-экономического отдела, и повышении эффективности финансового планирования на предприятии. В процессе деятельности модуль "Бюджетирование" данного комплекса автоматически формирует различные

бюджеты, учитывая связи между подразделениями и центрами финансовой ответственности. Также проводится сценарный анализ при составлении бюджетов, а лимиты автоматически контролируют все расходы и платежи предприятия.

Для финансового планирования и контроля предлагается модуль «Бюджетирование» в программном комплексе «ИНТЕГРАЛ». С его помощью можно вести учет доходов и расходов предприятия на уровне центров финансовой ответственности и организации в целом. Этот подход позволяет проанализировать информацию о бюджетировании, как фактическую, так и прогнозируемую. Стоимость модуля составляет 45000 рублей за одно рабочее место. Программа также предоставляет возможность создавать отчеты в различных аналитических разрезах и проводить анализ информации. Кроме того, с ее помощью можно контролировать сроки исполнения документов и контролировать исполнение бюджетов с использованием технологии «управление по отклонениям».

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

Оценивается эффективность применения разработанных мер в таблице 14, которая представляет финансовые затраты на внедрение программного комплекса "ИНТЕГРАЛ" и его модуля "Бюджетирование". Включены расходы на приобретение и установку программного обеспечения, а также на обучение сотрудников.

Таблица 14 – Финансовые затраты на внедрение программного комплекса «ИНТЕГРАЛ»: модуль «Бюджетирование»

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

Модуль «Бюджетирование» программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» оценивается в размере 55 000 рублей. Кроме этого, текущие затраты на техническую поддержку составляют 1 700 рублей в месяц. Общий объем текущих затрат на обслуживание модуля «Бюджетирование» программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» составляет 20 400 рублей в год. Таким образом, итоговая сумма затрат на внедрение модуля «Бюджетирование» программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» составляет 75 400 рублей в год.

В рамках мероприятия представлены данные по планируемым расходам в таблице 15. Финансирование этих мероприятий будет осуществляться из средств фонда нераспределенной прибыли.

Таблица 15 – Прогноз расходов по мероприятию

№ периода для расчета окупаемости проекта	Прогнозируемые расходы, в руб.	Состав затрат
Инвестиционные расходы		
Июнь 2023	45000	Приобретение программного обеспечения
Июль 2023	10000	Обучение сотрудников работе с программой без отрыва от основной деятельности
Текущие расходы		
Август 2023	1700	Обслуживание программного комплекса
Сентябрь 2023	1700	
Октябрь 2023	1700	
Ноябрь 2023	1700	
Декабрь 2023	1700	
Январь 2024	1700	
Февраль 2024	1700	
Март 2024	1700	
Апрель 2024	1700	
Май 2024	1700	
Итого	75400	

Сокращение должности экономиста в планово-экономическом отделе предприятия стало итогом внедрения программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» и его модуля «Бюджетирование». Отделу необходимо будет выполнять меньше функций, что значительно снизит нагрузку. Поэтому для

планирования финансовых показателей будет достаточно одного специалиста. Такое изменение позволит предприятию сократить расходы на оплату труда данного сотрудника.

В таблице 16 представлен годовой фонд оплаты труда экономиста.

Таблица 16 – Годовой фонд оплаты труда экономиста в планово-экономическом отделе

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

В таблице 17 представлен расчет дохода в рамках сокращения должности экономиста.

Таблица 17 – Сумма доходов в рамках сокращения должности экономиста

Показатель	Сумма, руб.	
	в месяц	в год
Экономия фонда оплаты труда в результате внедрения программного комплекса	54626	655512

Общая сумма доходов в рамках разработанного мероприятия оценивается в размере 655512 руб. в год.

Таким образом, общая сумма экономии за прогнозируемый период (год) составляет 655512 руб.

Общий экономический эффект реализации проекта составит:

$$\mathcal{E} = \mathcal{D} - \mathcal{З} = 655512 - 75400 = 580\,112 \text{ руб.}$$

Обобщим данные по представленным мероприятиям и определим экономический результат от их реализации. Данные расчетов представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Экономический эффект от реализации мер по совершенствованию финансового планирования в ООО «ТольяттиСтройСервис»

Мероприятие	Доходы	Расходы	Итого
Внедрение программного комплекса управления процессом финансового планирования и обучение сотрудников работе с программой без отрыва от основной деятельности	0,0	75400	75400
Сокращение должности экономиста	655512	0,00	655512
Итого	655512	75400	580 112

Рассмотрим анализ влияния предлагаемого мероприятия на эффективность деятельности ООО «ТольяттиСтройСервис» с помощью оценки изменения прибыли (таблица 19).

Положительный эффект реализации предложенных мер составляет 580 112 рублей.

Таблица 19 – Оценка изменения прибыли в результате предлагаемых мероприятий

Показатель	2022 г.	2023 г.	Абс. динамика, руб.	Темп роста, %.
Выручка, руб.	242317000	242897112	580 112	100,24
Себестоимость, руб.	239239000	239163600	- 75400	99,96
Валовая прибыль, руб.	3078000	3733512	655 512	121,3

Реализация мероприятий, как указывает таблица 19, приведет к сокращению себестоимости на 0,04%, что составляет 75400 рублей. При этом величина валовой прибыли предприятия возрастет на 21,3% по сравнению с результатами 2022 года. Это свидетельствует о положительной динамике изменения прибыли и о том, что разработанные мероприятия действительно эффективны для предприятия.

## Заключение

Финансовое планирование является неотъемлемой частью жизнедеятельности предприятия и позволяет обеспечить его финансовую устойчивость и развитие. Оно помогает прогнозировать будущие финансовые потоки, принимать обоснованные решения и достигать поставленных целей. Точное и своевременное финансовое планирование позволяет предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и сохранять конкурентоспособность.

«Объектами финансового планирования являются движение финансового ресурса, финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансового ресурса, а также пропорции стоимости, обусловленные распределением финансовых ресурсов» [16].

Принципы финансового планирования организации обеспечивают установление ясных приоритетов, координацию и интеграцию различных сфер деятельности, оптимизацию использования финансовых ресурсов, обеспечение финансовой безопасности и контроль за выполнением планов.

В данной работе была рассмотрена система финансового планирования производственного предприятия ООО «ТольяттиСтройСервис». Проведя анализ технико-экономических показателей деятельности предприятия, был сделан вывод о том, что эффективность работы предприятия за рассматриваемый период в целом повысилась, вследствие чего объемы выручки и прибыли увеличились. Однако на предприятии существуют также и проблемы: увеличение запасов предприятия и рост дебиторской задолженности.

Отдел, ответственный за финансовое планирование и контроль плановых показателей в ООО «ТольяттиСтройСервис», называется планово-экономическим подразделением. Внутри этого подразделения работают экономист и специалист по финансовому планированию.

В рамках своего финансового бюджета, включающего бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и отчет о финансовых результатах, ООО «ТольяттиСтройСервис» стремится обеспечить эффективное финансовое планирование. Компания проводит тщательный анализ финансовых потоков и вырабатывает стратегии для достижения финансовых целей.

При сравнении запланированных и фактических показателей доходов бюджета ООО «ТольяттиСтройСервис» было обнаружено, что все источники доходов предприятия не выполняют запланированные показатели.

Отмечается, что фактические значения расходов превышают плановые значения. Это связано с тем, что при формировании состава расходов и оценке их стоимости специалист по финансовому планированию всегда нуждается в большем количестве денежных средств, чем было запланировано в бюджете. Такая тенденция является негативной для деятельности предприятия. Результаты анализа свидетельствуют о неэффективном планировании как расходов, так и доходов ООО «ТольяттиСтройСервис». Некорректное прогнозирование финансового результата предприятия обусловлено неэффективным планированием доходов и расходов из-за отсутствия специального программного обеспечения.

Ухудшение показателей исполнения бюджета в организации «ТольяттиСтройСервис» в части доходов и расходов вызывает определенные проблемы. Вместе с тем, необходимо отметить, что специалисты планово-экономического отдела также занимаются прогнозированием и планированием вручную в рамках бюджетирования и финансового планирования. Однако, из-за отсутствия специального программного обеспечения, контроль над финансовым планом оказывается несостоятельным. Это в свою очередь может привести к негативным последствиям для предприятия, таким как неэффективное использование финансовых ресурсов и потеря конкурентоспособности. Для того чтобы улучшить систему финансового планирования и обеспечить более точный

контроль над бюджетом, необходимо принять ряд мер.

В первую очередь, предприятию следует рассмотреть возможность внедрения специального программного обеспечения для автоматизации процесса планирования и контроля финансового плана. Такое программное обеспечение позволит значительно упростить и ускорить процесс составления бюджета, а также обеспечить более точный и своевременный контроль за его выполнением.

Кроме того, важно обучить специалистов планово-экономического отдела использованию нового программного обеспечения. Для этого можно организовать специальные тренинги и семинары, на которых сотрудники получают необходимые навыки и знания для работы с программой. Такой подход позволит эффективно использовать новое программное обеспечение и повысить качество финансового планирования.

Кроме того, руководство предприятия должно активно поддерживать внедрение новой системы финансового планирования и создать благоприятную атмосферу для работы с программным обеспечением. Руководители должны продемонстрировать свою заинтересованность в улучшении процесса планирования и оказывать поддержку специалистам в освоении новых технологий. Только таким образом можно достичь полного успеха в улучшении системы финансового планирования и обеспечить эффективное использование ресурсов предприятия.

Внедрение нового программного комплекса для оптимизации финансового планирования в планово-экономическом отделе приведет к сокращению должности экономиста. Это позволит увеличить эффективность и результативность расходов и доходов бюджета.

В рамках данного процесса предлагается использовать модуль "Бюджетирование" программного комплекса «ИНТЕГРАЛ», который позволит улучшить качество планирования бюджета. Это позволит сократить ошибки, которые совершают сотрудники планово-экономического отдела, и повысить эффективность финансового планирования на предприятии.

В процессе своей деятельности, в разрезе центров финансовой ответственности, возможно формирование различных видов бюджета с учетом взаимосвязей между подразделениями. Также при формировании бюджетов проводится сценарный анализ. Сумма затрат на внедрение программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» составляет 75400 руб. в год. Для расчета эффективности внедрения программного комплекса «ИНТЕГРАЛ» было принято решение сократить должность экономиста в планово-экономическом отделе предприятия.

Реализация предложенных мероприятий обеспечит положительный эффект, который составляет 655512 рублей в год. В рамках этого мероприятия ожидается экономический эффект в размере 580112 рублей, и это приведет к сокращению расходов на 0,04% или на 75400 рублей. Более того, предприятие увеличит свою валовую прибыль на 21,3% в сравнении с 2022 годом.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдукаримов, И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 214 с.
2. Абдукаримов, И. Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности) : учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
3. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / под ред. А.П. Гарнова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 366 с.
4. Анализ финансовой отчетности : учебник / под ред. М.А. Вахрушиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 434 с.
5. Бабайцев, В. А. Математические методы финансового анализа : учебное пособие для вузов / В. А. Бабайцев, В. Б. Гисин. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 215 с.
6. Блажевич О.Г., Шальнева В.В. Практическое применение технологии построения бюджета на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2021. № 3 (56). С.13-26.
7. Борисова Е. Р. Развитие методологических подходов финансового планирования хозяйствующего субъекта // Вестник Российского университета кооперации. 2020. № 2 (40). С.21-24.
8. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учебник для вузов / Т. И. Григорьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 486 с.
9. Губина, О. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / О. В. Губина, В. Е. Губин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2021. – 335 с.

10. Дудник, Д. В. Основы финансового анализа : учебное пособие / Д. В. Дудник, М. Л. Шер. – Москва : РГУП, 2020. – 232 с.
11. Жилкина, А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 285 с.
12. Илышева, Н. Н. Анализ в управлении финансовым состоянием коммерческой организации : монография / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. – 2-е изд., с изм. – Москва : Финансы и Статистика, 2021. – 244 с.
13. Илышева, Н. Н. Анализ финансовой отчетности : учебник / Н. Н. Илышева, С. И. Крылов. – Москва : Финансы и Статистика, 2021. – 370 с.
14. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 297 с.
15. Казакова, Н. А. Финансовый анализ в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 209 с.
16. Камысовская, С. В. Бухгалтерская финансовая отчетность: формирование и анализ показателей : учебное пособие / С.В. Камысовская, Т.В. Захарова. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 432 с.
17. Камышанов, П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ : учебник / П.И. Камышанов, А.П. Камышанов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 592 с.
18. Кобелева, И. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций : учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
19. Комплексный анализ финансово-хозяйственной деятельности фирмы : учебное пособие / В. Е. Афонина, М. Ю. Архипова, О. И. Башлакова [и др.] ; под. ред. В. И. Флегонтова. — Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2020. — 333 с.
20. Куприянова, Л. М. Финансовый анализ : учебное пособие / Л.М. Куприянова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 157 с.

21. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / М.В. Мельник, Е.Б. Герасимова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2020. – 208 с.
22. Панкова, С. В. Практикум по анализу бухгалтерской (финансовой) отчетности : учебное пособие / С.В. Панкова, Т.В. Андреева, Т.В. Романова. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. – 165 с.
23. Пласкова, Н. С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО : учебник / Н.С. Пласкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 276 с.
24. Пласкова, Н. С. Финансовый анализ деятельности организации : учебник / Н.С. Пласкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.
25. Федотова Е.Б., Капустина Т.А. Финансовое планирование и формирование системы бюджетирования на предприятии // Московский экономический журнал. 2022. № 6. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-6-2022-44/>.
26. Фридман, А. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. Практикум : учебное пособие / А.М. Фридман. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2021. – 204 с.
27. Чернышева, Ю. Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (организации) : учебник / Ю.Г. Чернышева. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 421 с.
28. Шадрина, Г. В. Управленческий и финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / Г. В. Шадрина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 316 с.
29. Шеремет, А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник / А.Д. Шеремет. – 2-е изд., доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 374 с.

30. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
31. Романова, М. В. Управление проектами : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. – 256 с.
32. Самарина, В. П., Черезов, Г. В., Карпов, Э. А. Экономика организации. учебное пособие / В.П. Самарина. – М.: КноРус. 2020. – 320 с.
33. Сергеев, И. В., Веретенникова, И. И. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. – 512 с.
34. Тертышник, М. И. Экономика организации: учебник и практикум. – М.: Юрайт. 2020. – 632 с.
35. Тихомирова, О. Г. Управление проектами: практикум : учебное пособие / О.Г. Тихомирова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 273 с.
36. Шишин, С. В. Предпринимательство в условиях глобализации. Проблемы и риски / С.В. Шишин. – М.: Олма-пресс, 2022. – 352 с.



