



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях городского хозяйства (на примере Муниципального унитарного предприятия Туапсинского городского поселения «Туапсинское специализированное дорожное ремонтно-строительное управление»)»

Исполнитель Клишина Виолетта Алексеевна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«19» января 2018 г.



Туапсе
2018



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы финансового планирования на предприятиях городского хозяйства (на примере Муниципального унитарного предприятия Туапсинского городского поселения «Туапсинское специализированное дорожное ремонтно-строительное управление»)»

Исполнитель Клишина Виолетта Алексеевна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

« ____ » _____ 2018 г.

Туапсе
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические и методические основы финансового планирования на предприятии.....	5
1.1 Понятие и сущность финансового планирования	5
1.2 Методические подходы к финансовому планированию на предприятии.....	16
1.3 Особенности финансового планирования на предприятиях городского хозяйства	20
Глава 2 Анализ и оценка системы финансового планирования в МУП «ТСДРСУ»	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	23
2.2 Анализ финансовых показателей МУП «ТСДРСУ»	29
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования МУП «ТСДРСУ»	38
Заключение.....	54
Список использованной литературы.....	58

Введение

Актуальность темы. Финансовое планирование, как основа всей системы планирования, позволяет решать такие жизненно важные задачи как эффективное управление финансовыми потоками, сбалансированность финансовых ресурсов и потребностей организации, оптимизация управленческих решений, минимизация затрат и максимизация отдачи на вложенный капитал. Однако само содержание финансового планирования и механизм финансового планирования требуют дальнейшего развития, изучения теоретической базы и практического опыта для приведения в соответствие с современными требованиями и условиями. Финансы и финансовые отношения неразрывно связаны с социально-экономическими отношениями в обществе и стране. Таким образом, изменения, происходящие в стране и обществе, влияют на содержание финансов и финансовых отношений, а также и на финансовое планирование как их важную часть. Поэтому исследование проблем финансового планирования на современном этапе, а также нахождение путей их решения для конкретного предприятия путем применения современных инструментов в этой области являются актуальными и значимыми не только для самого предприятия, но и экономики региона в целом.

Объект исследования - Муниципальное унитарное предприятие «Туапсинское СДРСУ».

Предмет исследования – система финансового планирования на предприятиях городского хозяйства.

Цель работы - исследовать возможность совершенствования системы финансового планирования на предприятиях городского хозяйства (на примере Муниципального унитарного предприятия туапсинского городского поселения «Туапсинское специализированное дорожное ремонтно-строительное управление»).

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной

работе сформулированы и решены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методические основы финансового планирования на предприятии;
- рассмотреть особенности финансового планирования на предприятиях городского хозяйства;
- провести анализ и оценку системы финансового планирования в МУП «ТСДРСУ»
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования МУП «ТСДРСУ».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

В первой главе раскрыты теоретические основы выпускной квалификационной работы, а именно раскрыта сущность финансового планирования, также рассмотрены методические подходы к финансовому планированию на предприятии и выявлены особенности финансового планирования на предприятиях городского хозяйства.

Во второй главе проанализирована система финансового планирования в рассматриваемом предприятии МУП «ТСДРСУ» и по итогу анализа выявлены основные недостатки в финансовом планировании.

В третьей главе были разработаны пути совершенствования системы финансового планирования МУП «ТСДРСУ».

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемые мероприятия по оптимизации финансового планирования могут быть использованы на практике.

В качестве **информационно-методической базы** исследования были использованы труды таких авторов как Алексеева М.М., Бухалков М.И., Королев Д.Г. и др.

Общий объем работы составляет 58 страниц, включая введение, заключение и список использованной литературы. Работа содержит, в том числе 12 таблиц и 7 рисунков.

Глава 1 Теоретические и методические основы финансового планирования на предприятии

1.1 Понятие и сущность финансового планирования

Финансовое планирование - неотъемлемая и важная часть в организации финансовой деятельности каждого хозяйствующего субъекта [20, с. 76]. В ходе финансового планирования каждая организация всесторонне оценивает свое финансовое состояние, определяет возможность увеличения финансовых ресурсов и выявляет направления наиболее эффективного их использования. Финансовое планирование осуществляется на основе анализа информации о финансах хозяйствующего субъекта, получаемой из бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности.

Обоснование стратегии развития предприятия с точки зрения компромисса между доходностью, риском и ликвидностью, а также определение нужного объема финансовых ресурсов для обеспечения данной стратегии, является целью финансового планирования. В результате чего, объектами финансового планирования выступают, с одной стороны, выручка от продажи продукции и необходимые для этого инвестиции (активы), с другой - финансовые ресурсы (пассивы) и денежные средства, требуемые для обеспечения заданного объема продаж. Чтобы достигнуть цели, финансовое планирование должно решать следующие задачи:

- экономическое обоснование требуемого объема финансовых ресурсов, а также в разрезе их источников. Это позволит управлять финансовыми ресурсами, избегать возникновения диспропорций при переходе от перспективного планирования к текущему, от прогнозов – к планам;

- определение объема и направлений использования финансовых ресурсов (инвестиционные проекты и программы), установить приоритеты в их расходовании. Это обеспечит сбалансированность доходов и расходов, притока и оттока денежных средств;

- увязка между собой планов производства, продаж, реальных и финансовых инвестиций. Это позволит сбалансировать материальные и финансовые ресурсы, обеспечить их экономное и эффективное использование;
- выявление и мобилизация резервов снижения себестоимости, расходов и роста прибыли;
- определение финансовых взаимоотношений с бюджетами, внебюджетными фондами, кредиторами и контрагентами организации, обеспечивая при этом соблюдение интересов всех участников финансовых отношений;
- обеспечение стабильного финансового состояния, кредитоспособности и инвестиционной привлекательности организации [14, с. 203].

Организация финансового планирования должна строиться на принципах, выделим основные применительно к разработке финансовых планов:

- научность финансового планирования отражает состояние развития экономической и финансовой науки и заключается в постоянном совершенствовании методов разработки финансовых планов;
- целевая направленность финансового планирования отражает четкое понимание миссии предприятия (отвечать условиям и потребностям рынка) и стратегических целей, которые будут отражены в финансовых планах,;
- системность планирования – обеспечивает единство и взаимосвязь между всеми показателями финансового плана;
- непрерывность и гибкость процесса, означает, что планирование осуществляется систематически. Так, в 2016 г. составляется среднесрочный план на 2015–2017 гг., а в 2015 г. – на 2016–2018 гг. и так далее. Для соблюдения принципа гибкости необходимо предусматривать в планах некоторые резервы производственных мощностей и других ресурсов;
- соответствие источников финансирования целям их привлечения. Сроки заимствования средств целесообразно устанавливать в зависимости от их вложений. Например, для покупки дополнительных оборотных средств целесообразно привлекать краткосрочные источники финансирования, для

переоснащения производства современными основными фондами – долгосрочные;

– обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости организации как главной целевой установки при составлении финансовых планов организации.

Финансовый план должен обеспечить финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта и оказывает большое влияние на экономику предприятия [6, с. 124]. Это обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность. Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы организации и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производства продукции и услуг, научно-технического развития, совершенствования производства и управления, повышения эффективности производства, капитального строительства, материально-технического обеспечения, труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономического стимулирования и т.п. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов [10, с. 63-67].

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговые, производственные и другие планы хозяйствующего субъекта. Никакие финансовые прогнозы не станут практически ценными до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые планы направления деятельности. Финансовые планы будут нереальны, если маркетинговые цели не конкретны, а, следовательно, труднодостижимы. Невыполнимость финансовых планов выявится в случае несогласованности финансовых целей в краткосрочном и долгосрочном аспектах [13, с. 161].

Рассмотрим классификацию финансовых планов. Для любого хозяйствующего субъекта, основу финансового планирования составляет стратегическое или, как его еще называют, перспективное планирование, которое включает определение цели, задачи, масштабов и сферы деятельности организации. На базе стратегических планов создаются производственные планы, в которых отражена производственная, маркетинговая, научно-исследовательская и инвестиционная политики [23, с. 185-189].

Основное назначение стратегического планирования заключается в том, чтобы обосновать выбор долговременных целей организации и наиболее эффективных способов их достижения, при которых может быть увеличена рыночная стоимость компании, максимизирована прибыль и оптимизирована его финансовая структура.

Стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, способствующие реализации поставленных предприятием целей [4, с. 11-13].

Определить точные цифры и ориентиры будущего развития предприятия практически невозможно. Поэтому главной целью стратегического финансового плана является нахождение по каждому из важнейших направлений границы, в которых могут варьироваться показатели.

Финансовый план как составной элемент стратегического плана представляет собой конкретный документ, в котором охарактеризован способ достижения финансовых целей компании и доходы ее увязаны с расходами. В процессе его разработки идентифицируются финансовые цели и ориентиры организации, определяется степень соответствия поставленных целей текущему финансовому состоянию хозяйствующего субъекта, а также формулируется последовательность действий в достижении целей [20, с. 76].

Финансовые планы могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Все они увязываются между собой. Долгосрочные финансовые планы охватывают периоды – от 10 до 25 лет [15, с. 69]. В них определены допустимые для финансовой устойчивости темпы расширения

организации. Среднесрочные – конкретизируют основные ориентиры, заданные долгосрочным планом, и рассчитываются на более короткий период: от трех до пяти лет. Краткосрочные – как правило, годовые планы, реже – двухгодичные. Эти планы должны обеспечивать постоянную платежеспособность организации.

Процесс стратегического финансового планирования представлен на рис. 1.1.

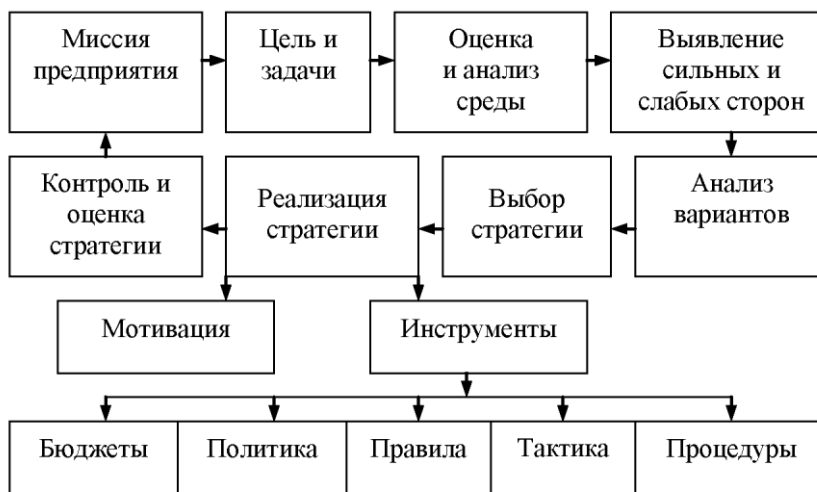


Рис. 1.1. Процесс стратегического финансового планирования на предприятии [9, с. 654]

Составление финансовых планов обычно проходит следующие этапы. На начальном этапе финансовые службы анализируют текущее финансовое состояние предприятия. Затем определяют общую потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах, и составляют прогноз структуры источников финансирования. Большое внимание уделяется созданию системы контроля, и управления планом в части процедуры внесения необходимых изменений.

Важным аспектом при разработке финансовой стратегии является определение периода ее реализации. В сложных условиях мирового финансового кризиса стратегическое планирование охватывает сравнительно небольшой период. Также огромное значение имеет учет факторов риска.

На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика организации по конкретным направлениям финансовой деятельности

(дивидендной, эмиссионной, налоговой и т.д.) [5, с. 47-49].

Финансовая тактика объединяет решения, имеющие совершенно конкретный характер и направленные на реализацию стратегических финансовых планов в краткосрочной перспективе.

Базу для стратегического планирования составляет прогнозирование. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу [7, с. 158].

В рамках стратегического финансового планирования определяются долговременные ориентиры развития и цели предприятия долгосрочный курс действий по достижению цели распределению ресурсов. В ходе стратегического планирования ведется активный поиск альтернативных вариантов, осуществляется выбор наилучшего из них и построение на этой основе стратегии развития хозяйствующего субъекта.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

- планового отчета о прибылях и убытках;
- планового отчета о движении денежных средств;
- прогноза бухгалтерского баланса [1, с. 136].

Основной целью построения данных документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

Одним из важнейших элементов планирования является разработка бизнес-плана. Масштаб и значимость рассматриваемых в бизнес-плане вопросов позволяют отнести его составление к стратегическому планированию (например, проект формирования концепции развития бизнеса).

При формировании бизнес-плана процесс его разработки, в ходе которого решаются многие вопросы, играет первостепенную роль. Бизнес-план дает возможность еще до начала предпринимательской деятельности обосновать предполагаемый размер дохода, достаточный для нормальной финансово-хозяйственной деятельности организации. Он служит некоторым эталоном, с которым соотносятся достигнутые организацией результаты.

Заключительный раздел бизнес-плана – финансовый план, которые разрабатывается как прогнозные финансовые документы, обобщающие материалы всех предыдущих разделов бизнес-плана в стоимостном выражении. Он посвящен планированию финансового обеспечения деятельности предприятия в целях наиболее эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов. Финансовый план включает:

- прогноз объема реализации продукции;
- план доходов и расходов;
- направления использования чистой прибыли;
- план по налогам;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз бухгалтерского баланса организации [24, с. 50-56].

Перечисленный перечень плановых документов соответствует требованиям мировой практики бизнес-планирования. В этих документах отражаются все важнейшие количественные и качественные финансовые показатели.

Составной частью стратегического финансового плана является текущее финансовое планирование (бюджетирование), представляющее собой конкретизацию его показателей. Текущий финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам.

Бюджетирование - это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов, а с другой - технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Задачи, решаемые с помощью бюджетирования:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей предприятий;
- координирование различных бизнесов (как видов хозяйственной деятельности) и структурных подразделений;

- мониторинг отклонений фактических результатов деятельности предприятия от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, оперативное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;

- контроль за использованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;

- оценка выполнения плана [2, с. 201].

Бюджет – это документ, в котором отражены централизованно установленные количественные показатели плана предприятия на определенный период [21, с. 45].

Сводный бюджет объединяет две составные части: операционный и финансовый бюджеты.

Операционный бюджет включает бюджеты:

- продаж;
- производственный;
- прямых затрат на материалы;
- прямых затрат на оплату труда;
- общепроизводственных расходов;
- производственных запасов;
- коммерческих расходов;
- управленческих расходов;
- доходов и расходов (план прибылей и убытков) [16, с. 3-13].

Операционный бюджет увязывает натуральные показатели планирования со стоимостными; определяет наиболее важные пропорции, ограничения и допущения, которые учитываются при составлении основных бюджетов. В процесс разработки операционного бюджета определяются формы бюджетных документов, разрабатывается аналитика и постатейный регламент бюджетов, устанавливаются процедуры подготовки и принятия бюджетов.

Выделяют два основных метода бюджетирования: нулевой и традиционный метод. Нулевой метод – применяется для нового предприятия

или при реинжиниринге деятельности действующего предприятия, и традиционный метод – планирование от достигнутого уровня, т.е на базе предшествующих бюджетов [22, с. 91-95].

Текущий финансовый план в полном виде включает в себя бюджеты доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Бюджет доходов и расходов показывает, какой доход заработало предприятие за плановый период, и какие были понесены затраты. Формируется по методу начисления и в зависимости от методологии планирования определяет результаты всей деятельности организации (операционной, инвестиционной, финансовой) или только операционной. Кроме того, этот бюджет целесообразно составлять в двух вариантах: сводном (в целом по предприятию) и развернутом (в разрезе доходности отдельных видов продукции).

Бюджетный процесс включает три последовательных этапа (рис. 1.2).

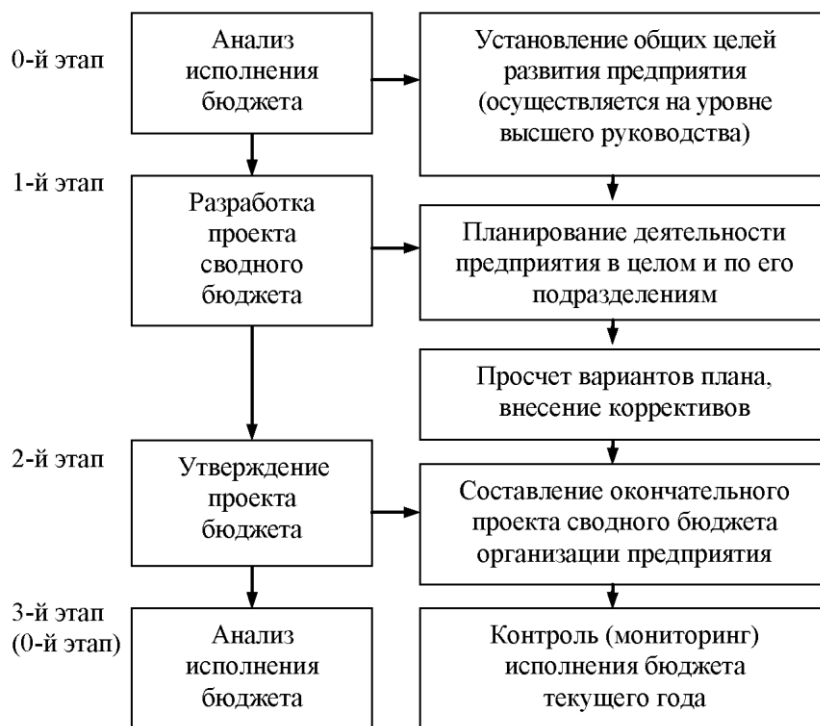


Рис. 1.2. Этапы бюджетного процесса предприятия [12, с. 152]

Бюджет движения денежных средств один из самых важных и сложных этапов в бюджетировании. Этот бюджет отражает текущие денежные потоки,

обязательства, требуемые к погашению в текущем году, в том числе перед инвесторами, по выплате дивидендов, а также необходимый уровень привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Необходимость планирования движения денежных средств обусловлена тем, что план доходов и расходов не отражает осуществление платежей, поэтому получение доходов и прибыли не означает увеличение денежных средств. В результате даже при наличии прибыли организация может испытывать потребность в денежных средствах в случае несбалансированности их поступления и выбытия. Таким образом, процесс планирования денежных потоков заключается в определении их сбалансированности.

Перечень задач, решаемых в рамках оперативного финансового планирования, показан на рис. 1.3.

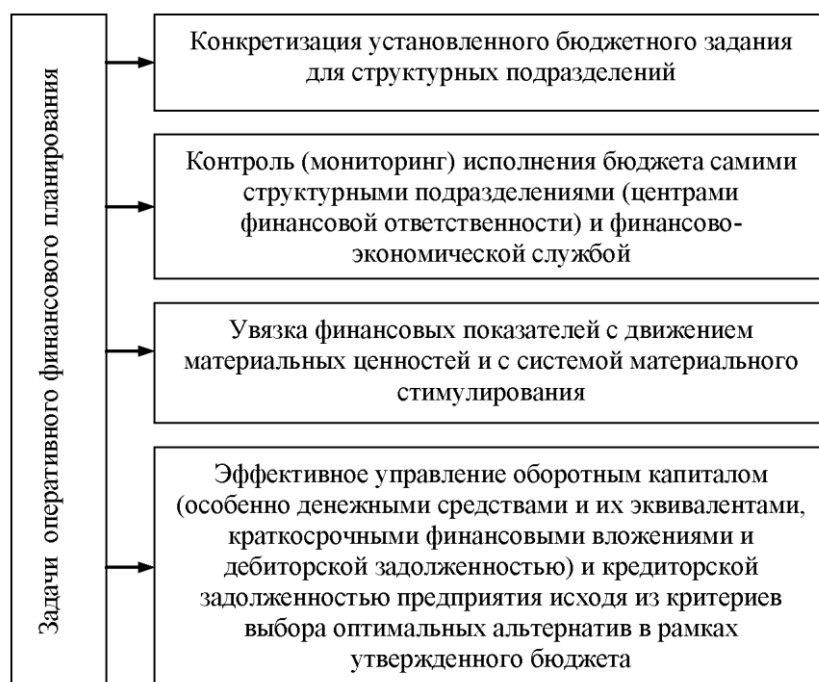


Рис. 1.3. Задачи оперативного финансового планирования [3, с. 25]

Прогноз баланса завершает процесс составления бюджета организации. Этот документ отражает, как изменится балансовая стоимость организации в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности в течение планового периода. Прогноз баланса составляется для организации в целом и для отдельного вида бизнеса, структурного подразделения, инвестиционного

проекта.

Как показывает рис. 1.3, бюджетный процесс включает следующие этапы:

- разработка проекта сводного бюджета;
- утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия;
- анализ исполнения бюджета по итогам текущего года (сравнение плановых и фактических показателей, выявление отклонений и анализ причин; принятие управленческих решений).

В процессе осуществления текущей деятельности предприятия осуществляется оперативное планирование.

Оперативное финансовое планирование основывается на разработанных текущих финансовых планах и дополняет их. Главной целью оперативного планирования является контроль, осуществляемых в наличной и безналичной денежной форме, всех расчетно-платежных операций.

Состав показателей оперативных финансовых планов не совпадает с показателями текущих и долгосрочных финансовых планов организации. Отличия определяются их различным функциональным предназначением как инструментов управления финансами организаций.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана, кредитного плана.

Платежный календарь - это основной оперативный план предприятия, в котором календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и расходы за определенный период времени [8, с. 199].

Платежный календарь составляется на короткие промежутки времени, не более одного месяца и не менее 5 дней. Сроки определяются исходя из периодичности основных платежей предприятия. Платежный календарь охватывает все расходы и поступления средств предприятия, как в наличной, так и безналичной форме. Чтобы платежный календарь был реальным, необходимо следить за ходом производства и реализации, состоянием запасов, дебиторской задолженности в целях предупреждения невыполнения

финансового плана.

Все поступления и расходы денежных средств в платежном календаре должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток средств, понять причину такого положения, и таким образом, избежать финансовых затруднений.

На многих предприятиях наряду с платежным календарем составляется налоговый календарь, в котором указывается, когда и какие налоги должно уплатить предприятие, что позволяет избежать просрочек.

Помимо платежного календаря на предприятии должен составляться кассовый план с целью определения оборота наличных денежных средств, отражающий поступления и выплаты наличных денег через кассу предприятия. Целью кассового плана является контроль над поступлениями и расходованием наличных средств, позволяющий более точно представлять размеры обязательств по выплатам.

Кассовый план должен предоставляться всеми предприятиями за 45 дней до начала планируемого квартала в коммерческий банк, с которым организация заключила договор о расчетно-кассовом обслуживании.

Значительная часть расходов предприятия финансируется за счет кредитных ресурсов, поэтому важным аспектом финансового планирования является разработка кредитного плана.

В кредитном плане обосновывается размер кредита, сумма, которую нужно выплатить кредитной организации с учетом процентов по кредиту, эффективность использования банковского кредита в производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

1.2 Методические подходы к финансовому планированию на предприятии

В практике финансового планирования используется ряд методов

планирования финансовых показателей:

- расчетно-аналитический;
- оптимизации плановых решений;
- балансовый;
- нормативный;
- экономико-математического моделирования [19, с. 99-103].

Расчетно-аналитический метод позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия применяется в том случае, когда взаимосвязь между показателями устанавливается не прямым способом, а косвенно, на основе изучения их динамики за ряд периодов. При использовании данного метода часто прибегают к оценке эксперта.

Метод оптимизации плановых решений состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, из которых выбирают один, наиболее оптимальный вариант на основе следующих критериев:

- максимальная рентабельность вложенного капитала;
- максимальное значение прибыли;
- максимальная оборачиваемость капитала;
- оптимальное соотношение заемных и собственных средств предприятия;
- минимальное значение приведенных затрат и т.д.

Использование балансового метода планирования финансовых показателей для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе. Большое внимание уделяется выбору даты, т.к. она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Применяется при планировании распределения прибыли, формировании фондов накопления и потребления.

Нормативный метод заключается в том, что на основе заранее

установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках [25, с. 160-162].

Финансовое планирование на предприятии проходит поэтапно. На первом этапе анализируются финансовые показатели за предшествующий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

Эти документы содержат исходные данные для расчета и анализа финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогнозных документов, поэтому они имеют большое значение для финансового планирования. Форма финансовой отчетности предприятия и планируемые финансовые таблицы одинаковы по содержанию, поэтому сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается.

Баланс организации входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс является исходной базой на первой стадии планирования. Западные компании используют для анализа, как правило, внутренний баланс организации, включающий наиболее достоверную информацию для внутрифирменного пользования.

Внешний баланс, обычно составляемый для публикации в газетах и журналах, по ряду причин (налогообложения, создания резервного капитала и др.), отличается от внутреннего баланса, так как показывает уменьшенные размеры прибыли.

На втором этапе происходит составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия.

Третий этап предусматривает уточнений и конкретизацию показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих

финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем над их выполнением.

В общем виде процесс финансового планирования представлен на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Основные этапы финансового планирования [17, с. 105]

Как было замечено ранее, финансовое планирование в плановой системе предприятия занимает доминирующее положение, так как от качества разработки финансовых планов зависит жизнеспособность предприятия. Финансовое планирование в зависимости от его периода осуществления и поставленной цели можно различать на стратегическое, текущее (годовое) и оперативное.

Таким образом, организация финансового планирования на должном уровне позволит: сохранить и укрепить позиции предприятия на рынках

(товарном, финансовом и др.); своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, государственными внебюджетными фондами, банками, другими кредиторами и тем самым защитить себя от штрафных санкций, потери рейтинга и инвестиционной привлекательности; координировать и контролировать деятельность структурных подразделений, дочерних и зависимых обществ в рамках корпоративной группы; достигнуть цели и повысить эффективность всей деятельности организации.

1.3 Особенности финансового планирования на предприятиях городского хозяйства

Финансовому планированию на предприятиях городского хозяйства присущи те же общие свойства, что и финансам предприятий отраслей народного хозяйства, и, естественно, они обладают существенной спецификой. К примеру, финансы предприятий ЖКХ являются важнейшей составной частью единой системы финансов, поскольку они обслуживают сферу материального производства, в которой создаются совокупный общественный продукт, национальный доход и национальное богатство. Они являются частным (отраслевым) проявлением финансов предприятий и организаций смешанного (коммерческо-бюджетного) типа.

Это связано с тем, что сейчас, в период институциональной реформы ЖКХ, происходят изменения, в результате которых стало возможным сосуществование предприятий, функционирующих на коммерческих принципах, и муниципальных унитарных предприятий. Тарифы на услуги коммунального (монопольного) сектора регулируются государством и частично финансируются из бюджета в части возмещения разницы в установленных тарифах и субсидирования вследствие реализуемой государственной социальной политики [11, с. 444-447].

Таким образом, налицо смешанная (коммерческая и бюджетная) форма организации финансов отрасли.

Финансы предприятий городского хозяйства из-за разнообразия услуг и субъектов, образуют систему со сложной структурой, разнородны по составу, и включают в себя финансы всех субъектов экономических отношений: управляющих субъектов, жилищных и ресурсоснабжающих организаций, потребителей-пользователей помещений.

Таким образом, финансы предприятий городского хозяйства представляют собой совокупность денежных отношений, связанных с движением финансовых ресурсов в государственно-правовой и частно-правовой формах, с формированием и использованием на этой основе доходов управляющих субъектов отрасли для обеспечения бесперебойного обслуживания вверенных объектов.

Поскольку в предприятиях городского хозяйства одновременно происходит движение двух встречных денежных потоков - входящих и исходящих финансовых ресурсов (доходов и расходов), постольку принципиальное значение имеет определение размера средств, находящихся в распоряжении предприятия городского хозяйства.

В рамках оценки всей совокупности средств, аккумулированных в отрасли, и мониторинга их дальнейшего перераспределения целесообразно формировать отраслевые бюджеты предприятий городского хозяйства для эффективного управления финансовыми потоками.

Региональный бюджет предприятия городского хозяйства - это финансово-экономический план предприятия на территории субъекта РФ, состоящий из параметров экономических показателей всех доходов, аккумулированных в отрасли (в том числе, бюджетного финансирования, платежей населения, средств организаций), а также расходов на оказание услуг населению в выбранной сфере деятельности.

Бюджет предприятий городского хозяйства формируется с целью достижения баланса доходов и расходов отрасли на территории субъекта РФ, в том числе по расчетным периодам, полноты и своевременности финансового обеспечения функционирования всей отрасли в целом, а также для построения

эффективных межбюджетных отношений.

Несмотря на преимущества бюджетирования, его реализация пока ограничена, в том числе из-за правовой и методологической непроработанности.

Глава 2 Анализ и оценка системы финансового планирования в МУП «ТСДРСУ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Компания МУП «Туапсинское СДРСУ» расположена по адресу : Краснодарский край , г. Туапсе, улица Калараша, ба. Основным видом деятельности предприятия является «Строительство автомобильных дорог и автомагистралей».

Туапсинское «ДРСУ» образовалось 23 марта 1993 года, на основании Приказа Краснодарского проектно-ремонтно-строительного предприятия автомобильных дорог на базе туапсинского дорожно-строительного треста, учреждено Постановлением главы города Туапсе 17.06.1998 г. №1008 «О создании МУП «Туапсинское специализированное дорожное ремонтно-строительное управление».

Учредителем и собственником имущества Предприятия является муниципальное образование Туапсинское городское поселение в лице Администрации Туапсинского городского поселения Туапсинского района.

МУП ТСДРСУ является одним из крупнейших строительных предприятий Туапсинского района.

Предприятие имеет земельный участок площадью 89732 метров куб., на котором расположено предприятие, на праве бессрочного постоянного пользования в соответствии с Постановлением Главы администрации Туапсинского района.

Функции учредителя осуществляют Департамент имущественных отношений Туапсинского района и Департамент по строительству и архитектуре Туапсинского района.

Имущество предприятия находится в собственности Туапсинского района, является неделимым и не может быть распределено по вкладам, в том числе

между работниками предприятия, принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения.

Главными задачами МУП «ТСДРСУ» являются:

- осуществление всех видов строительства, ремонтов и содержания на дорогах общего пользования Туапсинского района;
- повышение качества строительства и ремонта автодорог, выпускаемых строительных материалов в соответствии с требованиями нормативных документов;
- повышение безопасности движения путем доведения технического состояния автомобильных дорог и обстановки пути до нормативных;
- проведение мероприятий по улучшению технических характеристик дорог;
- повышение уровня содержания дорог;
- обеспечение условий безопасного движения транспорта в зимний период;
- внедрение новых технологий.

МУП ТСДРСУ имеет базу подсобного производства, что включает в себя асфальтобетонный завод, общей площадью 51712 кв. м.

Асфальтобетонный завод находится в промышленной зоне Туапсинского района в п. Холодный Родник. В течение 2016 года было произведено 31394 тонн асфальтобетонной смеси. Данное количество асфальта было полностью потрачено на собственные нужды, для ремонтных работ на автодорогах.

Структура управления МУП ТСДРСУ создается самим предприятием, утверждается руководителем предприятия, и периодически совершенствуется в связи с изменениями факторов, на нее влияющих.

Структура МУП ТСДРСУ может быть отнесена к линейно-функциональным (рис. 2.1).

МУП ТСДРСУ возглавляет директор Береснев Артем Викторович, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями (Администрацией

Туапсинского района) и трудовым коллективом.

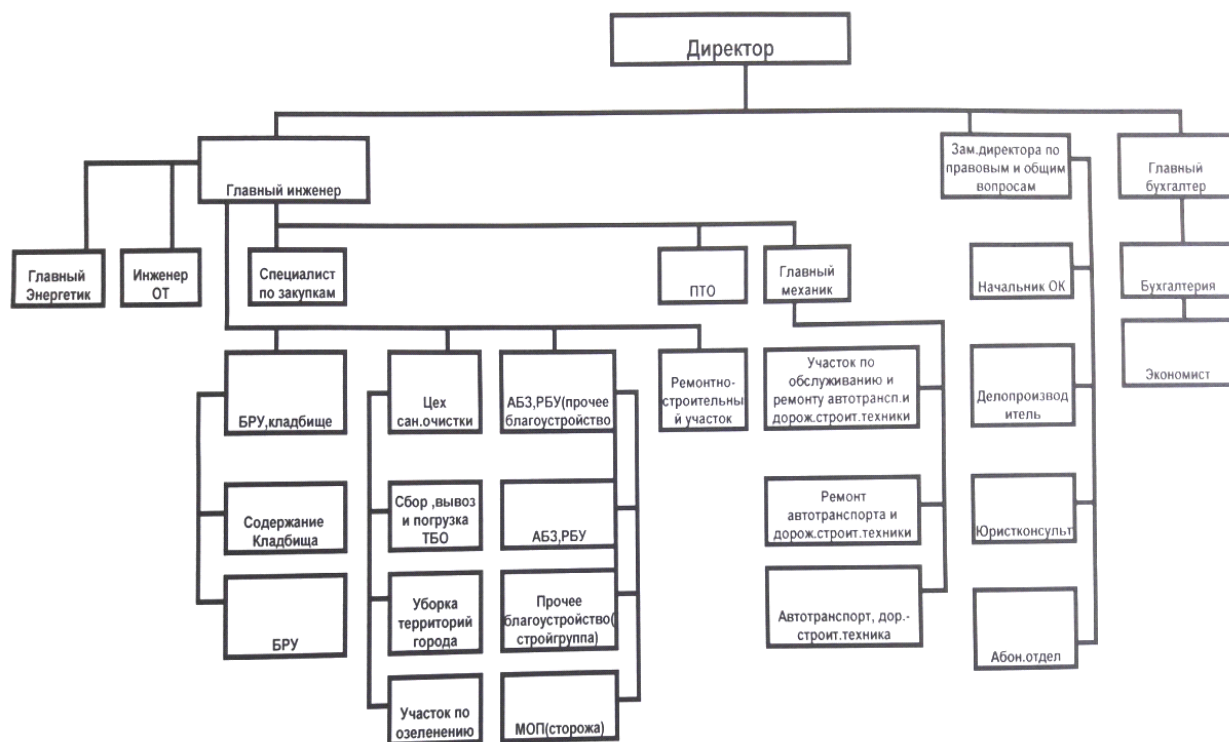


Рис. 2.1. Организационная структура МУП «ТСДРСУ»¹

Директор представляет предприятие во всех учреждениях и организациях, распоряжается имуществом предприятия, заключает договора, издает приказы по предприятию, в соответствии с трудовым законодательством принимает и увольняет работников, применяет меры поощрения и налагает взыскания на работников предприятия, открывает в банках счета предприятия. Директор осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия и несет ответственность за соблюдение режима проводимых работ.

При существующей структуре управления руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

- главный инженер;
- главный бухгалтер;
- начальник экономического отдела;
- начальник отдела кадров;

¹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

- главный юрист;
- секретарь-делопроизводитель.

Основные финансовые показатели деятельности МУП «ТСДРСУ» приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Характеристика показателей деятельности МУП «ТСДРСУ» за 2014-2016 годы, тыс. руб.²

№ п/п	Наименование показателя	2014г.	2015г.	2016г.	Прирост с 2015г., %
1	Выручка от реализации работ, услуг	116 193	93 928	90 524	-3,6
2	Затраты на производство и реализацию продукции	113 569	93 674	89 854	-4,1
3	Валовая прибыль/убыток	2 624	254	670	163,8
4	Прочие доходы	37	2 603	2138	-17,9
5	Прочие расходы	302	338	1 393	312,1
6	Прибыль/убыток до налогообложения	2 359	2 519	1415	-43,8
7	Текущий налог на прибыль и прочие обязательства	436	484	258	-46,7
8	Чистая прибыль/убыток	1 583	1696	874	-48,5
9	Резервный фонд	79	79	80	1,3
10	Нераспределенная прибыль	4 112	4 912	4 807	-2,1
11	Дебиторская задолженность	10 321	5 465	6 541	19,7
12	Кредиторская задолженность	1001	801	1242	55,1
13	Среднесписочная численность работников, чел.	135	119	119	0,0
14	Стоимость чистых активов	202 046	202 925	202 900	0,0
15	Общая рентабельность, %	2,03	2,68	1,56	-41,7
16	Рентабельность основной деятельности, %	2,31	0,27	0,75	175,0
17	Рентабельность активов, %	1,17	1,24	0,70	-43,8
18	Коэффициент текущей ликвидности	16,60	22,00	21,30	-3,2
19	Коэффициент срочной ликвидности	14,10	9,40	9,20	-2,1
20	Коэффициент абсолютной ликвидности	9,30	2,60	2,60	0,0
21	Коэффициент автономности	1,00	1,00	1,00	0,0

Выручка МУП «ТСДРСУ» формируется за счет выполнения работ по содержанию автодорог Туапсинского района (77,4%), коммерческой

² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

деятельности по работе со сторонними организациями (11,0%), реализации продукции (1,6%) и прочих услуг (10,0%). В 2016 году, по сравнению с 2015 годом, произошло уменьшение объема выручки на 3,6%, что связано с сокращением государственной субсидии на содержание автодорог.

В 2016 году прибыль от основной деятельности возросла на 163,8% за счет превосходящего сокращения затрат и этим повысила рентабельность основной деятельности на 175%. В то же время в связи с сокращением прочих доходов и одновременным ростом прочих расходов прибыль до налогообложения упала на 44% и этим снизила общую рентабельность на 41%.

Показатели ликвидности превышают нормативные, что объясняется значительными средствами, аккумулированными на счете общества, сформированными за счет амортизационного фонда, запасов (затрат незавершенного производства), дебиторской задолженности; а удельный вес кредиторской задолженности по отношению к оборотным активам в структуре баланса очень низкий и составляет 1,83%.

Предприятие отличается низкой рентабельностью основной деятельности. При рассмотрении рентабельности МУП «ТСДРСУ» необходимо понимать, что основная деятельность предприятия состоит из двух относительно независимых частей: работ по госзаказу и договорных работ. Данные о рентабельности основной деятельности в разрезе госзаказа и договорных работ представлены на рис. 2.2.

По данным рис. 2.2 видно, что рентабельность деятельности в рамках госзаказа примерно равна нулю с незначительной отрицательной динамикой в течение последних трех лет, а рентабельность по договорным работам циклически колеблется в среднем диапазоне 7-15%. Цикличность рентабельности договорных работ связана с высокой долей заказов на компенсационные ремонтные работы. Такие заказы появляются после завершения строительства многоквартирных домов, средняя длина цикла строительства которых составляет примерно два года.

Таким образом, низкие показатели экономической эффективности МУП

«ТСДРСУ» связаны не с низкой эффективностью основной деятельности, а с несоответствием классической методики расчета рентабельности специфике работы предприятия. В случае рассмотрения коммерческой деятельности отдельно от госзаказа, рентабельность соответствует среднерыночной.

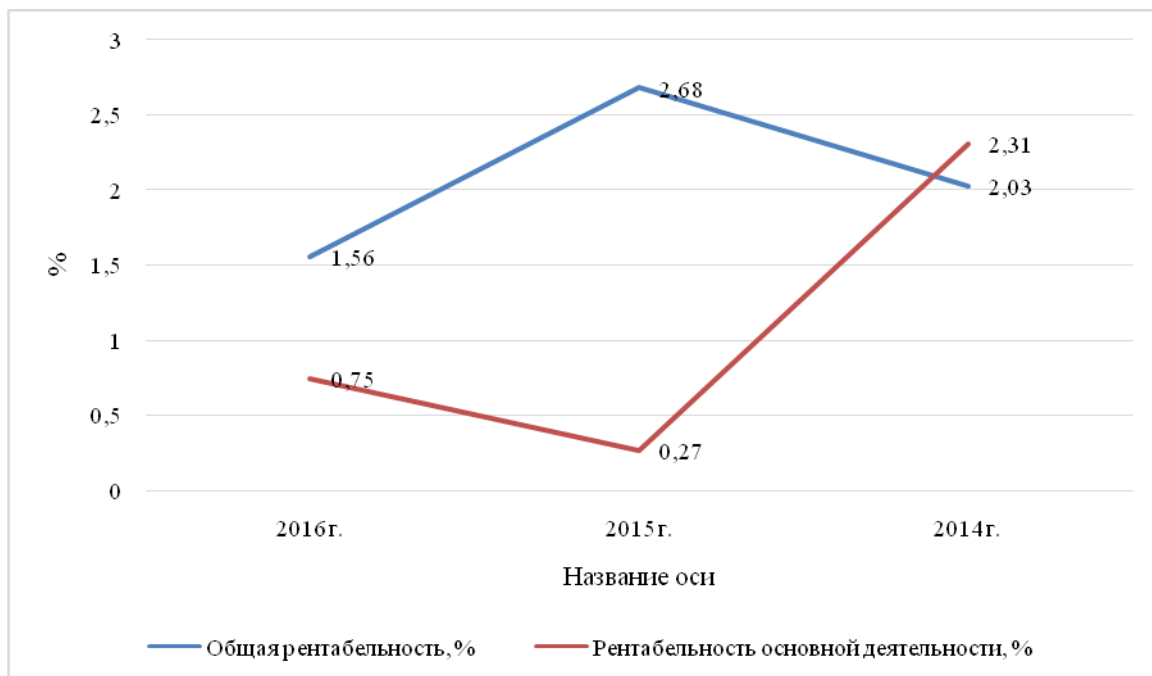


Рис. 2.2. Динамика общей рентабельности и основной деятельности МУП «ТСДРСУ» за 2014-2016 гг.³

Так как основным заказчиком работ является муниципальное образование Туапсинское городское поселение в лице Администрации Туапсинского городского поселения Туапсинского района, деятельность предприятия целиком зависит от размера финансирования, заложенного в бюджет на содержание территории Туапсинского района. К экономическим рискам предприятия относятся ценовые риски и риски сбыта продукции. Ценовые риски предприятия определяются тем, что городской заказ на содержание Туапсинского района рассчитан на основании регламентированных тарифов, а себестоимость выполненных работ зависит от рыночных цен, сложившихся на этот момент. В части работ и услуг по конкурсным заказам (50% от договорных работ), существует значительный риск сбыта, так как конкуренты для

³ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

выигрыша конкурса искусственно занижают стоимость работ.

В связи с возникновением тенденции к перерасходу средств на выполнение госзаказа в последние три года, можно говорить о несовершенстве системы финансового планирования на предприятии. Далее проведем описание процесса финансового планирования в МУП «ТСДРСУ».

2.2 Анализ финансовых показателей МУП «ТСДРСУ»

Финансовое планирование неразрывно связано с организационной структурой предприятия. На первом уровне управления находится директор и его заместители, а на втором структурные подразделения. Во главе каждого подразделения есть руководитель, а в составе производственных подразделений кроме руководителя подразделения есть бригадные руководители. Таким образом, максимальная длина цепочки управления между директором и исполнителем составляет 3 человека.

Финансовое планирование в МУП «ТСДРСУ» осуществляется директором, который определяет стратегические направления деятельности предприятия, заместителем генерального директора, который осуществляет текущий контроль исполнения планов, и главным бухгалтером, который применяет или возражает по конкретным значениям показателей.

Финансовое планирование в МУП «ТСДРСУ» осуществляется в четыре этапа (регламент отсутствует):

- финансовый анализ;
- составление прогнозных документов;
- корректировка текущих финансовых планов;
- составление оперативных финансовых планов.

На первом этапе анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используются как основные финансовые документы предприятия: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств, так и статистические данные по выполненным

работам и закупленным материалам.

Второй этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о финансовых результатах, движения денежных средств (движение наличности), плана работ и плана закупок.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

Процесс финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» начинается в середине декабря - сразу после утверждения размера субсидии на выполнение госзаказа. Директор поручает руководителям подразделений разработать финансовые планы подразделений в разрезе расходов на сырье, материалы и оборудование (документальный приказ не издается). Расходы на труд, энергию и топливо рассматриваются на этапе планирования как условно-постоянные и не включаются в проекты финансовых планов подразделений. Директор выдает руководителям подразделений указания по снижению затрат и увеличению выручки в форме устных пожеланий, основанных на стратегическом видении развития компании.

Руководители подразделений имеют в своем распоряжении время до 1 февраля планового года, чтобы разработать и согласовать свои проекты с директором. Проекты разрабатываются на основе фактических данных текущего года собственных предположений руководителей.

Часто проекты планов подразделений не удовлетворяют стратегическому видению руководства, так как в момент получения указания к составлению проектов, руководители подразделений не осведомлены о конкретных числовых значениях плановых показателей деятельности организации. В таких случаях запускается процесс согласования проектов подразделений с директором и главным бухгалтером.

В результате согласований проекты планов дорабатываются, вновь обсуждаются и после нескольких итераций формируется компромиссный для всех проект финансового плана. В отдельных случаях происходит до 5 итераций для конкретного подразделения.

Далее к цифрам плана добавляются обоснования (маркетинговый план, список одобренных проектов капиталовложений и т.д.). На основе всех документов главным бухгалтером формируется прогнозная финансовая отчетность, и весь комплект документов превращается в проект финансового плана предприятия (бизнес-план) на следующий год. В идеале проект бизнес-плана должен быть готов примерно в конце января планового года.

Процедура контроля над выполнением утвержденных показателей финансового плана в МУП «ТСДРСУ» выполняется следующим образом.

В МУП «ТСДРСУ» оплату счетов производит главный бухгалтер. Для осуществления расходов руководитель подразделения должен подать заявку главному бухгалтеру с приложением всех необходимых документов. Перед оплатой главный бухгалтер проверяет, не будет ли превышен лимит расходов по подразделению. В случае превышения лимита и вместе с тем абсолютной необходимости покупки, осуществляется увеличение бюджета через согласие директора.

В течение года главный бухгалтер еженедельно (а также ежемесячно заместитель директора) отслеживает состояние исполнения финансового плана предприятия. В некоторых случаях проводятся совещания по исполнению планов, где обсуждаются возникшие проблемы и руководителей призывают соблюдать установленные показатели.

Система лимитирования расходов МУП «ТСДРСУ» с помощью финансовых планов позволяет снизить риски неэффективных расходов. Но у нее есть и свои недостатки. Например, после утверждения плана система не дает руководителям подразделений стимулов снизить расходы. Часто в конце года руководители подразделений любыми способами выполняют бюджеты в полном объеме, чтобы избежать сокращения бюджетов подразделения на

следующий год.

Отметим основные причины отмеченных выше недостатков в процессе финансового планирования в МУП «ТСДРСУ».

Во-первых, неэффективно выстроена система финансового управления. Не разработаны единые плановые (бюджетные) формы для подразделений, не указаны сроки их заполнения, согласования и сдачи главному бухгалтеру, отсутствует указание (распоряжение, приказ) ответственных лиц и санкций за нарушение сроков и т.д.

Во-вторых, используется трудоемкая процедура балансировки планов и сопутствующее ей большое количество итераций согласования. Приведем пример. Руководители подразделений заполнили плановые формы и вернули их заместителям генерального директора. Те, в свою очередь, сформировав общий план (бюджет) компании, выяснили, что результаты неудовлетворительны, и внесли свои корректировки и предложения по пересмотру планов (бюджетов). После чего руководители подразделений практически заново составляют свои планы на год. И так еще несколько раз.

Рассмотрим состав финансовых планов МУП «ТСДРСУ».

План работ является основным финансовым документом для формирования других планов (бюджетов) в МУП «ТСДРСУ». План работ содержит информацию о запланированном объеме работ, цене и ожидаемой выручке от каждого вида работ.

Качество составления плана работ очень важно, поскольку без четкого прогноза доходов предприятия невозможно определить другие ключевые финансовые показатели и принять важные стратегические и тактические финансовые решения в планируемом периоде.

Вторым финансовым планом на предприятии является план закупок, который представляет собой перечень материалов и услуг, необходимых для функционирования предприятия.

Ключевой особенностью этого плана является независимость его показателей от воли руководства: стоимость ресурсов устанавливаются

внешними относительно предприятия агентами (табл. 2.2).

Таблица 2.2

План закупок МУП «ТСДРСУ»⁴

Затраты	Ед. изм.	Объем	Сумма, тыс. руб.
Сырье и материалы			
Песок, щебень	куб. м.	2 000	1 180
Колья	шт.	3 000	120
Деревянные ящики	шт.	2 500	125
Мешки для мусора	шт.	72 000	340
Услуги			
Охрана	час.	7 000	1 150
Аренда техники	шт.	9	5 500
Поставка автозапчастей	-	-	100
Вывоз мусора	куб. м.	5 000	2 000
Оборудование			
Снего -отбрасыватель	шт.	2	312
Грузовик	шт.	1	1 400
Трактор	шт.	3	864
Итого	-	-	13 091

В группе сводных планов формируются прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Формы этих планов соответствуют формам годовой бухгалтерской отчетности.

Чтобы составить план закупок, необходимо использовать данные о том, в каких количествах ресурсы используются при производстве конечных продуктов. Для этого применяется смета основного сырья и материалов, используемых при производстве выпускаемых изделий. Смета составляется на основе стандартов и технических условий, разработанных компанией за время деятельности, а также на основе государственных регламентов, созданных для стандартизации выполнения госзаказа. Помимо стандартов и технических условий используются внутренняя статистика для определения потребности во вспомогательных услугах и редких материалах, использование которых еще не закреплено в регламентах.

⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Отсутствие каких-либо планов (бюджетов), которое может объясняться различными причинами, может привести к серьезным проблемам. Так, если система планов ограничена только планом доходов и расходов, то в тени остается потребность предприятия в средствах для обеспечения деятельности. При наличии плана движения денежных средств, но в отсутствии баланса не всегда можно узнать, посильна ли предприятию кредитная нагрузка, и привлекательно ли оно в качестве заемщика.

В процессе исследования практики финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» отмечены случаи, когда процесс финансового планирования сводился к упрощенной корректировке фактических данных отчетного периода в сторону небольшого снижения или увеличения показателей. Причем в самой работе подразделений, руководителей и специалистов предприятия ничего не меняется. Можно предположить, что в данных случаях речь идет даже не о выполнении или невыполнении финансового плана, а о том, что реальный финансовый план отсутствует в принципе.

В состав проблем при составлении финансовых планов также входит нерациональный подход к документированию и документообороту в ходе процедуры финансового планирования. Установлению рационального порядка мешает как свободная форма подачи информации, так и внедрение сложных форм, на которые только чтобы понять их суть и порядок работы с ними уходит много времени. Если же внедряемая документация в соответствии с создаваемой системой сопровождается активной перепиской между подразделениями, то об эффективном планировании также не приходится говорить.

Проведенное исследование особенностей организации финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» позволяет сделать следующие выводы:

1. Предприятие является государственным предприятием, ответственным перед государством за содержание автодорог общего пользования Туапсинского района. Кроме того, предприятие осуществляет стороннюю коммерческую деятельность в Туапсинском районе.

2. Финансовое планирование на предприятии осуществляется в четыре этапа: финансовый анализ; составление финансового раздела бизнес-плана и прогнозных документов; корректировка текущих финансовых планов; составление оперативных финансовых планов.

3. Основные недостатки, отмеченные в процессе финансового планирования предприятия, заключаются в следующем:

- отсутствует стратегическое планирование и, соответственно, его связь с финансовым планированием;

- в основе лежит система лимитирования расходов, имеющая ряд недостатков, в частности, отсутствие стимулов для повышения эффективности производства и рационального расходования финансовых средств;

- не разработаны единые плановые (бюджетные) формы для подразделений, не указаны сроки их заполнения, согласования и сдачи, отсутствует перечень ответственных лиц и санкций за нарушение сроков;

- используется трудоемкая процедура балансировки планов и сопутствующее ей большое количество итераций согласования;

- система финансовых планов, составляемых на предприятии неполна, что не позволяет в ее рамках применять принципы бюджетирования.

В целом, система финансового планирования МУП «ТСДРСУ» требует совершенствования. Поэтому далее рассмотрим основные направления совершенствования организации финансового планирования в МУП «ТСДРСУ».

1. Первое направление улучшения системы бюджетирования заключается в обеспечении доставки до линейных руководителей стратегии руководства в формализованной форме, а не с помощью «пожеланий» руководства. Без конкретных количественных целей линейные руководители не имеют ориентира, относительно которого им предстоит принимать решения. Ни выполнение, ни перевыполнение плана (бюджета) в этом случае не означает достижения целей. Никто в компании не может обоснованно сказать, пошло ли освоение бюджета на пользу компании или, напротив, ухудшило положение ее

бизнеса. Смысл производственно-хозяйственной деятельности определяется именно на уровне стратегии. Хорошая работа на оперативном уровне вовсе не гарантирует приемлемых для высшего менеджмента финансовых результатов.

Таким образом, в рамках первого направления необходимо ввести практику составления стратегического плана и разработать его физическую форму представления, которая будет детализироваться до уровня подразделения, и передаваться всем линейным руководителям.

2. Вторая ошибка состоит в недостаточной формализации бюджетного процесса. Хотя система бюджетирования и присутствует в деятельности предприятия (в виде составления планов (бюджетов), лимитирования расходов и контроля), отсутствие сроков разработки промежуточных планов и их типовых форм создают дополнительные затраты времени субъектов планирования.

Таким образом, вторым направлением улучшения бюджетирования в МУП «ТСДРСУ» является формализация бюджетного процесса, которая предполагает разработку:

- регламента бюджетного процесса;
- структуры главного бюджета;
- унифицированных бюджетных форм.

Эти документы установят правила формирования, контроля и анализа бюджетов, определяют порядок взаимодействия подразделений в процессах планирования и бюджетирования, разграничат полномочия и ответственность между участниками бюджетного процесса.

3. Третья ошибка, допускаемая руководством при планировании, состоит в пренебрежении вариантами развития рыночной, производственной или иной ситуации. Это приводит к тому, что компания получает единственный вариант бюджета. Если события начинают развиваться не по задуманному сценарию, компания теряет управляемость и вынуждена принимать неподготовленное решение.

Таким образом, разработка многовариантных бюджетов, в которых будут

расставлены приоритеты деятельности при тех или иных рыночных обстоятельствах должна стать третьим направлением.

4. Еще одно (четвертое) важное направление совершенствования финансового планирования на предприятии: для качественного, оперативного и точного составления финансового плана важно поддерживать высокий уровень автоматизации финансовых расчетов, поскольку трудоемкость расчетных работ и вероятность допущения ошибки при бюджетировании весьма велики. Особенно критическим временем в процессе исполнения бюджетов является оперативный контроль, который отнимает время бухгалтера от основных обязанностей. Именно на этом этапе степень автоматизации должна быть максимальной.

Далее будет описана система мероприятий, призванная улучшить качество финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» с помощью разработки более совершенной системы финансового планирования. А также будут описаны направления, по которым планируется проводить улучшения, непосредственно мероприятия по каждому направлению и система оценки эффективности планов.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования МУП «ТСДРСУ»

Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования МУП «ТСДРСУ» следующие:

- обеспечить связь системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления предприятия;
- усовершенствовать состав и содержание бюджетов;
- разработать схему последовательности составления и взаимосвязей операционных и финансовых бюджетов;
- автоматизировать финансовое планирование.

Рассмотрим более подробно представленные мероприятия.

Для реализации первого направления улучшения системы бюджетирования в МУП «ТСДРСУ» предлагается введение регламента о стратегическом планировании на 5 лет, который будет обеспечивать периодическое составление количественных планов и доступность этих данных для руководителей подразделений. В регламенте должны содержаться целевые количественные показатели, которые должны быть достигнуты после 5 лет работы. План достижения целевых показателей должен быть детализирован по годам, так как год является для предприятия основным жизненным циклом вследствие тесной связи деятельности с природными процессами. Регламент представлен в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Регламент о стратегическом планировании МУП «ТСДРСУ»⁵

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021
------------	------	------	------	------	------

⁵ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Доля договорных работ в структуре выручки, %	20	23	25	28	33,3
--	----	----	----	----	------

Продолжение таблицы 3.1

Объем выручки, млн. руб.	100	130	150	180	200
Рентабельность основной деятельности, %	1,5	2,5	3,5	4,5	5,0

Таким образом, стратегический план позволит увеличить долю договорных работ в структуре выручки, что приведет к повышению рентабельности основной деятельности.

Реализация второго направления начинается с регламентации бюджетного процесса.

Для разделения полномочий в рамках бюджетного процесса в регламенте должна быть приведена финансовая структура предприятия, состоящая из центров финансовой ответственности: центры затрат (ЦЗ), доходов (ЦД) и прибыли (ЦП). В МУП «ТСДРСУ» все подразделения организационной структуры кроме отдела продаж являются центрами затрат. Отдел продаж является центром доходов. Центром прибыли является только предприятие в целом.

Помимо финансовой структуры организации, регламент должен включать ряд положений, которые позволят устранить недостатки существующей системы финансового планирования:

1. Сразу после получения субсидии на госзаказ издается приказ директора о подготовке финансовых планов ЦФО. В приказе приводятся целевые показатели выручки и затрат для каждого ЦФО, рассчитанные на основе регламента о стратегическом планировании.

2. В течение недели руководители ЦФО должны представить проекты на рассмотрение директора.

3. После завершения срока сдачи проектов директор собирает первые Слушания по проектам, на которых руководители ЦФО будут иметь возможность обосновать показатели своих проектов, которые не укладываются в стратегический план. Если руководитель ЦФО сможет обосновать невозможность достижения плана, план будет скорректирован.

4. После первых Слушаний, руководителям ЦФО выделяется неделя на пересмотр своих проектов, если в процессе слушаний не был достигнут консенсус.

5. В процессе вторых Слушаний должен быть финансовые планы ЦФО должны быть утверждены и отправлены на консолидацию к главному бухгалтеру.

6. В случае несоблюдения сроков руководителям ЦФО назначается наказание в виде вычета из премий.

7. Для стимулирования снижения затрат относительно плана в подразделениях необходимо ввести дополнительные поощрения линейным руководителям, пропорциональные сэкономленным средствам.

Подобный регламент способствует снижению затрат времени на составление финансового плана, так как, во-первых, исключит первую итерацию согласований когда руководители подразделений не знали конкретных целевых показателей и составляли свои проекты «вслепую», и, во-вторых, исключит непредвиденные итерации согласований отдельных подразделений посредством введения санкций за несоблюдение временных рамок.

Разработка бюджетной системы предприятия предполагает усовершенствование существующих и разработку необходимых новых форм бюджетов для полноты отражения и контроля всех существенных сторон финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Структура главного бюджета предприятия представлена на рис. 3.1.

В связи с малыми объемами и редкими транзакциями по финансовой деятельности, предлагается контролировать эти денежные потоки в рамках

бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса.

Основные усилия должны быть приложены к контролю производственных расходов.

Главный бюджет состоит из двух условных частей: производственной, инвестиционной и финансовой.

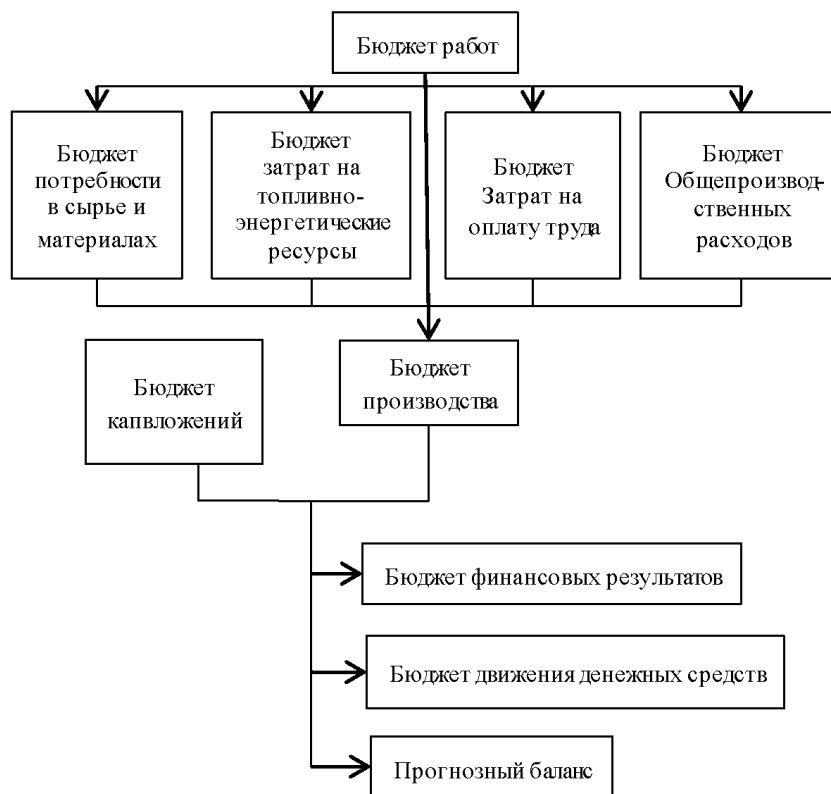


Рис. 3.1. Структура главного бюджета МУП «ТСДРСУ»⁶

Для реализации качественного контроля над производственными затратами в рамках производственной части главного бюджета предлагается разрабатывать бюджеты: работ, потребности в сырье и материалах, потребности в топливно-энергетических ресурсах, затрат на оплату труда, общепроизводственных расходов и бюджет производства (табл. 3.2-3.7).

Все бюджеты предлагается формировать в трех вариантах, чтобы подготовить предприятие к неожиданным изменениям внешней среды.

Первым составляется бюджет работ (табл. 3.2), форма которого повторяет существующий план работ за исключением введения вариативности и

⁶ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

исключения рассмотрения подраздела «Услуги», который в новой системе бюджетов учитывается в бюджете общепроизводственных расходов. Бюджет работ войдет в производственный бюджет как статья «Объем реализации» которая будет использована для оценки рентабельности основной деятельности. Сумма выручки по каждому варианту (сценарию) рассчитывается как сумма произведений цены за единицу услуги на прогнозируемый объем работ по этой же услуге.

Таблица 3.2

Предполагаемая форма бюджета работ МУП «ТСДРСУ»⁷

Наименование работы	Цена/ед., руб.	Объем	Сумма, тыс. руб.
Пессимистический вариант			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	1 500	1 500	2 250
Установка бордюра, шт.	500	310	155
Формирование «дорожной подушки», м ²	2 500	1097	2 742
Итого пессимистический	-	-	96 340
Базовый вариант			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	1600	1700	2 720
Установка бордюра, шт.	550	350	193
Формирование «дорожной подушки», м ²	2 700	1 150	3 105
Итого базовый	-	-	104 800
Оптимистический вариант			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	1700	1 900	3 230
Установка бордюра, шт.	700	390	273
Формирование «дорожной подушки», м ²	3 000	1210	3 630
Итого оптимистический	-	-	113 500

В бюджете потребности в сырье и материалах (табл. 3.3) закладываются расходы на прямые материальные затраты, непосредственно относящиеся на себестоимость работ. Бюджет предлагается детализировать по каждому виду

⁷ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

сырья и материалов, так как специфика деятельности предприятия обязывает его соблюдать конкретные нормативы при выполнении работ, выполнение которых контролируется со стороны государства. Детализация позволит упростить расчет нормативов и увязать его с финансовым планированием.

Таблица 3.3

Форма бюджета потребности в сырье и материалах МУП «ТСДРСУ»⁸

Наименование	Ед. изм.	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
Сырье и основные материалы				
Бордюр	шт.	500	650	800
	тыс. руб.	8 000	9 500	10 500
Асфальтобетонная смесь	м ³	7 000	7 500	8 000
	тыс. руб.	3 800	4 200	4 500
Грунт	кг.	2 600	3 000	3 500
	тыс. руб.	247	295	321
Итого основного сырья и материалов	тыс. руб.	17 191	21 005	23 220
Вспомогательные материалы				
Мешки для мусора	шт.	72 000	82 000	88 000
	тыс. руб.	340	410	490
Колья деревянные	шт.	120	140	160
	тыс. руб.	3 800	4 300	4 600
Ящики деревянные	шт.	2 500	3 000	3 500
	тыс. руб.	125	189	234
Итого вспомогательных материалов	тыс. руб.	8 570	8 940	9 188
Всего потребности в сырье и материалах	тыс. руб.	25 760	29 950	32 400

⁸ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Бюджет затрат на топливно-энергетические ресурсы (табл. 3.4) является важным для любого промышленного предприятия, так в деятельности используются различные виды топлива.

Деятельность МУП «ТСДРСУ» включает в себя производство и укладку асфальтобетонного покрытия, требующее отопления и электроэнергии, логистику, требующую бензина и дизельного топлива, а также мелкое строительство, требующее всех вышеперечисленных ресурсов в равной степени. Бюджет предлагается разделить на два раздела: «Потребление основным производством» и «На управленческие нужды», чтобы обеспечить эффективный контроль за производственными затратами.

Таблица 3.4

**Форма бюджета затрат на топливно-энергетические ресурсы МУП
«ТСДРСУ»⁹**

Наименование ресурса	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
Потребление основным производством			
Бензин, л	41000	44 000	49 000
Диз. Топливо, л	94 000	101 000	110 300
Электроэнергия, кВт.ч	31200	34 100	38 600
Тепловая энергия, Гкал	210	240	290
На управленческие нужды			
Бензин, л	6 600	7 200	7 800
Диз. Топливо, л	8 000	8 600	9 100
Электроэнергия, кВт.ч	6 200	6 850	7 120

⁹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Тепловая энергия, Гкал	150	205	230
Итого в натуральных единицах			
Бензин, л	47 600	51200	56 100

Продолжение таблицы 3.4

Диз. Топливо, л	102 000	109 600	119 400
Электроэнергия, кВт.ч	37 400	40 950	45 720
Тепловая энергия, Гкал	360	445	520
Стоимость единицы энергоносителя			
Бензин, руб./л	26,74	25,84	25,61
Диз. Топливо, руб./л	27,28	27,12	26,92
Электроэнергия, руб./кВт.ч	4,47	4,35	4,11
Тепловая энергия, руб./Гкал	2 000	1 924	1 893
Итого энергоносителей к оплате			
Бензин, тыс. руб.	1 300	1 300	1400
Диз. топливо, тыс. руб.	2 800	2 970	3 200
Электроэнергия, тыс. руб.	170	180	190
Тепловая энергия, тыс. руб.	720	860	990
Итого	4 990	5 310	5 780

Бюджет затрат на оплату труда (табл. 3.5) представляет собой расчет

заработной платы работников основного производства. В связи с относительно низкими требованиями к профессиональному образованию основных рабочих, которые занимаются укладкой асфальта, их работа оплачивается на сдельной основе.

Такая ситуация исключает возможность рассматривать эти затраты как постоянные и требует детализации в разрезе отдельных видов работ. Затраты на оплату труда по каждой услуге считаются как произведение планируемого объема работ на среднюю часовую ставку оплаты труда производственного персонала (200 рублей/час) и на прямые затраты труда на выполнение единицы работы.

Таблица 3.5

Форма бюджета затрат на оплату труда МУП «ТСДРСУ»¹⁰

Наименование работ	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
План производства			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	1 500	1 800	2 200
Установка бордюра, шт.	310	380	420
Формирование «дорожной подушки», м ²	1097	1 325	1 500
Прямые затраты труда на одну работу, чел-час./ед.			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	4,0	4,0	4,0
Установка бордюра, шт.	4,0	4,0	4,0
Формирование «дорожной подушки», м ²	8,0	8,0	8,0
Прямые затраты на оплату труда, тыс. руб.			
Снятия верхнего слоя грунта, м ²	1200	1440	1 760

¹⁰ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Установка бордюра, шт.	248	304	336
Формирование «дорожной подушки», м ²	1755	2 120	2 400
Всего заработная плата, тыс. руб.	32 900	34 400	36 700

В бюджет общепроизводственных расходов (табл. 3.6) входят заработная плата управленческого персонала (включая аппарат администрации), а также материальные затраты, не вошедшие в бюджет потребности в сырье и материалах. В статью «Прочие общепроизводственные расходы» вошел подраздел плана закупок «Услуги».

Таблица 3.6

Форма бюджета общепроизводственных расходов МУП «ТСДРСУ»¹¹

Статьи	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
Содержание прочего общепроизводственного персонала	4 050	4 100	4 900
Техническое обслуживание и ремонт производственного оборудования	3 000	2 800	2 800
Затраты на содержание и ремонт производственных зданий и инвентаря	7 400	8 300	8 900
Внутренние перемещения	870	790	670
Общепроизводственные расходы непроизводительного характера	790	820	680
Прочие общепроизводственные расходы	990	900	580
Итого общепроизводственных	17 100	17 700	18 500

¹¹ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

затрат к оплате			
Амортизация общепроизводственных активов	1 500	1 800	2 500
Итого общепроизводственные затраты	18 600	19 500	21 100

Заключительным бюджетом производственной части главного бюджета является бюджет производства (табл. 3.7), который вбирает в себя итоговые статьи всех предыдущих бюджетов и подводит итоги по основной деятельности. Данные бюджета производства используются при составлении общехозяйственной части главного бюджета.

Таблица 3.7

Форма бюджета производства МУП «ТСДРСУ»¹²

Статья затрат	Пессимистический	Базовый	Оптимистический
Сырье и основные материалы	17 191	21005	23 220
Вспомогательные материалы	8570	8940	9188
Топливо-энергетические ресурсы	4 990	5 310	5 780
Заработная плата производственного персонала	32 900	34 400	36 700
Начисления на заработную плату	11 300	11 800	12 600
Общепроизводственные расходы	18 600	19500	21100
Производственная	93 551	100 955	108 588

¹² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

себестоимость			
Коммерческие расходы	100	100	100
Полная себестоимость	93 651	101 055	108 688
Объем реализации	96 340	104 800	113 500
Прибыль	2 689	3 745	4 812
Рентабельность, %	2,87	3,71	4,43

Инвестиционная часть главного бюджета состоит из бюджета капвложений, который представляет собой перечень оборудования и ремонтных работ, необходимых предприятию для функционирования в планируемом году (табл. 3.8). Как и остальные бюджеты, бюджет капвложений составляется в трех вариантах, где пессимистический вариант включает самые необходимые капвложения, без которых реализация целей организации будет находиться под угрозой.

Бюджеты финансовой части главного бюджета (финансовых результатов, движения денежных средств и прогнозный баланс) своей формой повторяют стандартные формы бухгалтерской отчетности за исключением того, что, как и остальные бюджеты, составляются в трех вариантах

Таблица 3.8

Форма бюджета капвложений МУП «ТСДРСУ»¹³

Статья капвложений	Ед. изм.	Объем	Сумма, тыс. руб.
Оборудование			
Снего-отбрасыватель	шт.	2	312
Грузовик	шт.	1	1400
Трактор	шт.	3	864
Ремонт			
Ремонт асфальтного покрытия	кв. м.	120	100
Покрытие крошкой территории	кв. м.	960	300

¹³ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Ремонт ворот	шт.	1	24,6
Итого	-	-	3 000

Полученный главный бюджет является финансовым планом предприятия, который подлежит исполнению и контролю со стороны руководства в течение планового года.

Бюджетирование в большинстве случаев дает прямой экономический эффект. Многие крупные и средние предприятия в России активно используют инструменты и методики описания бизнес-процессов.

Практикой отечественных предприятий был зафиксирован экономический эффект от внедрения подобной системы, которые может проявиться по следующим направлениям:

- рост объема сбыта (25–30 %);
- сокращение производственных и непроизводственных затрат (15-25 %);
- увеличение оборачиваемости ресурсов (в 2-5 раз);
- сокращение затрат на закупку ресурсов (10-20 %).

Также важным направлением совершенствования бюджетной системы МУП «ТСДРСУ» является автоматизация. На предприятии в данный момент работает программа «1С: Бухгалтерия», которая используется для ввода бухгалтерской информации в базу данных и автоматизации составления бухгалтерской отчетности. При этом оперативный контроль над исполнением финансовых планов осуществляется в программе Microsoft Excel с помощью добавления транзакций в виде строк и пересчетом планового остатка «протягиванием» формул. Основным недостатком существующего решения по автоматизации является необходимость вручную производить множество действий для обработки одной транзакции: поиск соответствующей таблицы, ввод данных, перерасчет показателей и помимо всего этого - ввод данных в 1С в рамках бухгалтерского учета.

Решение по автоматизации системы бюджетирования для МУП «ТСДРСУ» должно обладать следующими возможностями (критерии):

- создание форм бюджетов вручную;
- создание нескольких вариантов каждого бюджета и автоматический расчет итоговых показателей для каждого варианта;
- автоматическое обновление бюджетов при проведении транзакции;
- интеграция с «1С: Бухгалтерия».

С целью подбора решения был проведен анализ рынка программного обеспечения заданного профиля. В результате анализа было выявлено несколько продуктов, удовлетворяющих всем критериям. Результаты анализа представлены в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Рыночные предложения по автоматизации бюджетирования для целей МУП «ТСДРСУ», руб.¹⁴

Компания	Название продукта	Цена
1С	Управление производственным предприятием	230 000
ИТАЛЕВ	Корпоративный менеджмент	300 000
Первый Бит	БИТ ФИНАНС Управленческий учет	350 000
Финансист	1С Бюджетирование	120 000
Софт Баланс	Финансы 360	50 000

Как показал анализ, требуемый функционал в большинстве случаев входит в состав полномасштабных ERP-систем, которые содержат большой объем дополнительного функционала (управление продажами, проектами, документооборот, персонал и т.д.). В анализе этот класс систем представлен: «1С: УПП», «ИТАЛЕВ: Корпоративный менеджмент» и «Первый Бит: БИТ ФИНАНС Управленческий учет». Такие решения обойдутся предприятию от 200 до 400 тыс. руб. В условиях МУП «ТСДРСУ» нет необходимости в большинстве функционала, предлагаемого системами ERP-класса.

Отдельно стоят предложения в виде надстроек над системой «1С», которые содержат в себе исключительно функционал касающийся

¹⁴ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

бюджетирования. Этот класс систем в анализе представляют: «Финансист: 1С Бюджетирование» и «Софт Баланс: Финансы 360». «Финансист» стоит в два раза дороже «Софт Баланс» так как обладает развитой системой прав доступа и разделения ролей в бюджетном процессе. В условиях МУП «ТСДРСУ» бюджетный процесс осуществляется главным бухгалтером и нет необходимости в функционале решения от «Финансист».

С учетом всего вышесказанного, наиболее подходящим решением для автоматизации процесса бюджетирования в МУП «ТСДРСУ» является программа «Софт Баланс: Финансы 360». Итоговая стоимость введения решения складывается из стоимости лицензии и стоимости внедрения. Услуги внедрения целесообразно заказать у поставщика, а не внедрять силами предприятия, так как в составе персонала отсутствуют компетентные кадры. Услуги внедрения включают установку, настройку и обучение и стоят 72 тыс. руб. Итого стоимость автоматизации бюджетирования для МУП «ТСДРСУ» - 122 тыс. руб.

Даже если рассчитать экономический эффект по самому пессимистическому сценарию с эффективностью в 5%, то финансовые данные МУП «ТСДРСУ» будут выглядеть следующим образом (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Характеристика показателей деятельности МУП «ТСДРСУ» после мероприятия, тыс. руб.¹⁵

№ п/п	Наименование показателя	2016г.	После мероприятия	Абсолютный прирост
1	Выручка от реализации работ, услуг	90 524	95 050	4 526
2	Затраты на производство и реализацию продукции	89 854	85 361	-4 493
3	Валовая прибыль/убыток	670	9 689	9 019

¹⁵ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

4	Прочие доходы	2138	2244,9	107
5	Прочие расходы	1 393	1 323	-70
6	Прибыль/убыток до налогообложения	1415	10 610	9 195
7	Текущий налог на прибыль и прочие обязательства	258	1936,1	1 678
8	Чистая прибыль/убыток	874	8 674	7 800

Таким образом, в результате данного мероприятия получится увеличить чистую прибыль МУП «ТСДРСУ» 7 800 тыс. руб.

Приведенные выше рекомендации должны создать на предприятии благоприятную среду для улучшения качества финансового планирования и контроля. Мероприятия призваны, в первую очередь, сократить затраты времени на составление финансовых планов и оперативный контроль по средствам регламентирования сроков бюджетного процесса и автоматизации контроля исполнения бюджетов.

Заключение

Финансовое планирование - неотъемлемая и важная часть в организации финансовой деятельности каждого хозяйствующего субъекта. В ходе финансового планирования каждая организация всесторонне оценивает свое финансовое состояние, определяет возможность увеличения финансовых ресурсов и выявляет направления наиболее эффективного их использования. Оно осуществляется на основе анализа информации о финансах хозяйствующего субъекта, получаемой из бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности.

В зависимости от его периода осуществления и поставленной цели финансовое планирование можно разделить на стратегическое, текущее (годовое) и оперативное.

Основное назначение стратегического планирования заключается в том, чтобы обосновать выбор долговременных целей организации и наиболее эффективных способов их достижения, при которых может быть увеличена рыночная стоимость компании, максимизирована прибыль и оптимизирована его финансовая структура. Стратегический план не ограничивается одним выбором целей, он непременно включает их глубокое обоснование, в том числе и с точки зрения привлекаемых ресурсов.

Составной частью стратегического финансового плана является текущее финансовое планирование (бюджетирование), представляющее собой конкретизацию его показателей. Текущий финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам.

Оперативное финансовое планирование основывается на разработанных текущих финансовых планах и дополняет их. Главной целью оперативного планирования является контроль, осуществляемых в наличной и безналичной денежной форме, всех расчетно-платежных операций.

Организация финансового планирования на должном уровне позволит

достигнуть цели и повысить эффективность всей деятельности организации.

Объектом исследования в данной дипломной работе стала финансово-хозяйственная деятельность МУП «ТСДРСУ».

Изученные теоретические аспекты финансового планирования и технологии бюджетирования применены на практике в целях совершенствования организации финансового планирования в МУП «ТСДРСУ».

Проведенное исследование особенностей организации финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» в период 2014-2016 годов позволило сделать ряд следующих **выводов**.

МУП «ТСДРСУ» является унитарным государственным предприятием, ответственным перед государством за содержание автодорог общего пользования Туапсинского района. Кроме того, предприятие осуществляет стороннюю коммерческую деятельность.

Финансовое планирование в МУП «ТСДРСУ» осуществляется методом «снизу-вверх» в четыре этапа: финансовый анализ, составление прогнозных документов, корректировка текущих финансовых планов и составление оперативных финансовых планов.

Выделены следующие недостатки в существующей системе финансового планирования МУП «ТСДРСУ»:

- отсутствие формализованного стратегического планирования и последующая потеря взаимосвязи с финансовым планированием;
- использование системы лимитирования расходов, которая не создает у руководителей подразделений стимулов к разумной экономии финансовых ресурсов;
- отсутствуют единые бюджетные формы для подразделений, не формализован временной регламент заполнения форм и процедура их согласования, не предусмотрены санкции за нарушение порядка бюджетного процесса;
- используется неэффективная система корректировки планов,

включающая большое количество повторных согласований;

– система финансовых планов, составляемых на предприятии неполна, что не позволяет в ее рамках применять принципы бюджетирования, так как существующими планами не покрываются все значимые аспекты хозяйственной деятельности.

В целом, система финансового планирования МУП «ТСДРСУ» требует совершенствования, для чего было предложено применить методы бюджетирования и разработать систему бюджетов для ее использования в МУП «ТСДРСУ».

Для совершенствования системы финансового планирования в МУП «ТСДРСУ» **рекомендовано:** обеспечение связи системы планирования и бюджетирования с системой стратегического управления предприятия; совершенствование состава и содержания бюджетов; вариативность планирования и автоматизация бюджетирования.

Для МУП «ТСДРСУ» была разработана схема последовательности составления и взаимосвязей операционных и финансовых бюджетов. Эти бюджеты предложены в трех вариантах планирования (пессимистического, оптимального и оптимистического). В частности, составлены формы бюджетов работ, потребности в сырье и материалах, затрат на приобретаемое сырье и материалы для производственной деятельности, расходов на топливно-энергетические ресурсы, затрат на оплату труда, общепроизводственных расходов, бюджет производства и бюджет капвложений.

Также было предложено автоматизировать финансовое планирование в МУП «ТСДРСУ». Был проведен анализ рынка программного обеспечения и в результате анализа был выявлен продукт, удовлетворяющий всем критериям - программа «Софт Баланс: Финансы 360».

По итогам мероприятий была рассчитана экономическая эффективность, которая показала, что в результате мероприятий получится увеличить чистую прибыль МУП «ТСДРСУ» 7 800 тыс. руб.

Таким образом, цель работы можно считать достигнутой, а задачи

выполненными.

Список использованной литературы

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 248 с.
2. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием. - М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 279 с.
3. Арсеньева Н.В. Разработка инновационного плана развития для предприятий машиностроительного комплекса // Научные труды Вольного экономического общества России. - 2017. - № 86. - С. 25-27.
4. Арсеньева Н.В., Путятин А.Е., Сазонова М.В. К вопросу о финансовом планировании на предприятии в условиях инновационного развития // Новая наука: современное состояние и пути развития. - 2016. - № 10. - С. 11-13.
5. Арсеньева Н.В., Сазонов А.А., Сазонова М.В. Исследование теоретических аспектов инноваций в современной экономике // Управление инновациями: теория, методология, практика. - 2015. - №13. - С. 47-49.
6. Бобылева А.З. Стратегия и механизмы антикризисного управления организацией. - М.: Унив. гуманит. лицей, 2013. - 232 с.
7. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2016. - 432 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА–М, 2016. – 400 с.
9. Голощапова В.В. Финансовое планирование, как один из основных инструментов стратегического планирования и его задачи на предприятии // Экономика и предпринимательство. - 2016. - № 12. - С. 654-659.
10. Горицкая Н. Общие положения финансового планирования // Финансовый директор. – 2014. – № 2. – С. 63–67.
11. Гуничева Е.Л. Современные проблемы бюджетирования, как ведущего инструмента в управлении финансовым планированием // Экономика

и социум. - 2016. - № 11. - С. 444-447.

12. Жданова Л.А. Организация и управление промышленной фирмой. - М.: Юнити, 2016. - 279 с.

13. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 336 с.

14. Ковалева Т.М. Анализ современных методологических подходов к финансовому планированию и выбор методологии финансового планирования // Экономические науки. - 2017. - № 29. - С. 203-210.

15. Королев Д.Г. Применение теории систем в финансовом планировании // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П.О. Сухого. - 2014. - № 2. - С. 69-77.

16. Кычанов Б.И., Храпова Е.В. Использование формализованных процедур в финансовом планировании // Финансовый менеджмент. - 2015. - № 2. - С. 3-13.

17. Кычанов Б.И., Храпова Е.В. Финансовое планирование как элемент интегрированного планирования на предприятии // Финансовый менеджмент. - 2014. - № 5. - С. 105-119.

18. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. - М.: Проспект, 2013. - 263 с.

19. Морозова З.Д. Прогнозные оценки в финансовом планировании и контроле денежных потоков // Вестник Амурского государственного университета. - 2014. - № 43. - С. 99-103.

20. Рогова Е.М. Основы управления финансами и финансовое планирование. - М.: Издательство Вернера Регена, 2015. - 256 с.

21. Савенок В.В. Как составить личный финансовый план. Путь к финансовой независимости. - СПб.: Питер, 2014. - 160 с.

22. Симонова Н.Ю., Никитин Н.В. Роль бюджетирования в финансовом планировании на предприятии // Академическая публицистика. - 2017. - № 3. - С. 91-95.

23. Филиппова О.А., Дробот О.А. Информационные технологии в

финансовом планировании и бюджетировании // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. - 2016. - № 2. - С. 185-189.

24. Якунина А.В., Борухова М.Б. Стратегический подход к финансовому планированию в коммерческой организации // Наука и общество. - 2013. - № 6. - С. 50-56.

25. Ямалетдинова Г.Х. Финансовые модели в бизнес-планировании // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. - 2014. - № 5. - С. 160-162.