МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»

Кафедра экономики АПК

ДОПУСКАЕТСЯК ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой,

профессор Гоголев И.М.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2017

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование финансового планирования на основе анализа финансового состояния (на примере АО «Ижевский механический завод»)

Выпускник К. А. Зимина

Научный руководитель

к.э.н,доцент И.А.Мухина

Рецензент,д.э.н,профессор Н.А.Алексеева

Ижевск 2017

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ………………………………………………………………………..3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО

ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ...……………………………………....5

1.1. Цели и задачи финансового планирования………........................................5

1.2. Стадии финансового планирования………………………………………..14

1.3. Организация оперативного финансового планирования…….…………...26

ГЛАВА 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЕЁ

ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ………………………………………..34

2.1.Краткая историческая справка……………………………………………...34

2.2. Организационно-правовая форма и структура управления организации.37

2.3. Организация финансовой работы на АО «ИМЗ» ……………………..…37

2.4. Основные показатели хозяйственной деятельности и характеристика деловой активности……………………………………………………………...48

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ………………………………………………………………...55

3.1. Оценка имущественного положения ……………………………………..55

3.2. Показатели ликвидности баланса………………………………………….58

3.3. Анализ финансовой устойчивости………………………………………...60

ГЛАВА 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ……………..……..64

4.1. Состояние оперативного финансового планирования организации….....64

4.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию оперативного финансового планирования организации…..………………………………….69

4.3. Оценка влияния оперативного финансового планирования на результаты деятельности организации.. ……………………………………………………77

ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ……………………………………………………………....83

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ…………………………....85

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Опыт функционирования социалистической экономики в на­шей стране свидетельствует о широких возможностях планового управления, проявившихся в решении таких крупномасштабных за­дач, как: индустриализация страны, размещение производительных сил, структурное преобразование народного хозяйства, создание мощного военно-промышленного комплекса. Но степень и уровень централизации не учитывали реальных различий, специфики разви­тия, многообразия хозяйственных и иных связей регионов, отрас­лей, предприятий, которым отводилась роль простых исполнителей планов.

Рыночная экономика не отвергает планирования, поскольку план есть не что иное, как надлежаще оформленное управленче­ское решение. И планирование, обеспечивающее сбалансированное взаимодействие отдельных видов ресурсов в рамках выбранного объекта управления, устанавливающее пропорции и темпы роста, важно для всех организационно-правовых форм коммерческих ор­ганизаций и государства. Рынок еще более требователен к качеству финансового планирования, ибо при рыночных отношениях за все неблагоприятные последствия своей деятельности, в том числе и за просчеты в финансовом планировании, ответственность несет не­посредственно коммерческая организация. Именно она в случае неспособности учесть неблагоприятно складывающуюся рыночную конъюнктуру может оказаться банкротом.

Необходи­мость и возможность планирования как целенаправленного вида дея­тельности управленческого персонала обусловлена общими усло­виями хозяйствования. С помощью планирования можно свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные по­следствия для экономического субъекта.

Ана­лиз многолетней отечественной и зарубежной практики плановой работы показывает, что проблема дальнейшего улучшения финансового планирования продолжает оставаться актуальной.

Финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует повседневного эффективного контроля над формированием и использованием финансовых ресурсов. Этим и занимается оперативное финансовое планирование.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является акционерное общество «Ижевский механический завод» (АО «ИМЗ»).

Предметомработы является изучение совокупности экономических проблем организации, занимающейся промышленным производством, а также исследование финансовых процессов данного предприятия.

### Целью выпускной квалификационной работы является: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы оперативного финансового планирования для АО « ИМЗ».

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

1. Составить характеристику организации её хозяйственной деятельности за 2014-2016 гг.;

2. Провести анализ финансового состояния организации методом построения на основе баланса специального сравнительно – аналитического баланса;

3. Оценить финансовое состояние организации за период 2014-2016 гг.;

4. Дать предложения по совершенствованию применяемой в организации системы оперативного финансового планирования.

Теоретической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых.

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ВОРГАНИЗАЦИИ**

**1.1. Цели и задачи финансового планирования**

В условиях перехода от административной к рыночной экономике процесс планирования деятельности организации претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новым условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одна организация. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам организации в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность. Рыночная экономика как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественно иного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов, ответственность несет сама организация ухудшением своего финансового состояния.

Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта? Планировать необходимо для того, чтобы:

* понимать, где, когда и для кого организация собирается производить и продавать продукцию;
* знать, какие ресурсы и когда понадобятся организации для достижения поставленных целей;
* добиться эффективного использования привлеченных ресурсов;
* наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

После отказа от старой системы планирования многие организации пытались самостоятельно разработать новую эффективную систему, но нехватка квалифицированных специалистов данного направления делала задачу невыполнимой. Слепо перенимать западный опыт было неразумно. В идеальном случае современное планирование должно сочетать положительный опыт предыдущей системы хозяйствования и то новое, что диктуется изменившимися условиями и позитивным зарубежным опытом.

Сложившаяся уже за последнее десятилетие система финансового планирования в организациях имеет целый ряд серьезных недостатков:

* процесс планирования по традиции начинается от производства, а не с изучения потребности рынка в конкретном продукте;
* планирование сегодня — процесс очень трудоемкий. Существующие планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное число документов, большинство из которых непригодны для использования финансовой службой в целях анализа и корректировки действий;
* процесс финансового планирования затянут во времени, что не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений, так как они больше отражают историю;
* при планировании преобладает затратный механизм ценообразования: оптовая цена организации формируется на основании себестоимости и нормы рентабельности без учета рыночной конъюнктуры;
* в организациях, как правило, отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные, не используется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж;
* в процессе финансового планирования не оценивается эффект операционного рычага, не ведется расчет запаса финансовой прочности;
* существующая система планирования не позволяет проводитьдостоверный анализ финансовой устойчивости организации в изме­няющихся условиях деятельности на рынке.

Почти все эти недостатки связаны с медлительностью перехода от старой экономической системы к новой. Однако наряду с осознанной необходимостью широкого применения современного финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование в организациях.

Основные из них:

• высокая степень неопределенностина российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественнойжизни (их непредсказуемость затрудняет планирование);

• незначительная доля организаций, располагающих финансо­выми возможностями для осуществления серьезных финан­совых разработок;

• отсутствие эффективной нормативно-правовой базы отечест­венного бизнеса.

Рассмотрим ключевые понятия, связанные с финансовым планированием.

Согласно мнению В.В. Ковалева, «планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения. Эти установки, разрабатываемые чаще всего в виде дерева целей, характеризуют желаемое будущее и по возможности численно выражаются набором показателей, являющихся ключевыми для данного уровня управления**»** [12, с.278].

По определению Р. Брейли и С. Майерса [6, с.770], финансовое планирование — процесс, состоящий из:

* анализа инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которыми располагает корпорация;
* прогнозирования последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей в будущем;
* обоснования выбранного варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план;
* оценки результатов, достигнутых корпорацией, в соответствии с параметрами, установленными в финансовом плане.

Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти дают более прагматичное определение финансовому планированию. Они полагают, «что в действитель­ности финансовое планирование представляет собой процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов и воздействия на экономическое окружение компании и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе проектов» [14, с.552-553].

С точки зрения академика Академии менеджмента и рынка Е.С. Стояновой финансовое планирование - это «процесс определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов» [20, с.409].

По мнению В.П. Савчука «финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия» [17, с.3].

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия: никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде. Общая идеология финансового планирования представлена на рисунке 1.1.

Цель финансового планирования, по определению Е.С. Стояновой, — «обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими как по объему, так и по стру­ктуре финансовыми ресурсами» [20, с.410].

В ходе достижения этой цели автор вы­деляет следующие основныезадачи финансового планирования:

• определение объектапланирования;

• разработка системы финансовых планов с выделением опе­ративных,

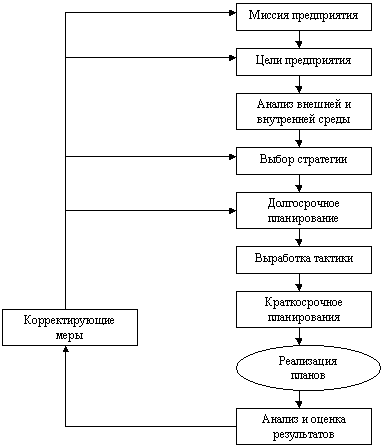
административных и стратегических планов;

• расчет необходимых финансовых ресурсов;

• расчет объемов и структуры внутреннего и внешнего финансирования,

выявление резервов и определение объемов до­полнительного финансирования;

• прогноз доходов и расходов предприятия.



Хочу диплом, хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Хочу диплом

Рисунок 1.1. Общая идеология финансового планирования

Профессор Всероссийского заочного финансово-экономического института (ВЗФЭИ) Н.В. Колчина [22] считает, что основными задачами финансового планированияявляются**:**

* обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами произ­водственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
* определение путей эффективного вложения капитала,оценкастепени выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
* установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
* соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
* контрольнад финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

С ее точки зрения значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта состоит в том, что оно:

* воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
* обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в про­изводственном плане экономические пропорции развития;
* предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
* служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Финансовый план, по определению В.В. Бочарова, — «обобщенный плановый документ, отража­ющий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) пери­од. Он предполагает составление и капитальных бюджетов, а также прогнозов финансовых ресурсов на два-три года» [7, с.204].

С точки зрения В.В. Ковалева, «финансовый план представляет собой документ, характеризующий способ достижения финансовых целей компании и увязывающий и доходы и расходы» [12, с.280].

В наиболее общем виде финансовый план представляет собой документ, содержащий следующие разделы:

1. Инвестиционная политика:
   1. Политика финансирования основных средств;
   2. Политика финансирования нематериальных активов;
   3. Политика в отношении долгосрочных финансовых вложений;
2. Управление оборотным капиталом:
   1. Управление денежными средствами и ихэквивалентами;
   2. Финансированиепроизводственных запасов;
   3. Политика в отношениях с контрагентами и управление дебиторской задолженностью;
3. Дивидендная политика и структура источников:
4. Финансовыепрогнозы:
   1. Характеристикафинансовых условий;
   2. Доходы фирмы;
   3. Расходы фирмы;
   4. Прогнозная финансовая отчетность;
   5. Бюджет денежных средств;
   6. Общая потребность в капитале;
   7. Потребность во внешнем финансировании.
5. Учетнаяполитика;
6. Система управленческого контроля.

Как легко видеть, финансовый план достаточно сложен как по структуре, так и по содержанию; кроме того, для его разработки тре­буются усилия различных подразделений компании.

В.В. Ковалев считает, что «бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, четко и наглядно раскрывающий суть предполагаемого нового направления деятельности фирмы» [12, с.282]. В.В. Бочаров считает, что «бизнес-план *–* плановый документ, составляемый для потенциальных инвесторов и кредиторов по реальному инвестиционному проекту, в котором в сжатом виде и общепринятой в мировой практике последовательности разделовприводятся основные параметры проекта и финансово-экономические показатели, характеризующие его эффективность» [7, с.206].

Бюджет, согласно определению Е.С. Стояновой, — «это количественное воплощение плана, характери­зующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, ко­торый необходимо привлечь для достижения заданных планом це­лей» [20, с.411]. В.В. Ковалев проводит четкое различие между понятиями «план» и «бюджет». Первый термин «понимается в более широком смысле и включает в себя весь определенным образом упорядоченный спектр действий, направленных на достижение некоторых целей, причем эти действия могут описываться не только с помощью формализованных количественных оценок, но и путем перечисления ряда неформализуемых процедур. Бюджет — более «узкое» понятие, подразумевающее количественное представление плана действий, причем, как правило, в стоимостном выражении» [12, с.295].

Бюджет – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период времени в целом и по отдельным подпериодам [23, с.22].

По определению В.В. Бочарова, бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели [23, с.22].

Н.В. Колчина [22] выделяет следующие методы, применяемые в практике финансового планирования: экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, много вариантности, экономико-математического моделирования.

Метод экономического анализапозволяет определитьос­новные закономерности**,** тенденции в движении натуральныхи стоимостных показателей**,** внутренние резервы организации.

Сущность нормативного метода заключается в том, что наоснове заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъ­екта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормати­вами являются ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и др. Существуют и нормативы хозяйствующего субъекта, разрабатываемые непосредственно на предприятии и используемые им для регулирования производственно-хозяй­ственной деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. Современные методы калькулирования затрат, такие, как стандарт–кост и маржинал-костинг, основаны на использовании внутрихозяйственных норм.

Использование метода балансовых расчетов для опреде­ления будущей потребности в финансовых средствах основыва­ется на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе. Причембольшое влияние должно быть уделено выбору даты: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков осно­вывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод даст более объемную информацию, чем метод балансовой сметы.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные.

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить тесноту взаимосвязи между основными показателями и основными факторами, их определяющими.

Процесс финансового планирования включает несколькоэтапов:

1. Анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий — бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов;

2. Составляются основные прогнозные документы, такие, 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;

3. Уточнение и конкретизация по­казателей прогнозных финансовых документов посредством со­ставления текущих финансовых планов;

4. Осуществление оперативного финансового планирования.

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

**1.2. Стадии финансового планирования**

Финансовое планирование (в зависимости от содержания, на­значения и задач) можно классифицировать на стратегическое, перспективное, те­кущее (годовое) и оперативное [13, с.31].

Рассмотрим процесс финансового планирования подробнее.

Стратегическое финансовое планирование распространяется на достаточно длительную перспективу. Это относится, например, к решениям в таких областях, как реорганизация бизнеса, конкурентная политика, связанная с агрессивным ценообразованием и сбытовой экспансией, инвестиционная политика.Такие решения определяют деятельность коммерческой организации на много лет вперед и отражаются в стратегических (долгосрочных) планах, где степень детализации обычно бывает достаточно невысока. Стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. Основным результатом стратегического планирования является стратегический план коммерческой организации. Содержанием стратегического планирования являются общие цели и политика коммерческой организации. Стратегическое планирование:

* содержит в себе решение основных проблем коммерческой организации, в том числе финансового обеспечения;
* наиболее долгосрочное по сравнению с другими видамипланирования;
* создает предпосылки для более детального планирования и принятиятекущих решений;
* придает деятельности коммерческой организации в разные периоды последовательность и внутреннее единство.

Практика показывает, что при формировании стратегических планов отечественных организаций самыми значимыми показателями работы являются: качество продукции, увеличение доли рынка, инновации и рост продаж.

Повышение качества выпускаемой продукции сегодня стало для организации даже более актуальным, чем разработка новых продуктов.

При разработке стратегического плана учитывается тип деятельности коммерческой организации: производственная или оказывающая услуги. В настоящий момент спрос на реальные продукты в российской экономике превышает спрос на услуги. Это в значительной степени объясняется сложным финансовым положением потребителей – физических лиц и коммерческих организаций, которые в условиях финансовой ограниченности в состоянии обойтись без многих услуг.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей организации. В современных условиях оно охватывает период времени от одного года до трех лет и включает в себя разработку финансовой стратегии организации и прогнозирование финансовой деятельности.

Финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости организации.

На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика организации по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т.д.

Финансовое прогнозирование представляет собой основу для перспективного финансового планирования организации. Отправной точкой финансового прогнозирования являетсяпрогноз продаж и соот­ветствующих им расходов; конечной точкой и целью —расчет по­требностей во внешнем финансировании. Обозначимосновные шаги прогнозирования потребностей фи­нансирования:

1. Составление прогноза продаж статистическими и другими доступными методами;
2. Составление прогноза переменных затрат;
3. Составление прогноза инвестиций в основные и оборотные активы, необходимые для достижения необходимого объема про­даж;
4. Расчет потребностей во внешнем финансировании и изыс­кание соответствующих источников с учетом принципа форми­рования рациональной структуры источников средств [20].

Е.С. Стоянова выделяет два главных метода финансового прогнозирова­ния. Один из них — так называемыйбюджетный — основан на концепции денежных потоков [20] и сводится, по существу, к расчету финансовой части бизнес-плана. Второй метод, обладающий преимуществами простоты и лаконичности, называется «методом процента от продаж» (первая модифика­ция) или«методом формулы» (вторая модификация).

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

* прогноза отчета о прибылях и убытках;
* прогноза движения денежных средств;
* прогноза бухгалтерского баланса.

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

Текущее финансовое планирование (бюджетирование) является планированием осуществления; оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.

Процесс бюджетирования в организации объединяет работу по составлению оперативного, финансового и общего бюджетов, управлению и контролю над выполнением бюджетных показателей. Данные бюджета планируют будущие финансовые операции, т. е. бюджет создается до выполнения предполагаемых действий. Это и определяет роль бюджета как основы для контроля и оцен­ки эффективности деятельности организации.

Бюджетный период охватывает краткосрочный аспект планирования (год, квартал), однако, бюджеты, связанные с капитальными вложениями, составляются и на более длитель­ный период — пять, десять лет.

Бюджеты имеют множество видов иформ; отдельные бюдже­ты, характеризующие промежуточные операции (закупка сырья и материалов, бюджет производства и т. п.), могут нести информа­цию только о расходах или только о доходах (бюджет продаж), а укрупненные бюджеты (бюджетный отчет о прибылях и убытках, бюджет денежных средств) показывают как расходы, так и дохо­ды организации.

Несмотря на то, что бюджет не имеет стандартизированных форм, определяемых государственными органами, наиболее широко используется структура общего бюджета с выделением оперативного и финансового бюджетов.

Общий бюджет (основной бюджет) *—* это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия вцелом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования. Структура общего бюджета представлена на рисунке 1.2.

Операционный (текущий, периодический, оперативный) бюд­жет *—* это система бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемым на предстоящий период для сегмента или отдельной функции организации. Составление общего бюджета начинается именно с операционного бюджета, первым шагом в котором является бюджет продаж. Целью и заключитель­ным этапом процесса составления операционного бюджета вы­ступает бюджетный отчет о прибылях и убытках. В ходе составле­ния операционного бюджета формируются бюджеты различных расходов (на закупку сырья и материалов, коммерческих и адми­нистративных расходов и т. п.).

Бюджет продаж объединяет информацию об объемах реализа­ции, ценах и, соответственно, о выручке от реализации.Он явля­ется отправной точкой всего процесса бюджетирования и наиболее спорным моментом. Термин «планирование продаж» необхо­димо отличать от термина «прогнозирование продаж».Последний термин отражает оценку, предсказание, которое впоследствии может стать, а может и не стать бюджетом продаж.

Операционный бюджет Финансовый бюджет

Бюджет продаж

Бюджет

коммерческих

расходов

Бюджет

капитальных

вложений

Бюджет

производства

пп

Бюджет

общепроизводственных

расходов

Бюджет закупки/

использования сырья и

материалов

Бюджет

движения

денежных

средств

Бюджет

административных

расходов

Бюджет производственной себестоимости

Бюджет по труду

Бюджетный баланс

Бюджет

общецеховых

расходов

Бюджет

цеховой

себестоимости

Бюджет

коммерческой

себестоимости

Бюджетный

отчет о прибылях

и убытках

Условные обозначения:

* информационные потоки

Рисунок 1.2 . Структура общего бюджета

Прогноз пре­вращается в бюджет, если допускается его реальность. Сложность окончательного расчета бюджета продаж связана с тем, что объем реализации определяется не только производственными - возмож­ностями организации, но и факторами конъюнктуры (деятельностью конкурентов; общим положением на национальном и мировом рынках; политикой ценообразования и т.д.).

Расчет объема реализации осуществляется на основе статистических методов с использованием экономико - математических моделей, а также на основе экспертных оценок.

На базе бюджета продаж формируются бюджеты, характери­зующие затраты на производство и реализацию продукции или на внедрение нового технологического процесса (бюджет закупки сырья и материалов, бюджеты коммерческих и администра­тивных расходов, бюджет по труду и т. п.). Для составления этих бюджетов необходимо:

1. Определить объем затрат;

2. Сгруппировать затраты с учетом специфики процесса производства и изменений объема реализации продукции;

3. Вычислить нормативы (стандарты) общепроизводственных, коммерческих и административных расходов на предстоящий пе­риод.

Бюджет производства показывает, сколько единиц продукции или услуг необходимо произвести, чтобы обеспечить запланиро­ванные продажи и требуемый уровень запасов.

На основе оперативных бюджетов составляется бюджетный отчет о прибылях и убытках. Информация о доходах берется из бюджета продаж.

Финансовый бюджет *—* это план, в котором отражаются объем и структура предполагаемых источников средств и планируемые направления их использования. Финансовый бюджет состоит из бюджета денежных средств, бюджета капитальных вложений ибюджетного баланса. Взаимосвязь финансового и операционного бюджетов показана на рисунке 1.2. Финансовый бюджет составляется с учетом информации, содержащейся в бюджетном отчете о при­былях и убытках.

Бюджет движения денежных средств — это планденежных по­ступлений и платежей. При расчете бюджета движения денежных средств принципиально важно определить время фактических поступлений и платежей, ане время исполнения хозяйственных операций.

Бюджет капитальных вложений на основе выбранного крите­рия рентабельности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести или построить. Информация, со­держащаяся в этом бюджете, влияет на бюджет движения денеж­ных средств (затрагивая вопросы выплаты процентов), на бюд­жетный отчет о прибылях и убытках, на бюджетный бухгалтер­ский баланс (изменяя величину основных средств и других долго­срочных активов).

Завершающим шагом в процессе подготовки общего бюджета служит разработка бюджетного бухгалтерского баланса, который характеризует изменения в финансовом и имущественном поло­жении предприятия при условии выполнения запланированных в предыдущих бюджетах хозяйственных и финансовых операций.

На рисунке 1.3 схематически представлен процесс формирования общего бюджета. В рамках же управленияоборотным капиталом основное вни­мание уделяется анализу и планированию движения денежных средств.

В целях контроля над поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсовпредприятию необходимо оперативное финансовое планирование, которое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует повседневного эффективного контроля над формированием и использованием финансовых ресурсов.

В рамках оперативного финансового планирования решаются следующие задачи:

* конкретизация установленного бюджетного задания для структурных подразделений;
* контроль (мониторинг) исполнения бюджета самими структурными подразделениями (центрами финансовой ответственности) и финансово-экономической службой;
* увязка финансовых показателей с движением материальных ценностей и с системой материального стимулирования
* эффективное управление оборотным капиталом (денежными  
  средствами и их эквивалентами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью, исходя из критерия выбора опти­мальных альтернатив в рамках утвержденного бюджета.

Бюджет

основных материалов

Бюджет

вспомогательных

материалов

Бюджет

снабжения

Производственная программа

Программа затрат на производство

Программа работы вспомогательных

производственных участков

Задачи на бюджетный период

Программа

вложения

или изъятия

капиталов

Программа продажи

Программа работы службы маркетинга

Программа коммерческих расходов

Бюджет

запасов

Бюджеты функциональных подразделений:

* ремонта
* исследований и разработок
* испытаний
* качества

и т.п.

Бюджеты отдельно:

* по центрам ответственности
* по линиям продуктов/проектов
* по статьям расхода и дохода

Бюджет промежуточного результата

Условные обозначения:

информационный поток;

возможность корректировки информационного потока при изменении параметров планирования.

Рисунок 1.3. Процесс формирования общего бюджета

В процессе оперативного финансового планирования происхо­дит конкретизацияустановленного бюджетного задания по более узким показателям, структурным подразделениям — объектам планирования (или, как их еще называют, центрам финансовой ответственности)на короткое время с целью обеспечения его выполнения. Речь идет об уточнении движения финансовых ресурсов в пределах короткого промежутка времени, для того чтобы сбалансиро­вать доходы с расходами, обеспечить платежеспособность организации, установив персональную ответственность за выполнение бюджетных показателей руководителей структурных подразделений.

Лишь в очень редких случаях бюджет не нуждается в корректировке уже через несколько месяцев после начала года. В современных условиях многие организации вынуждены приспосабливать текущие финансовые планы (бюджеты) к изменениям, которые могут происходить ежеквартально, ежемесячно или ежедекадно. Пересчет финансовых показателей крайне необходим в акционерных обществах, работающих на бурно развивающихся рынках. В этой связи возникает необходимость разработки гибких бюджетовили оперативных финансовых планов, позволяющих пересмотреть заложенные допущения в свете фактически достигнутого уровня деятельности. Поэтому финансовый менеджер должен обладать достаточной гибкостью, чтобы оценивать и анализировать потенциально изменчивые ситуации.

Неотъемлемой задачей финансового менеджера в процессе оперативного финансового планирования является эффективное управление оборотными активами. Оборотные активы нередко в несколько раз превышают основные, поэтому с управлением их величиной связаны большие резервы повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Соответственно велика и значимость такого управления. Основными направлениями оперативного управления оборотными активами являются:

* обеспечение ликвидности коммерческой организации;
* сведение к минимуму расходов на финансирование;
* обеспечение соблюдения графика производства;
* обеспечение сбыта.

Для достижения этих целей в оперативном финансовом плани­ровании необходимо уравновешивать требования к ликвидности из-за того, что не использованы возможности выгодного вложения оборотных активов. В этой связи задачей финансового менеджера является:

* получение краткосрочных кредитов (займов) для покрытия дефицита денежных средств;
* вложение свободных (избыточных) денежных средств.

Учитывая существующие в РФ инструменты денежного рынка, куда можно вложить избыточные денежные средства, и множество ис­точников краткосрочных кредитов, финансовому менеджеру приходится решать задачу выбора инструментов, обеспечивающих наибольшую прибыль при минимальном риске (для инвестирования) и наименьший процент (для заимствования). В любом случае задача финансового менеджера — определить потребность в денежных средствах или их избыток, уровни процентных ставок по источникам заемных средств, лимиты кредитования и т.д., и на основе этих параметров составить оперативный финансовый план.

Оперативное финансовое планирование использует утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достиже­ния поставленных целей. Если перспективное планирование осуществляется «крупными мазками», то оперативный финансовый план должен быть значительно более подробным. Составление детальных оперативных финансовых планов необходимо как для реа­лизации стратегических и тактических решений, так и для обеспечения стабильной работы всех служб коммерческой организации.

В определенном смысле оперативные финансовые решения даются легче, чем стратегические и перспективные, однако это не оз­начает, что они менее важны. Коммерческая организация может выявить весьма многообещающие инвестиционные возможности, определить оптимальную структуру капитала, разработать совершенную дивидендную политику и тем не менее не достичь успеха; потому что никто не позаботился о том, что у нее не было доста­точно денежных средств для оплаты по счетам.

Оперативное финансовое планирование заключается в разработке и доведении до исполнителей бюджетов, платежного кален­даря и других форм оперативных плановых заданий по всем основ­ным вопросам финансовой деятельности, в умении эффективно управлять оборотным капиталом (денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской задолженностью) и креди­торской задолженностью исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках утвержденного бюджета.

Разработка платежного календарязаключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормаль­ной хозяйственной деятельности коммерческой организации. Пла­тежный календарь составляется обычно на месяц (квартал) с разбивкой показателей по более мелким периодам (15 дней, декаду, пятидневку). Правильно составленный платежный календарь дает возможность выявить возможные финансовые ошибки, недостаток средств, вскрыть причину такого положения, наметить соответст­вующие мероприятия, и таким образом избежать финансовых за­труднений.

Во многих коммерческих организациях наряду с платежным календарем составляется налоговыйкалендарь, в котором указывается, когда и какие налоги следует уплатить. Это позволяет избежать просрочек и пени.

Из вышесказанного следует, что наличие лишь одного (пер­спективного либо оперативного и др.) финансового плана в коммерческой организации в большинстве случаев негативно сказывается на эффективности финансового планирования в целом. Опыт известных зарубежных компаний свидетельствует о том, что наибо­лее разумным является применение всей системы финансовых планов, различающихся по своим срокам и целям.

**1.3. Организация оперативного финансового планирования**

Планированием потоков денежных средств обычно занимается финансовая служба во главе с финансовым менеджером. Для этого составляется бюджет движения денежных средств, в котором оце­нивается потребность в денежных средствах (поступлениях и выплатах) в текущем плановом периоде. Таким образом, он служит основанием для планирования денежных средств и контроля за ними, в целях оперативного контроля денежных средств разрабатывается более детальный бюджет - платежный календарь на предстоящий месяц (квартал) с разбивкой по декадам или дням.

*Платежный календарь* — это план организации производственно-финансовой деятельности предприятия, в котором календарно взаимосвязаны все источники денежных поступлений и расходы за определенный период времени. Он полностью охватывает денеж­ный оборот коммерческой организации; дает возможность увязать поступления денежных средств и платежи, как в наличной, так и безналичной форме; позволяет обеспечить постоянную платежеспособность и ликвидность.

Платежный календарь составляется финансовой службой путем концентрации плановых показателей бюджета движения денежных средств и разбивки их по месяцам и более мелким периодам (15 дней, декаду, пятидневку). Сроки определяются исходя из периодичности основных платежей организации. Для того чтобы платежный календарь был реальным, его составителям необходимо следить за ходом производства и реализации, состоянием запасов, дебиторской задолженности. При этом возможно воздействие на руководителей соответствующих центров финансовой ответственности, чтобы предупредить невыполнение бюджета движения денежных средств.

В процессе составления платежного календаря решаются *задачи:*

* организация учета временной «стыковки» денежных поступлений и предстоящих расходов коммерческой организации;
* формирование информационной базы о движении притоков и оттоков;
* ежедневный учет изменений в информационной базе;
* анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения)  
  и организация конкретных мероприятий по преодолению неплатежей;
* расчет потребности в краткосрочном финансировании (кредите) в случаях временной «нестыковки» денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств;
* расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств организации;
* анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств.

Календарь платежей составляется на основе реальной *информационной базы* о денежных потоках коммерческой организации. Составляющими элементами информационной базы денежных потоков являются следующие источники информации:

* договоры с контрагентами, банками, другими организациями;
* акты сверки расчетов с контрагентами;
* акты сдачи-приема продукции (работ, услуг);
* счета (инвойсы) на оплату продукции (работ, услуг);
* счета-фактуры (выданные и полученные);
* банковские документы о поступлении средств на счета;
* таможенные декларации;
* платежные поручения;
* документы о согласовании цен;
* графики отгрузки продукции;
* графики выплаты заработной платы;
* состояние расчетов с дебиторами и кредиторами;
* законодательно установленные сроки платежей по финансовым обязательствам (перед бюджетом, внебюджетными фондами, контрагентами);
* внутренние приказы;
* сумма и срок платежей и поступления средств.

Каждый вид платежей и поступлений, средств имеет конкретный информационный признак (срок и сумма) и документальные источники, в которых отражены данные признаки. В любом случае, необходимо довольно часто (желательно ежедневно или даже еще более часто) получать информацию об остатках денежных средств на каждом банковском счете, об израсходованных средствах, о средних остатках за день и о состоянии рыночных ценных бумаг коммерческой организации, а также подробный отчет об изменениях в этом положении. Также необходимо иметь информации о планируемых поступлениях и выплатах на предстоящий период. Вся эта информация существенна, если коммерческая организация хочет эффективно управлять денежными потоками. Ожидаемое сальдо на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств на счетах и в кассе, которую целесо­образно иметь в качестве страхового запаса, а также для возможных прогнозируемых заранее выгодных инвестиций (размер минималь­ной суммы определяется финансовым менеджером организации). Реальный календарь должен предусматривать конкретную дату каждого платежа. Сроки налоговых платежей целесообразно предусматривать с опережением на несколько дней, чтобы иметь некото­рый резерв времени на случай несвоевременного поступления средств на расчетный счет, задержки получения заемных средств и т.п.

*Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступле­ниями* (вместе с переходящим остатком средств на счетах и в кассе) означает недостаточность собственных возможностей для их по­крытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этих случаях необходимо принять следующие *меры:*

* перенести часть не первоочередных расходов на следующий  
  плановый период;
* ускорить по возможности отгрузку и реализацию продукции;
* обеспечить полную (частичную) предоплату за произведенную продукцию, пользующуюся высоким спросом на рынке;
* сократить сроки предоставления товарного (коммерческого)  
  кредита;
* ускорить инкассацию просроченной дебиторской задолженности;
* использовать методы рефинансирования дебиторской задолженности — учет веселей, факторинг и пр.;
* использовать политику предоставления скидок при продаже товара с учетом срока оплаты;
* ускорить инкассацию платежных документов покупателей продукции (времени нахождения в пути, в процессе зачисления нег на расчетные счета и пр.);
* предпринять усилия по изысканию дополнительных источников финансирования.

В последнем случае рассчитывается *совокупная потребность в краткосрочном финансировании,* т.е. определяется размер краткосрочной банковской ссуды по каждому периоду, необходимой для обеспечения планируемого денежного потока.

Вопросы, связанные с планированием, выдачей и погашением кредитов, установлением величины процентных ставок, коммерческие организации решают в обслуживающих их учреждениях банков на основе кредитных договоров. Такие договоры, заключаемые между организацией-заемщиком и коммерческим банком, определяют их взаимные обязательства и экономическую ответственность за невыполнение оговоренных условий. Форма кредитного договора определяется коммерческими банками по соглашению с кредитуемыми организациями. Вместе с тем в каждом кредитном договоре отражаются следующие моменты:

* объекты кредитования;
* плановый размер ссуды;
* условия выдачи и погашения ссуд;
* процентные ставки за кредит;
* обязательства организации – заемщика по залогу кредитуемых ценностей;
* перечень расчетов и сведений, необходимых для кредитования, сроки их предоставления организацией – заемщиком в банк;
* другие условия по соглашению организации и коммерческого банка.

Основанием для принятия решения о принятии источника краткосрочного финансирования должна быть альтернативная стоимость привлекаемых средств.

В целях ликвидации дефицита бюджета (когда фактическая доходная часть календаря меньше расходной части) руководством также может быть принято решение по пересмотру *(корректировке) бюджета.* Пересмотр расходной части бюджета рассматривается коллегиально: с участием руководства организации и руководителей структурных подразделений (центров финансовой ответственности).

Если имеется *«излишек» денежных средств*, это в определенной степени говорит о финансовой устойчивости и платежеспособности коммерческой организации. Однако избыточный денежный поток имеет и отрицательную сторону, которая проявляется в обесценивании временно не используемых денежных средств от инфляции, потере упущенной выгоды (потенциального дохода) от прибыльного размещения свободных денежных средств в сфере краткосрочного их инвестирования. В конечном итоге это отрицательно сказывается на уровне рентабельности активов и собственного капитала коммерческой организации. Поэтому финансовому менеджеру необходимо использовать возможность для получения дополнительного дохода путем инвестирования «излишних» денежных средств, например, в высоколиквидные краткосрочные ценные бумаги (государственные облигации).

Следует иметь в виду, что в процессе управления денежным потоком есть две крайности. С одной стороны, всегда существуют преимущества, связанные с созданием большого запасаденежных средств: они позволяют сократить риск истощения наличности и дают возможность удовлетворить требование оплатить тариф ранее установленного законом срока. С другой стороны, издержки хранения временно свободных, неиспользуемых денежных средств гораздо выше, чем затраты, связанные с краткосрочным вложением денег в ценные бумаги.

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

Кроме платежного календаря на предприятии должен составляться*кассовый план* **—** план оборота наличных денежныхсредств, отражающий поступление и выплатыналичных денег через кассу. Своевременная обеспеченность наличными денежными средствами характеризует состояние финансовых отношений между предпри­ятиеми его работниками, т.е. одну из сторон платежеспособности предприятия. Кассовыйплан необходимпредприятию для контро­лянад поступлениеми расходованием наличных денег.

Кроме того, своевременное сопоставление фактических данных с предусмотренным кассовым планом даст основание для принятия мер по устранению расхождений.

Коммерческому банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки.

Исходные данные для составления кассового плана следующие:

предполагаемыевыплаты по фондузаработной платы и фонду потребления в части денежных средств, не входящих в фонд оплаты труда;

информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам, о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами (выручка от реализации путевок, командировочные расходы и др.);

сведения о сумме налогов, а также календарь выдачи заработной платы и приравненных к ней платежей.

Предприятия и организации получают наличные деньги в об­суживающих их банках на основании ежеквартальных кассовых планов, в которых отражается необходимая величина наличных де­нег на предстоящий квартал и сроки выплат.

Кассовый план разрабатывается на квартал и в установленный срок представляется в коммерческий банк, с которым организация заключило договор о расчетно-кассовом обслуживании.

Коммерческий банк анализирует достоверность показателей кассового плана и в необходимых случаях (с согласования предприятия) производит корректировку расчета.

Дальнейшее продвижение к рынку будет сопровождаться увеличением объемов безналичных расчетов и в конечном счете преобладанием этих расчетов во всех сферах расчетных операций, как это имеет место в мировой практике. Тем не менее, и тогда наличие кассового плана будет необходимо организации для того, чтобы по возможности более точно представить размеробязательств перед работниками предприятия по заработной плате и по размерам других выплат.

Важной частью оперативной финансовой работы является составление*кредитного плана.* Если организация испытывает определенную потребность в краткосрочном финансировании, то оно должно обосновать размер испрашиваемого кредита, определить сумму с учетом процента, которую необходимо вернуть коммерческому банку, просчитать эффективность кредитного мероприятия, заключить с банком договор о кредитном обслуживании.

Заключительным этапом финансового планированияявляетсясоставление*сводной аналитической записки.* В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами. Особая роль отводится анализу источников финансирования инвестиций. Большое внимание должно быть уделено распределению прибыли.

Завершая аналитическую записку, даются выводы о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.

**2.Характеристика организации и показатели её хозяйственной деятельности**

**2.1. Краткая историческая справка**

Акционерное общество "Ижевский механический завод" (АО «ИМЗ») – одна из крупнейших организаций Удмуртской Республики. Точкой отсчета в истории «Ижевского механического завода» стал приказ Народного комиссара Вооружения СССР от 21 июля 1942 г. № 375сс, согласно которому производство противотанковых ружей Дегтярева и Симонова, револьверов «Наган», пистолетов ТТ, сигнальных пистолетов и другого вооружения было выделено в самостоятельный Государственный Союзный оружейный завод № 622. Завод был организован на базе некоторых производств Ижевского машиностроительного завода и эвакуированного оборудования Тульского оружейного и Подольского механического заводов.

В 1951 г. предприятие получило наименование «Ижевский механический завод». С 1987 г. – производственное объединение «Ижевский механический завод», с 1992 г. – государственное предприятие «Ижевский механический завод», с 2002 г. – федеральное государственное унитарное предприятие «Ижевский механический завод», с 2012 г. – открытое акционерное общество «Ижевский механический завод», с 2016 г. - акционерное общество

В развитии организации можно выделить следующие этапы:

* в 1944 г. на предприятии создаются мощности для выпуска гражданской продукции;
* начав в 1945 г. производство отечественного пневматического, а1949 г. – охотничьего оружия, завод стал одним из крупнейших производителей этой продукции;
* в 1951 г. впервые в стране организован участок по выпуску точного стального литья по выплавляемым моделям. В настоящее время это литье используется как в производстве собственных изделий, так и поставляется другим предприятиям;
* в 1960 г. организовано производство двухцилиндрового двигателя к мотоциклу "Иж-Юпитер»;
* 1967-1969 гг. - освоен выпуск узлов для автомобиля "Москвич";
* 1970-1974 гг. - создан вычислительный центр, внедряется автоматизированная система управления производством (АСУП);
* 1981-1987 гг. - созданы новые комплексно-целевые производственные корпуса. Проведено полное обновление номенклатуры выпускаемой продукции;
* 1990-е гг. - освоен выпуск электротоваров бытового назначения, медицинских приборов, фасовочного оборудования.

С 1989 г. организация получила возможность самостоятельно поставлять на экспорт спортивное и охотничье оружие, а с 1998 г. ассортимент продукции, идущей за рубеж, значительно расширился.

Сегодня доля «Ижевского механического завода» в экспорте спортивно-охотничьего оружия из России составляет около 80%, а торговую марку «Baikal» хорошо знают в 65 странах мира. Высокую репутацию завода в мировом бизнесе подтверждают многочисленные дипломы и медали международных выставок.

В номенклатуре, выпускаемой на предприятии продукции можно выделить следующие товарные группы:

* спортивно-охотничье оружие;
* изделия пистолетного производства;
* электроинструмент;
* товары производственно-технического назначения (фасовочное оборудование);
* товары культурно-бытового назначения (универсальные кухонные машины (УКМ);
* изделия медицинской техники;
* товарное литье;
* прочие изделия (автомотоЗИП, компрессоры, спецпродукция).

Структура выпускаемой продукции по товарным группам представлена в таблице 2.1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2.1 - Структура продукции, производимой АО "ИМЗ" | | | | | |
| (по видам изделий) | | | | | |
| Виды продукции | Удельный вес в общем объёме производства, % | | | | |
| 2012 г. | 2013г. | 2014 г. | 2015г. | 2016 г. |
|
| 1. Спортивно-охотничье оружие | 43,5 | 49,5 | 38,6 | 41,1 | 43,2 |
| 2. Пистолеты | 21,2 | 15,4 | 20,4 | 17,6 | 19,4 |
| 3. Электроинструмент | 6,7 | 16,2 | 23,2 | 22,6 | 23,2 |
| 4. Фасовочное  оборудование | 4,9 | 2,8 | 3,6 | 0,9 | 1,2 |
| 5. УКМ | 2,4 | 2,4 | 0,6 | 0,2 | 0,0 |
| 6. Медицинская техника | 5,0 | 2,6 | 1,1 | 2,5 | 1,4 |
| 7. Товарное литье | 1,9 | 1,3 | 1,5 | 1,4 | 1,4 |
| 8. Прочие изделия | 14,4 | 9,8 | 11,0 | 13,7 | 10,2 |
| Итого | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

В структуре производимой продукции сохраняется высокий удельный вес спортивно-охотничьего оружия и пистолетов, которые приносят 95,3% прибыли. С 2016 г. продолжается производство нерентабельной продукции (электроинструмент, медицинская техника). Прекращено производство УКМ, выпуск медицинской техники сокращен (удельный вес изменился с 5,0 %. до 1,4 %.). Производство электроинструмента растет (доля увеличилась с 6,7 % до 23,2%.), доля фасовочного оборудования падает (с 4,9% до 1,2%).

**2.2. Организационно – правовая форма и структура управления организации**

По своей организационно-правовой форме завод является акционерным обществом. АО “Ижевский механический завод” руководствуется в своей деятельности действующими законодательными актами Российской Федерации и Уставом.

Согласно Уставу АО "Ижевский механический завод", основными видами деятельности организации являются:

* производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно - технического назначения;
* коммерческая деятельность;
* посредническая деятельность;
* финансово - инвестиционная деятельность;
* научно - внедренческая деятельность;
* консультационная, информационно - рекламная, издательская деятельность;
* организация и проведение ярмарок, выставок, аукционов;
* оказание различных услуг предприятиям, организациям и населению; осуществление строительных, ремонтно-строительных и строительно-монтажных работ;
* внешнеэкономическая деятельность;
* другие виды деятельности, не запрещённые действующим законодательством.

**2.3. Организация финансовой работы на АО «ИМЗ»**

Организационная структура управления АО «ИМЗ» представлена в приложении 1, в таблице 2.2 приведен перечень подразделений предприятия. На сегодняшний день предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, до сих пор широко используемую во всем мире. В работе указывается, что основу линейно-функциональных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и пр.). По каждой из них формируется иерархия служб («шахта»), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службы. При этом конечный результат в целом становится как бы второстепенным, т.к. считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Общее руководство деятельностью организации осуществляет генеральный директор, который наделяется в соответствии с законодательством Российской Федерации всеми необходимыми для этого полномочиями.

Главный бухгалтер отвечает за ведение в организации бухгалтерского учета, начисление заработной платы и расчет налогов, за своевременное оформление и предоставление в налоговые органы бухгалтерской отчетности. В подчинении главного бухгалтера находится бухгалтерия.

Главный инженер организации возглавляет техническую службу и несетответственность за техническую политику, перспективы развития новой продукции, жизнеобеспечение работы предприятия. Также на нем лежит ответственность за технику безопасности. Главному инженеру подчинены заместитель главного инженера – главный технолог и заместители главного инженера – главные конструктора по направлениям - гражданская продукция и спецтехника, стрелковое и спортивно-охотничье оружие.

Заместитель генерального директора по финансам, экономике и управлению отвечает за организацию экономического, финансового анализа, стратегического анализа финансово-хозяйственной деятельности организации. Кроме того, он разрабатывает экономические взаимоотношения между подразделениями АО “ИМЗ”. Заместитель генерального директора по финансам, экономике и управлению является первым заместителем Генерального директора. В подчинении у заместителя директора по финансам, экономике и управлению находятся: финансовый отдел, планово-экономический отдел, ИВЦ.

Заместитель генерального директора по производству курирует производственные подразделения предприятия.

Заместитель генерального директора по маркетингу, продажам и снабжению руководит исследованиями рынка, продвижением товара на рынке, сбытом продукции, обеспечивает поступления товарно-материальных ценностей на предприятие для организации непрерывного процесса производства и жизнедеятельности предприятия. В его подчинении находятся управление маркетинга, рекламы и сбыта, управление материально- технического снабжения.

Заместитель генерального директора по управлению персоналом курирует прием и увольнение работников, взаимоотношения организации и трудового коллектива и т.п. В его ведении находятся отдел кадров, бюро пропусков.

Заместитель генерального директора по режиму и безопасности организует охрану организации, конфиденциальность переговоров, сохранность имущества предприятия. В его подчинении находятся отделы, занимающиеся безопасностью информационной и технической базы предприятия.

Многолетний опыт использования линейно-функциональных структур показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления производством организация может успешно функционировать лишь тогда, когда изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно. Но так как в реальных условиях этого нет, возникает неадекватность реакции системы управления на требования внешней среды. Положение усугубляется утратой гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления из-за применения формальных правил и процедур. В результате затрудняется и замедляется передача информации, что не может не сказываться на скорости и своевременности принятия управленческих решений. Необходимость согласования действий разных функциональных служб резко увеличивает объем работы руководителя организации и его заместителей, т.е. высшего эшелона управления.

Недостатки линейно-функциональной структуры управления на практике усугубляются за счет таких условий хозяйствования, при которых допускается несоответствие между ответственностью и полномочиями у руководителей разных уровней и подразделений; превышаются нормы управляемости, особенно у директоров и их заместителей; формируются нерациональные информационные потоки; чрезмерно централизуется оперативное управление производством; не учитывается специфика работы различных подразделений; отсутствуют необходимые при этом типе структуры нормативные и регламентирующие документы.

Таблица 2.2 - Наименования структурных подразделений АО «ИМЗ»

|  |  |
| --- | --- |
| **Номер**  **подразделения** | **Наименование подразделения** |
| **1** | **2** |
| **Цехи (участки) организации** | |
| 11 | Механический |
| 12 | Цех по производству изделий из пластмасс |
| 14 | Школа ружейного мастерства |
| 18 | Ремонтно-механический |
| 21 | Ремонтно-строительный |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| 25 | Энергосиловой |
| 27 | Участок охраны окружающей среды |
| 28 | Опытно-экспериментальный |
| 29 | Экспериментально-технологический |
| 33 | Механический |
| 34 | Механический |
| 35 | Деревообрабатывающий |
| 36 | Механосборочный |
| 37 | Механический |
| 39 | Механосборочный |
| 40 | Механический |
| 41 | Литейный |
| 42 | Термический |
| 45 | Механический ( автоматно-токарный) |
| 46 | Инструментальный (мерит., штампов и пресс-форм) |
| 47 | Инструментальный (режущий) |
| 49 | Инструментальный |
| 50 | Инструментальный (приспособления) |
| 51 | Инструментальный |
| 54 | Литейный |
| 56 | Железнодорожных перевозок, утилизации отходов и уборки территории |
| 57 | Транспортный |
| 61 | Цех по выпуску изделий спецтехники по Госзаказу |
| 63 | Электроники и медицинской техники |
| 71 | Механосборочный |
| 74 | Гальванопокрытий |
| 79 | Монтажно-сборочный |
| 85 | Участок порошковой металлургии |
| 86 | Подготовки производства |
| 89 | Механический |
| 93 | Сборочный |
| 94 | Механический |
| 95 | Механический (листовая штамповка) |
| **Отделы (управления) организации** | |
| 2 | Второй отдел |
| 4 | Технической защиты |
| 6 | Главная бухгалтерия |
| 7 | Финансовый отдел |
| 10 | Отдел кадров |
| 100 | Административно-хозяйственный и контроля исполнения |
| 104 | Планово-экономический отдел |
| 111 | Отдел главного энергетика |
| 112 | Управление охраны труда и окружающей среды |
| 115 | Отдел маркетинга |
| 117 | Отдел главного механика |
| 120 | Отдел полиграфии и технической документации |

Окончание таблицы 2.2

|  |  |
| --- | --- |
| 126 | Отдел стандартизации, патентоведения, научно-технической информации и пропаганды |
| 127 | Отдел главного технолога |
| 129 | Отдел планирования развития и технического перевооружения предприятия |
| 130 | Производственно-диспетчерский отдел |
| 132 | Отдел главного метролога |
| 133 | Управление организации системы обеспечения качества |
| 141 | Аппарат управления заготовительно-металлургическим производством № 301 |
| 142 | Аппарат управления производства по изготовлению спортивного и стрелкового оружия № 303 |
| 143 | Аппарат управления производства по изготовлению товаров народного потребления и изделий спецтехники № 304 |
| 144 | Аппарат управления производства по изготовлению спортивно-охотничьего оружия № 311 |
| 147 | Управление транспортных, погрузо-разгрузочных, складских работ |
| 148 | Управление реконструкции, ремонта зданий и сооружений |
| 150 | Производственное управление ТНП и спецтехники |
| 151 | Инструментальный отдел |
| 153 | Юридический отдел |
| 155 | Отдел автоматизированной системы управления производством (АСУП) |
| 158 | Конструкторский отдел ССО |
| 161 | Отдел режима и охраны |
| 166 | ОКБ «Вектор» |
| 173 | Управление продаж |
| 174 | Управление материально-технического обеспечения |
| 195 | Торговый дом АО «ИМЗ» |
| 198 | Редакция газеты «Металлист» |
|  | **Социальная сфера организации** |
| 190 | Санаторий-профилакторий «Сосновый» |
| 192 | Оздоровительный комплекс «Березовая роща» |
| 193 | Спортивный комплекс « Металлист» |
| 194 | Сад-прогимназия № 232 |
| 196 | Комбинат питания АО «ИМЗ» |

Структура финансовой службы организации может быть различной в зависимости от размеров организации и вида его деятельности. Однако в любом случае данное подразделение хозяйствующего субъекта ответственно за постановку проблем финансового характера, анализ целесообразности того или иного способа их решения и иногда за принятие окончательного решения по выбору наиболее приемлемого варианта действий. Финансовый менеджер, как правило, выступает и ответственным исполнителем принятого решения, он также осуществляет оперативную финансовую деятельность.

Организация финансовой работы на АО "ИМЗ" представлена следующим образом: ответственным за организацию финансовой работы на АО «Ижевский механический завод» является директора по финансам, экономике и управлению. Финансовыми вопросами занимается специально созданный финансовый отдел.

Отдел является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется непосредственно заместителю генерального директора по финансам, экономике и управлению.

Задача финансового отдела - организация финансовой деятельности, направленная на: обеспечение финансовыми ресурсами заданий плана производства и продаж; выполнение обязательств перед работниками предприятия; повышение финансовой устойчивости организации и ликвидности его баланса; создание собственных оборотных средств; сохранности и эффективного использования основных фондов и оборотных средств, трудовых и финансовых ресурсов организации; своевременность платежей по обязательствам в бюджеты всех уровней, внебюджетные фонды, поставщикам, учреждениям банков.

Структура и штат финансового отдела утверждается генеральным директором предприятия. В состав отдела входят следующие подразделения

(рисунок 2.1)

##### Заместитель начальника отдела

Главный финансист – начальник отдела

Группа внешнеэкономической деятельности

Бюро управления

расходами организации

Бюро кассовых

операций

секретарь

Группарасчетовс

покупателями

Группа финансового анализа

реализованной продукции

Бюро сводного финансового планирования и исполнения бюджета

Бюро управления доходами

организации

Группа зачетов

взаимной

задолженности и операций с ценными бумагами

Группа расчетов за

материально- технические ресурсы

Финансово-кредитная

группа

Группа оперативного

финансового анализа и планирования

Рис. 2.1. Организационная структура управления финансовым отделом АО «ИМЗ»

1. бюро управления доходами организации;
2. бюро управления расходами организации;
3. бюро сводного финансового планирования и исполнения бюджета;
4. бюро кассовых операций;
5. группа внешнеэкономической деятельности.

Финансовый отдел предприятия осуществляет следующие основные функции:

*в области финансово-кредитного планирования:*

* составление проектов финансовых планов предприятия со всеми необходимыми расчётами с учётом максимальной мобилизации внутрихозяйственных резервов, наиболее рационального использования основных и оборотных фондов;
* составление и представление в установленные сроки кредитных заявок и квартальных кассовых планов в учреждения банков и участие в их рассмотрении;
* участие в составлении плана реализации продукции в денежном выражении;
* составление совместно с планово-экономическим отделом плановых расчётов образования фонда потребления и участие в составлении смет его расходования;
* участие в определении потребности в собственных оборотных средствах по элементам и расчёт нормативов оборотных средств;
* определение источников финансирования и утверждение плана капиталовложений с необходимыми к нему расчётами;
* составление планов распределения балансовой прибыли;
* участие в составлении планов финансирования научно-исследовательских работ на основе предусмотренного их объёма;
* распределение квартальных финансовых показателей по месяцам;
* доведение показателей утверждённого финансового плана и вытекающих из него заданий, лимитов, норм и нормативов оборотных средств до отделов, служб, цехов предприятия и осуществление систематического контроля над их соблюдением и выполнением;
* составление на предстоящий месяц и на внутри месячные периоды оперативных финансовых планов;
* осуществление контроля над поставкой товарно-материальных ценностей с целью предупреждения накапливания сверхнормативных запасов;
* обеспечение выполнения финансового, кредитного и кассового планов;

*в области финансово-оперативной работы* - обеспечение в сроки, установленные финансовым планом:

* платежей в бюджеты – федеральный, республиканский и местный;
* уплаты процентов за кредит по краткосрочным и долгосрочным ссудам;
* выдачи заработной платы работникам предприятия и осуществления других кассовых операций;
* оплаты счетов поставщиков и подрядчиков за отгруженные материальные ценности, оказанные услуги и выполненные работы;
* обеспечение финансирования затрат, предусмотренных планом;
* оформление испрашиваемых кредитов в соответствии с действующими правилами кредитования и обеспечение возврата полученных ссуд в установленные сроки;
* осуществление операций по счетам предприятия в учреждениях банков;
* осуществление мероприятий, способствующих своевременности платежей и ускорению оборачиваемости средств в расчётах;
* составление и представление руководству порганизации сведений о поступлении денежных средств и справок о ходе выполнения основных показателей финансового плана и о финансовом состоянии и др.

*В области контрольно-аналитической работы* - осуществление контроля:

* за выполнением показателей финансового, кассового и кредитного планов;
* за состоянием отгрузки и реализации продукции;
* за использованием по целевому назначению собственных и заёмных оборотных средств;
* за целевым использованием банковского кредита;
* за недопущением отвлечения отделами, службами и цехами оборотных средств основной деятельности на капитальное строительство и капитальный ремонт;
* осуществление систематического анализа бухгалтерской, статистической и оперативной отчётности по вопросам, связанным с выполнением финансового, кассового и кредитного планов, соблюдением финансовой и платёжной дисциплины; оборотных средств; выявление и мобилизация внутрихозяйственных резервов и дополнительных источников финансирования;
* участие в организации работы по анализу производственно-хозяйственной деятельности предприятия и определения влияния этой деятельности на финансовые показатели;
* участие в определении финансовых условий при заключении хозяйственных договоров.

Финансовый отдел осуществляет свою деятельность в тесном взаимодействии с другими подразделениями организации: планово-экономическим отделом, главной бухгалтерией, управлениями материально-технического обеспечения, продаж, юридическим отделом.

**2.4 Основные показатели хозяйственной деятельности**

**и характеристика деловой активности**

Основные показатели хозяйственной деятельности организации за период с 2013 г. по 2016 г. представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Основные показатели деятельности организации

|  |
| --- |
| Наименование показателя |
| 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2013 г., % |
| 1. Выпуск товарной продукции в действующих ценах, млн. руб. | 800,1 | 1 013,6 | 1 128,2 | 1 180,4 | 147,5 |
| 2. Выручка от продажи товаров (работ, услуг), млн. руб. | 905,7 | 1 216,4 | 1 503,1 | 1 456,3 | 160,8 |
| 3. Удельный вес денежной составляющей в выручке от реализации, % | 71,7 | 85,9 | 91,7 | 97,0 | 135,3 |
| 4. Прибыль от продаж, млн. руб. | 163,7 | 191,7 | 268,7 | 142,2 | 86,8 |
| 5. Чистая прибыль, млн. руб. | 139,1 | 142,9 | 177,1 | 101,6 | 73,0 |
| 6. Рентабельность продаж, % | 18,1 | 15,8 | 17,9 | 9,8 | 54,0 |
| 7. Среднесписочная численность, чел. | 12 854 | 13 411 | 13 267 | 11 908 | 92,6 |
| 8. Численность ППП, чел. | 12 017 | 12 506 | 11 377 | 10 109 | 92,4 |
| 9. Производительность труда одного ППП в сопоставимых ценах, тыс. руб. | 70,8 | 71,8 | 80,1 | 80,3 | 113,4 |
| 10. Среднемесячная заработная плата одного ППП, руб. | 21322 | 22 044 | 23771 | 25 347,**1** | 118,9 |

Окончание таблицы 2.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 11. Коэффициент использования мощностей | 0,74 | 0,73 | 0,68 | 0,70 | 94,60 |
| 12. Коэффициент износа активной части основных фондов | 0,82 | 0,84 | 0,84 | 0,85 | 103,70 |
| 13. Себестоимость проданных товаров (работ, услуг), млн. руб. | 724,8 | 998,4 | 1 190,3 | 1 283,0 | 177,0 |

Анализируя данные, можно сделать следующие выводы:

• выпуск товарной продукции и выручка от реализации в течение рассматриваемого периода постоянно растёт. Это можно объяснить влиянием дефолта, когда изменилась структура предложения на рынке (за счет уменьшения импортной продукции), в связи с чем вырос спрос на отечественную продукцию, в т.ч. продукцию организации. В 2014 –2016 гг. происходит дальнейшее укрепление позиций организации, как на внутреннем, так и на внешнем рынках;

• рост себестоимости продукции за период с 2013 по 2016 гг. составил 177,0%. Это объясняется не только увеличением объемов выпуска продукции, но и постоянным ростом цен на энергоносители, материалы и комплектующие.При увеличении отпускных цен на продукцию организации в 2016 г. в среднем на 5%**,** рост цен на энергоносители составил до 20%**,** на сырье и материалы – более 7%**;**

•среднесписочная численность персонала уменьшилась по сравнению с 2014 г.

Сокращение численности произошло по вспомогательным производствам и управленческому персоналу;

•производительность труда выросла незначительно, в основном за счет сокращения численности рабочих;

• низкая производительность труда напрямую связана с большим износом оборудования.

Изношенность активной части основных производственных фондов (машин, оборудования) составляет на 01.01.2016 г. 85%.

Свыше 10 лет эксплуатируется 91,7% оборудования, свыше 20 лет – 54,4%.

Коэффициент использования мощностей составляет 0,70;

• прибыли от продаж за 2016 г. получено меньше на 52,9% по сравнению с 2015 г. Основная причина – рост затрат на производство и реализацию при падении выручки от продажи товаров (работ, услуг);

• чистая прибыль составила за 2016 г. 101,6 млн. р., что на 75,5 млн. р. меньше, чем за 2015 г.

Деловая активность коммерческой организации проявляется в динамичности ее развития, достижении ей поставленных целей, что отражают натуральные и стоимостные показатели, в эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта продукции.

Оценка деловой активности на качественном уровне может быть получена в результате сравнения деятельности данной коммерческой организации и родственных по сфере приложения капитала компаний. Такими качественными критериями являются: широта рынков сбыта продукции, наличие продукции, поставляемой на экспорт, репутация коммерческой организации, выражающаяся, в частности, в известности клиентов, пользующихся услугами коммерческой организации, в устойчивости связей с клиентами и др.

Количественная оценка и анализ деловой активности могут быть сделаны по двум направлениям:

* по степени выполнения плана (установленного вышестоящей организацией или самостоятельно) по основным показателям и обеспечение заданных темпов их роста;
* по уровню эффективности использования организации своих ресурсов.

Результаты расчетов показателей деловой активности организацииза 2014 - 2016 гг. представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Результаты расчетов показателей эффективности организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
| Наименование показателя | Абсолютные значения показателей | | | | | |
| 2014 г. | | | 2015 г. | 2016 г. | 2016 г. к 2014 г., % | |
| 1 | 2 | | | 3 | 5 | 6 | |
| 1. Выручка от реализации, тыс. руб. | 1 216 413 | | | 1 503 111 | 1 456 307 | 119,7 | |
| 2. Чистая прибыль, тыс. руб. | 142 922 | | | 177 093 | 101 609 | 71,1 | |
| 3. Производительность труда, тыс. руб. | 90,7 | | | 113,3 | 122,3 | 134,8 | |
| 4. Фондоотдача | 1,3 | | | 1,7 | 1,7 | 130,8 | |
| 5. Оборачиваемость средств в расчетах,оборотов | 7,4 | | | 7,4 | 7,0 | 94,7 | |
| 6. Оборачиваемость средств в расчетах, дней | 49 | | | 49 | 52 | 105,6 | |
| 7. Оборачиваемость запасов, оборотов | 3,0 | | | 2,8 | 2,8 | 91,8 | |
| 8. Оборачиваемость запасов, дней | 119 | | | 127 | 130 | 109,0 | |
| 9. Оборачиваемость кредиторской |  | | |  |  |  | |
| задолженности, дней | 116 | | | 94 | 86 | 73,4 | |
| 10. Продолжительность операционногоцикла, дней | 206 | | | 202 | 194 | 94,0 | |
| 11. Продолжительность финансового  цикла, дней | 90 | | | 108 | 108 | 121,0 | |
| 12. Коэффициент погашаемости  дебиторской задолженности | 0,14 | | | 0,14 | 0,14 | 0,0 | |
| 13. Оборачиваемость собственного  капитала | 1,07 | | | 1,27 | 1,22 | 114,0 | |
| 14. Оборачиваемость совокупного  капитала | 0,76 | | | 0,88 | 0,85 |  | |
| 111,8 | |
| 15. Коэффициент устойчивости  экономического роста | 0,13 | | | 0,15 | 0,15 | 115,4 | |

По результатам расчета можно сделать следующие выводы:

• на один рубль вложений в основные средства приходится 1,7 р. выручки от реализации (по 2004 г.). За период с 2014 г. по 2016 г. фондоотдача выросла на 30,8%;

• оборачиваемость запасов крайне низка, что свидетельствует о наличии значительной величины оборотных средств, имеющих низкую ликвидную структуру. Увеличение оборачиваемости запасов за анализируемый период на 11 дней является отрицательной тенденцией для организации;

• оборачиваемость средств в расчетах, в сравнении с 2015 г., несколько ухудшилась. Период оборачиваемости увеличился с 49 до 52 дней;

• динамика, а именно сокращение оборачиваемости кредиторской задолженности со 116 до 86 дней является благоприятным фактором, поскольку увеличивает финансовую устойчивость организации;

• в течение 108 дней денежные средства отвлечены из оборота;

• в течение 194 дней финансовые ресурсы омертвлены в запасах и дебиторской задолженности (операционный цикл). Вместе с тем, снижение операционного цикла является положительным моментом для организации. Это говорит о сокращении времени между закупкой сырья и получением выручки.

• оборачиваемость собственного и совокупного капитала увеличилась на 14,0% и 11,8% соответственно;

• коэффициент устойчивости экономического роста, в сравнении с 2015 г., не изменился.

**ГЛАВА 3. Анализ финансового состояния организации**

Финансовое состояние организации характеризуется размещением и использованием средств (активов) и источниками их формирования (собственного капитала и обязательств, т.е. пассивов).

Задачами анализа финансового состояния организации являются:

* оценка имущественного состояния организации: стоимость, структура и источники формирования имущества;
* определение показателей финансовой устойчивости и автономности организации;
* оценка платежеспособности организации.

Финансовое состояние организации характеризуется системой показателей, отражающих наличие, размещение и использование финансовых ресурсов организации. Расчет и анализ показателей финансового состояния производится по данным бухгалтерской отчетности в определенной последовательности.

**3.1. Оценка имущественного положения**

Анализ имущественного положения организации предполагает оценку активов и пассивов, состава имущества и капитала, эффективности использования активов с учетом их целевого назначения и разработку рекомендаций по совершенствованию управления имуществом организацииисточниками его финансирования

Наиболее полную и глубокую информацию о финансовом состоянии и его динамике можно получить при помощи построения на основе баланса организации специального сравнительно-аналитического баланса. Аналитический баланс охватывает много важных показателей, характеризующих статику и динамику финансового состояния организации. Этот баланс включает показатели как горизонтального, так и вертикального анализа. Для большей наглядности статьи бухгалтерского баланса группируются, он также дополняется показателями структуры, динамики и структурной динамики вложений и источников средств организации за отчётный период. Таким образом, сравнительный аналитический баланс фактически объединяет горизонтальный и вертикальный анализ главной формы отчётности организации.

Сравним балансы АО "ИМЗ" за 2014-2016 гг. (Приложение2-4)

За 2014 г. стоимость имущества организации выросла на 149 171 тыс. р. или 10,2%, в т.ч. в результате увеличения внеоборотных активов (рост валюты баланса на 4,0% за счет роста внеоборотных активов) и оборотных активов (96,0%). Главными факторами роста имущества являются увеличение запасов (на 27,1%) и дебиторской задолженности (на 53,9%). Рост имущества был обеспечен на 28,9% за счет источников собственных средств и на 71,1% за счет увеличения обязательств организации. При этом происходит рост доли обязательств организации в общей сумме источников средств (увеличение доли на 4,3%).

За 2015 г. имущество организации выросло на 107 627 тыс. р. Рост произошел на 98,0% за счет увеличения оборотных средств, на 9,9% за счет внеоборотных средств. Основную роль в увеличении оборотных активов сыграл рост запасов (на 26,7%). Увеличение имущества организации было обеспечено на 51,4% за счет источников собственных средств.

За 2016 г. имущество предприятия незначительно уменьшилось (на 113 тыс. р. или 0,01%). Увеличение произошло за счет роста величины оборотных средств на 0,7% при уменьшении величины внеоборотных активов на 3,5%. Увеличение имущества было обеспечено за счет роста обязательств организации на 17,4% и объема источников собственных средств на 0,1%.

В целом за рассматриваемый период с 2014 по 2016 гг. произошло увеличение имуществаорганизации на сумму 256 685 тыс. р. или на 18,0%.

Рост произошел за счет оборотных средств (увеличение на 274 749 тыс. р. или 58,0%) при уменьшении объема внеоборотных активов на 18 064 тыс. р. или 1,9%. Рост оборотных активов обусловлен увеличением запасов на 177 907 тыс. р. (57,0%) и дебиторской задолженности на 90 502 тыс. р. (66,4%). Увеличение имущества было обеспечено за счет источников собственных средств (увеличение на 99 326 тыс. р. или 9,1%).

Управление активами и пассивами организации, т.е. составом и структурой его имущества и источников средств, позволяет оценить их динамику и принять решение о необходимых направлениях их изменения.

Анализируя полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

* общая сумма хозяйственных средств организации увеличилась на 6,7%;
* доля основных средств в активах снизилась на 8,7% из-за того, что организация избавляется от неиспользуемого оборудования. Продажа основных средств снижает производственный потенциал организации. Основные средства значительно изношены (износ 52,3%), при этом износ активной части основных средств составляет 85,4%; фонды практически не обновляются (коэффициент обновления 0,013).

Увеличение доли запасов в общем объеме оборотных активов свидетельствует о:

* неэффективности выбранной экономической стратегии, вследствие которой значительная часть оборотных активов иммобилизована в материально-производственные запасы, чья ликвидность может оказаться невысокой;
* стремлении за счет вложений в запасы обезопасить денежные средства от обесценения вследствие высокой инфляции.

Высокая доля дебиторской задолженности в активе баланса свидетельствует о том, что организация широко использует для авансирования своих покупателей коммерческий (товарный) кредит. Однако при задержке платежей покупателей оно вынуждено само брать кредиты для обеспечения текущей хозяйственной деятельности, увеличивая тем самым собственную кредиторскую задолженность.

Доля заемных средств в структуре источников финансирования составляет менее 1%. У организации высока доля собственных источников в общей сумме источников средств (более 50%), это положительно влияет на устойчивость организации, однако происходит ее снижение (с 74,7% до 67,8%).

Имеющаяся тенденция роста кредиторской задолженности (за рассматриваемый период выросла на 49,4%) является крайне негативной, т.к. ведет к финансовой неустойчивости организации.

**3.2. Показатели ликвидности баланса**

Внешним проявлением финансовой устойчивости организации является его платёжеспособность. Под платёжеспособностью понимают готовность и способность организации в полной мере и в необходимые сроки отвечать по всем своим обязательствам.

Одним из основных критериев платёжеспособности выступает ликвидность баланса организации, которая определяется как степень покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств. От ликвидности баланса следует отличать ликвидность активов – величину, обратную времени, необходимому для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени, чтобы данный вид активов обрел денежную форму, тем выше его ликвидность.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания их ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

В зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделены на следующие группы [16]:

А1 **–** наиболее ликвидные активы – денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги);

А2 **–** быстрореализуемые активы – дебиторская задолженность и прочие оборотные активы;

А3 **–** медленно реализуемые активы – запасы и затраты, а также статьи из раздела 1 актива баланса "Долгосрочные финансовые вложения" (уменьшенные на величину вложений в уставные фонды других предприятий);

А4 **–** труднореализуемые активы – статьи раздела 1 актива баланса "Основные средства и иные внеоборотные активы" за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу.

Пассивы баланса сгруппированы по степени срочности их оплаты:

П1 – наиболее срочные обязательства – кредиторская задолженность, а также ссуды, не погашенные в срок;

П2 – краткосрочные пассивы – краткосрочные кредиты и заемные средства;

П3 – долгосрочные пассивы – долгосрочные кредиты и заемные средства;

П4 – постоянные пассивы – собственные средства (IV раздел баланса + сумма строк с 630 по 660 – убытки).

Для определения ликвидности баланса необходимо сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место соотношения:

А1≥ П1 (3.1)

А2≥ П2  (3.2)

А3≥ П3 (3.3)

А4≤ П4 (3.4)

Выполнение первых трех неравенств с необходимостью влечет выполнение и четвертого неравенства, поэтому практически существенным является сопоставление итогов первых трех групп по активу и пассиву. Неравенство (3.4) носит "балансирующий" характер; в то же время оно имеет глубокий экономический смысл: его выполнение свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости – наличия у предприятия собственных оборотных средств.

Итак, за период 2014-2016 гг.: *А1< П1; А1 + А2< П1 +П2; А3> П3; А4< П4.*Отсюда следует, что предприятие имеет неудовлетворительную структуру баланса, ликвидность его перспективная.

Проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным по той причине, что соответствие степени ликвидности активов и сроков погашения обязательств в пассиве намечено ориентировочно.

**3.3. Анализ финансовой устойчивости**

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность организации осуществляется за счёт самофинансирования, а при недостаточности собственных финансовых ресурсов - за счёт заёмных средств, важной аналитической характеристикой является финансовая устойчивость организации.

*Финансовая устойчивость* - это определённое состояние счетов организации, гарантирующее его постоянную платежеспособность.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка величины и структуры активов и пассивов. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация независима с финансовой точки зрения, растет или снижается уровень этой независимости и отвечает ли состояние активов и пассивов задачам её финансово-хозяйственной деятельности.

Для характеристики источников формирования запасов определяют три основных показателя:

* наличие собственных оборотных средств (СОС) – характеризует чистый оборотный капитал. В формализованном виде наличие оборотных средств можно записать:

СОС = строка 490 – строка 190, (3.5)

где строка 490 – итог раздела III баланса;

строка 190 – итог раздела I актива баланса.

* наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат (СД):

СД = СОС + строка 590, (3.6)

где строка 590 - итог раздела IV баланса;

* общая величина основных источников формирования запасов и затрат (ОИ):

ОИ = СД + строка 610, (3.7)

где строка 610 – сумма краткосрочных заемных средств по разделу V баланса.

Трем показателям наличия источников формирования запасов соответствуют три показателя обеспеченности запасов источниками их формирования:

* излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств ФС:

ФС = СОС – З, (3.8)

где З – запасы (строка 210 раздела II актива баланса);

* излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат ФТ:

ФТ = СД – З (3.9)

* излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов ФО:

ФО = ОИ – З. (3.10)

Выявление излишков (или недостатков) источников средств для покрытия запасов и затрат позволяет определить тип финансовой ситуации в организации, для чего с помощью показателей ФС, ФТ, ФО строится трехкомпонентный показатель следующего вида [19]:

(3.11)



и проводится экспресс-анализ финансовой устойчивости по следующей схеме (табл. 3.7).

Возможно выделение четырех типов финансовых ситуаций:

1**.***Абсолютная устойчивость финансового состояния*. Этот тип ситуации встречается крайне редко, представляет собой крайний тип финансовой устойчивости и отвечает следующим условиям: Фс≥ 0, Фт≥ 0, Фо≥0, т.е. S={1,1,1};

2. *Нормальная* *устойчивость финансового состояния*, которая гарантирует платежеспособность: Фс< 0; Фт≥ 0; Фо≥ 0; т.е. S={0,1,1};

3. *Неустойчивое финансовое состояние*, сопряженное с нарушением платеже­способности, но при котором всё же сохраняется возможность восстановления рав­новесия за счет пополнения источников собственных средств за счет сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов: Фс<0; Фт<0;Фо≥0, т.е. S={0,0,1};

4. *Кризисное финансовое состояние*, при котором предприятие на грани бан­кротства, поскольку в данной ситуации денежные средства, краткосрочные ценные бумаги и дебиторская задолженность не покрывают его кредиторской задол­женности и просроченных ссуд: Фс< 0, Фт< 0, Фо< 0, т.е. S={0,0,0}.

Анализ финансовой устойчивости приведен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Анализ финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вариант | ФС | ФТ | ФО | Тип финансовой  устойчивости |
| 1 | + | + | + | Абсолютная устойчивость |
| 2 | - | + | + | Нормальная устойчивость |
| 3 | - | - | + | Неустойчивое финансовое состояние |
| 4 | - | - | - | Кризисное финансовое состояние |
| Примечание. «-» - платежный недостаток; «+» - платежный излишек. | | | | |

Результаты расчета показателей за период 2014-2016 гг. приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Период | ФС | ФТ | ФО | Тип финансовой  устойчивости |
| 2014 г. | - 263 208 | - 263 208 | - 263 089 | Кризисное финансовое состояние |
| 2015 г. | - 314 845 | - 149 714 | - 142 232 | Кризисное финансовое состояние |
| 2016 г. | - 284 180 | - 176 943 | - 174 243 | Кризисное финансовое состояние |

На основе проведенных расчётов можно сделать следующий вывод:

*финансовое состояние организации кризисное,* т.к. S = {0, 0, 0}.

Одним из главных недостатков абсолютных величин является то, что на их основе сложно исследовать динамику процессов и выявить тенденции изменения финансового положения.

**ГЛАВА 4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**4.1. Состояние оперативного финансового планирования**

**организации**

В организации принята концепция системы бюджетного управления [24], в которой изложены основные принципы создания, утверждения, корректировки и исполнения бюджета организации, а также его состав и взаимосвязь с контуром оперативного планирования и системой управленческого учета.

В бюджете организации в денежной форме отражаются доходы и расходы организации на предстоящий бюджетный период; а также прогнозные количественные и финансовые показатели.

Бюджет организации составляется на год с разбивкой по месяцам. Бюджет предприятия на год утверждается генеральным директором. В соответствие с утвержденным бюджетом руководители служб и подразделений предприятия осуществляют оперативное руководство финансовой и хозяйственной деятельностью организации.

В состав бюджета организации входят:1. Операционные бюджеты;

2. Бюджет инвестиций;

3. Прогнозные финансовые отчеты:

3.1.Отчет о доходах и расходах;

3.2.Отчет о движении денежных средств;

3.3. Прогнозный баланс.

Для управления деятельностью производственных подразделений и служб аппарата управления на основе операционных бюджетов отдельно составляются бюджеты подразделений - центров ответственности.

Ежеквартально, за 15 дней до очередного квартала, планово-экономический отдел подготавливает и предоставляет на утверждение бюджет на квартал в разбивке по месяцам. Бюджет на квартал представляет собой уточненный вариант бюджета на соответствующий период, он должен соответствовать целевым показателям, первоначально установленным в годовом бюджете.

В случае невозможности выполнения запланированных годовых целевых показателей по объективным причинам, бюджетный комитет предприятия в те же сроки, одновременно с квартальным бюджетом, должен представить на утверждение новый вариант годового бюджета и обосновать необходимость изменения ранее согласованных показателей на год перед генеральным директором организации.

Бюджетный комитет - постоянно действующий орган управления, в ведение которого входит решение вопросов, связанных с формированием, согласованием, утверждением и контролем исполнения бюджета организации. На бюджетном комитете обсуждаются вопросы финансовой политики организации. Работа бюджетного комитета регламентируется положением о бюджетном комитете [24].

Годовой бюджет корректируется от даты пересмотра и до конца года. До даты пересмотра действуют ранее утвержденные плановые показатели. Корректировки, вносимые в первоначальный вариант годового бюджета, оформляются документально и сохраняются в отдельном файле.

Текущий бюджет организации составляется ежеквартально (ежемесячно) в формате годового бюджета, в нем отражаются текущие корректировки плановых показателей, не изменяющие итоговые значения показателей годового бюджета. Текущие корректировки в бюджет вносятся в случае изменения прогноза продаж, программы производства, а также при существенном изменении закупочных цен на основные виды ресурсов, потребляемые организацией.

Для управления деятельностью производственных подразделений и служб аппарата управления в процессе подготовки годового бюджета предприятия составляются бюджеты подразделений-центров ответственности.

В качестве центра ответственности выступает структурное подразделение организации, руководитель которого наделен правом в принятии решений по использованию ресурсов организации (материальных, трудовых, финансовых) и отвечает за выполнение установленных планов и контрольных показателей.

В дополнение к годовому (квартальному) бюджету, руководители подразделений — центров ответственности ежемесячно составляют бюджет подразделений на месяц. Цель составлений бюджета на месяц - отразить потребность в финансовых и иных ресурсах, необходимых для обеспечения работы подразделения в планируемом периоде в соответствие с утвержденными производственными планами. Одновременно данный документ выступает как способ контролирования расходов и подтверждения того, что принятый годовой бюджет подразделения не будет перерасходован.

В бюджете подразделения на месяц по каждой бюджетной статье перечисляются все крупные расходы, планируемые на предстоящий период. Суммы расходов по каждой статье не должны превышать лимитов, установленных в годовом (квартальном) бюджете подразделения на соответствующий месяц. В случае если перечисленные расходы превышают показатели, установленные в годовом (квартальном) бюджете, то руководитель подразделения должен представить соответствующие обоснования в пояснительной записке, прилагаемой к месячному бюджету.

При составлении бюджета на месяц соответствующие показатели из годового бюджета должны быть скорректированы, с учетом роста отпускных и закупочных цен, изменения плана производства, а также на основе решений о сокращении расходов. Корректировки, вносимые в первоначальный вариант бюджета, оформляются документально и сохраняются в отдельном файле.

Все решения, связанные с распределением финансовых ресурсов и проведением расчетов с контрагентами по всем формам оплаты осуществляются исключительно на основе бюджета движения денежных средств на месяц, который составляет финансовый отдел и согласовывает с планово-экономическим отделом.

Бюджет движения денежных средств составляется ежемесячно на основе плана поступления выручки, месячных бюджетов подразделений — центров ответственности и графиков платежей по консолидированным статьям.

Данные документы являются приложениями бюджета движения денежных средств и его неотъемлемой частью.

Бюджет движения денежных средств содержит следующие приложения:

* план поступления денежных средств с понедельной разбивкой;
* план поступления валютной выручки на транзитный счет организации с понедельной разбивкой;
* план прочих поступлений;
* план выплат для обеспечения материально – технического снабжения;
* план выплат для приобретения энергоресурсов;
* план выплат по капитальным вложениям и реконструкции промышленных объектов;
* план выплат по НИОКР;
* план выплат (финансовых взаимоотношений с подразделениями) соцсферы;
* плат прочих денежных выплат;
* план внепроизводственных выплат;
* план налоговых платежей с понедельной разбивкой.

Бюджет движения денежных средств со всеми приложениями составляется финансовым отделом и утверждается генеральным директором.

Графики платежей по консолидированным статьям составляются финансовым отделом совместно с соответствующими функциональными службами на основе месячных бюджетов подразделений - центров ответственности.

Если возникают расходы, не указанные в бюджете, то их рассматривает первый заместитель генерального директора по финансам, экономике и управлению и принимает решение либо об использовании резерва на непредвиденные расходы, либо о переносе расходов на следующий период.

Резерв на непредвиденные расходы формируется в момент составления  
бюджета движения денежных средств как процент от общей суммы поступлений, величина которого устанавливается бюджетным комитетом и зависит от точности планирования расходов и неопределенности в поступлении платежей от потребителей. Резерв на непредвиденные расходы планируется в виде нераспределенного остатка платежных ресурсов на конец планируемого месяца.

Формат бюджета движения денежных средств утверждается бюджетным  
комитетом. В состав формата должны входить следующие основные разделы: поступления, выплаты, сальдо поступлений и выплат за период, остатки денежных средств и иных активов, используемых при расчетах, на начало и конец планируемого периода. Каждая статья консолидированных расходов указывается в бюджете движения денежных средств отдельной строкой. Все остальные расходы, не вошедшие в консолидированные статьи, отражаются по статье «Прочие операционные расходы подразделений».

Бюджет движения денежных средств может быть подготовлен в нескольких вариантах, выбор окончательного варианта бюджета и принятие решений по балансировке расходов и привлечению дополнительных источников финансирования производится на бюджетном комитете. В окончательном варианте бюджета движения денежных средств расходы должны быть сбалансированы с доходами при наличии неснижаемого остатка денежных ресурсов на конец планируемого периода.

Процедура расчетов инициируется подразделением-центром ответственности  
путем формирования заявки (запроса) на покупку или оплату счета. Данная форма может использоваться как для оплаты счетов, так и для покупки товаров и услуг за наличный расчет. К заявке прикладываются счет от поставщика и (или) договор, оформленные в соответствие с требованиями законодательства и правилами внутреннего учета.

Финансовый отдел осуществляет регистрацию заявок и на их основе формирует задание на проведение расчетов (составляет реестр платежей). Информация о проведенных расчетах доводится до подразделения- инициатора не позднее следующего дня после проведения платежа.

Финансирование производится при достаточности средств у организации. В исключительных случаях в случае недостатка средств, главный финансист может выходить с предложением по привлечению средств (кредиты банков, привлечение средств поставщиков и покупателей, эмиссии векселей) для покрытия кассовых разрывов. Решения о привлечении средств принимает генеральный директор.

Отчет об исполнении бюджета движения денежных средств составляется ежедневно и предоставляется генеральному директору, первому заместителю генерального директора по финансам, экономике и управлению вечером следующего рабочего дня.

В отчете приводятся плановые и фактические показатели за день (неделю) и с накоплением от начала месяца по всем формам расчетов.

Разбивка месячных планов в системе бюджетного управления понедельная, этого недостаточно для оперативного управления денежными средствами предприятия. Предлагаемый платежный календарь должен отражать ежедневные поступления и расходы предприятия. Правильно составленный платежный календарь даст возможность выявить возможные финансовые ошибки, недостаток средств, вскрыть причину такого положения, наметить соответст­вующие мероприятия, и таким образом избежать финансовых за­труднений.

**4.2. Разработка рекомендаций по совершенствованию оперативного финансового планирования на предприятии**

Дляоперативного управления денежными средствами организации целесообразно составление платежного календаря.

Рассмотрим методику составления платежного календаря.

Первым разделом календаря является его *доходная часть,* отражающая остаток средств (на расчетных, валютных счетах, в кассе), выручку от реализации товаров, получение кредитов, погашение дебиторской задолженности и прочие поступления. Во втором разделе - *расходной части -* детализируются все предстоящие расходы и перечисления средств, в том числе предоставление кредита и пога­шение кредиторской задолженности. Соотношение между обеими частями календаря должно быть таким, чтобы обеспечивалось их равенство, либо, что еще лучше, превышение доходов над расходами.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на *6 этапов:*

1. *Выбор периода планирования.* Как правило, это месяц. В организациях, где часто изменяются во времени денежные потоки, возможны и более короткие периоды планирования (декада, пятидневка);
2. *Планирование объема продажи продукции* (работ, услуг). Оно  
   осуществляется по специальной методике с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменение остатков готовой  
   продукции;
3. *Расчет объема возможных денежных поступлений* (доходов). Смысл третьего этапа состоит в том, чтобы рассчитать величину возможных денежных поступлений.

Основным источником поступления денежных средств является реализация товаров (за наличный расчет и в кредит). Как уже говорилось ранее, большинство коммерческих организаций отслеживает средний период времени, который требуется для того, чтобы оплатить счета. На основе такого подхода можно определить, какая часть выручки за реализованную продукцию поступит в том же периоде, а какая — в последующем. Далее с помощью балансового метода цепным способом рассчитываются денежные поступления и изменение дебиторской задолженности. При наличии других источников поступления денежных средств (реализация имущества, внереализационные поступления и пр.) их прогнозная оценка выполняется методом прямого счета; полученная сумма добавляется к сумме денежных поступлений от реализации за данный период.

4. Оценка ожидаемых в плановом периоде *денежных расходов.* К направлениям использования денежных средств относятся заработная плата работников, коммерческие и управленческие расходы, капитальные вложения, выплаты налогов, дивидендов, погашение банковских ссуд и другие постоянные и переменные расходы. Одним из элементов этого этапа является погашение *кредиторской задолженности.* В случае если организация оплачивает счета с задержкой, то просроченная кредиторская задолженность ставится дополнительным источником краткосрочного финансирования. Процесс задержки платежа называют «растягиванием» кредиторской задолженности. В развитых странах существуют различные системы оплаты товаров, в частности, размер оплаты дифференцируется в зависимости от периода, в течение которого сделан платеж. При использовании подобной системы отсроченная кредиторская задолженность становится довольно дорогостоящим источником финансирования, поскольку теряется часть предоставляемой поставщиком скидки. Российская практика показывает, что разрыв между временем поступления денег на расчетный счет организации и временем отгрузки во многих случаях может измеряться месяцами. Поэтому у многих организаций существует заинтересованность замешать потери собственных капиталов кредиторскими долгами, которые обходятся дешевле, чем банковские ресурсы.

5. Итогом составления платежного календаря является определение недостатка или излишка денежных средств на конкретную дату.

Теперь перейдем к практическому составлению платежного календаря АО «Ижевский механический завод» на март 2017 г.

Необходимая информация сосредоточена в сводном финансовом бюджете (таблице 4.1).

Источником информации при составлении платежного календаряслужат:

* планы, состав­ленные на предприятии, например план реализации продукции, смета затрат на производство, план капитальных вложений и т.п.;
* выписки по счетам предприятия и приложения к ним; нормативно установленные сроки платежейдля финансовых обязательств;
* договора;
* счета-фактуры;
* график выплатызарабо­тной платы;
* внутренние приказы и т.д.

В таблице 4.2 дана расшифровка статьи «Внепроизводственные расходы»;

в таблице 4.3 расшифровано содержание статьи «Прочие денежные расходы» финансового плана;

в таблице 4.4 представлено содержание статьи «Налоги и перечисления»;

в таблице 4.5 – налоговый календарь.

|  |
| --- |
| Таблица 4.1 - Сводный финансовый бюджет АО "ИМЗ"  на ноябрь 2016 г., тыс. руб. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | | | | Сальдо | Прирост | Сумма | в т.ч. по декадам | | |
| доходов и расходов | | | | на 01.11.16 | за месяц | 1 декада | 2 декада | 3 декада |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Сальдо расчетного счета | | | |  |  | 7 451 | 7 451 |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ДОХОДЫ** | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Выручка от реализации продукции, | | | |  |  | 148 104 | 48 504 | 51 050 | 48 550 |
| в т.ч. на внутреннем рынке | | | |  |  | 108 104 | 36 004 | 36 050 | 36 050 |
| на внешнем рынке | | | |  |  | 40 000 | 12 500 | 15 000 | 12 500 |
| 3. Кредиты банков | | | |  |  | 0 |  |  |  |
| 4. Прочие источники | | | |  |  | 32 003 | 10 640 | 10 640 | 10 723 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИТОГО ДОХОДОВ** | | | |  |  | **180 107** | **59 144** | **61 690** | **59 273** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **РАСХОДЫ** | | | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ | | | |  |  | **104 962** | 43 081 | 33 918 | 27 963 |
| 1.1. Платежи в бюджет | | | |  |  | 21 521 |  | 11 200 | 10 321 |
| налог на прибыль | | | |  | 5 200 | 5 200 |  |  | 5 200 |
| налог на имущество | | | |  | 1345 | 1 345 |  | 1 345 |  |
| плата за пользование водными объектами | | | |  | 5 | 5 |  | 5 |  |
| НДС | | | |  | 9 500 | 9 500 |  | 9 500 |  |
| реструктуризация задолженности | | | | 5 121 |  | 5 121 |  |  | 5 121 |
| налог с продаж | | | |  | 350 | 350 |  | 350 |  |
| 1.2. Зарплата и другие начисления | | | |  | 42 969 | 42 969 | 30 969 |  | 12 000 |
| 1.3. Налог на доходы физических лиц | | | |  | 5 131 | 5 131 | 3 697 |  | 1 434 |
| 1.4. Единый социальный налог | | | |  | 15 878 | 15 878 |  | 15 878 |  |
| 1.5. Страхование от несчастных случаев | | | |  | 2 633 | 2 633 |  | 2 633 |  |
| 1.6. Погашение кредитов | | | | 16 830 | 0 | 16 830 | 8 415 | 4 207 | 4 208 |
|  | | | |  |  |  |  |  |  |
| 2. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ | | | |  |  | **75 145** | 16 048 | 22 148 | 36 949 |
| 2.1. Материалы | | | |  |  | 42 909 | 8 100 | 13 900 | 20 909 |
| 2.2. Энергоресурсы | | | |  |  | 9 710 | 1 900 | 2 200 | 5 610 |
| 2.3. Капитальные вложения | | | |  |  | 3 000 |  |  | 3 000 |
| 2.4. Затраты на НИОКР | | | |  |  | 105 |  |  | 105 |
| 2.5. Затраты на соц. сферу | | | |  |  | 10 536 | 3 500 | 3 500 | 3 536 |
| 2.6. Прочие денежные расходы | | | |  |  | 6 495 | 2 163 | 2 163 | 2 169 |
| 2.7. Внепроизводственные расходы | | | |  |  | 1 165 | 385 | 385 | 395 |
| 2.8. Плата за сверхнормат. выбросы | | | |  |  | 1 225 |  |  | 1 225 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ИТОГО РАСХОДОВ** | | | |  |  | **180 107** | 59 129 | 56 066 | 64 912 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **САЛЬДО** | | | |  |  | **0** | 15 | 5 624 | -5 639 |
| **Сальдо нарастающим итогом** | | | |  |  | **0** | 15 | 5 639 | 0 |

Таблица 4.2 - Расшифровка статьи «Внепроизводственные расходы»

финансового плана на ноябрь2016 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статьи расходов | Сумма, тыс. руб. |
| ВНЕПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ – всего, в т.ч.: | 1 165,00 |
| Таможенные расходы | 280,00 |
| Расходы на рекламу | 75,00 |
| Расходы на выставки | 50,00 |
| Услуги по реализации готовой продукции | 250,00 |
| Транспортные расходы | 380,00 |
| Прочие расходы (спецсвязь, переукупорка ружей, оформление товарно-транспортных документов, консульский и сбор за подтверждение переводов, изготовление теплушек для сопровождающих грузов и т.п. ) | 120,00 |
| Расход по таре и упаковке | 10,00 |

Таблица 4.3 - Расшифровка статьи «Прочие денежные расходы»

финансового плана на ноябрь 2016 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статьи расходов | Сумма, тыс. руб. |
| 1 | 2 |
| ПРОЧИЕ ДЕНЕЖНЫЕ РАСХОДЫ – всего, в т.ч. | 6 495,00 |
| 1. Командировочные расходы | 900,00 |
| 2. Оплата сторонним организациям | 1 940,00 |
| - за услуги связи | 350,00 |
| - за ремонтные работы | 1 400,00 |
| - за подготовку кадров | 35,00 |
| - за охрану мастерской, ЛИСОТ | 0,00 |
| - за утилизацию и вывоз мусора | 55,00 |
| - за транспортные услуги | 0,00 |

Окончание таблицы 4.3

|  |  |
| --- | --- |
| - за консультационные услуги | 0,00 |
| - по хранению | 0,00 |
| - за прочие услуги | 100,00 |
| 3. Оплата услуг банка | 200,00 |
| 4. Сертификация продукции | 70,00 |
| 5. Информационное обеспечение+оплата Интернет | 25,00 |
| 6. Приобретение ТНД подписка газет и журналов | 120,00 |
| 7. Содержание пожарной охраны | 123,00 |
| 8. Почтово-телеграфные расходы | 12,00 |
| 9. Канцелярские расходы | 10,00 |
| 10. Госпошлина | 15,00 |
| 11. Приобретение лицензий | 10,00 |
| 12. Приобретение разрешений на перевозку грузов | 2,00 |
| 13. Регистрация товарного знака | 20,00 |
| 14. Дезинфекция и дезодорация | 20,00 |
| 15. Аккредитация лабораторий | 0,00 |
| 16. Представительские расходы | 20,00 |
| 17. Прочие расходы | 1 486,00 |
| 18. Покупка векселей, погашение кредиторской задолженности | 508,00 |

Таблица 4.4 - «Перечисления налогов в бюджетную систему»

в ноябре 2016 года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование налога | налог | | | Внебюджетные фонды | ИТОГО |
| Федеральный бюджет | Республиканский бюджет | Местный бюджет |
| прибыль | 1 625,00 | 3 141,67 | 433,33 |  | 5 200,00 |
| имущество | 0,00 | 0,00 | 1 345,00 |  | 1 345,00 |
| НДС | 9 500,00 | 0,00 | 0,00 |  | 9 500,00 |
| вода | 0,00 | 2,75 | 2,25 |  | 5,00 |
| единый социальный налог | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15 878,00 | 15 878,00 |
| страхование от несч случаев | 0,00 | 2 633,00 | 0,00 |  | 2 633,00 |
| налог на доходы физич лиц | 0,00 | 1 391,00 | 3 740,00 |  | 5 131,00 |
| налог с продаж | 0,00 | 140,00 | 210,00 |  | 350,00 |

Окончание таблицы 4.4

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| реструктуризация  задолженности | 3 454,00 | 856,00 | 811,00 | - | 5 121,00 |
| **ИТОГО** | **14 579,00** | **8 164,42** | **6 541,58** | **15 878,00** | **45 163,00** |

Таблица 4.5 - Календарь платежей, тыс. р.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Налог | Дата | Сумма | Итого |
|  | 01.11 - 15.11 |  |  |
| Налог на доходы физических лиц |  | 3 697,00 |  |
| Страхование от несчастных случаев |  | 2 633,00 |  |
| Плата за пользование водными объектами |  | 5,00 |  |
| Имущество |  | 1 345,00 |  |
| Налог в ПФР |  | 15 878,00 |  |
|  |  |  |  |
| ИТОГО | 01.11 - 15.11 |  | **23 558,00** |
|  | 15.11 – 20.11 |  |  |
| Налог с продаж |  | 350,00 |  |
| НДС |  | 9 500,00 |  |
|  |  |  |  |
| ИТОГО | 15.11 – 20.11 |  | **9 850,00** |
|  | 21.11 - 30.11 |  |  |
| Налог на прибыль |  | 5 200,00 |  |
| Реструктуризация |  | 5 121,00 |  |
| Налог на доходы физических лиц |  | 1 434,00 |  |
|  |  |  |  |
| ИТОГО | 21.11 - 30.11 |  | **11 755,00** |
| **ВСЕГО** |  |  | **45 163,00** |

Существует два вида платежного календаря: горизонтальный и вертикальный.

В горизонтальном платежном календаре отражаются ежедневные поступления и выплаты в текущем месяце. Данный календарь составляется ежемесячно в рамках бюджета движения денежных средств и содержит планируемую информацию об ежедневных притоках, оттоках денежных средств на предприятии и остаток денежных средств на конкретную дату.

Таким образом, в горизонтальном платежном календаре отслеживаются ежедневные поступления денежных средств, что дает возможность запланировать расходы организации так, чтобы не было кассовых разрывов, что поможет исключить кратковременную потребность в кредитовании. Если ожидаемое сальдо на конец периода равно нулю, это означает, что ожидаемые поступления перекрывают планируемые расходы; организации достаточно собственных возможностей и не требуется привлечение дополнительных средств в виде, например, кредита. Остаток денежных средств на расчетном счете играет роль страхового запаса. Эта сумма должна быть минимально необходимой, т.к. свободные средства должны вкладываться для получения дополнительного дохода, а не просто лежать на счету.

Вертикальный платежный календарь представлен в таблице 4.6.

Он отличается от горизонтального тем, что в нем нет постатейной расшифровки доходной и расходной части. Вертикальный платежный календарь более удобен для каждодневного отслеживания выполнения плана с тем, чтобы оперативно вводить корректировки в соответствии с изменениями в потоках поступлений и платежей.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Таблица 4.6 - Платежный календарь денежных средств на ноябрь 2016 г. | | | |
|  |  |  |  |  |
| ДАТА | ПРИХОД | СУММА | РАСХОД | СУММА |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| остаток на р/с на 01.11.2016 г. | | 7 451 |  |  |
| 1 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 104 | погашение кредита | 4 207 |
| реализация на внешнем рынке | 0 | материалы | 1 300 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 624** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 371** |
| 2 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 900 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **1 764** |

Продолжение таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 ноября |  |  | зарплата | 13 000 |
| реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 900 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
|  |  | налог на доходы физических лиц | 1 552 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **16 316** |
| 7 ноября |  |  | зарплата | 6 000 |
| реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 900 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | Удмуртэнерго (энергоресурсы) | 1 100 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
|  |  |  | налог на доходы физических лиц | 716 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 580** |
| 8 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | зарплата | 6 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | материалы | 1 300 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
|  |  | налог на доходы физических лиц | 716 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **8 880** |
| 9 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | погашение кредита | 4 208 |
| реализация на внешнем рынке | 0 | материалы | 900 |
|  |  | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | энергоресурсы | 800 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 670** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 772** |
| 10ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | зарплата | 5 969 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | материалы | 1 900 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
|  |  | налог на доходы физических лиц | 713 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 446** |
| 11ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | налог на имущество | 1 345 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | страхование от несчастных случаев | 2 633 |
| прочие источники | 1 520 | материалы | 2 400 |
|  |  | плата за пользование водными объектами | 5 |
|  |  | налог с продаж | 350 |
|  |  | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |

Продолжение таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 14 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 2 400 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | Удмуртэнерго (энергоресурсы) | 1 400 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **4 664** |
| 15 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 2 400 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **3 264** |
| 16 ноября |  |  | единый социальный налог | 15 878 |
| реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 900 |
| реализация на внешнем рынке | 0 | энергоресурсы | 800 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 670** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **18 442** |
| 17 ноября |  |  | погашение кредита | 4 207 |
| реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 1 900 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 971** |
| 18 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | НДС | 9 500 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | материалы | 900 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **11 264** |
| 21 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 3 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | соцсфера | 500 |
| прочие источники | 1 520 | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **3 864** |

Продолжение таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 22 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 3 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | затраты на НИОКР | 105 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
|  |  | Удмуртэнерго (энергоресурсы) | 2 200 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 169** |
|  |  |  |  |  |
| 23 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | погашение кредита | 4 208 |
| реализация на внешнем рынке | 0 | материалы | 3 000 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 670** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **8 072** |
| 24 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | реструктуризация | 5 121 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | материалы | 3 000 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | плата за сверхнормативные выбросы | 1 225 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **10 210** |
| 25 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 3 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | Удмуртэнерго (энергоресурсы) | 2 606 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 470** |
| 28 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | зарплата | 12 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | материалы | 2 700 |
| прочие источники | 1 520 | капитальные вложения | 1 000 |
|  |  | налог на доходы физических лиц | 1 434 |
|  |  | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **17 998** |
| 29 ноября | реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 3 000 |
| реализация на внешнем рынке | 2 500 | налог на прибыль | 5 200 |
| прочие источники | 1 520 | соцсфера | 500 |
|  |  | прочие денежные расходы | 309 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 55 |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 170** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **9 064** |

Окончание таблицы 4.6

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 30 ноября |  |  |  |  |
| реализация на внутреннем рынке | 5 150 | материалы | 3 209 |
| реализация на внешнем рынке | 0 | капитальные вложения | 2 000 |
| прочие источники | 1 603 | соцсфера | 536 |
|  |  | энергоресурсы | 804 |
|  |  | прочие денежные расходы | 315 |
|  |  | внепроизводственные расходы | 65 |
|  |  |  |  |
| **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 753** | **ИТОГО ЗА ДЕНЬ** | **6 929** |
|  |  |  |  |  |

После внедрения предлагаемого решения ввиду того, что организация отказывается от привлечения краткосрочных кредитов для покрытия кассовых разрывов, произойдет снижение себестоимости производимой продукции (проценты за пользование заемными средствами в размере ставки рефинансирования ЦБ РФ плюс три процента относятся на себестоимость), а, значит, при прежней выручке должно произойти повышение прибыли и рентабельности.

**4.3. Оценка влияния оперативного финансового планирования на результаты деятельности предприятия**

Для оценки влияния предложений на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации, прежде всего, рассчитаем изменение чистой прибыли в результате внедрения вертикального календаря. Расчет представлен в таблице 4.7

Таблица 4.7 - Расчет чистой прибыли, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Базовые  показатели  (2016 г.) | Прогнозные  показатели | Отклонения  (+ или -) |
| 1. Выручка от продажи товаров,   продукции, работ, услуг | 1 466 973 | 1 466 973 | 0 |
| 2. Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (включая коммерческие и управленческие расходы) | 1 310 186 | 1 310 186 | 0 |
| 3. Прибыль от продаж, п.1 – п.2 | 156 787 | 156 787 | 0 |
| 4. Сальдо операционных доходов  и расходов | - 24 558 | - 20 632 | 3 926 |
| 5. Сальдо внереализационных доходов и расходов | - 17 990 | - 17 990 | 0 |
| 6. Бухгалтерская прибыль,  п.3 + п.4 + п.5 | 114 239 | 118 165 | 3 926 |
| 7. Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи | 31 533 | 32 475 | 942 |
| 8. Прибыль от обычной деятельности,  п.6 – п.7 | 82 706 | 85 690 | 2 984 |
| 9. Сальдо чрезвычайных доходов  и расходов | 0 | 0 | 0 |
| 10. Чистая прибыль, п.8 – п.9 | 82 706 | 85 690 | 2 984 |

Поскольку для оценки эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации существует множество показателей, то для исследования выберем из них один, наиболее значимый по мнению аналитиков - рентабельность собственного капитала (ROE).

Для характеристики эффективности деятельности организации используется коэффициент рентабельности собственного капитала, характеризующий количество дохода полученного на один рубль вложенных собственных средств. В ходе анализа исследуется рентабельность продаж по чистой прибыли и рентабельность продаж по прибыли от реализации. Основными путями повышения рентабельности продукции являются:

1. Снижение затрат на единицу или один рубль продукции;

2. Улучшение использования производственных ресурсов, формирующих себестоимость;

3. Рост объема производства;

4. Рост цен на продукцию, сопровождаемый улучшением ее качества.

Для исследования влияния предлагаемых решений на рентабельность используем модифицированную факторную модель фирмы «DuPont» [12, с.263], схематичное представление которой представлено на рисунке 4.1.

Назначение модели – идентифицировать факторы, определяющие эффективность функционирования предприятия, оценить степень их влияния и складывающиеся тенденции в их изменении и значимости.

В основу приведенной схемы анализа заложена следующая жестко детерминированная трехфакторная зависимость

, (4.1)



где Pn – чистая прибыль;

S – выручка от реализации;

ТA – всего активов;

E – собственный капитал;

NPM – рентабельность продаж;

TAT – ресурсоотдача;

KFD – коэффициент финансовой зависимости.

###### Чистая прибыль,

**202 505 / 207 751**

#### Рентабельность продаж

**13,804 / 14,039**

Рентабельность средств в активах

**11,899 / 12,102**

Рентабельность собственного капитала (ROE)

**17,182 / 17,391**

разделить

#### Выручка от продажи

**1 479 709 / 1 479 709**

перемножить

#### Выручка от продажи

**1 479 709 / 1 479 709**

###### Ресурс отдача

**0,862 / 0,862**

разделить

#### Всего активов

**1 715 925 / 1 715 925**

перемножить

#### Совокупный капитал

**1 715 925 / 1 715 925**

Привлеченные средства

**527 322 / 522 076**

Коэффициент финансовой зависимости

**1,444 / 1,437**

сложить

разделить

###### Собственный капитал

**1 188 603 / 1 193 849**

###### Собственный капитал

**1 188 603 / 1 193 849**

разделить

Примечание. В числителе указаны значения показателей в базисном периоде, в знаменателе – в прогнозном периоде.

Рисунок 4.1. Модифицированная схема факторного анализа фирмы «DuPont»

Из представленной модели (4.1) видно, что рентабельность собственного капитала зависит от трех факторов: рентабельности продаж, ресурсоотдачи и структуры источников средств, авансированных в данную организацию. Значимость выделенных факторов с позиции текущего управления объясняется тем, что они в определенном смысле обобщают все стороны финансово-хозяйственной деятельности организации, его статику и динамику и, в частности, бухгалтерскую отчетность: первый фактор обобщает отчет о прибылях и убытках, второй – актив баланса, третий – пассив баланса.

Исследование производится при следующих допущениях:

* общая величина активов не меняется;
* сумма привлеченных средств уменьшается, а собственный капитал увеличивается на величину изменения чистой прибыли.

Факторный анализ рентабельности собственного капитала представлен ниже.

В таблице 4.8 даны исходные данные для анализа. Анализ выполняется методом абсолютных разниц. Метод абсолютных разниц является модификацией способа цепной подстановки. Изменение результативного показателя определяется как произведение отклонения изучаемого фактора на базовый уровень факторов, которые находятся справа от него и на текущий уровень факторов расположенных слева от его модели.

Изменение рентабельности в результате:

* снижения коэффициента финансовой зависимости:

;



* роста рентабельности продаж:

.



Общее изменение рентабельности собственного капитала:

.



Таблица 4.8 - Факторный анализ рентабельности

собственного капитала

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Базовые  показатели  (2016 г.) | Прогнозные  показатели | Отклонения |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | 13,804 | 14,039 | + 0,235 |
| Ресурсоотдача | 0,862 | 0,862 | 0 |
| Коэффициент финансовой зависимости | 1,444 | 1,437 | - 0,007 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 17,182 | 17,391 | + 0,209 |
| Изменение рентабельности собственного капитала за счет роста рентабельности продаж | - | - | + 0,291 |
| Изменение рентабельности собственного капитала за счет снижения коэффициента финансовой зависимости | - | - | - 0,083 |

Итак, введение платежного календаря позволит организации отказаться от использования краткосрочных банковских кредитов на покрытие кассовых разрывов. Расходы уменьшаются на величину процентов по кредитам. Это даст увеличение чистой прибыли организации на 5,246 млн. р. в год, за счет этого рентабельность продаж повышается на 0,235%. Снижение коэффициента финансовой зависимости составляет 0,007 (изменение невелико ввиду относительно небольших сумм привлекаемых кредитов). В целом изменение этих факторов дает повышение рентабельности собственного капитала на 0,209%.

**ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Актуальностьпланированиядеятельностипредприятия в том, что с помощью планирования можно свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные по­следствия для экономического субъекта.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является акционерное общество «Ижевский механический завод» (АО «ИМЗ»).

### Целью выпускной квалификационной работы является: теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по совершенствованию системы оперативного финансового планирования для АО « ИМЗ».

Для достижения поставленной цели были сформированы следующие задачи:

1. Составить характеристику организации её хозяйственной деятельности за 2014-2016 гг.;

2. Провести анализ финансового состояния организации методом построения на основе баланса специального сравнительно – аналитического баланса;

3. Оценить финансовое состояние организации за период 2014-2016 гг.;

4. Дать предложения по совершенствованию применяемой в организации системы оперативного финансового планирования.

Для достижения вышеуказанных задач было выполнено следующее:

Проведен анализ деятельности организации, который показал, что существующая система, основанная на составлении операционных и финансовых бюджетов, не даст возможность оперативного управления денежными средствами организации.

Выявлены основные проблемы:

* падение объемов производства и продаж;
* низкая производительность труда;
* низкая заработная плата;
* высокая текучесть кадров;
* высокий износ оборудования;
* низкая ликвидность и финансовая устойчивость;
* необходимость изыскания дополнительных средств для выполнения обязательств по реструктуризации долгов во все бюджеты и внебюджетные фонды.

Для совершенствования оперативного финансового планирования предложено составление вертикального платежного календаря.

В вертикальном платежном календаре отсутствует постатейная расшифровка доходной и расходной части, что отличает его от горизонтального платежного календаря. Поэтому он более удобен для каждодневного отслеживания выполнения плана с тем, чтобы оперативного вводить корректировки в соответствии с изменениями в потоках поступлений и платежей.

В результате внедрения платежного календаря произошло увеличение чистой прибыли и рентабельности собственного капитала.

Проведенный факторный анализ с использованием метода цепных подстановок подтвердил экономическую эффективность предлагаемых решений.

Для реализации данной методики не потребуется привлечения финансовых ресурсов. Необходимо проведение внутренней подготовительной работы с подразделениями организации, которые взаимодействуют с финансовым отделом в ходе выполнения месячного бюджета организации. Также требуется проведение такой работы с покупателями (дилерами) для совместной разработки детализированных месячных графиков платежей в целях достижения упорядоченности и прогнозируемости.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**.

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 21.10.1994 г. - М.: ИНФРА-М, 1995. – 105 с.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 22.12.1995 г. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 140 с.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая (с учетом главы 25 «Налог на прибыль организаций» и главы 26 «Налог на добычу полезных ископаемых»). – М.: Проспект, 2001. – 464 с.
4. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: Федеральный закон Российской Федерации от 14.11.2002 г. № 161-ФЗ// Российская газета. – 2002. – 3 декабря.
5. Брейли Р., Майерс. Принципы корпоративных финансов /Пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1997. – 420 с.
6. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. - СПб.: Питер, 2003. - 368 с.
7. Бочаров В.В. Финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2002. – 240 с.
8. Воробьев П., Земеров Ф. Бюджетирование деятельности производственных предприятий (опыт разработки и внедрения) // Проблемы теории и практики управления. – 2001. - № 6. – С. 113 – 117.
9. Гайворонская К.Д., Глухова Л.М. Методические рекомендации по выполнению дипломных работ по специальности «Финансы и кредит». Часть 1. Содержание дипломной работы. – Ижевск, Изд-во ИжГТУ, 2001. – 79с.
10. Гайворонская К.Д., Глухова Л.М. Методические рекомендации по выполнению дипломных работ по специальности «Финансы и кредит». Часть 2. Оформление дипломной работы. – Ижевск, Изд-во ИжГТУ, 2001. – 43с.
11. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
12. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 264 с.
13. Ли Ченг Ф., Финнерти Д.И. Финансы корпораций: теория, методы и практика/ Пер. с англ. М.: Инфра-М, 2000.
14. Подъяблонская Л.М., Поздняков К.К. Финансовая устойчивость и оценка несостоятельности предприятий // Финансы. – 2000. - № 12. – С. 18 – 20.
15. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 479 с.
16. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – Киев: Издательский дом “Максимум”, 2001. – 62 с.
17. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669с.
18. Финансовое планирование и контроль: Пер. с англ./ Под ред. М.А. Поукока и А.Х. Тейлора. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 480с.
19. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2000. – 626 с.
20. Финансы: Учебник для вузов / Под ред. проф. Л.А. Дробозиной. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 527с.
21. Финансы предприятий: Учебник для вузов/Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 447с.
22. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
23. Чупров С.В. Анализ нормативов показателей финансовой устойчивости предприятия // Финансы. – 2003. - № 2. – С. 17 – 19.
24. О бюджетном управлении: Приказ генерального директора АО «ИМЗ» от 12.02.2016 г. № 95.

26. Кукушкин С. Н., Поздняков В. Я., Васильева Е. С.

Планирование деятельности на предприятии; Юрайт - Москва, 2013. - 350 c.

27.Аббасов, С. А. оглы Эффективное управление денежными потоками как важный рычаг финансового менеджмента / АббасовСарварАлыджаноглы // Российское предпринимательство. – 2013. – № 14 (236). – С. 84-90.

28. Анализ финансовой отчетности: Учеб.пособие / О.В. Ефимова [и др.]. – М.: Омега-Л, 2013. – 388 с.

29 . Бочаров, В. В. Финансовый анализ : Учеб. пособие / В. В. Бочаров – СПб. : Питер, Варламова, М.А. Финансовый менеджмент: учебное пособие / М.А. Варламова. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 304 с.

30. Власов, А.В. Концепция управления денежными потоками в системе финансового менеджмента организации // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2015. – № 4. – С. 32-37.

31. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.

32. Герасимова, В.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2013. – 360 с.

33. Первова, О. Ю. Теоретические аспекты управления финансовыми потоками организации / Первова Ольга Юрьевна // Российскоепрепринимательство. – 2013. – № 13 (235). – С. 111-118.

34. Пожидаева, Т. А. Анализ финансовой отчетности: Учеб.пособие / Т.А. Пожидаева. – М.: Кнорус, 2014. – 320 с.

35. Толпегина, О.А. Система оценочных показателей платежеспособности // Эффективное антикризисное управление. – 2013. – № 1. – С. 36-39.

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Зам. ген. директора по режиму и безопасности

Комбинат

питания

Профилакторий «Сосновый»

Сад-лицей

Совхоз «Медведево»

ЖКО

Зам. ген. директора по социальным вопросам

Главный инженер

Зам. главного инженера по технич. обеспечению производства

Управление по гарантийному надзору и работе с предст. заказчика

Строительный цех

ОКС

Склады

Торговый дом

Управление

по продажам (сбыту)

Зам. ген. директора по марктенгу и продажам

Служба охраны предприятия

Конструк-торско-технологи-ческая службы

Отдел кадров

Зам. ген. директора по управлению персоналом

Зам. ген. директора по экономике и финансам

Зам. главного инженера по науке, технике и инвестициям

Инструмен-тальное производство

Служба охраны окружающей среды

ВЦ

Отдел технического контроля

Бухгалтерия

Бухгалтерия

Экономический отдел

Финансовый отдел

Ружейное производство

Производство УКМ

Пистолетное производство

Литейное производство

Управление

по маркетингу

Генеральный директор предприятия

Зам. ген. директора по материалбно-техническому снабжению

Главный бухгалтер

Зам. ген. директора по производству

Управление транспортных, погрузочных, складских работ

Службы по техническому обеспечению (энергетика, типография, архитектор,

технолог)

Структура управления ФГУП «Ижевский механический завод