**Содержание**

Введение

1. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии

1.1 Содержание, значение и принципы финансового планирования на предприятии

1.2 Методы финансового планирования на предприятии

1.3 Процесс финансового планирования на предприятии

2. Формирование и анализ финансового плана в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

2.1 Краткая организационно- экономическая характеристика Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

2.2 Анализ исполнения финансового плана Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

2.3 Оценка систем финансового планирования, существующая в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

3. Совершенствование системы финансового планирования в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

3.1 Мероприятия по улучшению финансового планирования Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

3.2 Мероприятия по снижению затрат Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»

Выводы и предложения

Список использованной литературы

**Введение**

Финансы предприятий и организаций — это финансовые или денежные отношения, возникающие в ходе предпринимательской деятельности в процессе формирования собственного капитала, целевых фондов денежных средств, их распределения и использования, финансы функционируют в сфере материального производства, где в основном создаются совокупный общественный продукт и национальный доход.

Финансы предприятий, отражают процесс образования, распределения и использования доходов на предприятиях различных отраслей народного хозяйства и тесно связаны с предпринимательством, поскольку предприятие является формой предпринимательской деятельности. В современных условиях рыночных отношений возникает объективная необходимость финансового планирования.

Планирование помогает предотвращать ошибочные действия в области финансов, а также уменьшает число неиспользованных возможностей.

Тема выбранной дипломной работы актуальна на данный момент, так как, современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Финансы предприятий составляют фундамент финансовой системы страны, поэтому необходимо осуществлять их планирование. Финансовое планирование тесно связано с планированием производственно-хозяйственной деятельности. Все финансовые показатели базируются на показателях объёма производства, ассортимента продукции, себестоимости продукции. Сейчас, с развитием рыночных отношений финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В этих условиях одной из наиболее значимых функций управления предприятием выступает задача финансового планирования, так как финансовое планирование соединяет в единую систему функционирования – производство, реализацию товаров и развитие бизнеса; восполняет отсутствие опыта в бизнесе и оберегает от грубых ошибок. В современных условиях предприятие с помощью финансового плана само определяет направления использования прибыли, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов. Возможности планирования в экономической организации предприятия ограничены рядом объективных и субъективных причин. Цель составления финансового плана – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины финансовых показателей.

Целью дипломной работы является рассмотрение процесса разработки и совершенствование системы финансового планирования на основе существующего финансового плана Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ».

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

* выявить сущность и основные методы финансового планирования;
* охарактеризовать финансовое состояние предприятия;
* произвести анализ использования финансового плана на предприятии;
* разработать мероприятия по улучшению финансового планирования на предприятии;
* разработать мероприятия по снижению материальных затрат.

В качестве предмета исследования рассмотрен процесс краткосрочного финансового планирования на предприятии, входящим в структуру ОАО «КАМАЗ» - Департамент координации ремонта и энергообеспечения.

Используемые в работе методы: анализ, синтез, системный подход: теоретические аспекты подкреплены практическими примерами, в работе приведены схемы осуществления расчетов, документирование.

В процессе написания данной работы были использованы: учебные пособия по финансам организаций, гражданский кодекс, учетная политика организации. В практической части работы рассмотрено предприятие, входящее в структуру ОАО «КАМАЗ» Департамент координации ремонта и энергообеспечения, при анализе выявлены недостатки в планировании и предложены пути усовершенствования финансового планирования на данном предприятии.

**1. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии**

**1.1 Содержание, значение и принципы финансового планирования на предприятии**

С помощью планирования сводятся к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для хозяйствующих субъектов.

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

-содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;

-дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

-служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов

Бюджет является инструментом, как для планирования, так и для контроля. В самом начале периода действия бюджет представляет собой план или норматив; в конце периода действия он служит средством контроля.

Цели планирования могут быть различны на разных предприятиях. Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

Разработка предприятиями финансовых планов занимает важное место в системе мер по стабилизации их финансового состояния. Основные понятия, связанные с финансовым планированием.

1. Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период. Он включает в себя составление операционных и текущих бюджетов, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года. В России он обычно составляется в форме баланса доходов и расходов (на квартал, год, пятилетие).

2. Бюджет предприятия – оперативный финансовый план, составленный, как правило, на период до одного года, отражающий расходы и поступления средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. В практике управления финансами фирмы используются два основных вида бюджетов – оперативный (текущий) и капитальный.

3. Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, платежный баланс на последующий месяц).

Значение внутреннего финансового планирования заключается в следующем:

- намеченные стратегические цели предприятия преломляются в форме финансово-экономических показателей: объем продаж, себестоимость проданных товаров, прибыль, инвестиции, денежные потоки;

- устанавливаются стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и отчетов об их исполнении;

- определяются приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации оперативных и долгосрочных планов предприятия;

- оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки финансовой стратегии предприятия.

В современных условиях роль финансового планирования принципиальной изменилась по сравнению с той, что была в централизованной управляемой экономике. Теперь предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на ближайшую перспективу, во-первых, во-вторых, для того чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом системой, социальными фондами, банками, другими кредиторами и тем самым оградить себя от штрафных санкций. В этих целях целесообразно заранее рассчитывать доходы и расходы, прибыль, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъектуры, нарушения договорных обязательств партнерами.

Ключевой целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.[10.С.321]

Финансовый план взаимосвязан с другими разделами бизнес-плана, т.е. с планами по производству продукции, закупкам материальных ресурсов, инвестициям, исследованиям и разработкам, рекламе долгосрочной финансовой перспективы, а также с определением текущих доходов и расходов.

Принципы финансового планирования базируются на общих принципах теории планирования в сложных системах.

Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает совокупность элементов (подразделений); взаимосвязь между ними; наличие единого направления развития элементов, ориентированных на общие цели предприятия. Единое направление плановой деятельности, общность целей всех подразделений становятся возможными в рамках вертикального единства.[25.С.6]

Координация планов отдельных подразделений выражается в том, что нельзя планировать деятельность одних подразделений фирмы вне связи с другими; всякие изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений. Следовательно, взаимосвязь и одновременность – главные черты координации планирования на предприятии:

-принцип участия означает, что каждый специалист предприятия становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой функции.[29.С.38]

-принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках установленного цикла; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг друга (план по маркетингу – план закупок – план производств). В то же время взаимодействие и наличие непредусмотренных изменений внутри обстановки требуют корректировки и уточнения планов фирмы.

-принцип гибкости тесно связан с предыдущим принципом и заключается в придании планам и процессу планирования в целом способности изменяться в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Поэтому планы должны содержать так называемые «резервы безопасности» (ресурсы, производственных мощностей и т.д.).

-принцип точности предполагает, что планы предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.[12.С.9]

В развитие этих общих положений целесообразно выделить именно принципы непосредственно финансового планирования на предприятиях.

-принцип финансового соотношения сроков – получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств.

-принцип платежеспособности – планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года. В данном случае у предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств.

-принцип рентабельности капиталовложений – для капитальных вложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. [11.С.59]

-принцип сбалансированности рисков – особенно рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

-принцип приспособления к потребностям рынка – для предприятия важно учитывать конъектуру рынка – для предприятия важно учитывать конъектуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.

-принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать такие капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

**1.2 Методы финансового планирования**

В последние годы наибольшее распространение на практике получили три метода финансового планирования:

- метод процента от реализации;

- расчетно-аналитический метод;

- бюджетное планирование.

Сущность метода процента от реализации заключается в решении двуединой задачи: [14.С.159]

1. На основе запланированного роста объема продаж на предстоящий хозяйственный год, выраженного в процентах, определить будущие расходы, активы и обязательства в виде процента от продаж.

2. На основе полученных финансовых параметров составить сбалансированные форматы прогнозной информации:

- прогнозного отчета о прибылях и убытках (плана доходов и расходов);

- прогнозного баланса;

- прогнозного отчета о движении денежных средств;

- сметы наличности (календарного плана).

Решение первой задачи не вызывает особых затруднений и выполняется в следующей последовательности:

1. Увеличение всех связанных активов из отчетного баланса на процент от продаж.

2. Определение объема нераспределенной прибыли. Нераспределенная прибыль планового года равна нераспределенной прибыли на конец отчетного периода плюс чистая прибыль планового года за вычетом прибыли на потребление.

3. Определение суммы долга.

4. Вычисление дефицита источников финансирования как разности между приростом активов и суммой изменения источников (долга и нераспределенной прибыли).

Главное достоинство этого метода - простота и ясность. Основные недостатки планирования методом процента от продаж:[11.С.59]

- сомнительное предположение, что предприятие постоянно работает на полную мощность, все связанные ресурсы сбалансированы, а для роста объема продаж нужны лишь капитальные вложения;

- при наличии у предприятия недогруженных активов использование данного метода вызовет усиление степени недозагрузки, что может привести к серьезным искажениям в конечных параметрах всего финансового плана.

Однако при всех перечисленных недостатках этот метод популярен не только потому, что он прост, но и потому, что для использования других методов финансового планирования предприятия порой, и не располагает достаточным количеством данных.

Нормативный цикл потока денежных средств предприятия открывает путь другому методу финансового планирования - расчетно-аналитическому. В методе процента от продаж корректировка отдельных элементов связанных ресурсов осуществляется простым умножением их фактической величины из отчетного баланса на рост объема выручки в плановом периоде. Отсюда возникает масса погрешностей в расчетах.[26.С.28]

Расчетно-аналитический метод финансового планирования на базе матричного баланса всегда вызывал наибольший интерес у российских специалистов

Алгоритм финансового планирования данным методом предполагает:

- подбор источников финансирования в прогнозном матричном балансе с одновременным их отражением в прогнозе денежного потока (в ходе этой операции выявляется необходимая структура и объем источников финансирования, которая в дальнейшем подлежит оптимизации);

- подбор недостающих источников финансирования и обоснование их содержания в ходе формирования третьего раздела прогноза денежного потока, предназначенного для завершения окончательной балансировки всех параметров финансового плана, (поэтому прогнозный баланс выполняется до завершения прогноза денежного потока). Обратная последовательность в алгоритме планирования нарушает общую логику финансового планирования;

- оценку эффективности спланированного сценария с помощью финансовых коэффициентов и оформление сводной аналитической записки.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования опирается на следующие исходные бюджеты и допущения:[25.С.6]

а) бизнес-план развития предприятия на ближайшие несколько лет вперед, построенный по стандартной схеме;

б) бюджет инвестиций на предстоящий год;

в) кредитный план на предстоящий год (по существу это расчет доступного объема заемного капитала);

г) операционные бюджеты и сметы;

д) нормативный цикл денежного оборота предприятия.

С методической точки зрения наибольшую сложность вызывает построение прогнозного баланса. Его назначение и методология построения опирается на два финансовых постулата:

- ликвидность как фактор финансового равновесия баланса предприятия;

- ликвидность как функция времени и риска.

Исходными посылками конструирования прогнозного матричного баланса с позиций первого постулата являются:[24.С.34]

- критерии банкротства;

- необходимость конструировать структуру матричного баланса в расчете на возможную трансформацию данных баланса в формат отчета или прогноза потока денежных средств (практическая реализация этой посылки предполагает учет в матричном балансе корректировок, отражаемых в стандартной схеме потока денежных средств).

В отличие от первого метода, как видим, этот метод более требователен к объему, содержанию, структуре информации, используемой для планирования.[21.С.272]

И, тем не менее, сама технология финансового планирования основана на хорошо известном в России методе планирования от достигнутого, успешно используемом на Западе не только по отношению прогнозирования прибыли и убытков, но и прогнозирования изменений в активах и пассивах предприятия.

Метод бюджетного планирования, получивший широкое распространение в западной практике, обеспечивает приемлемую точность финансовых прогнозов, оснащен огромным количеством методической литературы и набором прикладных программ, что во многом облегчает его практическое применение. Несмотря на глубокую проработку метода бюджетного планирования, он до сих пор недооценивается в российских компаниях, здесь сказывается «советская наследственность».[24.С.34]

Суть бюджетного планирования заключается в построении прогнозных форм финансовой отчетности на основе тщательно выверенных предпосылок формирования каждого элемента активов, пассивов, доходов и затрат. При этом важное место отводится вспомогательным бюджетам, объединенным в группу операционных бюджетов. Рис.1.

Бюджетные данные более достоверны для сравнения при оценке результатов деятельности, чем данные прошлых периодов. В результатах прошлого периода скрыты недостатки отрицательные отклонения и тому подобные негативные факторы. Кроме того, за сравниваемый период могли произойти изменения в технологии, составе рабочей силы, а также смена продукции и общей экономической ситуации.

Конечная цель метода бюджетного планирования - выявление потребностей предприятия в финансировании на момент, отраженный в прогнозном балансе, определением величины дисбаланса между активами и пассивами прогнозного баланса, вызванного отражением в нем всего спектра финансовых решений на предстоящий год. [22.С.182]

В качестве основных результатов можно рассматривать:

- учет и анализа и планирования финансовых потоков предприятия в целом и образующих его составляющих частей центров учета; ведение учета, анализа и планирования доходов и расходов, прибылей и убытков, рентабельности предприятия в целом и образующих ее центров финансового учета;

- обеспечение текущей платежеспособности;

- учет, анализ и планирование налогов на прибыль;

- определение уровней и возможностей возврата кредитов.

- выявление размеров динамики положительного и отрицательного сальдо наличных средств как в целом по предприятию, так и по каждому центру учета.[21.С.272]

- учет, анализ и планирование соотношений выручки от реализации с суммарными, а также переменными и постоянными затратами.

**Рис.1. Схема бюджетирования на предприятии**

Программа сбыта

(бюджет продаж)

Норматив

запасов готовой

продукции

Смета затрат

на материалы

# Смета административно-

управленческих расходов

Бюджет денежной

наличности

Кассовая консолидированная смета

Баланс

(проект)

# Смета цеховых затрат

(цеховая себестоимость)

План (проект)

Прибыли и убытков

# Смета затрат

на рабочую силу

# Смета накладных

Производствен. расх.

Производственная

программа

(бюджет производства)

Смета

коммерческих

расходов

##### Баланс

(проект)

В основном на предприятиях целесообразно вводить краткосрочные бюджеты, и иметь дело с плановым периодом, равным одном году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности, как можно предположить, происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. По времени годовой бюджет (план) можно разделить на месячные или квартальные бюджеты (планы). Кроме того, ориентируясь на западный опыт, можно отметить полезность скользящего варианта, когда бюджет, составленный, на год или квартал, корректируется каждый месяц , например, в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ» применяется текущее трех месячное планирование, что позволяет уточнять ежемесячно годовой финансовый план, и более рационально использовать финансовые ресурсы.

Департамент координации ремонта и энергообеспечения является материнским подразделением ОАО «КАМАЗ» финансовый план представляется в виде бюджета по принятой и установленной форме в ОАО «КАМАЗ» т.к. является составляющей частью сводного бюджета, технология планирования в данном подразделении основана на методе планирования от достигнутого.

На предприятии планы измеряются и оцениваются центром ответственности, т.е. каждое структурное подразделение отвечает за определенную часть бюджета.[20.С.157]

В условиях, когда предприятиям предоставлена самостоятельность, они могут представлять бюджеты в любой форме, которую они считают более приемлемой для себя, работа по адаптации бюджетов к типу организации может заключаться в подборе наиболее приемлемых элементов и формировании особой системы планирования. Кроме того, необходимо помнить, что в условиях современной российской действительности ничего нельзя решать автоматически, поскольку для этого просто нет устоявшихся предпосылок. Поэтому, слепое копирование западного опыта может больше только навредить, нежели помочь.[26.С.28]

Финансовое планирование начинается с анализа имеющихся денежных средств. Денежные средства – это один, из важнейших объектов краткосрочного финансового планирования, сфера планирования охватывает также такие компоненты оборотных средств, как ожидаемые поступления (дебиторская задолженность), легко реализуемые ценные бумаги (большая редкость для российских предприятий) и кредиторская задолженность, запасы.

Для определения потоков денежных средств используются прямой и косвенный методы. [20.С.157]

Прямой метод основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия.

Этот метод:

- позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;

- дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам;

- устанавливает взаимосвязь между реализацией и выручкой за отчетный период.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах.

Метод позволяет:

- показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия;

- устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период.

При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.[9.С.109]

Основная деятельность порождает поступление использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Поскольку основная деятельность компании - главный источник прибыли, она должна быть и основным источником денежных средств.

Поскольку при благополучном ведении дел компания стремится к расширению основной деятельности, инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссий акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам, и выплатой дивидендов.[10.С.321]

Финансовая деятельность призвана увеличивать денежные средства в распоряжении компании для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

Концепция денежного кругооборота также важна для целей краткосрочного финансового планирования. Рассмотрим ее основные элементы.

Период обращения товарно-материальных запасов – средняя продолжительность времени, необходимая для их реализации, рассчитывается по формуле (1.).

Период обращения средняя стоимость запасов

 = ------------------------------------------ \* 365 (1.)

 запасов стоимость проданных изделий

Период обращения дебиторской задолженности – среднее количество дней, необходимое для превращения дебиторской задолженности в денежные средства, рассчитывается по формуле (2.)[14.С.250]

Период обращения Ср. величина деб. задолженности

 = ----------------------------------------------- \* 365 (2.)

Дебиторской выручка реализации в кредит

задолженности

Период обращения кредиторской задолженности – средний промежуток времени между покупкой товаров и начислениями по оплате труда и соответствующими платежами по формуле (3.)

Период обращения Ср. величина кред. задолженности

 = ----------------------------------------------- \* 365 (3.)

кредиторской приобретение в кредит

задолженности

Период обращения денежных средств объединяет три рассмотренных ранее периода, и, следовательно, равен промежутку времени между расходами предприятия на закупку товаров и получением выручки от реализации товаров.

Сущность финансового планирования заключается в определении плановой системы финансовых показателей предприятия, обеспечивающих его стратегическое развитие.[10.С.321]

Финансовый план отражает конечные итоги плановых расчетов по всему кругу показателей, характеризующих поступление различных денежных ресурсов и направление их использования, что является содержанием финансового планирования. Формы и методы финансового планирования определяются многообразием целей и условий финансовых расчетов (финансовый, раздел бизнес-плана, виды деятельности предприятия, степень сбалансированности ресурсов и др.).

**1.3** **Процесс финансового планирования на предприятии**

Для успешной организации финансового планирования на предприятии необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса финансового планирования организации (Рис. 2.).

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения комплекса финансовых планов (стратегического, перспективного, бизнес-плана, текущего, оперативного), а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения финансовых планов составляет аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Процесс

Финансового планирования

Аналитический

блок

Программно- технический

блок

Организационный блок

Информационный блок

Организационная структура

управления

Методология

финансового

планирования

Экономическая

информация

Технические средства

Функции

структурных

подразделений

Учетная

информация

Методика

финансового планирования

Программное обеспечение

Бух. Фин.

учет

Управленческий

учет

Система управления

Информация финансовых и кредитных организаций

Регламент взаимодействия

Информация рынков: товарных, валютных, фондовых

Система ответственности

Политическая информация

**Рис. 2. Структура процесса финансового планирования**

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, контролировать и анализировать их исполнение, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков, и внешняя информация. Основой информационного блока (компонента) процесса финансового планирования является:

- экономическая информация – прогноз процентных ставок, прогноз валового внутреннего продукта, прогноз темпов инфляции;

- учетная информация – информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств) и управленческого учета;

- информация фондового рынка – рыночная капитализация компании, курс акции, прибыль на акцию, коэффициент «цена/прибыль», коэффициент дивидендных выплат и пр.;

- сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж, и прочая финансовая информация;

- политическая информация.

Кроме того, функционирование системы финансового планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относится законы, указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и пр.

В-третьих, процесс финансового планирования всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок (компонент) процесса.

Понятие организационной структуры включает в себя:

-количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль и анализ финансовых планов организации;

-совокупность структурных подразделений (центров финансовой ответственности), которые ответственны за исполнение финансового плана (бюджета).

Составление финансовых планов в организациях любой величины представляет собой сложную административную задачу, решением которой, как правило, занимается множество сотрудников. Конкретная структура служб аппарата управления во многом зависит от организационно-правовой формы коммерческой организации, ее размера и вида деятельности.

На малых предприятиях обычным явлением совмещения функции финансового планирования, поэтому один человек может быть одновременно и руководителем организации, и финансовым менеджером. В средних по размеру предприятиях, как правило, существует специализация, и для управления денежными потоками приходится держать отдельный штат работников, на крупных предприятиях в процессе планирования принимают участие высшее руководство предприятия, финансово-экономическая служба (финансово-экономический департамент, финансовое управление и т.п.), подчиненная вице-президенту по финансам, руководители и специалисты различных подразделений.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Необходимость моделирования, включая анализ по сценарию «что, если», просмотр исторической информации, а также отчетность и графическое представление данных немыслимы без использования программно-технических средств (компьютерной базы и программного обеспечения). Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок (компонент) системы финансового планирования.

Исходя из целей, стоящих перед финансовым планированием на предприятии, можно отметить, что это – сложный процесс, включающий в себя несколько этапов (Рис. 3.).

Анализ финансовой ситуации

Процесс финансового планирования

Разработка общей финансовой стратегии предприятия

Составление текущих финансовых планов

Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана

Разработка оперативных финансовых планов

**Рис. 3. Основные этапы финансового планирования на предприятии**

На первом этапе анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе важнейших финансовых документов – бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о

движении денежных средств. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли.

Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ней.[9.C.109]

Второй этап – это разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии.

В процессе осуществления третьего этапа уточняются и конкретизируются основные показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе происходит состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.

Пятый этап – это осуществление оперативного финансового планирования путем разработки оперативных финансовых планов.

Планирование предусматривает осуществление текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия, влияющее на конечные финансовые результаты ее деятельности в целом.[6.С.208]

Завершается процесс финансового планирования на предприятии анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.[9.С.109]

Финансовое планирование на предприятии включает в себя три основные подсистемы:

- перспективное финансовое планирование;

- текущее финансовое планирование;

- оперативное финансовое планирование.

Рассмотрим более подробнее эти подсистемы:

1. Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития предприятия, она должна согласовываться с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия. Происходит это в силу того, что изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем, как правило, и общей стратегии развития предприятия. В целом финансовая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения.[22.С.182]

2. Система текущего планирования финансовой деятельности предприятия основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данный вид финансового планирования заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые дают возможность предприятию определить на предстоящий период все источники финансирования ее развития, сформировать структуру ее доходов и затрат, обеспечить ее постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и капитала предприятия на конец планируемого периода.

Результатом текущего финансового планирования является разработка трех основных документов:

- плана движения денежных средств;

- плана отчета о прибылях и убытках;

- плана бухгалтерского баланса.

Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода. Текущий финансовый план составляется на период, равный одному году, с разбивкой по кварталам, так как такая периодизация соответствует законодательным требованиям к отчетности.

3. В целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, которое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов. Система оперативного планирования финансовой деятельности заключается в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.[5.С.6]

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите.[24.С.34]

В процессе составления платежного календаря решаются следующие задачи:

- организация учета временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;

- формирование информационной базы о движении денежных потоков и оттоков;

- ежедневный учет изменений в информационной базе;

- анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;

- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной «нестыковки» денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств;

- расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия;

- анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

Для того чтобы он был реальным, его составители должны следить за ходом производства и реализации, состоянием запасов, дебиторской задолженности в целях предупреждения невыполнения финансового плана.[17.С.198]

Каждой из этих подсистем присущи определенные формы разрабатываемых финансовых планов и четкие границы периода, на который эти планы разрабатываются (Таблица 1.).

Все подсистемы финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, осуществляемое в процессе перспективного планирования. На этом этапе определяются задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь база для разработки оперативных финансовых планов формируется именно на стадии текущего финансового планирования.[28]

Таблица 1. **Подсистема финансового планирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсистемы фин. планирования | Формы разрабатываемых планов | Период планирования |
| Перспективное (стратегическое) планирование | Прогноз отчета о прибылях и убытках Прогноз движения денежных средств, Прогноз бухгалтерского баланса | 3–5 лет |
| Текущее планирование | План доходов и расходов по операционной деятельности, план расходов внереализационной деятельности, план доходов и расходов по инвестиционной деятельности, план поступления и расходования денежных средств, балансовый план | 1 год |
| Оперативноепланирование | Платежный календарь, кассовый план, БДДС (бюджет движения денежных средств) | декада, месяц,квартал |

Использование рассмотренных систем и методов финансового планирования позволяет обеспечить целенаправленность финансовой деятельности предприятия и повысить ее эффективность.

В соответствии с изложенными методами финансового планирования, рассмотрим процесс формирования финансового плана на примере Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ».

**2. Формирование и анализ финансового плана в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»**

2.1 Технико-экономическая характеристика ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ»

Департамента координации ремонта и энергообеспечения – структурное подразделения Блока технического директора Открытого акционерного общества (ОАО «КАМАЗ»). Почтовый адрес: 423808, Татарстан, г. Набережные Челны, проспект М.Джалиля, 29. Руководитель центра: директор Центра – Алёшкин Валентин Осипович (8552) 55-24-40, 57-00-55, факс (8552) 53-36-31.

Департамент координации ремонта и энергообеспечения создан в 1996 году. Расположен на промышленной площадке ОАО «КАМАЗ» к югу от города Набережные Челны. Среднесписочная численность работающих на 01.01.08г.- 1126чел.

В состав ДКРиЭО входят службы:

-промышленной и автомобильной электроники, основными направлениями деятельности службы промэлектроники являются:

-проведение капитального ремонта систем управления технологического оборудования;

-изготовление запасных частей к технологическому оборудованию;

-ремонт электрических машин и аппаратов;

-изготовление комплектующих для автомобилей “КамАЗ” и “ОКА”;

-по ремонту специального оборудования и транспортных систем, предметом деятельности службы является:

-проектирование подвесных толкающих конвейеров (ПТК), грузонесущих конвейеров (ГНК), автоматизированных складов (АС) и запасных частей;

-ремонтообслуживание ПТК и АС;

-монтаж, капитальный ремонт и модернизация ПТК и АС и других транспортирующих систем;

-капитальный ремонт напольного транспорта (дизельного и электрического) и его узлов;

-изготовление запасных частей для ремонта ПТК, ГНК и АС;

-изготовление оригинальных изделий, в том числе лонжеронов и усилителей лонжеронов для автомобиля “КамАЗ” серии 6520, самосвального прицепа для автомобиля “КамАЗ-55111”, металлоформ;

-предоставление различных производственных услуг;

-по обеспечению запасными частями к оборудованию, цель деятельности службы: обеспечение запасными частями и материалами для выполнения модернизации и поддержания работоспособности технологического оборудования подразделений и дочерних обществ ОАО «КАМАЗ».

-служба автотранспортной спецтехники, направление деятельности - оказание автотранспортных, погрузо-разгрузочных услуг подразделениям ОАО “КАМАЗ”.

Кроме того, в составе ДКРиЭО имеются:

-отдел организации ремонта и методологии ремонта;

-лаборатория неразрушающих методов контроля и диагностики оборудования.

Функционально Департаменту подчинен ООО «КАМАЗмонтаж» (юридическое лицо, занимающееся ремонтом грузоподъемных машин, монтажом и демонтажем оборудования).

Основные технико-экономические показатели Департамента координации ремонта и энергообеспечения приведены в таблице 2.

Организационная структура предприятия напоминает пирамиду, где каждый руководитель отчитывается перед вышестоящими руководителями (Рис. 4). (Приложение 1)

Таблица 2. **Основные технико-экономические показатели по ДКРиЭО ОАО КАМАЗ**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показатели | Ед.изм. | 2006г. | 2007г. | 2008г. |
| 1. | Доходы | тыс.руб. | 170864 | 242429 | 204267 |
| 2. | Объем товарной продукции | тыс.руб. | 66337 | 104194 | 96544 |
| 3. | Себестоимость | тыс.руб | 154101 | 229849 | 198067 |
| 4. | Затраты на 1 руб. товарной продукции | коп. | 90,5 | 92,0 | 95,4 |
|  | Затраты на 1 руб. доходов | коп. | 89,7 | 98,6 | 98,4 |
| 5. | Среднесписочная численность | чел. | 1141 | 1217 | 1126 |
| 6. | в том числе:рабочих основного производства | чел. | 791 | 732 | 659 |
| 7. | РСиС | чел. | 350 | 261 | 253 |
| 8. | Среднемесячная выработка на1 работающего | руб. | 5666 | 9055 | 7145 |
| 9. | Среднегодовая заработная плата1 работающего | руб. | 2960 | 3392 | 4107 |
| 10. | Чистая прибыль/убыток | тыс.руб. | 17938 | 3414 | 3355 |

Рассмотрим каждый показатель в отдельности.

Доходы Департамента координации ремонта и энергообеспечения в 2007 году по сравнению с 2006 годом выросли 71565 тыс. руб.; в 2008 – 33403 тыс. руб., в 1,41 и 1,20 раз соответственно.

Объем товарной продукции в 2007 году вырос на 37857 тыс. руб., в 2008-30207 тыс. руб., в 1,57 и 1,46 раз соответственно.

Себестоимость выросла на 75748 тыс. руб. и 43966 тыс. руб. в 2007 и 2008 годах соответственно.

Затраты на 1 руб. товарной продукции выросли на 1,5 коп. за 2007 год и на 4,9 коп. за 2008 г. Затраты на 1 руб. доходов за 2007 по сравнению с 2006 выросли на 8,9 коп., а за 2008 г. - на 8,7 коп.

Среднесписочная численность в 2007 году увеличилась на 76 человек, а в 2008 – уменьшилась на 15, по сравнению с показателями 2006 года. В том числе рабочих основного производства уменьшилась на 59 и 132 человека за 2007 и 2008 года соответственно, по сравнению с показателями 2006 года. Численность РСиС уменьшилась на 89 и 97 человек за 2007 и 2008 года соответственно.

Среднемесячная выработка за 2007 год увеличилась на 3389 руб., а за 2008 год - на 1479 руб. Среднемесячная зарплата увеличилась 432 руб. и 1147 руб. за 2007 и 2008 года соответственно.

Каждый руководитель подразделения закреплен за центром финансовой ответственности. Структурные подразделения Департамента координации ремонта и энергообеспечения включают центры затрат (Таблица 3.) и центры прибыли (Таблица 4.).

Центр затрат – структурные подразделения, действия которых связаны с поддержкой и функционированием центров прибыли и непосредственно не приносит прибыль.

Таблица 3. **Центр затрат ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код ЦФО | Название центров затрат | Код структурного подразделения | Структурное подразделение, входящее в центр затрат |
| 1. | Управление | 2929-10029-30029-40029-50029-600 | ДиректорГл.инженерЗам.директора СПЭЗам.директора СРТСЗам.директора СОЗам.директора АТП |
| 2. | Обеспечение коммерческой деятельности | 550600 | Отдел маркетинга и сбыта |
| 3. | Административное обеспечение | 50060013629 | Служба обеспеченияАвтотранспортное производствоУчасток хоз.обслуживанияАппарат при руководстве |

Таблица 4. **Центр прибыли ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Код ЦФО | Название центров прибыли | Код структурного подразделения | Структурное подразделение входящее в центр прибыли |
| 1. | Товарная продукция: |  |  |
| 1.1. | Ремонт, изготовление зап.ч. | 300 | СПЭ |
| 1.2. | Монтаж, демонтаж, изготовление | 400 | СРТС |
| 1.3. | Диагностика оборудования | 136 | ОДиНМК |
| 2. | Услуги непромышленного характера (автотранспортные услуги) | 500 | АТП |
| 3. | Перепродажа | 600 | СО |

Центр прибыли – структурных подразделения, действия которых непосредственно направлены на реализацию финансового плана, обеспечивают получение прибыли.

Без закрепления ответственности содержание финансового плана предприятия было бы отдалено от действительности.

**2.2 Анализ исполнения финансового плана Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»**

1. Доходная часть по основной деятельности в 2008 году выполнена на 81,02% (план – 252 104 тыс.руб., факт – 204 267 тыс.руб., отклонение – 47 837 тыс.руб.).

1.1. Товарная продукция выполнена на 83,7% (факт – 96 544 тыс.руб.). объясняется снижением затрат на ремонт основных фондов организаций ОАО «КАМАЗ» согласно протокола Генерального директора № 100 (в связи со снижением объема выпуска товарной продукции подразделений ОАО «КАМАЗ».

Рис. 5. Структура выпуска ТП ДКРиЭО

1.2. План по прочей продукции на сторону выполнен на 61,1% (факт – 8 232 тыс.руб.). Невыполнение за счет отсутствия портфеля заказов и долгосрочных договоров, отсутствие процедуры по оплате на восполнение оборотных средств за счет выполненных работ на сторону.

1.3. Объем услуг непромышленного характера выполнен на 90,3% (факт – 26000 тыс.руб.)., в т.ч. по сторонним организациям объем услуг выполнен на 108,3% (факт – 4 149 тыс.руб.). Невыполнение связано с передачей специализированной техники в ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ».

1.4. Невыполнение по перепродаже связано со снижением затрат на ремонт основных фондов по группе организаций ОАО «КАМАЗ» согласно протокола Генерального директора № 100. Выполнение составило 75,7% (факт – 81714 тыс.руб.), финансирование выполнено в размере 67% от потребности по решению финансового комитета ОАО «КАМАЗ».

2. Бюджет операционной деятельности выполнен с прибылью 285 тыс.руб. при плановой прибыли 17 тыс.руб., доход получен от реализации залежалых и неликвидных ТМЦ, реализации невостребованного, излишнего имущества.

Доход от внереализационной деятельности

3373 тыс.руб.

Доход от основной деятельности 204267 тыс.руб.

Доход от операционной деятельности

2205 тыс.руб.

Рис. 6. Структура доходов ДКРиЭО

3. Поступления от внереализационной деятельности за счет:

-штрафов, пени, неустоек за нарушение договоров, по которым получены решения суда об их взыскании и поступления в возмещение причиненных убытков;

-зачисление на баланс имущества, оказавшегося в излишке по результатам инвентаризации;

-оприходование ТМЦ после списания основных средств и запасов от списания основных средств;

-прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном периоде.

Поступлений от данного вида деятельности запланировано не было.

2. Экономия по статье «Расходы всего» - затраты на производство отгруженной товарной продукции, услуги и перепродажу составила 5 001 тыс.руб. (2,5%) в т.ч.:

Материальные затраты – экономия 3 089 тыс.руб., за счет отсутствия фактических предъявленных затрат по работам промышленного характера, которые приравнены к материальным, согласно учетной политике ОАО «КАМАЗ»: капитальный ремонт туалетов инженерного корпуса, сигнализации, трактора К-700. Экономия по сырью и материалам из-за списания затрат по учетным ценам без текущей индексации.

Экономия по энергоносителям 1 022 тыс.руб. с начала года в связи с подачей тепла на входе ниже санитарных норм, установка приборов учета и контроль со стороны линейного персонала за соблюдением лимитов.

Перерасход по заработной плате 355 тыс.руб. за счет работы в сверхурочное время и выходные дни (аварийные заказы, спец.заказ «изготовление спортивного автомобиля»), в связи с неритмичной поставкой комплектующих изделий и запасных частей.

Экономия прочих расходов - 580 тыс.руб. за счет экономии по командировкам, по охране труда, по услугам связи, по подготовке кадров , по транспортировке энергоносителей из-за экономии по энергии, отсутствие фактических затрат по обследованию кранов (ООО «КамАЗмонтаж», ООО «Кран-сервис»).

Экономия по товарам покупным – 646 тыс.руб. за счет реализации ТМЦ на ремонтно-эксплуатационные нужды оборудования по ценнику шифратору (учетным ценам) без текущей индексации.

Кроме того, экономия по расходной части связана с невыполнением объемов.

Рис. 7. Структура затрат ДКРиЭО

4. При плановом убытке по внереализационной деятельности 7232 тыс.руб. получен убыток от внереализационной деятельности 3 130 тыс.руб. за счет недоиспользования денежных средств по следующим статьям: выплат ФЗП за вынужденные простои 566,4 тыс.руб., компенсация потерь в доходах 1 356 тыс.руб., премии связанные с праздниками и юбилеями 289 тыс.руб., единый социальный налог 696,6 тыс.руб., приобретение путевок в санатории-профилактории за счет средств предприятия 851,8 тыс.руб. приобретение путевок в детские оздоровительные лагеря 187 тыс.руб., проведение профессиональных праздников, культурно-массовых и спортивных мероприятий 166,3 тыс.руб.

5. Результат по бюджету: чистая прибыль с начала года составила 3355 тыс.руб.

Для анализа недостаточно рассмотрение одного года необходимо рассматривать результаты его деятельности за более длительный период.

Рассмотрим выполнение доходной части финансового плана Департамента главного механика за последние три года (Рис. 8.)

Рис. 8. Динамика показателей доходной части бюджета ДКРиЭО

Динамика показала, что доходная часть финансового плана была выполнена лишь в 2006 году (124,4%). Небольшое отклонение от плановых показателей (98%) имело место в 2007 году, в связи с недопоставкой комплектующих от ДРиВНР ОАО «КАМАЗ», не выполнен план по сторонней продукции, из-за отсутствия заказов, а так же невыполнение по перепродаже (93,3%) в связи с неполным финансированием плана со стороны Казначейства ОАО «КАМАЗа». Невыполнение доходной части в 2008 году составило 81%, причины невыполнение рассматривались ранее.

Но это не основной показатель, даже при невыполнении доходной части бюджета предприятие, может пересматривать нормативы в расходной части бюджета с помощью внедрения мероприятий по снижению затрат. Или вовсе придется отказаться от некоторых затрат, т.к. не выполнение доходной части бюджета влечет за собой не дополучение планируемой прибыли.

Рассмотрим динамику полученной прибыли за последние три года (Рис.9.).

Рис. 9. Динамика чистой прибыли бюджета ДКРиЭО

Динамика чистой прибыли, показала ежегодное выполнение. Наибольший эффект был достигнут в 2006 году, за счет:

-во-первых, перевыполнения доходной части бюджета 124%;

-экономии по статье «материальные затраты», за счет оказания транспортных услуг на сторону с топливом заказчика;

-экономии электроэнергии и теплоэнергии.

На данном предприятии получение прибыли не является основной задачей, т.к. нераспределенная прибыль не может использоваться предприятием.

Основной задачей является эффективное распределение доходной части.

Анализ исполнения финансового плана необходим, для более точного планирования дальнейшей деятельности предприятия, контроля за использованием финансовых ресурсах, а так же в зависимости от результата для мотивации центров ответственности.

При финансовом планировании необходимо учитывать состояние дебиторской и кредиторской задолженности, проанализируем их состояние за последующие три года.

Собственные средства ДКРиЭО на 1.01.2009 г. составили 154337 тыс.руб. или 77,48 % в общей сумме источников формирования имущества предприятия. Значительный удельный вес собственных средств характеризует организацию как финансово устойчивую с точки зрения наличия резерва для покрытия задолженности при убытках. Изменение собственного капитала на протяжении рассматриваемого периода было не равномерным, так за 2007 г. наблюдается снижение собственных средств на 2,55% (3870 тыс.руб), а за 2008 г. увеличение на 4,28 % (6341 тыс.руб.). Основным составляющим прироста собственного капитала в 2008 году является полученная чистая прибыль в размере 7741 тыс.руб.

Так как в течение анализируемого периода организация не привлекала долгосрочные источники финансирования, то заемный капитал в организации сформирован исключительно за счет краткосрочных обязательств, которые на 1.01.2009 г. составляют 22,52% общей суммы пассива (44854 тыс.руб.). Краткосрочные обязательства являются основными источниками финансирования текущей производственной деятельности. Большая часть краткосрочных обязательств представлена в виде кредиторской задолженности. Её сумма, на протяжении анализируемого периода, изменялась следующим образом: за 2007 г увеличилась на 2007 тыс.руб., а за 2008 год снизилась на 3208 тыс.руб.

Финансовое положение организации на протяжении всего анализируемого периода характеризуется преобладанием кредиторскй задолженности над дебиторской (Рис. 10.)

При рассмотрении Рис. 10. можно сделать вывод, что для покрытия дебиторской задолженности имеется достаточно источников кредиторской задолженности и привлечения дополнительных средств не требуются.

Несмотря на устоявшеюся методику финансового планирования в Департаменте необходимо постоянно совершенствовать систему финансового планирования для развития предприятия и улучшения его финансовых результатов.

**Рис. 10. Динамика дебиторской и кредиторской задолженности**

**2.3 Оценка систем финансового планирования, существующая в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»**

Процесс финансового планирования в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения можно представить в виде схемы. (Рис. 11.)

Анализ фактических финансовых результатов за предыдущий период

Разработка общей финансовой стратегии

Разработка бюджета доходов и расходов

Разработка бюджета движения денежных средств

Составление прогнозного баланса

Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана

Анализ сформированного финансового плана

Финансовый план

**Рис. 11. Основные этапы финансового планирования ДКРиЭО**

# Целью финансового планирования в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ» является:

- определение целей подразделения на плановый период;

- анализ фактических финансовых результатов и показателей эффективности;

- поддержание платежеспособности и ликвидности подразделения в течение планового периода.

Основным документом финансового планирования является бюджет предприятия, в котором в денежной форме планируются доходы и расходы на плановый бюджетный период, а также прогнозируются финансово-экономические показатели, достигаемые предприятием на конец периода.

Процессом финансового планирования руководит заместитель директора ДКРиЭО по экономике. Ответственность за отдельные участки планирования подразделяются по центрам финансовой ответственности.

Суть бюджетного планирования заключается в построении прогнозных форм финансовой отчетности, часть которых составляется по факту текущего года (факт 9 месяцев + прогноз IV квартала), структура которых складывается следующим образом:

-Бюджет доходов и расходов ДКРиЭО на 2009г.

-Расшифровка статьи бюджета доходов «Товарная продукция, услуги, перепродажа»

-Расшифровка статьи бюджета «Сырье и материалы»

-Расшифровка статьи бюджета «Энергоносители»

-Расшифровка статьи бюджета «Расходы на оплату труда»

-Расшифровка статьи бюджета «Прочие расходы»

-Расшифровка статьи бюджета «Налоги»

-Расшифровка раздела «Операционная деятельность»

-Расшифровка раздела «Внереализационная деятельность»

-Расшифровка раздела «Расходы, не связанные с производством»

-Расшифровка «Бюджет закупок » ДКРиЭО 2009г.

-Допущения к расчету финансового плана

-Анализ сформированного бюджета

По каждому показателю сметы доходов и расходов приводятся плановые данные текущего года (уточненный план, ожидаемое выполнение).

Финансовый план на предприятии включает в себя:

-составлению бюджета на очередной год (с разбивкой по месяцам);

-бюджет движения денежных средств на год;

-прогнозный баланс.

К нему прилагаются расчетные таблицы:

1. Первым этапом разработки финансового плана является составление предварительного прогноза объема продаж на бюджетный период (Таблица 5.).

Таблица 5. Объем продаж Департамента координации ремонта и энергообеспечения на 2008 год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование продукции | Кол-во шт. | Ценаруб. | Сумма (тыс.руб.) | Подразделение |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| I. Товарная продукция |
| 1. | Детали к а/м «КАМАЗ» в т.ч. | 83118 |  | 64540 |  |
| - | Реле поворота | 23400 | 285,24 | 6674,6 | СПЭ |
| - | Реле блокировки стартера | 24300 | 179,12 | 4352,6 | СПЭ |
| - | Реле стеклоочистителя | 22872 | 22875 | 53451,9 | СПЭ |
| - | Табличка 5320-3904010 | 2796 | 2796 | 11,9 | СПЭ |
| - | Табличка 5410-3904010 | 2900 | 2900 | 4,8 | СПЭ |
| - | Табличка 5320-3903180 | 3100 | 3100 | 9,9 | СПЭ |
| - | Табличка 5320-3903185 | 3750 | 3750 | 34,2 | СПЭ |
| 2. | Запасные части к технологическому оборудованию в т.ч. |  |  |  |  |
| - | Контроллер МК 8.22 | 570 | 17297 | 9859 | СПЭ |
| - | Блок питания 211305 | 1509 | 7836 | 1182 | СПЭ |
| - | Датчик 13-Р16 | 769 | 196 | 1507 | СПЭ |
| - | Датчик 23-Р18 | 128 | 196 | 3256 | СПЭ |
| - | Пульт записи кода | 235 | 236 | 2547 | СПЭ |
| - | Крепление направляющей | 258 | 58 | 247 | СРТС |
| - | Каретка | 3698 | 459 | 69 | СРТС |
| - | Стопор | 4569 | 369 | 25 | СРТС |
| - | Цепь тяговая | 852 | 478 | 52 | СРТС |
| - | Брус соединительный | 698 | 325 | 69 | СРТС |
| Продолжение табл. 5. |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| - | Сошка руля | 4569 | 56 | 78 | СРТС |
| - | Кронштейн реактивной штанги | 2569 | 125 | 126 | СРТС |
| - | Контейнера | 6547 | 215 | 456 | СРТС |
| 3. | Работы промышленного характера в т.ч. |  |  |  |  |
| - | Ремонт электродвигателя | 98 | 3800 | 372400 | СПЭ |
| - | Ремонт стенда испытаний | 98 | 1200 | 11760 | СПЭ |
| - | Ремонт платы | 12589 | 23 | 28954 | СПЭ |
| - | Ремонт газорезной машины | 2369 | 123 | 29128 | СПЭ |
| - | Ремонт ток.винторез-ый стн-а | 89 | 890 | 7921 | СПЭ |
| - | Ремонт ПТК | 1 | 2130 | 2130 | СПЭ |
| - | Ремонт ГНК | 1 | 2110 | 2110 | СПЭ |
| - | Ремонт АС | 1 | 1540 | 1540 | СПЭ |
| - | Ремонт блока ВТУ | 236 | 256 | 6041 | СПЭ |
| - | Ремонт пульта записи кода | 369 | 356 | 13136 | СПЭ |
| - | Ремонт датчика 23Р16 | 698 | 698 | 48720 | СПЭ |
| - | Ремонт стер.машины U-900 | 23 | 78 | 18620 | СПЭ |
| - | Ремонт стер.машины U-901 | 236 | 987 | 23293 | СПЭ |
| - | Ремонт СУ отопителя | 98 | 895 | 8771 | СПЭ |
| - | Ремонт электромагнита | 78 | 897 | 70773 | СПЭ |
| - | Ремонт плата ПРЦ | 366 | 556 | 20349 | СПЭ |
| - | Ремонт двигателя ДВ 1792 | 25 | 599 | 14975 | СРТС |
| - | Ремонт двигателя Д3900 | 63 | 256 | 16128 | СРТС |
| - | Ремонт погрузчика ДВ 1792 | 25 | 458 | 11454 | СРТС |
| - | Ремонт погрузчика ЕВ 735 | 45 | 1258 | 56610 | СРТС |
| - | Ремонт ГДП | 56 | 1247 | 69832 | СРТС |
| - | Ремонт блока управл. моста | 74 | 236 | 17464 | СРТС |
| - | Ремонт V/2234 | 23 | 258 | 5934 | СРТС |
| - | Ремонт V/2230 | 89 | 578 | 51442 | СРТС |
| - | Ремонт насоса РSV | 78 | 987 | 76986 | СРТС |
| - | Ремонт насоса НАД5426 | 85 | 897 | 76245 | СРТС |
| - | Диагностика | 1 | 20569 | 20569 | ОДиНМК |
| - | Ремонт г/мотора Г15-22 | 36 | 236 | 8496 | СРТС |
| - | Ремонт г/мотора Г 15-23 | 37 | 369 | 13653 | СРТС |
| - | Гибка лонжеронов | 89 | 698 | 62122 | СРТС |
| - | Демонтаж ПТК | 1 | 23590 | 23590 | СРТС |
| - | Демонтаж ГНК | 1 | 1269 | 1269 | СРТС |
| - | Монтаж ПТК | 1 | 2369 | 2369 | СРТС |
| - | Монтаж ГНК | 1 | 3698 | 3698 | СРТС |
| - | Рем.обслуживание ПТК | 1 | 5698 | 5698 | СРТС |
| - | Рем.обслуживание ГНК | 1 | 6970 | 6970 | СРТС |
| - | Рем.обслуживание АС | 1 | 3697 | 3697 | СРТС |
|  | ИТОГО по ТП |  |  | 117321 |  |
| II. Услуги непромышленного характера |
|  | Автоуслуги спец.техника |  |  | 3477 | АТП |
|  | Итого услуг непром. характера |  |  | 3477 |  |
| III. Перепродажа |
| 1. | З/ч для основного пр-ва |  |  | 6200 | СО |
| Продолжение табл. 5. |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
| 2. | З/ч для РЭН технологического оборудования |  |  | 59456 | СО |
| 3. | З/ч для РЭН энергетического оборудования |  |  | 30613 | СО |
|  | Итого по перепродаже |  |  | 96269 |  |
|  | ВСЕГО |  |  | 237254 | ДКРиЭО |

В зависимости от прогнозного объема продаж на последующих этапах планируются производственная программа, величина и структура запасов, источники финансирования. Предел физического объема продаж определяется существующими производственными мощностями и величиной запасов в разрезе видов продукции на начало бюджетного периода.

Помесячно объем продаж определяется от заявок и договоров с заводами ОАО «КАМАЗ» и сторонними организациями.

2. Вторым этапом разработки финансового плана является составление штатного расписания подразделения (составляется согласно «Инструкции о порядке разработки штатных расписаний РСиС ОАО «КАМАЗ»), а так же штатной расстановки подразделения (составляется согласно «Инструкции по оформлению обществами, предприятиями, подразделениям ОАО «КАМАЗ» штатных расстановок рабочих). Далее производится расчет среднечасовой заработной платы основных рабочих (Таблица 6.) (Приложение 2), а так же Данные в стоимостном выражении заносятся в годовую смету подразделения с разбивкой по месяцам (Таблица 7.) (Приложение 3).[2]

3. Третьим этапом разработки финансового плана является расчет энергоносителей (Таблица 8.). Вспомогательная таблица далее разбивается по месяцам в зависимости от объемов производства товарной продукции, а так же климатических условий (теплоэнергия, электроэнергия разбивается в зависимости от сезонности). Расчет производится специалистами энергоремонтного участка на плановый период и сдается в планово – экономический отдел.

Таблица 8.Энергоносители по ДКРиЭО на 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Ед.изм. | Сумма |
| 1. | 2. | 3. | 4. |
| Центр главного энергетика (ПТС) |
| 1. | Теплоэнергия | Гкал. | 8 898,48 |
|  | Сумма | руб. | 2 158 777 |
| 2. | Транспортировка | руб. | 550 727 |
| 3. | ГВС | тн. | 2 140 |
|  | Сумма | руб. | 7 018 |
|  | Итого по ПТС в т.ч. | руб. | 2716521 |
| Центр главного энергетика (ПЭС) |
| 1. | Электроэнергия активная | т.квт. | 4 960,49 |
|  | Сумма | руб. | 1 830 288 |
| 2. | Транспортировка | руб. | 349 764 |
| 3. | Заявленный максимум | т.квт. | 11 000 |
|  | Сумма | руб. | 1 702 578 |
|  | Итого по ПЭС в т.ч. | руб. | 3 882 630 |
| ЧелныВодоканал (ЧВК) |
| 1. | Хоз.бытовая вода | т.м.3 | 35,56 |
|  | Сумма | руб. | 59 379 |
| 2. | Транспортировка | руб. | 5 669 |
| 3. | Хоз.бытовые стоки | т.м.3 | 42,66 |
| Продолжение табл. 8. |
| 1. | 2. | 3. | 4. |
|  | Сумма | руб. | 15 063 |
|  | Транспортировка | руб. | 3 338 |
|  | Итого по ЧВК в т.ч. | руб. | 83 450 |
| Собственная выработка ЦГЭ |
| 1. | Химстоки | т.м.3 | 3,65 |
|  | Сумма | руб. | 106 025 |
| 2. | Ливневые стоки | т.м.3 | 17,28 |
|  | Сумма | руб. | 7 403 |
| 3. | Сжатый воздух | т.м.3 | 1440 |
|  | Сумма | руб. | 170 712 |
| 4. | Углекислый газ | тн. | 3,552 |
|  | Сумма | руб. | 22 115 |
| 5. | Кислород | т.м.3 | 2,37 |
|  | Сумма | руб. | 5 946 |
|  | Итого собственная | руб. | 312 202 |
|  | ВСЕГО ЭНЕРГОНОСИТЕЛИ | руб. | 6 089 019 |
|  | ВСЕГО ТРАНСПОРТИРОВКА | руб. | 909 499 |

4. Четвертым этапом разработки финансового плана является определение потребности во вспомогательных материалах и определение потребности в услугах сторонних организаций.

Вспомогательные материалы необходимо разделять на:

-относящиеся к косвенным (общепроизводственным) расходам, которые являются переменными;

-относящиеся к постоянным (общехозяйственным и общим коммерческим) расходом, которые являются постоянными.

Деление расходов на прямые и косвенные определяется в связи с Учетной политикой ОАО «КАМАЗ», данное деление необходимо для определения себестоимости.[1,25]

Каждое подразделение (центр ответственности) Департамента координации ремонта и энергообеспечения подает до начала бюджетного периода в планово-экономический отдел проект сметы затрат с соответствующими расчетами, относящихся к данному подразделению, затем формируется свод затрат предприятия и рассматривается экономической службой. Как правило сметы подразделений корректируются в меньшую сторону и выводится общая плановая величина потребности в вспомогательных материалах, услугах сторонних организаций. (Таблица 9.).

Таблица 9. **Смета вспомогательных материалов и услуг сторонних организаций Департамента координации ремонта и энергообеспечения на 2009 год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование | Ед. изм. | Сумма |
| 1. | 2. | 3. | 4. |
| 1. | Покупной инструмент | руб. | 240 000 |
| 2. | Спец.инструмент | руб. | 168 000 |
| 3. | Мыло | руб. | 81 088 |
| 4. | Молоко | руб. | 585 107 |
| 5. | Эксплуатация оборудования (сч.10/5) | руб. | 30 761 |
| 6. | Стропы (сч.10/9) | руб. | 77 359 |
| 7. | МБП (сч.10/9) | руб. | 101 315 |
| 8. | Содержание зданий (сч.10/1) | руб. | 170 933 |
| 9. | Содержание зданий (сч.10/5) | руб. | 116 646 |
| 10. | Содержание зданий (сч.10/4) | руб. | 132 568 |
| 11. | Испытания, опытные исследования (сч.10/1) | руб. | 56 276 |
| 12. | На охрану труда (10/1) | руб. | 226 476 |
| 13. | Расходы на стирку спец. одежды (сч.10/1) | руб. | 5 284 |
| 14. | Приобретение для пож. охраны | руб. | 111 000 |
| 15. | Расходы на вычислительную технику | руб. | 80 581 |
| 16. | Аптечки | руб. | 31 999 |
| 17. | Содержание зданий (10/1) | руб. | 52 708 |
| 18. | Содержание зданий (10/5) | руб. | 21669 |
| 19. | Содержание зданий (10/4) | руб. | 6 336 |
| 20. | Содержание зданий (10/9) | руб. | 46 923 |
| 21. | На охрану труда | руб. | 112 000 |
| 22. | ГОиЧС | руб. | 408 100 |
| 23. | Топливо | руб. | 302 696 |
| 24. | Спецодежда | руб. | 467 639 |
| 25. | КамАЗпромсвязь в т.ч. | руб. | 1 373 458 |
| 26. | ДИТ | руб. | 1 250 878 |
| 27. | КамАЗ-режим-охрана | руб. | 1 282 706 |
| 28. | Кама-транс-сервис | руб. | 2 402 912 |
| 29. | ДРиВНР | руб. | 70 085 |
| 30. | ПАТП-2 | руб. | 491 674 |
| 31. | Пож. охрана | руб. | 115 570 |
| 32. | Транспортный налог | руб. | 189 000 |
| 33. | Плата за лицензию | руб. | 100 100 |
| 34 | Канцелярские | руб. | 93 512 |
| 37 | Типографские | руб. | 45 787 |
|  | Итого | руб. | 23 664 492 |

Консолидированная смета вспомогательных материалов и услуг сторонних организаций Департамента координации ремонта и энергообеспечения планируется по месяцам, в зависимости от потребности подразделений.

5. Пятым этапом предприятие определяется затраты социального характера, для исполнения коллективного договора, что обязательно для данной организации. В Департаменте координации ремонта и энергообеспечения имеется представитель профкома, который следит за исполнение коллективного договора.

6. Шестым этапом рассчитываются поступления от операционной деятельности, это реализация излишков ТМЦ, а так же расходную часть от этого вида деятельности в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения.

С помощью вспомогательных расчетов приведенных ранее, можно составить бюджет, в котором можно проследить покрывает ли доходная часть расходную.

Одного бюджета недостаточно для финансового плана, необходимо разработать бюджет движения денежных средств, чтобы проверить реальность источников поступлений и обоснованность расходов, синхронность их возникновения. Таможенные расходы, акцизы, НДС в бюджете не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли (Таблица 10.).

При составлении бюджета движения денежных средств видно, что дополнительных ресурсов в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения не требуется, для покрытия расходной части достаточно собственных средств.

Таблица 10. **Бюджет движения денежных средств Департамента координации ремонта и энергообеспечения на 2009 год**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Показатели | Ден.ср-ва | ВКР | Векселя | ВКР | ИТОГО |
| Пред-оплата | Тек. платежи | Пред-оплата | Тек. платежи |
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. |
|  | Остаток на нач. периода |  |  |  |  |  | 231795 | 231795 |
| 1. | Основная деятелльность | 0 | 159126 | 0 | 15626 | 0 | 62502 | 237254 |
| Т.1. | Поступления | 0 | 159126 | 0 | 15626 | 0 | 62502 | 237254 |
| Т.1.1. | Объем пр-ва к гр.м а/м в т.ч.: | 0 | 0 | 0 | 2400 | 0 | 40110 | 42510 |
| - | Авз | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40110 | 40110 |
| - | ДриВНР | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15054 | 15054 |
| - | ТЗК | 0 | 0 | 0 | 2400 | 0 | 0 | 2400 |
| Т1.2. | Прочая продукция пром.характера | 0 | 31801 | 0 | 11226 | 0 | 22392 | 65419 |
| - | ОАО «КамАЗ-Металургия» | 0 | 22100 |  | 11000 |  | 1277 | 34377 |
| - | ОАО «КамПРЗ» | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2844 | 2844 |
| - | ОАО «КАМАЗ-Дизель» | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4245 | 4245 |
| - | Кузнечный завод ОАО «КамАЗ-Металургия» | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5557 | 5557 |
| - | АМК ОАО «КамПРЗ» | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1217 | 1217 |
| - | ОАО «ЗМА» | 0 | 6715 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6715 |
| - | ОАО «КААТ» | 0 | 2844 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2844 |
| - | ОАО «КИСМ» | 0 | 0 | 0 |  | 0 | 3614 | 3341 |
| - | ТФК | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3341 | 226 |
| - | ТЭФ «КТС» | 0 | 0 | 0 | 226 | 0 | 0 | 226 |
| - | Ремдизель | 0 | 142 | 0 | 0 | 0 | 0 | 142 |
| Т1.3. | Прочая ТП на сторону | 0 | 7392 | 0 | 2000 | 0 | 0 | 9392 |
| Т1.4. | Услуги непромышлен. характера | 0 | 23664 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23664 |
|  | Перепродажа | 0 | 96269 | 0 | 0 | 0 | 0 | 96269 |
|  | Платежи по основной деятельности | 0 | -159315 | 0 | -15626 | 0 | -25724 | -231795 |
|  | Покупные , комплек-ие, сырье и материалы | 0 | 15402 | 0 | 13400 | 0 | 16361 | 45163 |
|  | Закупка через ТЗК | 0 | 0 | 0 | 2400 | 0 | 16361 | 18761 |
|  | Закупка ОАО «КамАЗ-Металургия» | 0 | 0 | 0 | 11000 | 0 | 0 | 11000 |
|  | Закупки сторон.орг. | 0 | 15402 | 0 | 0 | 0 | 0 | 15402 |
|  | Заработная плата | 0 | 58463 | 0 | 2000 | 0 | 24313 | 84776 |
|  | в .т.ч. налоги | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Энергия | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6362 | 6362 |
|  | Комплктующие | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Налоги за счет с/с | 0 | 189 | 0 | 0 | 0 | 0 | 189 |
|  | Прочие расходы за счет себестоимости | 0 | 4301 | 0 | 226 | 0 | 3688 | 8215 |
|  | Товары для переродажи | 0 | 80960 | 0 | 0 | 0 | 2000 | 82960 |
|  | Операционная деятельность | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Поступления всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 525 | 525 |
|  | Поступления от участия в других организациях | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Поступления от продаж основных средств | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Поступления от сдачи имущества в аренду | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | 26 |
|  | Поступления от продажи запасов | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 525 | 525 |
|  | Платежи всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 499 | 499 |
|  | Внереализационная деятелность всего: |  | -3496 |  |  |  |  | -3496 |
|  | Поступления всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Платежи всего: | 0 | 3496 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3496 |
|  | Платежи за счет оставшейся прибыли | 0 | 3496 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | В т.ч. социальный.заказ | 0 | 21156 |  |  |  |  | 21156 |
|  | Выплаты входящие в ФЗП |  | 1122 |  |  |  |  | 1122 |
|  | Прочие отвлечения |  | 258 |  |  |  |  | 258 |
|  | Кредиты и займы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Поступления всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Платежи всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Инвестиции | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Поступления всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Платежи всего: | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|  | Остаток средств на конец периода | 0 | -3685 | 0 | 0 | 0 | 9279 | 1986 |

7. Следующим и окончательным этапом финансового планирования будет составление прогнозного баланса, необходимо спрогнозировать состояние активов и пассивов и их изменения в процессе реализации бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств. Прогнозный баланс (Таблица 11.) (приложение 4) покажет, как изменится балансовая стоимость Департамента координации ремонта и энергообеспечения в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности в течение бюджетного периода.

**3. Совершенствование системы финансового планирования в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения ОАО КАМАЗ»**

**3.1 Мероприятия по улучшению финансового планирования Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО КАМАЗ»**

Наряду с осознанной необходимостью широкого применения совершенного финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование на данном предприятии. Основные из них:

-высокая степень неопределённости на российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни (их непредсказуемость затрудняет планирование);

-Департамент не располагает финансовыми возможностями для осуществления серьёзных финансовых разработок;

-отсутствие юридической самостоятельности, что затрудняет расчеты со сторонними организациями.

-заграможденность вспомогательными финансовыми отчетами, что влечет за собой привлечение дополнительных трудовых ресурсов (дополнительные затраты).

Большие возможности для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные самостоятельные компании. Они обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение широкомасштабной плановой работы в области финансов.

На небольших предприятиях, каким является Департамент координации ремонта и энергообеспечения, как правило, для этого нет средств. И как следствие - будущее небольшого предприятия более неопределённо и непредсказуемо, тем более что рассматриваемое предприятие на практике занимается ремонтными работами, в большей части аварийными.

Для российских предприятий можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования:

1)Вновь созданные частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и осложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, - недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес - это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных фирм начали создавать подразделения планирования, или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика.

2)Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованной экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях, и, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Поэтому, как организациям первого типа, так и государственным и приватизированным предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Вообще в российском планировании всегда присутствовал элемент неоправданного обобщения частного опыта. Присутствует он и сейчас: единые принципы и форматы планирования, включая критерии эффективности, методы контроля, используются в ОАО «КАМАЗ» почти без учета особенностей организационных структур, систем управления, систем распределения, делегирования полномочий, взаимосвязей между текущими и стратегическими задачами предприятий.

Другая характерная особенность — неумение выделять приоритеты.

Анализ причин недостаточной эффективности функционирования предприятия позволил выявить основные проблемы и сформулировать следующие принципы постановки системы планирования:

-процесс изменения системы планирования должен успевать за процессами слияния, поглощения, соответствующими изменениями в структурах, системах управления предприятий;

-планирование (корректировка и уточнение) должно осуществляться «сверху вниз» по принципу «дерева целей» то есть системно, тогда планы будут комплексными и самодостаточными;

-должно осуществляться сценарное планирование с учетом изменений внешней среды, внешних и внутренних рисков;

-нужно планировать защитные действия и контрдействия для компенсации реальных угроз конкурентов;

-следует оптимизировать планы и производственные программы с учетом стратегических интересов собственника, по экономическим и инвестиционным критериям;

-система планирования должна быть привязана к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, полномочий, системе контроллинга, иначе реализация даже самых лучших планов будет неэффективной;

-обязательное требование — система планирования должна включать в себя систему мотивации специалистов.

Реализация этих принципов построения системы планирования позволяет (разумеется, в комплексе с другими компонентами) выстроить и реализовать стратегию, минимизирующую вероятность потерь.

По мнению ведущих специалистов консультационных фирм в области финансов, процесс планирования должен идти «сверху вниз».

При этом «сверху» — это не от главного управляющего, а от учредителей, владельцев, инвесторов, тех людей, кому принадлежит данный бизнес. Если это правило не соблюдается, то планирование превращается в абсолютно бессмысленную акцию.

Есть две основные линии, по которым надо все правильно построить: стратегическое планирование и, соответственно, стратегическое управление бизнесом и оперативное (тактическое) планирование.

Если говорить о стратегическом планировании, то это прежде всего поиск тех точек, направлений и способов ведения бизнеса, которые дадут максимальный результат в определенной временной перспективе. Она может быть краткосрочной (до одного года), среднесрочной (до трех лет) или долгосрочной.

Об оперативном управлении. Подразумевается, что каждый день, неделю, месяц в любом бизнесе что-то происходит или должно происходить. Поэтому планерки, совещания и иные мероприятия помогают оперативно управлять процессом.

Основная трудность при планировании — внедрение. План написать не так сложно, но как сделать, чтобы он заработал?

Планы, конечно, должны быть «работоспособными», и необходимо, чтобы в них присутствовали реальные желания высших руководителей компании. Часто планы, составленные другими людьми, не работают как раз по причине своей чужеродности.

Также план должен быть реалистичен с точки зрения рынка. То есть нужен маркетинговый анализ: есть ли рынок, есть ли определенное число потребителей, готовы ли они заплатить деньги? Рассматриваемое предприятие этого не учитывает. В стратегическом планировании как части стратегического управления ключевым моментом, конечно, является рынок, и главное — попасть в точку, не просчитаться.

Следующий аспект планирования — возможности организации. Необходимо просчитать, достаточно ли ресурсов для удовлетворения потребностей рынка.

И еще очень тонкий момент, возникающий при внедрении. Планы должны быть усвоены менеджерами, они должны захотеть это сделать. Проблемная область — это именно стратегическое планирование. Тактическое планирование пытаются так или иначе реализовывать: строить текущие планы, графики, планировать встречи и так далее. Хотя зачастую графики строят, а ответственных забывают назначить.

Но это уже вопрос научения, а со стратегическим планированием все намного сложнее. На «стратегический» уровень выходят только сильные компании. Перед ними встает задача выхода на новый уровень бизнеса, и появляется потребность в планировании совсем другого рода.

Чтобы такую потребность удовлетворить, надо иметь серьезную информацию о том, как развивается подобный бизнес в других странах, как может развиваться такой бизнес в России с учетом политических и экономических условий через пять лет, — то есть информацию, которую нужно специально собирать.

Самая распространенная проблема — это реструктуризация. То есть если в Департаменте появляются новые функции или новые виды услуг, необходимы комплексные организационные изменения. А за этим уже идет системная работа по стратегии, маркетингу, формированию персонала, корпоративной культуре.

**3.2 Мероприятия по снижению затрат Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ»**

Мероприятия по снижению затрат необходимы для того чтобы обеспечить получение предприятием максимально возможной прибыли с минимальными затратами.

В Департаменте координации ремонта и энергообеспечения были разработаны следующие мероприятия по снижению затрат:

1. План мероприятий по закупкам ТМЦ и снижению материальных затрат на 2009 год:

-организация тендера поставщиков;

-закупка МПЗ только за денежные средства;

-оптимизация норм расходов;

-оптимизация расстановки автотранспорта.

2. План мероприятий по экономии энергоносителей на 2009 год:

-отключение света в непромышленной зоне корпусов;

-ограничение работы бойлеров нагрева горячей воды с 8 до 10 часов (час пик);

-ограничить заезд в производственный корпус с 8 до 10 часов (в связи с отключением воздушной завесы);

-перевести все приточные системы на рециркуляцию с отключением с 8 до 12 часов и с 00 до 4 часов.

3. План мероприятий по труду и зар.плате на 2009 год:

-уменьшение норм трудоемкости;

-оптимизация численности.

4. План мероприятий по ремонтообслуживанию основных фондов на 2009 год.

-уменьшение материальных затрат на ремонт.

5. План мероприятий по снижению прочих затрат на 2009 год.

-частичных отказ от услуг основного общества ОАО «КАМАЗ, юридических лиц ОАО «КАМАЗ», сторонних организаций.

Эти мероприятия (Таблица 12.) были сформированы после утверждения финансового плана (накладных), их выполнение не повлечет за собой снижение цены на выпускаемый товар, а сформирует дополнительную прибыль.

Таблица 12. План мероприятий по реализации финансового плана Департамента координации ремонта и энергообеспечения на 2009 год

Цель мероприятий: снижение затрат, получение дополнительного дохода, достижение безубыточности

Исходное состояние: плановые расчетные затраты на 2009 год 245050 тыс.руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименованиемероприятий | Отвеств-ый | Эффект т.р. | Экономический эффект в т.ч. по месяцам |
| Янв. | Фев. | Март | Апр. | Май | Июнь | Июль | Авг. | Сент. | Окт. | Нояб | Дек. |
| План мероприятий по закупкам ТМЦ и снижению материальных затрат | Кутепов,Мелехин,Агибалов, | 2846,2 | 192,9 | 218,2 | 203,7 | 228,7 | 230,0 | 229,3 | 317,9 | 243,7 | 244,0 | 246,5 | 243,8 | 247,6 |
| План мероприятий энергоносителей | Жумагазиев,Нач.цехов | 233,4 | 49,7 | 42,3 | 36,5 | 3,6 | 1,8 | 1,5 | 1,5 | 1,7 | 2,4 | 17,4 | 30,8 | 44,3 |
| План мероприятий по труду и зарплате | Кутепов,Мелехин,Агибалов | 6940,7 | 59,1 | 59,1 | 101,8 | 212,8 | 323,7 | 434,7 | 588,3 | 733,5 | 887,1 | 1032 | 1186 | 1323 |
| План мероприятий по оптимизации недвижимости | Кутепов,Мелехин,Агибалов | 1112,4 | 30,3 | 30,3 | 30,3 | 30,3 | 104,4 | 104,4 | 130,4 | 130,4 | 130,4 | 130,4 | 130,4 | 130,4 |
| План мероприятий по ремонтообслуживанию основных фондов | Кутепов,Мелехин,Агибалов,Мельников | 692,7 | 55,1 | 55,5 | 71,0 | 56,5 | 64,1 | 64,9 | 1,4 | 85,9 | 58,8 | 59,4 | 59,8 | 60,3 |
| План мероприятий по снижению прочих затрат | Кутепов,Мелехин,Агибалов,Мельников | 1430,0 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 | 119,2 |
| ВСЕГО |  | 13255,4 | 506,2 | 524,6 | 562,4 | 650,9 | 843,2 | 953,9 | 1158,7 | 1314,3 | 1441,8 | 1605,2 | 1769,9 | 1924,2 |

**Выводы и предложения**

Финансовый план обеспечивает производственный план хозяйствующего субъекта финансовыми ресурсами, оказывает большое влияние на экономику предприятия. Происходит это благодаря целому ряду существенных обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями. В результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность. Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами производственного плана: производством продукции и услуг, совершенствованием производства и управления, повышение эффективности производства, материально-техническим обеспечением, труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономическим стимулированием.

Следует больше внимание уделять выбору финансовых источников, так как финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности предприятия.

Жизнедеятельность предприятия невозможна без планирования, «слепое» стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху. При создании любого предприятия необходимо определить цели и задачи его деятельности, что и обуславливает бюджетное планирование. Бюджетирование на предприятии определяет среднесрочное и краткосрочное планирование.

Необходимо осуществлять большую детализацию и конкретику при бюджетном планировании (среднесрочном и краткосрочном планировании).

Основой планирования является план продаж, так как производство ориентировано в первую очередь на то, что будет продаваться, то есть пользоваться спросом на рынке. Объем сбыта определяет объем производства, который в свою очередь, определяет планирование всех видов ресурсов, в том числе трудовые ресурсы, сырьевые запасы и запасы материалов. Это обуславливает необходимость финансового планирования, планирование издержек и прибыли.

Планирование необходимо осуществлять по более жесткой схеме, с использованием расчетов многих количественных показателей.

Планирование дальнейшей деятельности носит несколько абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но дает возможность учесть те изменения, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Поэтому следует осуществлять стратегический анализ. Процесс стратегического планирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование. Стратегический анализ, как наука, позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы в кратком, среднем и долгосрочном периодах, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно, это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное планирование позволит свести риск к минимуму.

Важнейшим направлением в работе финансово-экономической службы является планирование и поддержание денежных потоков, обеспечивающих осуществление своевременных текущих платежей кредиторам и поставщикам, другими словами, непрерывное поддержание удовлетворительной текущей ликвидности или платежеспособности.

Поэтому необходимо разработать реестр первоочередных платежей, отразив в нем на более важных кредиторов, так как от доверия поставщиков, кредиторов, инвесторов зависят стоимость активов организации и возможность ее эффективной деятельности, поэтому платежи должны быть хорошо продуманы.

Эффективность работы при формировании финансового плана зависит от целого ряда факторов. К основным из них можно отнести факторы, которые связаны с организацией работы, непосредственно касающиеся формирования финансового плана. Проверка и сбор первичной информации, в процессе которой происходит взаимодействие между доходной и расходной частью. И от правильной организации этой работы зависит достоверность запланированной информации

Следует больше внимание уделять информатизации экономических служб, созданию новых информационных программ, автоматизированных рабочих мест, осуществлять сбор информации в безбумажной форме, что, несомненно, освободит работников финансово-экономических служб от текущей работы и позволит больше внимания уделять контрольной работе.

Как показала практика в Департаменте координации ремонта и энергообеспечения, применение планирования создает следующие важные преимущества:

-делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

-проясняет возникающие проблемы;

-стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;

-улучшает координацию действий в организации;

-создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;

-увеличивает возможности в обеспечении предприятия необходимой информацией;

-способствует более рациональному распределению ресурсов;

-улучшает контроль в организации

И все же необходимо постоянно дорабатывать, совершенствовать систему финансового планирования.

При анализе исполнения финансового плана Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ» были рассмотрены последние три года, выявлены отклонения, как в доходной, так и в расходной части бюджета, динамика чистой прибыли показала ежегодное выполнение.

На данном предприятии получение прибыли не является основной задачей, т.к. нераспределенная прибыль не может использоваться предприятием. Необходимо более эффективно распределять доходы предприятия.

Важным направлением в работе финансово-экономических служб Департамента координации ремонта и энергообеспечения ОАО «КАМАЗ» является организация контроля за исполнением финансового плана, а так же анализ исполнения финансового плана. Можно выделить несколько основных направлений повышения эффективности финансового контроля:

-материально-техническое и кадровое обеспечение финансово-экономических служб;

-сбор предварительных данных основанных на фактических значениях, для более эффективного распределения финансовых ресурсов;

-совершенствовании правовой основы (инструкции, СТП).

Чтобы избежать привлечения дополнительных ресурсов для покрытия расходной части бюджета ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ».

Необходимо придерживаться разработанным мероприятиям по снижению затрат ДКРиЭО ОАО «КАМАЗ», при выполнении которых экономия составит 13055,4 тыс.руб.

Данная дипломная работа имела целью доказать необходимость финансового планирования деятельности предприятия, рассчитывающего на успех в современных условиях рынка. Нельзя забывать о том, что мы находимся в особо жестких условиях российской экономики, в которых некоторые рыночные законы действуют с точностью до наоборот, однако, с учетом того, что до перестройки наша страна в течение многих лет являлась ярким примером авторитарной директивно-плановой экономики, то процесс планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия и основных рыночных показателей имеет под собой многолетний опыт.

Разумеется, с наступлением этапа реформ в нашем государстве изменились как методы планирования, так и его задачи.

**Список использованной литературы**

**I. Нормативно-правовые материалы:**

1. Учетная политика ОАО «КАМАЗ» и организаций ОАО «КАМАЗ».
2. Нормативные документы по организации и мотивации труда работников ОАО «КАМАЗ».

**II. Специальная литература:**

1. Абрютина, М.С., Грачев А.В., Анализ финансово-экономической деятельности: Учебное пособие – М.:Дело и Сервис, 2006г. – 256с.
2. Аливина, Н.В., Распределение прибыли организаций//«Финансы» № 3, 2005г. - 15 с.
3. Антипина, А.Г., Управление финансами фирмы//«Финансы» № 10, 2006г. - 6 с.
4. Балабанов, И.Т., Финансовый анализ и планирование хозяйственного субъекта: Учебное пособие – М.:Финансы и статистика, 2006г. – 208с.
5. Баканов, М.И., Теория экономического анализа: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2007г. – 416с.
6. Барнетайн, Л.А., Анализ финансовой отчетности: Теория, практика и интерпритации - М.:Юрайт-М, 2007г. – 623с.
7. Буров В.П., Бизнес-план. Теория и практика: Учебник – М.:Инфра-М, 2006г. – 109с.
8. Врублевский, О.В., Романовский М.В., Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник – М.:Юрайт-М, 2007г. - 321с.
9. Горемыкин, В.А., Бизнес-план. Методика разработки: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2008г. – 59с.
10. Голубев, М., Отношение к планированию изменилось// «БОСС» №1, 2008г. – 9с.
11. Дадашева, А.З., Черник Д.Г., Финансовая система России: Учебник – М.:ИНФРА-М, 2008г. –383с.
12. Дробозина, Л.А., Финансы: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2006г. – 250с.
13. Попов, В.М., Бизнес-планирование: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2006г. – 93с.
14. Рагимов, С., Финансовые риски // «Независимая газета» №4, 2006г. – 2с.
15. Романовский, М.Н., Финансы предприятий: Учебник – М.:Инфра-М, 2007г. – 198с.
16. Сафронов, Н.А., Экономика организации (предприятия): Учебник – М.:Экономистъ, 2007г. – 181с.
17. Сизов, К.В., Распределение налогов между звеньями бюджетной системы// «Финансы» №2, 2007г. – 7с.
18. Стоянов, Е.С., Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2007г. – 157с.
19. Терехин, В.И., Финансовое управление фирмой: Учебник – М.: Экономика, 2005г. – 272с.
20. Карпов, Т.П., Управленческий учет: Учебник – М.:ЮНИТИ, 2005г. – 182с.
21. Керимов, В.Е., Управленческий учет: Учебник – М.: Дашков и К, 2006г. - 84с.
22. Козлов, Д.А. Расчёт налогов в оперативной деятельности предприятия // «Финансовый менеджмент» №7, 2007г. - 28-34с.
23. Лихачев, О.Н., Финансовое планирование на предприятии: Учебно-практическое пособие – М.:Проспект, 2006г. – 6с.
24. Закова, Н. Долгая дорога: От фактического учёта до стратегического планирования // «Бухгалтер и компьютер» №2, 2007г.- 27-28с.
25. Зубец, А. Внутрифирменное планирование //«Риск» №1, 2008г., 26-31с.
26. Шишкин, А.Г., Захарова М.А., Бюджетные проблемы в федеративном государстве: поиски и решения// «Финансы» №4,2005г.
27. Щеборщ, Н.Д., Бюджетирование на производственном предприятии – М.:ЮНИТИ, 2008Г. – 215с.
28. Эриашвали, Н.Д., Управленческий учет – М.:Аудит, 2005г. – 82с.