содержание

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1 **Теоретические основы финансового планирования деятельности организации в современных условиях**

1.1Экономическая сущность финансового планирования организации

1.2 Виды и методы финансового планирования

1.3Структура финансового плана организации

ГЛАВА 2 **Анализ финансового состояния МУП «Горводоканал»**

2.1 Анализ технико-экономических показателей производственно- -хозяйственной деятельности МУП «Горводоканал»

2.2 Анализ деловой активности и финансовых результатов МУП «Горводоканал

2.3 Оценка финансовой устойчивости МУП «Горводоканал»

ГЛАВА 3 **Направления совершенствования финансового планирования МУП «Горводоканал» на основе использования бюджетирования**

3.1 Проблемы финансового планирования деятельности МУП «Горводоканал

3.2 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования

3.3 Оценка эффективности бюджетных технологий в системе финансового планирования

Заключение

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ1

ПРИЛОЖЕНИЕ А **Формы финансовых планов**

ПРИЛОЖЕНИЕ Б **Формы платежных планов**

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы. Изменения, произошедшие в мире за последние годы, существенно повлияли на условия функционирования бизнеса. Высокая степень динамичности внешней среды, появление новых факторов предпринимательского риска, усиление конкуренции, как на внутренних, так и на внешних рынках определили необходимость повышения качества управления, усиления контроля, ужесточения требований к количеству и качеству получаемой информации. Решение этих задач в сфере управления бизнесом невозможно без финансового планирования, охватывающего все стороны деятельности организации и способствующего достижению поставленных стратегических и тактических целей.

Финансовое планирование, как основа всей системы планирования, позволяет решать такие жизненно важные задачи как эффективное управление финансовыми потоками, сбалансированность финансовых ресурсов и потребностей организации, оптимизация управленческих решений, минимизация затрат и максимизация отдачи на вложенный капитал. Однако само содержание финансового планирования и механизм финансового планирования требуют дальнейшего развития, изучения теоретической базы и практического опыта для приведения в соответствие с современными требованиями и условиями. Финансы и финансовые отношения неразрывно связаны с социально-экономическими отношениями в обществе и стране. Таким образом, изменения, происходящие в стране и обществе, влияют на содержание финансов и финансовых отношений, а также и на финансовое планирование как их важную часть. Чтобы финансовое планирование могло стать основой эффективного управления, на наш взгляд, необходимо пересмотреть и привести в соответствие с современными требованиями используемый в теории и практике инструментарий.

По мнению автора работы, исследование проблем финансового планирования на современном этапе, нахождение путей их решения, разработка современных инструментов в этой области являются актуальными и значимыми не только для теории, но и для практики управления. В связи с этим тема настоящей дипломной работы несомненно актуальна.

Цель дипломной работы – исследовать теоретические основы финансового планирования в современных условиях, проанализировать финансовое состояние МУП «Горводоканал» и предложить направления совершенствования финансового планирования организации на основе использования бюджетирования.

Для достижения данной цели в процессе работы необходимо решить следующие задачи:

* исследовать экономическую сущность финансового планирования;
* изучить виды и методы финансового планирования;
* рассмотреть структуру финансового плана организации;
* провести анализ финансового состояния МУП «Горводоканал»;
* выявить основные проблемы финансового планирования;
* предложить направления совершенствования финансового планирования на основе бюджетирования.

Предметом исследования является финансовое планирование, как элемент рыночного механизма управления в организации.

Объект исследования – МУП «Горводоканал», который является стратегически важным водохозяйственным предприятием, и единственным, оказывающим услуги по питьевому водоснабжению (забор, очистка, подача), канализованию, а также очистке стоков, восстановлению водных ресурсов и охране водного объекта (р. Обь, Иня). МУП «Горводоканал» обслуживает 307415 абонентов, из них 303260 абонентов составляет население и 4155 производственных предприятий г. Новосибирска и частично области.

Теоретической и методологической основой исследования явились труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области финансового планирования.

Среди отечественных авторов можно выделить работы И.Т. Балабанова, И.А.Бланка, А.Ю.Богомолова, В.В.Глущенко, И.И.Глущенко, А.Р.Горбунова, В.А.Горемыкина, В.Г.Золотогорова, М.И.Кныш, В.В.Ковалева, В.В.Коссова, С.А.Кузнецовой, Л.Ф.Левиной, И.В.Липсица, В.Д.Марковой, Б.А.Перекатова, И.А.Ревинского, В.М.Родионовой, Л.С.Романовой, М.В.Романовского, Е.С.Стояновой, Э.А.Уткина.

Эта тема рассматривалась в работах таких зарубежных авторов, как Р.Акофф, Г.Дж. Александер, С.Б.Барнес, М.Бромвич, Дж. Г.Сигел, Р.Н.Холт, Дж. К. Ван Хорн, У.Ф.Шарп, Дж. К.Шим.

В области бюджетирования интересны работы таких авторов как Р.А.Захаров, А.А.Калюкин, Ю.А.Мишин, А.В.Новоселов, В.Н.Самочкин, О.А.Тимофеева, К.В.Щиборщ.

В исследовании использовался системный и сравнительный анализ; обобщение; экономико-математические методы и модели; методы теории принятия решений.

Информационной базой исследования послужили прогнозы, полученные в результате различных исследований автора, статистические данные, финансовая отчетность организации, нормативные акты РФ, а также данные, собранные автором непосредственно на объекте исследования.

Практическая значимость исследования заключается в том, что использование бюджетирования в финансовом планировании позволяет принимать обоснованные решения в области управления финансами организаций различного уровня и всех форм собственности.

Глава 1 **Теоретические основы финансового планирования деятельности организации в современных условиях**

1.1 Экономическая сущность финансового планирования организации

Изменения, произошедшие в мире за последние десятилетия XX века, существенно повлияли на условия управления бизнесом. Значительно возросший уровень конкуренции как внутри стран, так и на мировых рынках, появление новых факторов предпринимательского риска, возросшая степень неопределенности внешних условий функционирования бизнеса повысили требования к качеству управления, а особенно, в сфере управления финансами. В связи с этим особенно актуальным становится вопрос планирования деятельности организации в целом и, особенно в области финансовых отношений. При этом качественно меняется само представление о планировании. Планирование приобретает новые функции, новое содержание, меняется его роль в системе управления бизнесом.

В наиболее общем смысле «...планирование - это процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей» [1, с. 10]. А план есть не что иное, как надлежаще оформленное управленческое решение [2, с.84].

В современном мире успех предпринимательской деятельности во многом определяется правильной постановкой целей и задач, грамотно разработанной стратегией и тактикой ведения бизнеса, верно выбранными путями и методами их реализации. Расширение временных горизонтов ведения бизнеса повлекло за собой расширение горизонтов планирования. Приоритетное значение приобрело финансовое планирование, что обусловлено возросшим влиянием финансового управления в общей системе управления организацией.

Все эти изменения существенно повлияли на само содержание и понятие планирования, его функции и роли. Особенно это касается финансового планирования как одного из существенных элементов системы планирования, что обусловлено как изменениями содержания самого планирования, так и изменениями в сфере финансов. Выделение финансового планирования как особого вида планирования обусловлено, во-первых, относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства, и, во-вторых, активным воздействием опосредованного деньгами распределения на общественное воспроизводство [29, с. 204].

Для дальнейшего исследования необходимо сформировать основные элементы инструментария теории и практики финансового планирования и определить их соответствие современным требованиям финансового управления.

Инструментарий в широком, общеупотребительном смысле означает совокупность инструментов, применяемых в любом определенном деле, а инструменты - это совокупность орудий для работы - средства, приемы, способы, формы, методы [3]. Инструментарий экономической науки в области финансового планирования постоянно развивается и совершенствуется под влиянием изменений, происходящих в мире, в науке, в том числе финансовой, и практической деятельности. Финансовая наука, как и все науки, родилась из практики. Финансовая практика на тысячелетия старше финансовой науки. Финансовая наука возникла позднее других социально-политических наук, ее зарождение большинство исследователей относят к XV - XVI в.в. Начиная с XVI века укрепляется, связь между финансовой теорией и практикой, иначе говоря, наука приобретает более заметное влияние на финансовую практику [4, с.8]. В настоящее время все ярче проявляется процесс интеграции финансовой науки и практики. Сложность современных условий ведения бизнеса обуславливает привлечение научных инструментов в практическую деятельность, в свою очередь, практическая деятельность дает толчок к развитию и совершенствованию науки в области финансов и финансового планирования. Каков же должен быть инструментарий теории и практики финансового планирования в современных условиях?

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых и практиков в области финансовой науки вообще и финансового планирования в частности позволили автору выявить круг вопросов относящихся к инструментарию финансового планирования. Их можно сгруппировать и выделить следующим образом:

* средства познания и экономические категории, применяемые в теории и практике исследования проблем финансового планирования. «Экономическая категория - совокупность однородных экономических отношений, выражающая в обобщенном абстрактном виде одну из сторон общественного бытия. Экономическая категория характеризуется реальным содержанием, объективным характером и специфическим общественным назначением» [5, с. 428];
* субъекты финансового планирования (субъекты хозяйствования или организации и государство) и их цели, задачи и функции в области финансового планирования;
* объекты финансового планирования (деятельность организаций и государства в сфере финансов);
* экономические инструменты (рычаги), используемые в финансовом планировании. «Экономический инструмент (рычаг) - экономическая категория, сознательно, целенаправленно используемая в интересах организаций и государства, которая может оказывать на общественное производство количественное и качественное воздействия» [6, с.428];
* методология финансового планирования. «Методология - это совокупность приемов исследования с целью познания и преобразования действительности» [7, с.52];
* процесс финансового планирования. Процесс финансового планирования - это определенным образом упорядоченная деятельность, состоящая из последовательных этапов, результатом которой является финансовый план. Процесс финансового планирования, по мнению автора работы, начинается с определения общих целей и задач, разработки алгоритма их реализации, количественной оценки, учета и контроля над ходом их выполнения, анализа влияния достигнутых результатов на поставленные цели и задачи, продолжается с корректировки первоначальных целей и задач и далее в той же последовательности. Процесс финансового планирования непрерывен во времени, что обусловлено допущением о непрерывности финансово-хозяйственной деятельности самой организации.

Таким образом, в состав инструментария должен войти весь понятийный аппарат, используемый в условиях рыночной экономики при финансовом планировании деятельности организаций.

Существующие в настоящее время трактовки понятия «финансовое планирование» достаточно не однозначны. Так, по мнению И.А. Ревинского, Л.С.Романова: «Финансовое планирование представляет собой процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем». А.И. Балабанов, И.Т. Балабанов рассматривают финансовое планирование как «...процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработку финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением». Мнение Л.Н. Павловой сводится к тому, что «...финансовое планирование это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств». В Современном финансово-кредитном словаре под редакцией М.Г. Лапусты, П.С. Никольского дано такое определение финансового планирования: «Финансовое планирование - процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде». По мнению автора работы, финансовое планирование - это процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

Финансовое планирование базируется на познании и использовании объективно действующих законов и закономерностей, формулируемых экономической теорией. При этом экономические законы отражают строгую зависимость, причинно-следственную обусловленность между экономическими явлениями. Закономерности выступают в виде тенденций, выявленных степени и тесноты взаимосвязей. Требования законов обуславливают необходимость соблюдения соответствующих принципов, т.е. исходных, основополагающих положений и правил. Осознанное применение закономерностей и принципов способствует получению новых знаний в области финансового планирования.

Под принципом планирования следует понимать объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития, как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направления и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения [113, с.43].

Значительный вклад в определение принципов планирования внес Р. Акофф, который выделил три основных принципа планирования. Это - принцип участия, принцип непрерывности и принцип холизма. Принцип участия основывается на том, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс, поэтому главные выгоды дает участие в нем. Именно благодаря участию в планировании члены организации могут развивать себя. Кроме того, участие позволяет им приобрести понимание организации и служить ее целям более эффективно. Это в свою очередь облегчает развитие организации.

Принцип непрерывности рассматривает процесс планирования как длящийся во времени, непрерывность перехода от одной стадии планирования к другой, от прошлого к настоящему и будущему. Принцип непрерывности, означающий сочетание перспективного и текущего планирования, преемственности планов, корректировки плановых показателей при изменении условий. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

* неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий организации и внесение соответствующих исправлений и уточнений в планы;
* изменяются не только фактические предпосылки, но и представления организации о своих внутренних ценностях и возможностях.

Принцип холизма состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от остальных единиц данного уровня. Следовательно, деятельность единиц одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости. Принцип интеграции устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях. Сочетание принципов координации и интеграции дает нам принцип холизма, согласно которому, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планирование одновременно и во взаимозависимости.

Так как финансовое планирование является элементом общей системы планирования, для него применимы общие принципы планирования. В то же время финансовому планированию присущи частные принципы планирования. К принципам финансового планирования относятся: научность; комплексность; оптимальность.

Принцип научности планирования финансов означает, что расчет плановых показателей должен базироваться на анализе отчетных данных, на определении перспектив развития тех или иных финансовых показателей. Научность планирования означает использование научно обоснованных методов расчета показателей, а также применение научно обоснованных нормативов и норм.

Принцип комплексности планирования финансов предполагает, что показатели финансового плана должны быть увязаны между собой. Поэтому изменение одного финансового показателя влечет за собой изменение других показателей и всей системы в целом.

Принцип оптимальности планирования финансов требует наиболее рационального использования капитала и всех финансовых ресурсов. Этот принцип предполагает выбор одного наиболее оптимального из возможных вариантов плана.

Преимущества финансового планирования состоят в том, что оно:

* воплощает стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
* обеспечивает финансовыми ресурсами, заложенными в производственном плане экономические пропорции развития;
* предоставляет возможность определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях реальной рыночной конкуренции;
* служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

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

Основные задачи финансового планирования на предприятии:

* обеспечивать необходимыми финансовыми ресурсами производственную, инвестиционную и финансовую деятельности;
* определять пути эффективного вложения капитала, оценки степени рационального его использования;
* выявлять внутрихозяйственные резервы увеличения прибыли за счет экономичного использования денежных средств;
* устанавливать рациональные финансовые отношения с кредиторами, бюджетом, банками и другими контрагентами;
* соблюдать интересы акционеров и других инвесторов;
* контролировать финансовое состояние, платежеспособность и кредитоспособность предприятия.

Финансовый план обеспечивает предпринимательский план хозяйствующего субъекта финансовыми ресурсами и 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 предпринимательского плана: производством продукции и услуг, научно-техническим развитием, совершенствованием производства и управления, повышением эффективности производства, капитальным строительством, материально-техническим обеспечением, труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономическим стимулированием. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объекта финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

Бюджет как экономический прогноз. Руководство любого предприятия независимо от его вида и величины обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Группы заинтересованных в деятельности предприятия лиц предъявляют определенные требования к результатам его работы. К тому же при планировании некоторых видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретения кредитов, увеличения акционерного капитала и т.п.) и определения объема инвестиций.

Бюджет как основа для контроля. По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая фактические результаты с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом, пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия. Бюджетный контроль позволяет, например, выяснить, что в каких-либо областях деятельности предприятия намеченные планы выполняются неудовлетворительно. Но можно, разумеется, предположить и такую ситуацию, когда окажется, что сам бюджет был составлена основе нереалистичных исходных положений. В обоих случаях руководство заинтересовано в получении информации об этом, с тем чтобы предпринять необходимые действия, т.е. изменить способ выполнения планов или ревизовать положения, на которых основывается бюджет.

Бюджет как средство координации. Бюджет представляет собой выраженную в стоимостных показателях программу действий (план) в области производства, закупок сырья или товара, реализации производственной продукции и т. д. В программе действий должна быть обеспечена временная и функциональная координация (согласование) отдельных мероприятий. Рентабельность сбыта зависит, например, от величины ожидаемой цены поставщика и условий производства; количества выпускаемой продукции - от ожидаемого объема реализации; величины отпускной цены - от того, каких объемов закупок сырья и материалов требует программа производства и реализации и т.д.

Бюджет как основа для постановки задачи. Разрабатывая бюджет на следующий период, необходимо принимать решения заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времени для выдвижения и анализа альтернативных предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент.

Бюджет как средство делегирования полномочий. Одобрение руководством предприятия бюджета (плана) подразделения служит сигналом того, что в дальнейшем оперативные решения принимаются на уровне этого подразделения (децентрализовано), если они не выходят за установленные бюджетом рамки. Если же бюджеты на уровне подразделений не разрабатываются, руководство предприятия вряд ли будут в такой степени склонно к децентрализации процесса принятия оперативных решений.

Как правило, различают краткосрочное и долгосрочное финансовое планирование. Основой долгосрочного финансового планирования является определение потребности в капитале, позволяющей осуществить выбор и сроки получения кредитов, выпуска ценных бумаг, распределить капитал на собственный и заемный, прогнозы прибыли, амортизационных отчислений, суммы налогов. Краткосрочное финансовое планирование означает расчет плановых финансовых показателей на более короткий срок (год, квартал, месяц и т.п.).

Важным моментом финансового планирования является определение стратегии планирования. Стратегия финансового планирования означает общее направление разработки финансового плана, источников поступления денег, источников прибыли.

Хозяйствующий субъект (предприятие) представляет собой систему, состоящую из различных производств, цехов, складов, служб, отделов, лабораторий, магазинов и других подразделений.

Совершено ясно, что роль каждого из этих подразделений в получении прибыли различна.

Например, хозяйствующий субъект не может существовать без бухгалтерии, но нельзя же требовать от бухгалтерии, чтобы она приносила прибыль. Точно также нельзя требовать прибыли от ремонтной службы, лаборатории качества и др.

Важным содержанием финансового планирования в хозяйствующем субъекте определение его центров доходов (прибыли) и центров расходов.

Центр дохода хозяйствующего субъекта - это подразделение, которое приносит ему прибыль. Центр доходов имеет и другое название-профит.

Центр расходов - это подразделение хозяйствующего субъекта, которое является убыточным или вообще некоммерческим, но играющим важную роль в деятельности хозяйствующего субъекта.

Например, многие западные фирмы при вложении капитала придерживаются принципа «двадцать на восемьдесят», который представлен на рисунке 1.1.

 100

 20

 %

 0

 20 100

 Капитал

 Прибыль

Рисунок 1.1 – Схема принципа «20 на 80»

Принцип «двадцать на восемьдесят» означает, что 20 % вложенного капитала должны давать 80 % прибыли, а остальные 80 % вложенного капитала – только 20 % прибыли.

Процесс составления финансового плана можно разбить на три этапа:

* анализ информации для составления плана;
* выработка и оценка целей планирования, предпосылок для реализации этих целей, оценка риска и возможности их избежать;
* непосредственная разработка финансового плана в виде расчета и согласования показателей, мероприятий обеспечивающих их выполнение.

Планирование всегда базируется на анализе данных за прошедшие годы работы предприятия, на анализе отрасли, рынков сбыта и т.п. Поэтому первый этап – это сбор и обработка необходимой информации за предыдущие годы и прогноз на будущее в сфере деятельности предприятия.

Аналитические данные обычно обобщаются в таблицы, где можно сгруппировать тенденции, особенности развития отрасли, рынков сбыта, инвестиций, показателей работы предприятия. Анализ соотношений между показателями и факторами, влияющих на их изменения, дает возможность получить реальные оценки развития за прошлые годы и на будущее. В результате анализа выявляются возможные альтернативы, проводится их оценка.

На втором этапе планирования определяются основные цели, концепция и стратегия финансовой работы предприятия. Это реализуется через прогнозирование и выработку долговременных задач развития предприятия, факторов повышения доходности с учетом возможных изменений внутри предприятия и на рынке с учетом степени рисков. Задача данного этапа планирования подготовить предприятие к возможным изменениям планируемых показателей и противостоять неблагоприятным воздействиям случайных факторов, использовать эффективные факторы. Поэтому здесь рассматриваются варианты инвестиционных проектов, варианты источников финансирования, структуры собственных и заемных средств, рассчитывается прогноз возможных доходов, рассматриваются отношения с банками, налоговыми органами, страховыми компаниями, акционерами.

Здесь необходимо использовать предоставляемые государством налоговые льготы через налоговый кредит, ускоренную амортизацию, а также социальные льготы. Необходимо установить рациональную норму распределения, учесть факторы, влияющие на дивидендную политику. К ним можно отнести размер и норму нераспределенной прибыли, инвестиционные возможности предприятия, издержки по продаже акций, ставки налогов и т.д.

В рыночной экономике важным моментом второго этапа планирования является оценка рисков, которые рассматриваются как опасность возможных потерь финансовых и других ресурсов или недополучение доходов по сравнению с оптимальным вариантом. Выделяют основные виды рисков: производственный, коммерческий, финансовый, курсовой, инвестиционный.

Риск – категория вероятностная, поэтому его измеряют через предельный уровень потерь, устанавливают для предприятия приемлемую степень риска. Различают:

* допустимый риск (угроза потери части прибыли);
* критический риск (угроза потери не только прибыли, но предполагаемой выручки);
* катастрофический риск (банкротство).

Так как работа в условиях риска является обычной для рыночной экономики, возникает потребность в страховании деятельности предприятия.

На третьем этапе планирования делаются расчеты показателей: объемов выручки от реализации продукции, прибыли; показателей прибыли и рентабельности; актива и пассива баланса; движения денежных ресурсов предприятия.

В основе финансового плана лежат доходы и расходы, поэтому на данном этапе решается задача сбалансировать их. Финансовый план составляется на год с разбивкой по кварталам, а при необходимости - по месяцам и декадам (оперативные планы). При составлении финансовых планов предприятия должны выполняться следующие правила:

* сбалансированность по объему и срокам финансовых потребностей и источников покрытия этих потребностей;
* обеспечение платежеспособности предприятия в любое время;
* обеспечение рентабельности продукции, производства, инвестиций;
* обязательное приспособление к конкретным рынкам (товаров, рабочей силы, финансов);
* выявление и предупреждение финансовых рисков, их страхование.

Нужно иметь в виду, что финансовое планирование ориентируется на цели предприятия, поэтому реализовать цели и обеспечивать их выполнение нужно за счет собственных или привлеченных финансовых ресурсов.

1.2 Виды и методы финансового планирования

Финансовое планирование в организации включает в себя три основные подсистемы: перспективное финансовое планирование; текущее финансовое планирование; оперативное финансовое планирование.

Каждой из этих подсистем присущи определенные формы разрабатываемых финансовых планов и четкие границы периода, на который эти планы разрабатываются. Они представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Виды финансового планирования в организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсистемы финансового планирования | Формы разрабатываемых планов | Период планирования |
| Перспективное (стратегическое)  | Прогноз отчета о прибылях и убытках Прогноз движения денежных средств Прогноз бухгалтерского баланса | 3–5 лет |
| Текущее  | План доходов и расходов по операционной деятельности План доходов и расходов по инвестиционной деятельности План поступления и расходования денежных средств Балансовый план | 1 год |
| Оперативное  | Платежный календарь Кассовый план | Декада, месяц, квартал |

Все подсистемы финансового планирования взаимосвязаны.

Расчеты финансовых показателей производятся с помощью конкретных методов планирования. Методы планирования – это приемы расчета показателей. Существуют следующие методы планирования финансовых показателей: нормативный; расчетно-аналитический; балансовый; оптимизации плановых решений; экономико-математическое моделирование; экстраполяции. Основным, т.е. наиболее распространенным методом расчета плановых финансовых показателей является нормативный метод. А сам финансовый план рассчитывается балансовым методом.

Содержание нормативного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Норма – установленная мера, какая-то средняя величина. Норматив означает технический, экономический и т.д. показатель норм, в соответствии с которым выполняется какая-то программа.

К финансовым нормам и технико-экономическим нормативам относятся ставки налогов, норм амортизационных отчислений, нормативы отчислений в ремонтный фонд, нормативы товарных запасов, нормативы потребности в оборотных средства, тарифные ставки, должностные оклады и др.

В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает: федеральные нормативы; республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы; местные нормативы; отраслевые нормативы; нормативы хозяйствующего субъекта.

Федеральные нормативы являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним относятся ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов в государственные внебюджетные фонды и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы, а также местные нормативы действуют в отдельных регионах Российской Федерации. Речь идет о ставках республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и др.

Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов (малые предприятия, акционерные общества и т.п.). Сюда входят нормы предельных уровней рентабельности предприятий монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов и др.

Нормативы хозяйствующего субъекта – это нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно – торгового процесса и финансовой деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. К этим нормативам относятся нормы потребности в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящейся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчисления в ремонтный фонд и др. Нормативный метод является самым простым методом и представлен на рисунке 1.2.

 Норматив

 Прибыль

Плановый показатель

Рисунок 1.2 – Схема нормативного метода планирования

Зная норматив и объемный показатель, можно легко рассчитать плановый показатель.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей состоит в том, что за базовый индекс принимаются изменения этого индекса в плановом периоде, а затем рассчитывается плановая величина его показателя. В основе этого метода лежит использование экспертной оценки. Метод представлен на рисунке 1.3.

Отчетные данные за предплановый период

Экспертная оценка динамики отчетных показателей

Экспертная оценка перспектив развития

Расчет планового показателя

Рисунок 1.3 - Схема расчетно-аналитического метода планирования

Данный метод широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. Расчетно-аналитический метод используется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.п.

Сущность балансового метода планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется, прежде всего, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступления средств в финансовые фонды – фонд накопления, фонд потребления и др.

Балансовая увязка по денежным фондам рассчитывается по формуле (1.1).

Он + П = Р + Ок, (1.1)

где Ок - остаток средств денежного фонда на начало планового периода, руб.;

П - поступление денег в фонд, руб.;

Р - расходование средств из денежного фонда, руб.;

Ок – остаток средств денежного фонда на конец планового периода, руб.

Составив плановую смету расходования денежного фонда и установив резерв (остаток) этого фонда на конец планового периода, который нужен для покрытия непредвиденного увеличения затрат, можно определить плановую величину поступления денег в этот фонд по формуле (1.2).

П = Р + Ок – Он (1.2)

Содержание метода оптимизации плановых решений состоит в разработке нескольких вариантов планового показателя, из которых выбирается наиболее оптимальный вариант.

Существует два направления выбора хозяйственных вариантов:

* если даны ресурсы, то стремятся получить наилучший результат их использования;
* если дан результат, то пытаются свести к минимуму расход ресурсов.

Выбор производиться по определенному критерию. Критериями выбора могут быть:

Минимум приведенных затрат определяется по формуле (1.3).

И + ЕнК = min, (1.3)

где И – текущие затраты, руб.;

К – единовременные затраты, руб;

Е – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений (Ен = 0,15, что соответствует стоку окупаемости капиталовложений 6.6 лет).

Максимум приведенной прибыли рассчитывается по формуле (1.4).

П – ЕнК = max, (1.4)

где П – прибыль, руб.;

Ен- нормативный коэффициент эффективности капиталовложений;

К - единовременные затраты, руб.

Максимум дохода на рубль вложенного капитала.

Минимум продолжительности одного оборота в днях, т.е. максимум скорости оборота капитала.

Минимум финансовых потерь, т.е. минимум финансового риска.

Схема оптимизации плановых решений представлена на рисунке 1.4.

Показатель, определенный по первому варианту расчета

 Критерий выбора

Показатель, определенный по второму варианту расчета

Оценка вариантов расчета по выбранному критерию

Принятие планового решения (выбор одного из показателей)

Рисунок 1.4 - Использование метода оптимизации плановых решений

Содержание экономико-математического моделирования в планирование финансовых показателей заключается в том, что этот метод позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовым показателем и факторами, влияющими на величину этого показателя.

Любые экономические процессы имеют качественную и количественную определенность, т.е. их взаимосвязи характеризуются направлением и величиной изменения. Находить количественное изменение взаимосвязей между экономическими процессами и показателями с наименьшими затратами труда позволяют экономико-математические методы. Эти методы дают возможность также разработать несколько вариантов плана и выбрать из них наилучший вариант.

Применение математики в экономике требует, прежде всего, точного математического описания экономического процесса. Для чего строиться математическая модель, которая в качественном отношении должна адекватно отражать экономический процесс.

Экономико-математическая модель представляет собой описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью экономических символов и приемов: уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т. д.

В финансовом планировании наиболее часто встречаются модели в виде уравнения и в виде таблиц.

При выборе модели связь между экономическими явлениями и показателями может быть функциональной и корреляционной.

Функциональная связь означает, что измерение зависимости одного показателя от других сводиться к определению значения функций, т.е. выражается уравнением функциональной связи.

В математике функция – это зависимая переменная величина, т.е. величина, изменяющаяся по мере изменения другой величины, называемой аргументом, которая определяется по формуле (1.5).

Y = f (x), (1.5)

где Y – функция,

x- аргумент.

В экономических явлениях довольно часто связь между показателями имеет корреляционную зависимость.

Корреляция в математической статистике означает связь между явлениями, если одно из них входит в число причин, определяющих другие или если имеются общие причины, воздействующие на эти явления. Корреляция – это вероятная зависимость, не имеющая строго функционального характера. В отличие от функциональной зависимости корреляционная зависимость проявляется лишь, в общем, и только большом количестве наблюдений. Корреляционная зависимость может быть выявлена как между двумя показателями (парная корреляция), так и между многими показателями (многофакторная корреляция).

Целью корреляционного анализа является установление вида этой функции, т.е. отыскивание такого корреляционного уравнения, которое наилучшим образом соответствует характеру изучаемой связи.

Регрессионный анализ позволяет устранить случайные отклонения и выявить конкретную форму связи между показателем и фактором. Уравнения регрессии могут иметь различный вид.

Например, однофакторные модели формулы (1.6 – 1.10) вида:

линейного: Y = a0 + a1; (1.6)

параболы: Y = a0 + a1X1 + a2X2; (1.7)

гиперболы: Y = a0 + a1/X; (1.8)

Например, многофакторные модели вида:

линейного: Y = a0 + a1X1 + … + an Xn; (1.9)

логарифмического: log y = a0 + a1 logX1 + a2 logX2 + … + anlogXn; (1.10)

и другие,

где а0, а1, а2 … аn – параметры управления.

Модель (т.е. управление) линейной зависимости применяется при равномерном изменении (увеличении или уменьшении) показателя Y в связи с изменением фактора (X).

Модель параболической зависимости применяется в случае ускоренного убывания результативного признака (показатель Y) при равномерном увеличении факториального признака (фактор X).

Гиперболическая зависимость отражает обратную связь между показателем и фактором, т.е. уменьшение величины показателя Y при увеличении величины фактора X.

Экономико-математическая модель может иметь вид графика или таблицы. Построение экономико-математической модели финансового показателя складывается из следующих основных этапов.

1. Изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики и степень зависимости.

2. Расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от определяющих факторов.

3. Разработка различных вариантов плана финансового показателя.

4. Анализ и экспертная оценка перспектив развития плановых финансовых показателей.

5. Принятие планового решения. Выбор оптимального результата.

Схема разработки планового показателя может быть представлена на рисунке 1.5.

Отчетные данные за предпла-новый период

Экспертная оценка перспектив развития

Принятие планового решения, выбор одного варианта планового показателя

Прогнозирование показателя на основе экономико-математической модели и разработка различных вариантов планового показателя

Построение экономико-математи-ческих моделей планового показателя

Рисунок 1.5 - Процесс разработки планового показателя с применением экономико-математической модели

В экономико-математическую модель должны включатся только основные факторы.

Метод экстраполяции основан на анализе статистических данных за предыдущие годы и коэффициентов прироста (или снижения) на будущее. Этот метод применяется в случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно на основе анализа их динамики и фактора. Основу этого метода составляют анализ и экспертные оценки отчетных данных за предыдущие годы, расчеты перспектив развития предприятия в будущем.

Схематично этот метод можно показать так, сначала анализируются данные предыдущих лет, выявляются факторы, влияющие на показатели работы, затем дается экспертная оценка динамики прошлых лет и возможности для сохранения или изменения динамики в будущем, а потом рассчитываются конкретные показатели.

При формировании методов и сроков планирования определяют:

* объекты, в отношении которых будут составляться планы;
* разделы плана и их оформление;
* факторы, которые необходимо анализировать и учитывать в плане, их ранжирование по объектам и разделам плана;
* исходные положения по учетной политике предприятия, которые приняты в уставе;
* способы расчета показателей.

На выбор вариантов планирования обычно влияют:

* организационно-экономический статус предприятия (частное, государственное);
* организационно-правовая форма;
* отрасль и вид деятельности;
* текущие и долгосрочные цели предпринимательства;
* размеры предприятия и объем продукции, услуг;
* особенности производственной структуры, коммерческой, финансовой, управленческой деятельности;
* кадровое обеспечение;
* хозяйственная ситуация.

При определении политики планирования на предприятии нужно исходить из знания имущественной обособленности, т.е. об имуществе и обязательствах предприятия, имуществе и обязательстве собственников этого предприятия. По имущественному состоянию можно судить о собственности предприятия, его финансовом состоянии, об источниках покрытия долгов предприятия.

Требования, которые необходимо выполнять при планировании, следующие:

* полнота отражения всех факторов производственной, хозяйственной, финансовой, инвестиционной деятельности;
* учет скрытых резервов;
* рациональность использования ресурсов.
* Процесс планирования должен быть учтен с точек зрения
* методической (через способы оценки имущества, начисления амортизации, планирования показателей);
* технической (через взаимодействие отделов и исполнителей в процессе составления планов).

Эффективное управление финансами организации возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений организации. Основная цель внутрифирменного финансового планирования – обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получение необходимых для этого средств и в конечном итоге достижение прибыльности организации. Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Таким образом, финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предпринимательской организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности ее финансовой деятельности в будущем периоде.

1.3 Структура финансового плана организации

Последовательность расчетов в финансовом плане может быть разной. Для нового предприятия расчет начинается с балансового плана, где определяется стоимость активов и пассивов баланса. Это нужно для определения уставного капитала, для выпуска акций. Для финансового оздоровления предприятия сначала нужно провести анализ и оценку финансового состояния предприятия. Для действующего предприятия первоначальный расчет связан с определением объема продаж и периодичностью поступления денег от реализуемой продукции, а затем уже формируется план по доходам и расходам.

Процесс составления финансового плана для действующего предприятия затрагивает три вида деятельности производственно-хозяйственную, финансовую и инвестиционную, что соответствует трем сферам принятия управленческих решений для текущей деятельности, для выпуска и приобретения ценных бумаг и для обеспечения производственными инвестициями развития предприятия.

Как документ, обобщающий в денежном выражении всю хозяйственную деятельность, финансовый план включает в себя:

* баланс доходов и расходов хозяйствующего субъекта;
* план денежных потоков;
* кредитный план;
* кассовый план;
* платежный календарь.

В зависимости от планового периода финансовый план бывает:

* пятилетний план (с разбивкой по годам);
* годовой план (с разбивкой по кварталам);
* оперативный план (месячный, недельный).

Баланс доходов и расходов является основным видом финансового плана хозяйствующего субъекта. Этот баланс представляет собой таблицу, в которой сумма доходов должна равняться сумме расходов, т.е. состоит из двух разделов “Доходы и поступления”, ”Расходы и отчисления”. Он включает в себя финансовые ресурсы предприятия и их использование за определенный период времени. Он представлен в виде таблицы 1.2.

Таблица 1.2 – Баланс доходов и расходов

|  |  |
| --- | --- |
| Доходы и поступления | Расходы и отчисления |
| Выручка от реализации продукции и услуг, в том числе:налог на добавленную стоимость,прибыль от реализации.Доход от внереализационных операций.Прибыль от реализации основных фондов и иного имущества. Амортизационные отчисления.Средства ремонтного фонда.Мобилизации внутренних ресурсов в капитальном строительстве.Средства, отчисляемые от себестоимости продукции на:уплату налогов;уплату за воду;платежи и взносы во внебюджетные фонды;уплату процентов по кредитам;другие.Прирост устойчивых пассивов.Излишек оборотных средств на начало планируемого года.Ссуды банков и других кредитных учреждений.Прочие.Итого доходов и поступлений средств. | Затраты на реализованную продукцию и услуги по полной плановой себестоимости, том числе убытки от реализации.Налог на добавленную стоимость, уплаченный поставщикам сырья и материалов.Платежи в бюджет по налогам и отчислениям.Капитальные вложения.Затраты на ремонт основных фондов.Прирост норматива собственных оборотных средств.Отчисления от прибыли в фонды экономического стимулирования.Отчисления в финансовый резерв.Операционные расходы.Погашение долгосрочных кредитов банков.Уплата процентов по кредитам.Платежи во внебюджетные фонды.Отчисления на благотворительные цели.Уценка товаров.Прочие расходы и отчисления.Итого расходов и отчислений. |
| Баланс:  |
| Всего доходов, поступлений средств, кредитов банков и ассигнований из бюджета. | Всего расходов, отчислений средств, погашение кредитов и платежей в бюджет. |

В состав доходов и поступлений включаются, прежде всего, доходы, получаемые за счет устойчивых источников собственных средств. При необходимости и известном источнике в доходную часть включаются суммы, полученные за счет заемных средств. К устойчивым источникам относят выручку от реализации, амортизационные отчисления, отчисления в ремонтный фонд, кредиторскую задолженность предприятия. Поэтому при разработке этого раздела плана необходимо выявить все резервы для пополнения источников финансирования будущей деятельности предприятия, рациональное размещение временно свободных финансовых ресурсов.

Для проверки правильности взаимоувязки отельных статей финансового плана и соблюдения целевого использования отдельных видов доходов и поступлений прибегают к составлению специальной проверочной таблицы – шахматному балансу. Этот документ позволяет определить источники доходов и их распределение на покрытие предстоящих расходов, сбалансировать финансовый план в целом и по отдельным разделам, установить правильность финансовых взаимоотношений с федеральным бюджетом, банками и вышестоящими организациями, а также достаточность собственных денежных ресурсов предприятия, направляемых на производственное, научно-техническое и социальное развитие.

Второй раздел финансового плана «План денежных потоков» составляется по конкретным датам поступления и расходования денежных средств предприятия. Также является основным разделом финансового плана, так как здесь проектируется поток реальных финансовых ресурсов с учетом реальных поступлений и расходования средств в течение планируемого периода.

В денежном потоке показываются по срокам поступление и расходование средств из всех источников. Отсюда:

Чистый денежный поток предприятия = Прибыль от реализации – Налоги + Внереализационные доходы – Внереализационные расходы + (1.11) Амортизационные отчисления – Капитальные вложения.

План денежных поступлений и платежей разрабатывается как система денежных потоков по сроком поступлений и платежей денежных средств, размеров денежных средств к использованию на конкретный день (месяц, декаду). Объем денежных средств для использования изменяется только тогда, когда предприятие фактически получает платежи или само производит выплаты. Этот раздел отражает обеспечение синхронности поступления и расходования средств, наличие их в банке, финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия. Отличие этого раздела от плана доходов и расходов состоит в том, что платежи по погашению долга не всегда отражаются на издержках производства, хотя уменьшают сумму денежных средств к использованию. И наоборот, амортизационные отчисления влияют на издержки производства и прибыль, но на сумму денежных средств не влияют.

При учете денежных потоков предприятие решает задачи:

* определения минимально необходимой потребности в денежных средствах для осуществления текущей деятельности предприятия, в том числе по основным видам текущих хозяйственных операций;
* выявления диапазона колебаний остатка денежных средств по отдельным периодам времени;
* корректировки потока платежей с целью уменьшения потребности в денежных активах.

Кредитный план представляет собой план поступлений кредитов и их погашение в намеченные кредитным договором сроки. Пользование кредитом является платным, поэтому сумма возврата кредита складывается из основного долга и процентов по нему.

Кассовый план представляет собой план оборота наличных денег, проходящих через кассу хозяйствующего субъекта. Составление кассового плана и контроль за его выполнением имеет важное значение для повышения платежеспособности хозяйствующего субъекта.

Платежный календарь - это план рациональной организации оперативной финансовой деятельности. В отличие от плана денежных поступлений и выплат, который ограничивается информацией о наличии денежных средств в начале и конце планируемого периода, в платежном календаре дается такое количество интервалов внутри него, которое необходимо для выявления наиболее существенных колебаний излишка или недостатка денежных средств. Это может быть по неделям, декадам, по первой и второй половине месяца. На основании платежного календаря контролируется расходование средств на неотложные нужды.

При составлении платежного календаря и кассового плана финансовая служба взаимодействует с бухгалтерией, которая обеспечивает информацией по дебиторской и кредиторской задолженности, по уплате налогов, по ссудам, расчетам с поставщиками и т.п.

Балансовый план детализирует использование и вложение финансовых ресурсов, отражает структуру и материально-вещественный состав имущества учредителей в уставном капитале предприятия на начало и конец периода. Балансовый план показывает потенциал предприятия, поэтому рекомендуется именно с него начинать составление финансового плана нового предприятия, когда необходимо в первую очередь знать величину инвестиций, размер капитальных вложений и уставного капитала.

Балансовый план составляется в виде баланса предприятия на начало и конец планируемого периода. Он состоит из двух частей. В первой показываются активы, во второй - пассивы предприятия. Обе части должны быть сбалансированы. Сумма активов равняется сумме пассивов. Называется это валютой баланса.

Балансовый план предприятия может не совпадать с формой бухгалтерского отчетного баланса, так как он оптимизирует показатели балансового плана.

Исходными данными для определения баланса действующего предприятия служит текущий баланс предприятия, данные предыдущих разделов финансового плана по движению денежных потоков, расчеты по оборотному капиталу.

Скоординировать прирост активов или обязательств предприятия можно несколькими методами.

1. Метод пропорционального оценивания дополнительной потребности в источниках финансирования и в имуществе предприятия или, наоборот, снижения имущества

2. Сметный метод составления баланса.

3. Статистический и экономико-математический метод.

Всеми этими методами решаются вопросы определения

* достаточной величины средств, инвестированных в активы предприятия;
* оптимальной пропорции между краткосрочными и долгосрочными обязательствами;
* необходимого количества акций;
* величины дебиторской и кредиторской задолженности.

Формы финансовых планов приведены в приложении А.

Структура активов баланса состоит из трех разделов.

Раздел 1 актива «Внеоборотные активы» включают разные по экономическому содержанию активы (нематериальные активы, основные средства, незавершенные капитальные вложения, долгосрочные финансовые вложения).

Раздел 2 актива «Запасы и затраты» содержит данные об остатках запасов товарно-материальных ценностей, незавершенного производства, готовой продукции.

Раздел 3 актива «Денежные средства, расчеты и прочие активы» объединяет балансовые статьи, характеризующие состояние дебиторской задолженности предприятия, его краткосрочные финансовые вложения в ценные бумаги и прочие доходные активы других предприятий, а также наличие денежных средств в кассе, на счетах в банках и других оборотных активов.

Вторая часть балансового плана предприятия «Пассивы» – это денежные обязательства перед кредиторами и источниками формирования средств предприятия для его функционирования. Раздел 4 пассива «Капитал и резервы отражает состав и структуру собственного капитала, включающего различные по своему экономическому содержанию, принципам формирования и использования, источники финансовых ресурсов предприятия: уставной капитал, резервный фонд, фонды социального назначения, целевые финансирования и поступления, нераспределенную прибыль и др.

Раздел 5 пассива «Долгосрочные пассивы» содержит данные по кредитам банков и займам, полученным от других предприятий и учреждений, задолженность другим предприятиям и учреждениям в результате выпуска и размещения различных видов долгосрочных ценных бумаг, сумма целевого государственного кредита.

Раздел 6 пассива «Расчеты и прочие пассивы» содержит информацию о состоянии расчетов по краткосрочным кредитам банков и другим займам, о наличии различной кредиторской задолженности и прочих краткосрочных пассивов.

ГЛАВА 2 **Анализ финансового состояния МУП «Горводоканал»**

2.1 Анализ технико-экономических показателей производственно-хозяйственной деятельности МУП «Горводоканал»

Горводоканал образовался в 1929г., с 01.06.1996г преобразовался в муниципальное унитарное предприятие. МУП «Горводоканал» является стратегически важным водохозяйственным предприятием, и единственным, оказывающим услуги по питьевому водоснабжению (забор, очистка, подача), канализованию, а также очистке стоков, восстановлению водных ресурсов и охране водного объекта (р. Обь, Иня). МУП «Горводоканал» обслуживает 307415 абонентов, из них 303260 абонентов составляет население и 4155 производственных предприятий г. Новосибирска и частично области.

Муниципальное Унитарное Предприятие «Горводоканал» учреждено на основании Постановления Мэра от 29.03.96г. № 283 комитетом по управлению имуществом г. Новосибирска, который является его учредителем. Местонахождение предприятия: 630007, г. Новосибирск, ул. Революции, 5.

Целью деятельности предприятия является наиболее полное удовлетворение, прежде всего, потребностей населения города Новосибирска нужд пищевой, а при установленной технической возможности и технологических нужд организаций различных форм собственности водой питьевого качества из системы водоснабжения города Новосибирска, Новосибирского района и области; прием, отведение и очистка бытовых сточных вод.

МУП «Горводоканал» в своей производственной деятельности решает две главные задачи для города:

* надежное водообеспечение питьевой водой населения, промышленных и других предприятий в соответствии с требованиями санитарных правил и норм (СанПиН 2.1.4.107401);
* отведение сточных вод, их очистка, обработка осадка и его утилизация с выполнением требований по охране окружающей среды.

Среднесуточная подача воды в город в 2008г. составила 802 тыс. м3/сут. На очистные сооружения канализации производительностью 705 тыс. м3/сут фактически поступает в среднем 713 тыс. м3/сут.

А также предметом деятельности предприятия является:

* технически правильная эксплуатация систем водоснабжения и канализации при проведении единой технической политики в городском водоснабжении и водоотведении;
* освоение и эксплуатация систем водоснабжения на базе подземных источников воды;
* контроль над качеством сточных вод предприятий и организаций перед сбросом их в систему городской канализации;
* мониторинг экологического состояния окружающей среды;
* организация эксплуатации оборудования в соответствии с правилами и нормами технической эксплуатации, повышение надежности и экономичности работы инженерных сооружений и сетей.

Основные производственные задачи за 2008 г. предприятием выполнены: осуществлялась обработка и подача в город воды нормативного качества в необходимом количестве, а также очистка и отведение всего объема подключенных к системе канализования сточных вод города.

Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью осуществляет ревизионная служба Мэрии, финансовые органы, Учредитель, департамент энергетики, строительства и жилищно-коммунального хозяйства.

Основным потребителем услуг МУП «Горводоканал» является население г. Новосибирска и близлежащих населенных пунктов. На эту группу потребителей приходится 70 % услуг оказанных в 2008 г. Еще одна категория потребителей — это юридические лица различных видов собственности. Наглядно данные о структуре потребителей МУП «Горводоканал» представлены на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 - Структура потребителей МУП «Горводоканал»

В свою очередь МУП «Горводоканал» является потребителем продукции различных предприятий и организаций.

Для основного производства необходимы:

* газ – ОАО «Сибирьгазсервис» и Новосибирскрегионгаз»;
* электроэнергия – ОАО «Новосибирскэнерго»;
* реагенты – НПО «Экохим», а также поставщики из Москвы, Перми, Германии;

Для обслуживания сетей и оборудования:

* материалы – ОАО «ЖБК-Мочище», ЗАО «Пашинский КСК», ООО «ТПК-Новосибирск», ООО «ТРК-Комплект», ООО «Торг-Сибирь» и т.д.
* з/части – ООО «Инженерные сети», ООО «Энес-Тобин», ООО «Сельхозавтозапчасти», ООО «Агороснабтехсервис», ОАО «Сибэлектротерм»
* ГСМ – «Красный Яр», ООО «ТрастСиб», ООО «Трансгрупп-С», ООО «Аспект»

Хозяйственные нужды:

* одежда специального назначения – швейные фабрики «Синар» и «Северянка»;
* компьютеры и комплектующие – ООО «ТСД», и т.д.

Список организаций, с которыми сотрудничает МУП «Горводоканал» не ограничивается выше перечисленными.

Организационная основа системы управления — ее структура. Она определяет состав подразделений, входящих в систему управления, их соподчиненности и взаимосвязи, форму разделения управленческих решений по уровням, а следовательно, и само число уровней управления. При корпоративно-глобальном системообразовании сетевого характера структуризация в основном горизонтальная и предназначена для координации. Иными словами, структура управления является той организационной формой, в рамках которой осуществляется процесс управления. Таким образом, спроектировать достаточно эффективную структуру управления — значит определить такое соотношение ее организационных элементов, при котором наиболее оперативно и своевременно выполняются требования объектов управления.

Характеризуя организационную структуру МУП «Горводоканал», необходимо заметить, что она представляет собой линейно-функциональный тип оргструктуры. В аппарате управления присутствуют такие службы, как производственная, бухгалтерская, снабжения. На рисунке 2.2 изображена организационно-управленческая структура МУП «Горводоканал».

Директор

Зам. директора по общим вопросам

Финансовый отдел

Бухгалтерия

Отдел юристов

Главный инженер

Планово-экономи­ческий отдел

Отдел охраны труда

Отдел ОКС

ЦХБЛ

Отдел механика

Отдел МТС (снабжение)

КНС

ГК

2 шт.

НФС

5 шт.

АТХ

ЦМ

ВС

2 шт.

РСЦ

и др.

ОСК

Рисунок 2.2 - Организационно-управленческая структура МУП «Горводоканал»

МУП «Горводоканал» возглавляет директор. Он руководит предприятием и организует работу по эффективному взаимодействию производственных единиц, функциональных служб предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствования производства в целях наиболее полного удовлетворения потребностей и эффективности производства.

Организует производственно – хозяйственную деятельность предприятия на основе применения методов научно обоснованного планирования, нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, а также максимальной мобилизации резервов производства. Обеспечивает выполнение предприятием заданий, плана капитального строительства, всех обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками и заказчиками. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами, по наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий их труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия, активное использование правовых средств для совершенствования управления.

Главный инженер координирует работу производственных служб предприятия. Определяет техническую политику, перспективы развития предприятия и пути реализации комплексных программ по всем направлениям совершенствования, реконструкции и технического перевооружения действующего производства.

Совершенствование технико-организационного уровня производства — это непрерывный процесс рационализации хозяйственной деятельности, на который оказывают влияние разнообразные факторы [16, с. 92]:

* научно-технический прогресс и научно-технический уровень производства и продукции;
* структура хозяйственной системы и уровень организации производства и труда;
* хозяйственный механизм и уровень организации управления;
* социальные условия и уровень использования человеческого фактора;
* природные условия и уровень рационального природопользования.

К самостоятельным факторам повышения экономической эффективности относят: внешнеэкономические; социальные; природные условия.

Повышение технико-организационного уровня и влияние других названных условий проявляется в уровне использования труда, основных средств и предметов труда.

Качественные показатели использования производственных фондов (производительность труда, фондоотдача или фондоемкость, оборачиваемость оборотных средств) служат одновременно и показателями экономической эффективности повышения технико-организационного уровня и других условий производства.

Основные показатели деятельности МУП «Горводоканал» представлены в таблице 2.1. Относительные показатели деятельности организации представлены в таблице 2.2. Как видно, в 2007 году и в 2008 году наблюдается положительная динамика выручки. Это обусловлено увеличением тарифа на оказанные услуги. Себестоимость также возросла, но темп роста себестоимости ниже темпа роста выручки. Таким образом, прослеживается значительный рост прибыли по сравнению с 2006 годом. Динамика этих показателей наглядно представлена на рисунке 2.3. Все рассчитанные относительные показатели в 2007 году значительно увеличились по сравнению с 2006 годом. Полученные данные показывают, что качественный уровень использования ресурсов повысился. Но в 2008 году наблюдается незначительное снижение показателя фондоотдачи, его динамика составила 99,46 %.

Таблица 2.1 - Основные технико-экономические показатели деятельности МУП «Горводоканал», 2006-2008 гг. (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Усл. обозн. показа-теля | Показатели | Ед. изм. | 2006г.(15,1%)(12%) | 2007г. (12%) | 2008г. | Исходные данные |
| В | 1.Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг | тыс. руб. | 702 285808 330905 330 | 1 000 4741 120 531 | 1 302 999 | Форма №2 (приложение к балансу) |
| С | 2. Себестоимость реализованной продукции, работ | тыс. руб. | 691 929796 410891 980 | 907 2701 016 142 | 1 165 183 | Форма №2 (приложение к балансу), с.20 |
| Пч | 3. Чистая прибыль | тыс. руб. | 547630706 | 70 13278 547 | 84 615 | Форма №2 (приложение к балансу), с.160 |
| Чр | 4.Численность работников в т.ч. рабочих | чел. | 2878 | 2990 | 3136 | Форма №5 (приложение к балансу) |
| ФОТ | 5. Фонд оплаты труда | тыс. руб. | 136 417157 016175 858 | 156 961175 796 | 183 847 | Форма №5(приложение к балансу) |
| ЗПр | 6.Среднемесячная заработная плата на одного работника | тыс. руб. | 3,95 | 4,37 | 4,89 | Пояснительная записка к годовому отчёту |
| ОФост | 7.Остаточная стоимость основных фондов | тыс. руб. | 2 953 139 | 3 497 841 | 3 949 306 | Форма №1 (баланс), с.122 |

Таблица 2.2 - Относительные показатели деятельности МУП «Горводоканал» за 2006-2008 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Усл. обозн. пока-зателя | Показатели | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | Формула расчёта |
| Фотд | 1.Фондоотдача, тыс.р. | 0,296 | 0,371 | 0,369 |  |
| ВР | 2.Выработка на одного работника, тыс.р./чел | 244,0 | 341,5 | 415,5 |  |
| Рсп | 3.Рентабельность производства, % | 1,497 | 7,73 | 7,262 |  |
| Рп | 4.Рентабельность продукции, % | 1,475 | 9,316 | 10,577 |  |

Примечания 1. Внеоборотные активы, с.190 (баланс), среднегодовое значение;

2.Прибыль (убыток) организации (Форма №2 (приложение к балансу), с.50



Рисунок 2.3 - Динамика основных показателей деятельности МУП «Горводоканал»

На финансовое положение своих предприятий руководители коммунальных предприятий жалуются давно и, что характерно, правильно жалуются. Виноваты в этом, в первую очередь, такие объективные факторы, как постоянное бюджетное недофинансирование, несбалансированная тарифная политика. Но есть и еще одна не менее важная, но уже субъективная, причина — это отсутствие ясных целей и понимания задач предприятий их руководителями, что не позволяет этим самым руководителям эффективно управлять ведомыми ими предприятиями.

Эффективное управление коммунальными предприятиями сегодня зависит от того, как быстро руководители предприятий поймут, что основной целью деятельности предприятия, управляющего объектами коммунальной инфраструктуры, вне зависимости от его организационно-правовой формы является все же получение прибыли или, по крайней мере, достижение безубыточности от осуществления деятельности по предоставлению коммунальных услуг [17, с. 13].

Сегодня управление предприятием становится невозможным без эффективного планирования его деятельности и контроля за реализацией планов. Но если посмотреть, как до сих пор планируют хозяйственную деятельность планово-экономические отделы коммунальных предприятий, то можно увидеть, что планирование деятельности осуществляется по принципу «от достигнутого» и начинается с производства, а не со сбыта. На многих предприятиях вообще отсутствует процесс планирования объемов реализации коммунальных услуг, и решение принимается на основе данных предшествующих периодов.

Планирование мероприятий по содержанию и ремонту основных средств коммунального предприятия также проводится только финансовое, причем в пределах лимита денежных средств, соответствующего затратам также предшествующих периодов. Чаше всего это делается вне зависимости от того сможет ли предприятие оплатить предстоящий ремонт, так как не знает, получит ли оно деньги за предоставленные услуги.

До сих пор формирование тарифа на коммунальные услуги, как правило, происходит по принципу «себестоимость + процент рентабельности».

При таком подходе можно с уверенностью утверждать, что структура тарифа не может соответствовать реальным финансовым потребностям предприятия. Для определения тарифов на большинстве предприятий используется нормативная себестоимость, которая, как правило, весьма существенно отличается от фактических затрат на производство услуг. При использовании отраслевых нормативов не учитывается специфика деятельности конкретного предприятия (например, состояние его основных фондов), а также его реальные потребности, которые могут быть как выше, так и ниже нормативных величин.

Реалии российского бухгалтерского учета таковы, что себестоимость продукции (услуг) коммунальных предприятий — величина, которая не отражает действительных затрат предприятия на производство продукции или оказание услуг. Так действующее законодательство не позволяет включать в себестоимость некоторые расходы, неизбежно возникающие у всех предприятий (например, часть процентов по обслуживанию полученных займов, расходы на развитие, замену и реконструкцию основных средств). Учитывая, что ряд необходимых расходов может быть произведен только из прибыли, то в случае, если включаемую в тариф прибыть рассчитывать как процент от себестоимости, её величины может не хватить для финансирования необходимых расходов. Главное, такая система никоим образом не стимулирует предприятие к снижению себестоимости, ведь снижение издержек одновременно приведет и к снижению абсолютной величины прибыли [17, с. 24].

На предприятии МУП “Горводоканал” расчет прибыли ведется по отгрузке, то есть выручка формируется в зависимости от фактического количества принятых (канализация) и отпущенных (водоснабжение) кубических метров умноженного на Государственный регулируемый тариф (за 1 м3) (см. рисунок 2.4).

# Прибыль

=

–

*Фактическая себестои­мость*

# Выручка

=

Х

% рент-ти

Vм3

# Тариф

С/ст прошлого года

# Прибыль

% рент-ти

# Выручка

# Себестои­мость фактичес­кая

# Себестои­мость прошлого года

Рисунок 2.4 - Структура выручки

Тарифы ежегодно корректируются Учредителем (Мэрией) на основании фактической себестоимости за прошедший период. В тариф также закладывается процент рентабельности, составляющий приблизительно 20 – 25 %. Не все категории потребители уплачивает стопроцентную стоимость тарифа. МУП «Горводоканал» имеет гибкую систему тарифов: различаются такие группы потребителей, как население, бюджетные организации, коммерческие организации.

Ряд причин: удорожание электроэнергии, аварийные ситуации, инфляция и т.п. приводит к увеличению себестоимости по сравнению с прошлым годом.

В современных условиях повышается самостоятельность предприятий в принятии и реализации управленческих решений, их экономическая и юридическая ответственность за результаты хозяйственной деятельности. Объективно возрастает значение финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов. Все это повышает роль финансового анализа в оценке их производственной и коммерческой деятельности. Результаты такого анализа необходимы, прежде всего, собственникам, кредиторам, инвесторам, поставщикам, налоговым службам, менеджерам и руководителям предприятий.

Финансовый анализ является важным составным элементом финансового менеджмента. Ключевой целью финансового анализа является получение определенного числа основных (наиболее информативных) показателей, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: изменение в структуре активов и пассивов; динамика расчетов с дебиторами и кредиторами; величина прибылей и убытков и уровень рентабельности активов и продаж.

Исходной базой для финансового анализа являются данные бухгалтерского учета и отчетности, изучение которых помогает восстановить все ключевые аспекты производственно-хозяйственной деятельности и совершенных операций в обобщенной форме.

Практика финансового анализа уже выработала основные правила (методику) анализа финансовых отчетов. Вреди них можно выделить следующие:

1. горизонтальный (временной) анализ – сравнение каждой позиции отчетности с предыдущим периодом;
2. вертикальный (структурный) анализ – определение структуры итоговых показателей с выявлением влияния каждой позиции отчетности на результат в целом;
3. трендовый анализ – сравнение каждой позиции отчетности с рядом предшествующих периодов и определение тренда, т.е. основной тенденции динамики показателя, очищенной от случайных влияний и индивидуальных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда формируются возможные значения показателей в будущем, а, следовательно, ведется перспективный, прогнозный анализ;
4. анализ финансовых коэффициентов – расчет относительный данных отчетности, определение взаимосвязей показателей;
5. сравнительный (пространственный) анализ проводится при сравнении отдельных внутрихозяйственных показателей отчетности организации с показателями дочерних фирм, подразделений, цехов, а также при сравнении показателей данной фирмы с показателями конкурентов, со среднеотраслевыми и средними общеэкономическими данными, соответствующими показателями прошлых периодов;
6. факторный анализ дает оценку влияния отдельных факторов на результативный показатель как прямым методом дробления последнего на составные части, так и обратным методом, когда отдельные элементы соединяют в общий результативный показатель;
7. анализ динамики валюты бухгалтерского баланса.

Общая оценка финансового состояния предприятия осуществляется на основе бухгалтерского баланса (форма №1). Общий итог актива и пассива носит название валюты баланса.

Необходимо подчеркнуть, что у западных фирм активы располагаются по понижающейся степени ликвидности. На предприятиях России, наоборот, по возрастающей: нематериальные активы, основные средства и другие внеоборотные активы, запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения и денежные средства.

В ходе анализа проводится оценка изменения валюты баланса за анализируемый период. Можно ограничиться сравнением итогов валюты баланса на конец и начало отчетного периода и определить рост или снижение в абсолютном выражении (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3 - Сравнение валюты баланса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Валюта баланса, тыс. р. | Увеличение/уменьшение (к предыдущему году), тыс. р. |
| нач. года | кон. года |
| 2006 | 2 810 397 | 2 903 072 | 92 675 |
| 2007 | 3 215 733 | 3 344 814 | 129 081 |
| 2008 | 4 183 166 | 4 452 476 | 269 310 |

Увеличение валюты баланса свидетельствует о росте производственных возможностей организации и заслуживает положительной оценки. Исследуя причины увеличения валюты баланса, необходимо учитывать влияние переоценки основных средства, инфляционных процессов (их влияние на состояние запасов), удлинения сроков расчетов с дебиторами и кредиторами и т.п.

Основной причиной увеличения валюты баланса, которое прослеживается в анализируемых годах (таблица 2.3) является переоценка стоимости основных средств. В 2008 году был увеличен уставный капитал; в 2007 году увеличилась дебиторская задолженность и запасы ТМЦ (теперь уровень запасов ТМЦ (3,5 %) соответствует нормативному аварийно-техническому запасу); в 2006 году увеличилась стоимость основных средств за счет ввода новых объектов по распоряжению Мэрии.

В целях объективной оценки финансового положения предприятия целесообразно сравнить ряд периодов изменения средней величины имущества с изменениями финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия по форме №2 (выручки от реализации продукции и прибыли). Коэффициент прироста имущества определяется по формуле (2.1).

 (2.1)

где И1, И0 – средняя стоимость имущества (активов) за отчетный и базисный периоды.

Коэффициент прироста выручки от реализации продукции, товаров, работ, услуг устанавливается по формуле (2.2).

 (2.2)

где ВР1, ВР0 – выручка от реализации за отчетный и базисный периоды.

Коэффициент прироста прибыли определяется по формуле (2.3).

 (2.3)

где П1, П0 – прибыль от обычных видов деятельности (до налогообложения) – бухгалтерская прибыль за отчетный и базисный периоды.

Сравнение указанных показателей приведено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Коэффициенты прироста имущества, выручки от реализации и прибыли по МУП «Горводоканал» (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | Коэфф-нт прироста показателя | 2008 | Коэфф-нт прироста показателя |
| 1. Среднегодовая стоимость имущества (активов), тыс. руб. | 3 682 674 | 3 673 907 | -0,002 | 4 317 971 | 0,173 |
| 2. Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 905 330 | 1 120 531 | 0,238 | 1 302 999 | 0,439 |
| 3. Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 33 032 | 89 555 | 1,711 | 124 538 | 2,770 |

Если Кпвр и Кпп выше, чем Кпи, то это свидетельствует об улучшении использования хозяйственных средств предприятия по сравнению с предыдущим периодом, и наоборот.

Приведенные в таблице коэффициенты свидетельствуют о благоприятном для организации соотношении прироста указанных показателей в анализируемом периоде.

Горизонтальный анализ заключается в построении одной или нескольких аналитических таблиц, в которых абсолютные балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения), который приведен в таблице 2.5.

Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей финансовой отчетности за определенный период и дать им оценку. Ценность результатов анализа существенно снижается в условиях инфляции, но полученные данные можно использовать при межхозяйственных сравнениях.

Позитивными аспектами в деятельности МУП «Горводоканал» являются: снижение дебиторской задолженности на 13 %; увеличение стоимости основных средств. Негативные моменты в работе организации: рост остатков незавершенного строительства более чем в 2 раза; значительное увеличение объемов заемных средств

В таблице 2.6 приведен бухгалтерский баланс МУП «Горводоканал» по укрупненной номенклатуре статей. Анализируя структуру пассива баланса предприятия, необходимо отметить как положительный аспект его финансовой устойчивости высокую долю капитала и резервов (собственных источников) в валюте баланса, хотя эта доля снизилась на 3,7 пункта (89,4 - 93,1).

Таблица 2.5 - Горизонтальный анализ баланса за 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| АКТИВ |
| I. Внеоборотные активы |
| Нематериальные активы | 110 | 253 | 100 | 184 | 72,7 |
| Незавершенное строительство | 130 | 33 801 | 100 | 75 986 | 224,8 |
| Долгосрочные финансовые вложения  | 140 | 1950 | 100 | 2 000 | 102,6 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | – | – | 11 954 | – |
| И т о г о по разделу I | 190 | 3 533 845 | 100 | 3 625 315 | 102,6 |
| II. Оборотные активы |
| Запасы | 210 | 124 588 | 100 | 199 534 | 160,2 |
| НДС по приобретенным ценностям | 220 | 4 622 | 100 | 15 163 | 328,1 |
| Дебиторская задолженность | 230,240 | 443 928 | 100 | 386 144 | 87,0 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 73 627 | 100 | 220 294 | 299,2 |
| Денежные средства | 260 | 2 556 | 100 | 6 026 | 235,8 |
| И т о г о по разделу II | 290 | 649 321 | 100 | 827 161 | 127,4 |
| БАЛАНС | 300 | 4 183 166 | 100 | 4 452 476 | 106,4 |
| ПАССИВ |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 65 | 100 | 253 679 | 390275 |
| Добавочный капитал | 420 | 3 806 287 | 100 | 3 684 501 | 96,8 |
| Резервный капитал | 430 | 48 723 | 100 | – | – |
| Нераспределенная прибыль | 460,470 | 39 069 | 100 | 40 456 | 103,6 |
| И т о г о по разделу III | 490 | 3 894 144 | 100 | 3 978 636 | 102,2 |
| IV. Долгосрочные обязательства | 590 | 75 119 | 100 | 69 638 | 92,7 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 50 000 | 100 | 236 900 | 473,8 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 163 903 | 100 | 167 302 | 102,1 |
| И т о г о по разделу V | 690 | 213 903 | 100 | 404 202 | 189,0 |
| БАЛАНС | 700 | 4 183 166 | 100 | 4 452 476 | 106,4 |

Таблица 2.6 - Вертикальный анализ баланса за 2008 год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Код строки | На начало отчетного периода | На конец отчетного периода |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| АКТИВ |
| I. Внеоборотные активы |
| Нематериальные активы | 110 | 253 | 0,01 | 184 | 0,0 |
| Основные средства | 120 | 3 497 841 | 83,6 | 3 535 191 | 79,4 |
| Незавершенное строительство | 130 | 33 801 | 0,8 | 75 986 | 1,7 |
| Долгосрочные финансовые вложения  | 140 | 1950 | 0,05 | 2 000 | 0,04 |
| Прочие внеоборотные активы | 150 | – | – | 11 954 | 0,3 |
| И т о г о по разделу I | 190 | 3 533 845 | 84,5 | 3 625 315 | 81,4 |
| II. Оборотные активы |
| Запасы | 210 | 124 588 | 3,0 | 199 534 | 4,5 |
| НДС по приобретенным ценностям | 220 | 4 622 | 0,1 | 15 163 | 0,3 |
| Дебиторская задолженность | 230,240 | 443 928 | 10,6 | 386 144 | 8,7 |
| Краткосрочные финансовые вложения | 250 | 73 627 | 1,8 | 220 294 | 4,9 |
| Денежные средства | 260 | 2 556 | 0,1 | 6 026 | 0,1 |
| И т о г о по разделу II | 290 | 649 321 | 15,5 | 827 161 | 18,6 |
| БАЛАНС | 300 | 4 183 166 | 100 | 4 452 476 | 100,0 |
| ПАССИВ |
| III. Капитал и резервы |  |  |  |  |  |
| Уставный капитал | 410 | 65 | 0,0 | 253 679 | 5,7 |
| Добавочный капитал | 420 | 3 806 287 | 91,0 | 3 684 501 | 82,8 |
| Резервный капитал | 430 | 48 723 | 1,2 | – | – |
| Нераспределенная прибыль | 460,470 | 39 069 | 0,9 | 40 456 | 0,9 |
| И т о г о по разделу III | 490 | 3 894 144 | 93,1 | 3 978 636 | 89,4 |
| IV. Долгосрочные обязательства | 590 | 75 119 | 1,8 | 69 638 | 1,50 |
| V. Краткосрочные обязательства |  |  |  |  |  |
| Займы и кредиты | 610 | 50 000 | 1,2 | 236 900 | 5,3 |
| Кредиторская задолженность | 620 | 163 903 | 3,9 | 167 302 | 3,8 |
| И т о г о по разделу V | 690 | 213 903 | 5,1 | 404 202 | 9,1 |
| БАЛАНС | 700 | 4 183 166 | 100 | 4 452 476 | 100,0 |

Вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса с помощью относительных показателей дает возможность получить представление о финансовом отчете: о структуре актива и пассива баланса, доле отдельных статей отчетности в валюте баланса. Цель вертикального анализа заключается в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке их динамики, что позволяет установить и прогнозировать структурные изменения активов и источников их покрытия.

Используя относительные показатели, можно сравнивать показатели различных организаций одной отрасли, а также организаций разных отраслей. Эти показатели сглаживают также негативное влияние инфляционных процессов. Динамика структуры хозяйственных средств и источников их покрытия дает возможность определить самые общие тенденции в изменении финансового положения организации.

2.2 Анализ деловой активности и финансовых результатов МУП «Горводоканал»

Деловая активность предприятия измеряется с помощью системы количественных и качественных критериев. Качественные критерии – широта рынков сбыта (внутренних и внешних), деловая репутация предприятия, его конкурентоспособности, наличие постоянных поставщиков и покупателей готовой продукции (услуг) и др. Данные критерии целесообразно сопоставлять с аналогичными параметрами конкурентов, действующих в отрасли или сфере бизнеса. Количественные критерии деловой активности характеризуются абсолютными и относительными показателями.

Среди абсолютных показателей необходимо выделить объем продажи готовой продукции товаров, работ и услуг (оборот), прибыть, величину авансированного капитала (активов). Целесообразно сравнивать эти параметры в динамике за ряд периодов (кварталов, лет). Оптимальное соотношение между ними определяется по формуле (2.4).

Тп > Тв > Та > 100% (2.4)

где Тп – темп роста прибыли, %;

Тв – темп роста выручки от продажи товаров (продукции, работ, услуг), %;

Та – темп роста активов, %.

Эта зависимость означает что:

а) экономический потенциал предприятия возрастает;

б) по сравнению с увеличением экономического потенциала объем реализации возрастает более высокими темпами, т.е. ресурсы предприятия используются более эффективно;

в) прибыль возрастает опережающими темпами, что свидетельствует, как правило, об относительном снижении издержек производства и обращения.

Однако возможны и отклонения от этой идеальной зависимости, причем не всегда их следует рассматривать как негативные, такими причинами являются: освоение новых перспектив направления приложения капитала, реконструкция и модернизация действующих производств и т.п. Эта деятельность всегда сопряжена со значительными вложениями финансовых ресурсов, которые по большей части не дают быстрой выгоды, но в перспективе могут полностью окупиться.

Относительные показатели деловой активности характеризуют эффективность использования ресурсов (имущества) предприятия. Их можно представить в виде системы финансовых коэффициентов – показателей оборачиваемости. Следующие показатели позволяют осуществлять анализ состояния и контролировать эффективность использования оборотных средств:

* величина оборотных активов и чистого оборотного капитала и их удельный вес в общем объеме активов (горизонтальный анализ баланса);
* структура оборотных активов;
* оборачиваемость оборотных активов и их отдельных элементов;
* длительность финансового цикла;
* рентабельность оборотных активов.

Сводные данные о структуре оборотных активов (раздела II баланса) по МУП «Горводоканал» представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Структура оборотных активов за 2006-2008 годы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование статей | На начало 2006 года | На начало 2007 года | На начало 2008 года | На конец 2008 года |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| 1. Запасы | 82449 | 15,51 | 84691 | 15,97 | 124588 | 19,19 | 199534 | 24,12 |
| 2. НДС по приобретенным ценностям | 9980 | 1,88 | 3511 | 0,66 | 4622 | 0,71 | 15163 | 1,83 |
| 3. Дебиторская задолженность | 309206 | 58,15 | 350543 | 66,10 | 443928 | 68,37 | 386144 | 46,68 |
| 4. Краткосрочные финансовые вложения | 126809 | 23,85 | 83202 | 15,69 | 73627 | 11,34 | 220294 | 26,63 |
| 5. Денежные средства | 3279 | 0,62 | 8355 | 1,58 | 2556 | 0,39 | 6026 | 0,73 |
| 6. Всего оборотные активы | 531723 | 100 | 530302 | 100 | 649321 | 100 | 827161 | 100 |
| 7. ЧОК (разница между оборотными активами и краткосрочными обязательствами) | 205302 | 38,61 | 227062 | 42,82 | 435418 | 67,06 | 422959 | 51,13 |

Из данных таблицы следует, что сформированная организацией структура оборотных активов ставит ее финансовое благополучие в прямую зависимость от поступления средств от дебиторов. Как следует из данных баланса, основную долю дебиторской задолженности составляет задолженность со сроком погашения до 12 месяцев. В целом, за последние три года доля дебиторской задолженности снизилась на 11,47 %. Удельный вес чистого оборотного капитала в общем объеме оборотных активов за последние три года возрос на 12,52 %, но в 2008 году прослеживается снижение этого показателя. Приведенные данные подтверждают удовлетворительную структуру оборотных активов предприятия, позволяющую осуществлять нормальную производственно-коммерческую деятельность в следующем году (при условии дальнейшего снижения доли дебиторской задолженности в объеме оборотных активов). Деловая активность характеризуется следующими значениями коэффициентов приведенных в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Коэффициенты деловой активности по МУП «Горводоканал» за 2006-2008 год (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | Изменение(+ или -) | 2008 | Изменение(+ или -) |
| 1. Исходные данные для расчета коэффициентов |
| 1.1 Выручка от реализации, тыс. р. | 905 330 | 1 120 531 | 215 201 | 1 302 999 | 397 669 |
| 1.2 Себестоимость реализованных услуг,тыс. р. | 891 980 | 1 016 142 | 124 163 | 1 165 183 | 273 203 |
| 1.3 Средняя стоимость оборотных активов, тыс. р. | 683 217 | 661 681 | -21 535 | 738 241 | 55 024 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| 1.4 Запасы | 107 732 | 117 197 | 9 465 | 162 061 | 54 329 |
| 1.5 Дебиторская задолженность | 425 183 | 444 904 | 19 722 | 415 036 | -10 147 |
| 1.6 Средняя стоимость собственного капитала | 3 276 815 | 3 342 240 | 65 425 | 3 936 390 | 659 575 |
| 1.7 Средняя стоимость кредиторской задолженности | 206 694 | 192 975 | -13 719 | 165 603 | -41 091 |
| 1.8 Прибыль до выплаты налогов | 32 170 | 89 555 | 57 385 | 124 538 | 92 368 |
| 2. Расчет коэффициентов деловой активности |
| 2.1 К-нт оборачиваемости оборотных активов (стр. 1.1 / стр. 1.3) | 1,33 | 1,69 | 0,36 | 1,77 | 0,44 |
| 2.2 Продолжительность одного оборота оборотных активов (365дн / стр. 2.1) | 275,5 | 215,5 | -60,00 | 206,8 | -68,65 |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| 2.3 К-нт оборачиваемости запасов (стр. 1.2 / стр. 1.4) | 8,28 | 8,67 | 0,39 | 7,19 | -1,09 |
| 2.4 Продолжительность одного оборота запасов (365дн / стр. 2.3) | 44,1 | 42,1 | -1,99 | 50,8 | 6,68 |
| 2.5 К-нт оборачиваемости дебиторской задолженности (стр. 1.1 / стр. 1.5) | 2,13 | 2,52 | 0,39 | 3,14 | 1,01 |
| 2.6 Продолжительность одного оборота дебиторской задолженности(365дн / стр. 2.5) | 171,4 | 144,9 | -26,50 | 116,3 | -55,16 |
| 2.7 К-нт оборачиваемости собственного капитала (с.1.1 / с1.6) | 0,28 | 0,34 | 0,06 | 0,33 | 0,05 |
| 2.8 Продолжительность одного оборота собственного капитала (365 дн. / стр. 2.8) | 1 321,1 | 1 088,7 | -232,41 | 1 102,7 | -218,43 |
| 2.9 К-нт оборачиваемости кредиторской задолженности (стр. 1.1 / стр. 1.7) | 4,38 | 5,81 | 1,43 | 7,87 | 3,49 |
| 2.10 Продолжительность оборота кредиторской задолженности (365дн/п.2.9) | 83,33 | 62,86 | -20,47 | 46,39 | -36,94 |
| 2.11 К-нт загрузки (закрепления) оборотных активов (п.1.3 / п. 1.1) | 0,75 | 0,59 | -0,16 | 0,57 | -0,19 |
| 2.12 Уровень рентабельности оборотных активов (п.1.8/п.1.3х100%) | 4,71 | 13,53 | 8,83 | 16,87 | 12,16 |

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за последние три года возрос на 0,44 пункта или на 33 %, что привело к ускорению их оборачиваемости на 68,65 дней, несмотря на замедление оборачиваемости запасов на 6,68 дня. В то же время ускорилась оборачиваемость дебиторской задолженности на 55,16 дня или 1,01 %, что свидетельствует об улучшении работы с дебиторами.

Оборачиваемость собственного капитала так же ускорилась на 0,05 пункта, что соответствует 218,43 дня.

Ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности на 3,49 пункта или 36,94 дня не способствует укреплению платежеспособности организации. К тому же продолжительность оборота дебиторской задолженности на конец отчетного периода более чем в два с половиной раза (116,3/46,39) превышала скорость погашения кредиторской задолженности, что существенно снижает финансовую устойчивость. В связи с ростом прибыли до налогообложения (бухгалтерской прибыли) значительно увеличилась рентабельность оборотных активов – более чем в три с половиной раза.

В процессе осуществления анализа деловой активности предприятия целесообразно обратить внимание на продолжительность производственно-коммерческого цикла и его элементы.

Анализу показателей управления активами предшествует изучение этапов обращения денежных ресурсов предприятия, которые представлены на рисунке 2.5.

Циклы оборота денежных ресурсов предприятия

Получение платежа от покупателя

Продажа готовой продукции

Размеще­ние заказа

Поступление сопро­водительных доку­ментов, сырья и ма­териалов на склад

Период обращения дебиторской задолженности

Производственный процесс

Финансовый цикл (ФЦ)

Период обращения кредиторской задолженности

Операционный цикл (ОЦ)

Рисунок 2.5 – Этапы обращения денежных средств

Как следует из рисунка, операционный цикл (ОЦ) характеризует общее время, в течение которого денежные ресурсы иммобилизованы в запасах и дебиторской задолженности.

Непосредственно производственный процесс включает время:

* хранения материальных запасов с момента поступления их на склад предприятия до момента отпуска в производство;
* длительности технологического процесса (обработки сырья и материалов для выпуска готовой продукции);
* хранения готовой продукции на складе.

Разрыв между сроками платежа по своим обязательствам перед поставщиками и получением денежных средств от покупателей является финансовым циклом (ФЦ), в течение которого они отвлекаются из оборота предприятия. ФЦ рассчитывается по формуле (2.5).

ФЦ = ОЦ – ПОкз (2.5)

где ОЦ – операционный (производственный) цикл, дни;

 ПОкз – период оборачиваемости кредиторской задолженности, дни.

Как следует из формулы, снижение операционного и финансового циклов в динамике – положительная тенденция.

По анализируемой организации продолжительность циклов составляет:

на начало 2006 года: 215,5 дней (44,1+171,4) операционной

на конец 2008 года: 167,1 дня (50,8+116,3) цикл

на начало 2006 года: 132,17дней (215,5-83,33) финансовый

на конец 2008 года: 120,71 дня (167,1-46,39) цикл

Следовательно, сокращение операционного и финансового циклов оценивается позитивно для укрепления финансовой устойчивости МУП «Горводоканал».

Таким образом, показатели деловой активности организации оцениваются как удовлетворительные, обеспечивающие ее стабильную производственно-коммерческую деятельность в предстоящем году.

На основе приведенных в таблице 2.7 показателей можно рассчитать потребность предприятия в оборотных средствах. Она определяется по формуле (2.6).

Пос = З + ДЗ – КЗ (2.6)

где: Пос – потребность в оборотных средствах, тыс. р.;

З – средняя стоимость запасов, тыс. р.;

ДЗ – средняя стоимость дебиторской задолженности со сроком погашения до 12 месяцев, тыс. р.;

КЗ – средний остаток кредиторской задолженности, тыс. р.

Расчет потребности в оборотных средствах на 2008 год по МУП «Горводоканал» представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Потребность в оборотных средствах по МУП «Горводоканал» (в сопоставимых средствах)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | Изменение за период |
| 1. Средний остаток запасов, тыс. р. | 131 261 | 162 061 | +30 800 |
| 2. Средний остаток задолженности со сроком погашения до 12 месяцев, тыс. р. | 317 753 | 327 366 | +9 613 |
| 3. Средний остаток кредиторской задолженности, тыс. р. | 216 132 | 165 603 | -50 529 |
| 4. Потребность в оборотных активах, тыс. р. | 232 882 | 323 824 | +90 942 |
| 5. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. р. | 1 254 995 | 1 302 999 | +48 004 |
| 6. Потребность в оборотных активах к выручке от реализации (п.4/п.5\*100), % | 18,6 | 24,9 | +6 |

Полученная путем усреднения величина корректируется с учетом ожидаемых изменений объема выручки от реализации продукции (объема продаж) в планируемом периоде.

Финансовые результаты (прибыль) организации должны анализироваться с учетом данных о движении денежных средств. Это вызвано тем, что в бухгалтерской отчетности отражены финансовые результаты, рассчитанные по методу начисления, а не по кассовому методу. Кроме того, часть поступлений и выбытий денежных средств непосредственно не влияют на прибыль отчетного периода (доходы и расходы будущих периодов, получение и выплата авансов, получение и возврат кредитов, финансовые вложения и др.).

Анализ уровня и динамики финансовых результатов по данным Формы №2 проводится с использованием метода горизонтального анализа представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 |  | 2008 |  |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Выручка от продаж | 1 000 474 | 100 | 1 302 999 | 130,2 |
| Себестоимость проданной продукции | 907 270 | 100 | 1 165 183 | 128,4 |
| Валовая прибыль | 93 204 | 100 | 137 816 | 147,9 |
| Расходы периода | - | 100 | - | - |
| Прибыль от продаж | 93 204 | 100 | 137 816 | 147,9 |
| Прочие операционные доходы | 388769 | 100 | 425 962 | 109,6 |
| Прочие операционные расходы | 447346 | 100 | 538 497 | 120,4 |
| Внереализационные доходы | 79 675 | 100 | 120 893 | 151,7 |
| Внереализационные расходы | 34342 | 100 | 21636 | 63,0 |
| Прибыль до налогообложения | 79 960 | 100 | 124 538 | 155,8 |
| Налог на прибыль | 9 828 | 100 | 39 683 | 403,8 |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль отчетного периода) | 70 132 | 100 | 84 855 | 121,0 |

По отношению к предшествующему периоду прибыль до налогообложения выросла на 55,8 %.

В динамике финансовых результатов можно отметить следующее: прибыль от продаж растет быстрее, чем выручка от реализации, что свидетельствует об относительном снижении затрат на производство. Однако имеются и негативные изменения: темп роста чистой прибыли ниже темпов роста прибыли от продаж и прибыли до налогообложения, что объясняется наличием налоговых обязательств прошлых периодов.

Изменения в структуре прибыли анализируются с использованием методов вертикального анализа. Соответствующие расчеты приведены в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 | 2008 | Изменение за период |
| тыс. руб. | % | тыс. руб. | % |
| Прибыль до налогообложения – всего | 79 960 | 100 | 124 538 | 100 | - |
| в том числе |  |  |  |  |  |
| валовая прибыль | 93 204 | 116,6 | 137 816 | 110,7 | -5,9 |
| от операционной деятельности | 388 769 | 486,2 | 425 962 | 342,0 | -144,2 |
| от внереализационной деятельности | 79 675 | 99,6 | 120 893 | 97,1 | -2,6 |
| Налог на прибыль | 9 828 | 12,3 | 39 683 | 31,9 | 19,6 |
| Чистая прибыль | 70 132 | 87,7 | 84 615 | 67,9 | -19,8 |

Структура прибыли имеет отрицательную динамику: уменьшились доли прибыли всех категорий, а доля налога на прибыль и прочих обязательных платежей, наоборот, увеличилась.

Финансовая устойчивость организации зависит от доли прибыли, направляемой на реинвестирование, а также от структуры капитала, привлечения заемных средств, что формирует экономическую и финансовую рентабельность. Экономическая рентабельность – параметр, исчисленный исходя из величины прогнозной (потенциальной) прибыли, отраженной в бизнес-плане инвестиционного или инновационного проекта (программы). Финансовая рентабельность определяется на базе реальной прибыли, включенной в финансовую (бухгалтерскую) отчетность предприятия [18, с. 175]. Система и расчет показателей рентабельности представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Расчет показателей рентабельности по МУП «Горводоканал»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2006 | 2007 | Измене-ние (+ или -) | 2008 | Измене-ние (+ или -) |
| 1. Исходные данные для расчета коэффициентов |
| 1.1 Выручка от реализации, тыс. руб. | 905 330 | 1 120 531 | 215 201 | 1 302 999 | 397 669 |
| 1.2 Полная себестоимость реализованных услуг, т. р. | 891 980 | 1 016 142 | 124 163 | 1 165 183 | 273 203 |
| 1.3 Прибыль от реализации (с.1.1-с.1.2), т. р. | 13 350 | 104 388 | 91 038 | 137 816 | 124 466 |
| 1.4 Бухгалтерская прибыль (до налогообложения), т. р. | 32 170 | 89 555 | 57 385 | 124538 | 92 368 |
| 1.5 Чистая прибыль, т. р.  | 705 | 78 548 | 77 843 | 84 615 | 83 910 |
| 1.6 Средняя стоимость основных средств, т. р. | 2 915 407 | 2 965 883 | 50 476 | 3 516 516 | 601 109 |
| 1.7 Средняя стоимость внеоборотных активов, т. р. | 2 999 457 | 3 012 225 | 12 768 | 3 579 580 | 580 123 |
| 1.8 Средняя стоимость оборотных активов, тыс. руб. | 683 217 | 661 681 | -21 535 | 738 241 | 55 024 |
| 1.9 Средняя стоимость МПЗ, тыс. руб. | 107 732 | 117 197 | 9 465 | 162 061 | 54 329 |
| 1.10 Средняя стоимость активов (имущества), т. р. | 2 856 734 | 3 673 907 | 817 173 | 4 317 821 | 1 461 087 |
| 1.11 Средняя стоимость собственного капитала, т. р. | 3 276 815 | 3 342 240 | 65 425 | 3 936 390 | 659 575 |
| 1.12 Средняя стоимость инвестиций, тыс. руб. | 3 276 815 | 3 384 306 | 107 491 | 4 008 786 | 731 971 |
| 2. Расчет показателей рентабельности, % |
| 2.1 Рентабельность реализованной продукции (с.1.3/ с.1.2\*100) | 1,50 | 10,27 | 8,78 | 11,83 | 10,33 |
| 2.2 Рентабельность производства (с.1.4/(с1.6+с.1.9) \*100) | 1,06 | 2,9 | 1,84 | 3,4 | 2,32 |
| 2.3 Рентабельность активов, (с.1.4/с.1.10\*100) | 1,13 | 2,44 | 1,31 | 2,88 | 1,76 |
| 2.4 Рентабельность внеоборотных активов (с.1.4/с.1.7) | 1,07 | 2,97 | 1,90 | 3,48 | 2,41 |
| 2.5 Рентабельность оборотных активов (с.1.4/с.1.8) | 4,71 | 13,53 | 8,83 | 16,87 | 12,16 |
| 2.6 Рентабельность собственного капитала (с.1.5/1.11 \*100) | 0,02 | 2,35 | 2,33 | 2,15 | 2,13 |
| 2.7 Рентабельность инвестиций (с. 1.5/1.12\*100) | 0,02 | 2,32 | 2,30 | 2,11 | 2,09 |
| 2.8 Рентабельность продаж (с.1.4/с.1.1\*100) | 3,55 | 7,99 | 4,44 | 9,56 | 6,00 |

По всем видам рентабельности наблюдается рост показателей как в 2007 году, так и в 2008 году. Но в 2008 году при сравнении с 2007 годом снизились на 10 % показатели: рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестиций. Это изменение свидетельствует о снижении эффективности использования собственного капитала и капитала, вложенного на длительный срок.

На рентабельность собственного капитала влияют как факторы хозяйственной деятельности, так и факторы, связанные с финансовой деятельностью организации. Рентабельность инвестиций можно повысить двумя способами [18, с. 183]:

* увеличение нормы прибыли на один рубль объема продаж;
* ускорением оборачиваемости инвестиций.

Оборачиваемость инвестиций можно ускорить за счет:

* увеличения объема продаж при прежнем размере инвестиций;
* снижения объема инвестиций, необходимых для поддержания достигнутого уровня продаж.

Последний фактор приводит к спаду производства и не отвечает потребностям экономического роста в народном хозяйстве.

2.3 Оценка финансовой устойчивости МУП «Горводоканал»

Одной из ключевых задач анализа финансового состояния предприятия является изучение показателей, отражающих его финансовую устойчивость. Она характеризуется стабильным превышением доходов над расходами, свободным маневрированием денежными средствами и эффективным их использованием в процессе текущей (операционной) деятельности.

Практическая работа по анализу показателей абсолютной финансовой устойчивости осуществляется на основании данных бухгалтерской отчетности (форма № 1, 5).

В ходе производственного процесса на предприятии происходит постоянное пополнение запасов товарно-материальных ценностей. В этих целях используются как собственные оборотные средства, так и заемные источники (краткосрочные кредиты и займы). Изучая излишек или недостаток средств для формирования запасов, устанавливаются абсолютные показатели финансовой устойчивости, которые представлены на рисунке 2.6 [18, с. 76].

Параметры для оценки финансовой устойчивости

Относительные показатели

Абсолютные показатели

Коэффициенты финансовой независимости, задолженности, финансирования и др.

Абсолютный показатель финансовой устойчивости

Вели­чина запасов

Источники средств для формирования материально-производственных запасов

**—**

**—**

**—**

Рисунок 2.6 - Показатели, характеризующие финансовую устойчивость предприятия

Для детального отражения разных видов источников разных видов источников (собственных средств, долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов) в формировании запасов используется система показателей:

1. Наличие собственных оборотных средств на конец расчетного периода устанавливается по формуле (2.7).

СОС = СК – ВОА (2.7)

где СОС – собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал);

СК – собственный капитал (раздел III баланса);

ВОА – внеоборотные активы (раздел I баланса).

2. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников финансирования запасов (СДИ) определяется по формуле (2.8).

СДИ = СК – ВОА + ДКЗ (2.8)

СДИ = СОС + ДКЗ

где ДКЗ – долгосрочные кредиты и займы (раздел IV баланса).

3. Общая величина основных источников формирования запасов (ОИЗ) рассчитывается по формуле (2.9).

ОИЗ = СДИ + ККЗ (2.9)

где ККЗ – краткосрочные кредиты и займы (стр. 610 раздела V баланса).

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

1. Излишек (+) или недостаток (–) собственных оборотных средств (ΔСОС) рассчитывается по формуле (2.10).

ΔСОС = СОС – З (2.10)

где З – запасы (стр. 210 раздела II баланса).

2. Излишек (+) или недостаток (–) собственных и долгосрочных источников финансирования запасов (ΔСДИ) рассчитывается по формуле (2.11).

ΔСДИ = СДИ – З (2.11)

3. Излишек (+) или недостаток (–) общей величины основных источников покрытия запасов (ΔОИЗ) рассчитывается по формуле (2.12).

ΔОИЗ = ОИЗ – З (2.12)

Приведенные показатели обеспеченности запасов соответствующими источниками финансирования трансформируются в трехфакторную модель (М) по формуле (2.13).

М = (ΔСОС; ΔСДИ; ΔОИЗ) (2.13)

И проводится экспресс-анализ финансовой устойчивости по приведенной схеме в таблице 2.13 [16, с. 318].

Таблица 2.13 - Типы финансовой устойчивости

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможные варианты |  |  |  | Тип финансовой устойчивости |
| 1 | + | + | + | Абсолютная устойчивость |
| 2 | – | + | + | Нормальная устойчивость |
| 3 | – | – | + | Неустойчивое финансовое состояние |
| 4 | – | – | – | Кризисное финансовое состояние |

Показатели финансовой устойчивости МУП «Горводоканал» рассмотрены в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Абсолютные показатели финансовой устойчивости в динамике за 2006-2008 годы, тыс. руб. (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Условные обозначения | 2006 | 2007 | Изменение за период | 2008 | Изменение за период |
| 1. Источники формирования собственных средств (капитал и резервы) | СК | 3 261 992 | 3 894 144 | 632 152 | 3 978 636 | 716 644 |
| 2. Внеоборотные активы | ВОА | 3 016 772 | 3 533 845 | 517 073 | 3 625 315 | 608 543 |
| 3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1-2) | СОС | 245 221 | 360 299 | 115 078 | 353 321 | 108 100 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | ДКЗ | — | 84 133 | 84 133 | 69 638 | 69 638 |
| 5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования оборотных средств | СДИ | 245 221 | 444 432 | 199 212 | 422 959 | 177 738 |
| 6. Краткосрочные кредиты и займы | ККЗ | 51 565 | 56 000 | 4 435 | 236 900 | 185 335 |
| 7. Общая величина основных источников средств | ОИЗ | 296 785 | 500 432 | 203 647 | 659 859 | 363 074 |
| 8. Общая сумма запасов | З | 109 177 | 139 539 | 30 362 | 199 534 | 90 357 |
| 9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств | ΔСОС | 136 044 | 220 760 | 84 717 | 153 787 | 17 743 |
| 10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников покрытия запасов | ΔСДИ | 136 044 | 304 894 | 168 850 | 223 425 | 87 381 |
| 11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных источников финансирования запасов | ΔОИЗ | 187 609 | 360 894 | 173 285 | 460 325 | 272 716 |
| 12. Трехфакторная модель типа финансовой устойчивости | М | (1;1;1) | (1;1;1) |  | (1;1;1) |  |

Относительные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов. Оценка финансовой устойчивости предприятия проводится с помощью достаточно большого количества финансовых коэффициентов, представленных в таблица 2.15. Информационной базой для расчета указанных коэффициентов послужили данные бухгалтерского баланса и таблица 2.14.

Таблица 2.15 - Относительные значения коэффициентов финансовой устойчивости за 2008 год (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Формула расчета | 2006 | 2007 | Изменение за период | 2008 | Изменение за период |
| 1. Коэффициент финансовой независимости |  | 1,014 | 0,931 | -0,083 | 0,951 | -0,063 |
| 2. Коэффициент задолженности |  | 0,101 | 0,074 | -0,026 | 0,119 | 0,019 |
| 3. Коэффициент самофинансирования |  | 10,757 | 13,474 | 2,716 | 8,397 | -2,361 |
| 4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами |  | 0,462 | 0,555 | 0,092 | 0,427 | -0,035 |
| 5. Коэффициент маневренности |  | 0,075 | 0,093 | 0,017 | 0,089 | 0,014 |
| 6. Коэффициент финансовой напряженности |  | 0,094 | 0,069 | -0,025 | 0,106 | 0,012 |
| 7. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов |  | 0,197 | 0,184 | -0,014 | 0,228 | 0,031 |
| 8. Коэффициент имущества производственного назначения (реального имущества) |  | 1 | 0,874 | 0,017 | 0,858 | 0,001 |

Примечание: СК – собственный капитал; ВБ – валюта баланса; ЗК – заемный капитал; СОС – собственные оборотные средства; ОА – оборотные активы; ВОА – внеоборотные активы; З – запасы; А – общий объем активов.

Расшифровка коэффициентов:

1. коэффициент финансовой независимости характеризует долю собственного капитала в валюте баланса, рекомендуемое значение – выше 0,5;
2. коэффициент задолженности характеризует соотношение между заемными и собственными средствами, рекомендуемое значение – 0,67;
3. коэффициент самофинансирования характеризует соотношение между собственными и заемными средствами, рекомендуемое значение – ≥ 1,0;
4. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами характеризует долю собственных оборотных средств (чистого оборотного капитала) в оборотных активах, рекомендуемое значение ≥ 0,1;
5. коэффициент маневренности характеризует долю собственных оборотных средств в собственном капитале, рекомендуемое значение 0,2-0,5;
6. коэффициент финансовой напряженности характеризует долю заемных средств в валюте баланса заемщика, не более 0,5.
7. коэффициент соотношения мобильный и иммобилизованных активов определяет, сколько внеоборотных активов приходится на каждый рубль оборотных активов;
8. коэффициент имущества производственного назначения (реального имущества) характеризует долю имущества производственного назначения в активах предприятия, рекомендуемое значение ≥ 0,5, при снижении показателя необходимо привлечение заемных средств для пополнения имущества.

По результатам расчетов, можно сделать вывод, что МУП «Горводоканал» находится в абсолютно устойчивом финансовом состоянии как в 2007 году, так и в 2008 году по отношению к 2006 году. Этот тип финансовой устойчивости характеризуется высоким уровнем платежеспособности, независимостью от внешних кредиторов; источником финансирования запасов являются собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал). Вместе с тем наблюдается снижение таких показателей как излишек собственных и долгосрочных заемных средств в 2008 году по сравнению с 2007 годом.

По расчетным значениям относительных коэффициентов финансовой устойчивости можно сделать вывод, что финансовая независимость организации высока. Это подтверждается весомыми значениями коэффициентов финансовой независимости и самофинансирования (несмотря на значительное снижение последнего). Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2008 году снизился, но все еще остается достаточно высокими и превышает рекомендуемую максимальную границу, что характеризует независимую финансовую политику по отношению к внешним кредиторам. Следует отдельно отметить коэффициент маневренности, который показывает, какая часть собственных средств находится в мобильной форме, позволяющей относительно свободно маневрировать этими средствам.

В условиях кризиса неплатежей и применения ко многим предприятиям процедур банкротства (несостоятельности) объективная оценка их финансового состояния имеет приоритетное значение. Главными критериями такой оценки являются показатели платежеспособности и ликвидности. Платежеспособность предприятия характеризуется его возможностью и способностью своевременно и полностью выполнять свои финансовые обязательства перед внутренними и внешними партнерами, а также перед государством. Платежеспособность непосредственно влияет на формы и условия осуществления коммерческих сделок, в том числе на возможность получения кредитов и займов. Ликвидность определяется способностью предприятия быстро и с минимальным уровнем финансовых потерь преобразовать свои активы (имущество) в денежные средства.

Расчет и оценка коэффициентов ликвидности позволяет установить степень обеспеченности краткосрочных обязательства наиболее ликвидными средствами. Основные финансовые коэффициенты, используемы для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Расчет и анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности по МУП «Горводоканал» (в сопоставимых ценах)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование коэффициента | Формула расчета | 2006 | 2007 | Изменение за период | 2008 | Изменение за период |
| 1. Коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности |  | 0,302 | 0,356 | 0,054 | 0,560 | 0,258 |
| 2. Коэффициент текущей (уточненной) ликвидности |  | 1,458 | 2,432 | 0,974 | 1,515 | 0,057 |
| 3. Коэффициент ликвидности при мобилизации средств |  | 0,291 | 0,604 | 0,313 | 0,531 | 0,240 |
| 4. Коэффициент общей ликвидности |  | 1,737 | 3,014 | 1,277 | 2,009 | 0,272 |
| 5. Коэффициент собственной платежеспособности |  | 0,749 | 2,036 | 1,287 | 1,046 | 0,298 |

Примечания ДС – денежные средства; КФВ – краткосрочные финансовые вложения; КО – краткосрочные обязательства; ДЗ – дебиторская задолженность; З – запасы; ЧОК – чистый оборотный капитал (раздел II – разделV).

Расшифровка коэффициентов:

1. коэффициент абсолютной (быстрой) ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время (на дату составления баланса), рекомендуемое значение – ≥ 0,2-0,5;
2. коэффициент текущей (уточненной) ликвидности показывает прогнозируемые платежные возможности предприятия в условиях современного проведения расчетов с дебиторами, рекомендуемое значение 0,5-0,8;
3. коэффициент ликвидности при мобилизации средств показывает степень зависимости платежеспособности предприятия от материальных запасов с точки зрения мобилизации денежных средств для погашения краткосрочных обязательств, рекомендуемое значение показателя – 0,5-0,7;
4. коэффициент общей ликвидности показывает достаточность оборотных средств у предприятия для покрытия своих краткосрочных обязательств. Характеризует также запас финансовой прочности вследствие превышения оборотных активов над краткосрочными обязательствами, рекомендуемое значение показателя – 1-2;
5. коэффициент собственной платежеспособности характеризует долю чистого оборотного капитала в краткосрочных обязательствах, то есть способность предприятия возместить за счет чистых оборотных активов его краткосрочные долговые обязательства. Показатель индивидуален для каждого предприятия и зависит от специфики его производственно-коммерческой деятельности.

Анализ коэффициентов подтверждает, что предприятие находится в устойчивом финансовом положении. Коэффициенты отражают высокую ликвидность показателей, несмотря на их снижение в отчетном году по сравнению с 2007 годом. В процессе анализа кредитного риска необходимо сопоставить коэффициенты общей и текущей ликвидности. Эти коэффициенты содержат разную информацию только в числителе. Нормальным следует считать соотношение коэффициента общей ликвидности к коэффициенту текущей ликвидности – 4:1 [16, с. 332]. Если данное соотношение нарушено за счет увеличения коэффициента общей ликвидности, то это может свидетельствовать об ухудшении финансового состояния организации.

ГЛАВА 3 **Направления совершенствования финансового планирования МУП «Горводоканал» на основе использования бюджетирования**

3.1 Проблемы финансового планирования деятельности МУП «Горводоканал»

Неграмотное и неэффективное финансовое планирование, в конечном итоге приводит к возникновению проблем в финансовом состоянии организации. Проблемы и затруднения, возникающие в финансовом состоянии организации, в конечном итоге имеют три основных проявления. Их можно сформулировать как [11, с. 23]:

1. Дефицит денежных средств; низкая платежеспособность. Экономическая суть проблемы состоит в том, что у компании в ближайшее время может не хватить или уже не хватает средств для своевременного погашения обязательств. Индикаторами низкой платежеспособности являются неудовлетворительные показатели ликвидности, просроченная кредиторская задолженность, сверхнормативные задолженности перед бюджетом, персоналом и кредитующими организациями.

2. Недостаточная отдача на вложенный в предприятие капитал (недостаточное удовлетворение интересов собственника; низкая рентабельность). На практике это означает, что собственник получает доходы, неадекватно малые своим вложениям. Возможные последствия такой ситуации - негативная оценка работы менеджмента организации, выход собственника из компании. О недостаточной отдаче на вложенный в предприятие капитал свидетельствуют низкие показатели рентабельности. При этом наибольший интерес проявляется к рентабельности собственного капитала как индикатору удовлетворения интересов собственников организации.

3. Низкая финансовая устойчивость. На практике низкая финансовая устойчивость означает возможные проблемы в погашении обязательств в будущем, иными словами - зависимостью компании от кредиторов, потерей самостоятельности. О недостаточной финансовой устойчивости, то есть риске срывов платежей в будущем и зависимости финансового положения компании от внешних источников финансирования, свидетельствуют снижение показателя автономии ниже оптимального, отрицательная величина собственного капитала компании. Также индикатором недостаточного уровня финансирования текущей деятельности компании за счет собственных средств является снижение чистого оборотного капитала (ЧОК) ниже оптимальной его величины и, тем более, отрицательная величина ЧОК.

Можно выделить две глобальных причины проблем и затруднений, возникающих в финансовом состоянии предприятия:

* отсутствие потенциальных возможностей сохранять приемлемый уровень финансового состояния (или низкие объемы получаемой прибыли);
* нерациональное управление результатами деятельности (нерациональное управление финансами).

Проблемы с платежеспособностью, финансовой независимостью, рентабельностью имеют единые корни: либо компания имеет недостаточные результаты деятельности для сохранения приемлемого финансового положения либо компания не рационально распоряжается результатами деятельности.

Выяснение того, какая из указанных выше причин привела к ухудшению финансового состояния предприятия, имеет принципиальное значение. В зависимости от этого осуществляется выбор управленческих решений, направленных на оптимизацию финансового положения организации. Один из возможных вариантов схемы проведения анализа системы финансового планирования предприятия представлен на рисунке 3.1.

Однако, определить, в какой из перечисленных областей лежит причина снижения финансовых показателей - не означает провести полноценный финансовый анализ. Необходимо дальнейшие уточнение причин - до уровня конкретных действий предприятия или внешней среды. Также необходимы управленческие рекомендации по улучшению состояния предприятия.

Недостаточный объем получаемой прибыли как причина ухудшения финансового состояния организации. Рычаги оптимизации прибыли.

Потенциальная возможность предприятия сохранять (достигать) приемлемое финансовое состояние определяется объемом получаемой прибыли. Основные составляющие, от которых зависит объем прибыли предприятия, - это цены и объемы реализации продукции, уровень производственных издержек и доходы от прочих видов деятельности.

Анализ доходов и затрат от основной и прочих видов деятельности проводится с использованием отчета о финансовых результатах, показателей прибыльности, величины накопленного капитала. Для оценки уровня переменных и постоянных затрат, а также соотношения цен на потребляемые ресурсы и реализуемую продукцию проводится маржинальный анализ.

Безусловно, оценка объемов реализации осуществляется в первую очередь. При снижении объемов реализации необходимо выяснить причину сложившейся ситуации. Нередко на предприятиях наблюдается другая причина — недостаточные усилия по продвижению своей продукции. Речь идет не об отсутствии рекламы на телевидении, а о пассивности отдела маркетинга (либо отдела с любым иным названием, отвечающего за привлечение заказов). Вместо поиска клиентов, участия в выставках, рассылок информации отдел маркетинга дублирует функции отдела сбыта — просто фиксирует полученные и выполненные заказы [13].



Рисунок 3.1 - Возможная схема проведения анализа финансового планирования в организации

Если рыночная ситуация такова, что спрос на продукцию предприятия ограничен и расширение рынка сбыта в ближайшее время не прогнозируется, можно говорить о необходимости выпуска новых видов продукции. Выпуск нового вида продукции, пользующегося спросом на рынке, позволит увеличить объемы реализации, но потребует средств на приобретение нового оборудования, know-how (в этом случае необходимо определить объем капитальных затрат, который не приведет к ухудшению состояния компании).

Возможно, что продвижение продукции организовано на должном уровне и предприятие заняло максимально возможную долю рынка, но прибыль все равно невысока. Причиной данной ситуации могут быть высокие затраты.

Одной из возможных причин высоких затрат - высокие цены на сырье, материалы, комплектующие, услуги, устанавливаемые поставщиками. В этом случае вариант снижения затрат - поиск поставщиков, устанавливающих более низкие цены. В большинстве случаев альтернативные поставщики существуют; ведение, оперативное пополнение базы возможных поставщиков сырья, материалов, комплектующих, услуг и использование данной информации - реальная мера по сокращению затрат предприятия.

Причиной возникновения высоких затрат могут быть не только поставщики, но и само предприятие. В частности, высокие затраты на освещение, отопление, потребление воды могут возникать по причине отсутствия контроля за расходованием ресурсов. Это особенно характерно для крупных предприятий: освещение помещений не только в рабочее время, не отремонтированные теплосети, обогревающие помимо помещений "уличный воздух".

В некоторых случаях снижение затрат требует более радикальных мер — сокращения производственных фондов предприятия или, как иногда говорят, сокращения масштабов компании. К таким мерам нередко приходится прибегать предприятиям,которые были созданы достаточно давно и рассчитаны на объемы производства, в десятки раз большие, чем объемы, производимые в настоящее время (рисунок 3.2).

Рисунок 3.2 - Причины возникновения убытков в организации

Недозагруженные производственные фонды становятся "слишком дорогими" для предприятия — требуют слишком больших (по сравнению с выручкой) затрат на ремонт и обслуживание. Возникает решение отказаться от части фондов и тем самым сократить постоянные затраты (в настоящее время нередко встречаются случаи продажи вспомогательных производств, которые инициируются именно с целью сокращения затрат). Сокращение масштабов производственных фондов позволит увеличить прибыль за счет сокращения постоянных затрат - сокращения затрат на содержание и ремонт оборудования, зданий, сооружений.

Прибыль, заработанная предприятием, остается в его распоряжении не в полном объеме. Часть заработанной прибыли может уйти на погашение штрафов, пеней за просроченные задолженности или срывы контрактов, часть – на расходы непроизводственного характера. Сокращение непроизводственных расходов из прибыли также может стать путем оптимизации прибыли, и, следовательно, финансового положения компании.

Нерациональное управление результатами деятельности как причина ухудшения финансового состояния организации. Рычаги оптимизации.

Можно выделить три основные составляющие, которые относятся к области управления результатами деятельности организации - это управление оборотными средствами (оборотным капиталом), управление инвестиционной политикой и управление структурой источников финансирования.

Инвестиционная политика. Компания может осуществить капитальные вложения – в строительство цехов, приобретение оборудования, приобретение других организаций – превышающие финансовые возможности компании. Финансовые возможности компании в данном случае - это сумма полученной прибыли и привлеченных долгосрочных кредитов. Инвестиционные вложения, превышающие финансовые возможности компании, могут являться одной из причин ухудшения финансового состояния организации.

Для характеристики инвестиционной политики предназначен расчет показателей самофинансирования и мобилизации, чистого оборотного капитала, а также отчет о движении денежных средств.

Управление оборотными средствами. Для многих действующих предприятий причина финансовых затруднений состоит именно в нерациональном управлении оборотными средствами, то есть сложившиеся на предприятии подходы в части управления оборотными средствами не являются адекватными изменившимся экономическим условиям. В понятие "управление оборотными средствами" объединены такие процессы, как материально-техническое снабжение, сбыт, установление и контроль условий взаиморасчетов предприятия с покупателями и поставщиками.

Для характеристики сложившихся на предприятии принципов управления оборотным капиталом используются результаты анализа структуры баланса, показателей оборачиваемости текущих активов и пассивов, а также данные отчета о движении денежных средств.

Большая дебиторская задолженность — проблема многих предприятий. Усилия по своевременному востребованию задолженности дебиторов — также способ оптимизировать финансовое состояние компании. К организационным мерам оптимизации дебиторской задолженности можно отнести постановку процедуры контроля выставленных счетов (реестр покупателей, дата выставления счета, установленная дата оплаты счета, контактное лицо покупателя, ответственное лицо за контакт с покупателем от предприятия). К юридическим мерам оптимизации дебиторской задолженности относится, например, включение в договор продаж пункта об инвентаризации склада продавца (при продажах через посредников), включение в договор продаж штрафных санкций за просроченную оплату счетов. На рисунке 3.3 представлена схема нерационального управления оборотными средствами.

Рисунок 3.3 - Нерациональное управление оборотными средствами

Оценка влияния структуры источников финансирования (структуры пассивов) на рентабельность собственного капитала — задача, которая решается при помощи анализа финансового рычага. Суть управления структурой источников финансирования можно сформулировать следующим образом: обеспечив приемлемый уровень финансовой устойчивости, желательно выбирать такую структуру пассивов, которая будет способствовать повышению рентабельности собственного капитала организации.

3.2 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования

В связи со спецификой отрасли планирование и контроль результатов деятельности коммунального предприятия становится невозможным без формирования программы действий (или бизнес-плана) и бюджета как основного инструмента управления предприятием, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией руководство.

Как на любом крупном предприятии, в МУП «Горводокнал» имеется планово-экономический отдел и финансовый отдел. ПЭО (планово-экономический отдел) разрабатывает плановые значения затрат на будущий период и сравнивает их с фактическими. В качестве плановых показателей используются значения прошлого года, что заведомо ведет к превышению фактических расходов над плановыми. Финансовый отдел распределяет денежные потоки. В целом, можно сказать, что организация финансового планирования в МУП «Горводоканал» имеет удовлетворительную оценку. Деятельность существующей финансовой службы принесла свои результаты: укрепила положение предприятия на рынке, повысила финансовую устойчивость, что видно из расчетов во втором разделе. Тем не менее, дальнейшее укрепление позиций предприятия на рынке, сокращение объемов дебиторской задолженности требует дальнейшего развития финансового планирования.

В качестве одного из вариантов развития менеджмента предлагается внедрение системы бюджетирования. Таким образом, для [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) [системы анализа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5407_2_rus_22396.shtml) и [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) [денежных потоков](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_43_2_rus_24261.shtml) на [предприятии,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы [управления финансами,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_0_2_rus_24483.shtml) основанной на разработке и [контроле](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2585_2_rus_19347.shtml) исполнения иерархической системы [бюджетов предприятия.](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_4_2_rus_24666.shtml)

Бюджетирование, то есть создание технологии [планирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) учета и [контроля](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2588_2_rus_19350.shtml) денег и [финансовых результатов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6297_2_rus_23386.shtml) - это первый экзамен на зрелость для каждой [компании,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) в случае неудачи которого она перестает расти или начинает разоряться. Построение [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) помогает понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и учит экономить на затратах.

Доктор экономических наук, профессор Бланк И.А. определяет [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) как «… оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml) и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности» (рисунок 3.4).

Рисунок 3.4 - Основные составляющие [бюджета предприятия](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_4_2_rus_24666.shtml)

На наш взгляд, для [управления финансами](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_0_2_rus_24483.shtml) организации необходимо разработать [методику](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3114_2_rus_19923.shtml) формирования [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) одновременно как основного финансового плана и технико-экономического регулятора отношений между структурными [подразделениями](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) и [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) с внешней средой.

В связи с этим [бюджетирование](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml) приобретает новое значение. Оно призвано обеспечить процесс производства конкурентоспособной продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, то есть обеспечить гибкое развитие [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) Это достигается, в первую очередь, за счет конкретного воздействия на хозяйственные процессы, целью которого является получение сводного плана основного и [вспомогательного производства](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_783_2_rus_17430.shtml) с учетом ранжирования [спроса](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5526_2_rus_22525.shtml) клиентов, ранжирования предложения поставщиков и устранения [дефицита](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1185_2_rus_17860.shtml) сырья и материалов, определения величины предполагаемых и нормируемых складских запасов, производственных мощностей с учетом остановок производства, а также внутренней [потребности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4311_2_rus_21226.shtml) [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) в [полуфабрикатах](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4243_2_rus_21146.shtml) и продуктах [вспомогательного производства.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_783_2_rus_17430.shtml) Только на этой основе можно снизить неэффективные [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml) и увеличить [денежный поток,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_43_2_rus_24261.shtml) генерируемый бизнесом, при условии поддержания [ликвидности.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_213_2_rus_16401.shtml)

В этой связи под бюджетированием следует понимать технологию составления скоординированного по всем [подразделениям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) или функциям плана работы [организации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) базирующуюся на комплексном [анализе](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) [прогнозов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_178_2_rus_24417.shtml) изменения внешних и внутренних [параметров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4001_2_rus_20886.shtml) и получении посредством расчета экономических и финансовых [индикаторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1997_2_rus_18716.shtml) деятельности [предприятия,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) а также механизма оперативно-тактического [управления,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) который обеспечивает [решение](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5062_2_rus_22028.shtml) возникающих проблем и достижение заданных целей (рисунок 3.5).

Предложенный подход к бюджетированию в настоящее время реализуется [специалистами](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5512_2_rus_22510.shtml) МУП «Горводоканал» при разработке многопользовательской системы производственно-финансового [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) и [анализа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) [КИС: Бюджетирование.](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml)

Ядром системы [КИС: Бюджетирование](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml) является финансово-экономическая [модель,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3166_2_rus_19981.shtml) в рамках которой на уровне значений показателей происходит увязка хозяйственных и финансовых процессов, т.е. планы перестают быть разрозненными, возникает единая замкнутая технология [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) с возможностью реализации обратной связи - [корректировки](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2648_2_rus_19417.shtml) планов для достижения приемлемого общего результата.

Рисунок 3.5 - Формирование [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) (модель, используемая в системе [КИС: Бюджетирование)](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml)

При этом над [решением](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5062_2_rus_22028.shtml) комплексной многопараметрической задачи одновременно трудятся [специалисты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5512_2_rus_22510.shtml) самых разных [подразделений,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) объединенных в рамках единой системы.

В этих целях [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) рассматривается как система организационного взаимодействия центров [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) (ЦЗ), направленная на составление обоснованных [бизнес-прогнозов](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_3_2_rus_24665.shtml) по функциональным областям деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Для [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) расчета бюджета предприятия вся совокупность данных разделена на:

* [бизнес-прогнозы,](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_3_2_rus_24665.shtml) которые представляют собой массивы предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) на будущий [период.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) Составление [бизнес-прогнозов](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_3_2_rus_24665.shtml) входит в [обязанности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3666_2_rus_20535.shtml) центров [планирования;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml)
* бизнес-задания, которые рассчитываются на основании [бизнес-прогнозов](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_3_2_rus_24665.shtml) и предназначены для определения комплекса показателей деятельности [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) Ответственность за выполнение бизнес-заданий возлагается на [центры финансовой ответственности.](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_1_2_rus_24663.shtml)

Под [центрами затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6593_2_rus_23715.shtml) в системе понимаются направления расходования материально-финансовых ресурсов.

Предлагаемая система позволит автоматически отслеживать [эффективность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) выполнения поставленных в процессе бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) задач посредством сопоставления фактических действий сотрудников [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) с регламентом бюджетного процесса (рис. 3.6).

Рисунок 3.6 - Регламент [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml)

Особое внимание в процессе составления [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) уделяется производственному блоку, обеспечивающему детальную характеристику производственной [специфики](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5516_2_rus_22515.shtml) [предприятия:](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) определение максимальных возможностей по [выпуску](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_817_2_rus_17468.shtml) продукции в [зависимости](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1524_2_rus_18215.shtml) от мощностей используемого оборудования (рисунок 3.7).

Рисунок 3.7 - Производственные мощности

Составление основных операционных [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) базируется на [нормативах](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3497_2_rus_20350.shtml) расхода материалов/комплектующих, [полуфабрикатов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4243_2_rus_21146.shtml) собственного производства и трудовых [нормативах](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3497_2_rus_20350.shtml) и пооперационных расценках (рисунок 3.8).

Рисунок 3.8 - Нормируемые [затраты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml)

Формирование [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) происходит на основании детального [прогноза](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_178_2_rus_24417.shtml) [портфеля заказов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4251_2_rus_21154.shtml) и сопоставления его с реальными возможностями [предприятия (рисунок 3.9).](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

Рисунок 3.9 - Расчеты с покупателями

Автоматический расчет [бюджета предприятия,](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_4_2_rus_24666.shtml) кроме основных бюджетных форм, позволяет получить сводный план основного и [вспомогательного производства (рисунок 3.10).](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_783_2_rus_17430.shtml)

Рисунок 3.10 – Производственная программа

Производится расчет плановой себестоимости производственного плана в целом и дифференцированно по статьям и элементам затрат. Себестоимость рассчитывается по каждому производственному переделу по изделиям и внутренним комплектующим. Расчету себестоимости предшествует индивидуальная настройка [методики](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3114_2_rus_19923.shtml) [распределения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4669_2_rus_21606.shtml) условно-постоянных затрат (рисунок 3.11).

Результатами расчетов являются: [прогноз](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_178_2_rus_24417.shtml) совокупных доходов и расходов [предприятия,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) [прогноз](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_178_2_rus_24417.shtml) [движения денежных средств,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1019_2_rus_17685.shtml) прогнозный [баланс.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_46_2_rus_16225.shtml)

Рисунок 3.11 - Производственная себестоимость

В процессе бюджетирования автоматически формируются [бюджеты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) структурных [подразделений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) на основе сводного [бюджета предприятия.](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_4_2_rus_24666.shtml) Это достигается посредством закрепления всех статей доходной и расходной части [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) за центрами доходов и затрат (рисунок 3.12).

Рисунок 3.12 - Совокупные [доходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_129_2_rus_16312.shtml) и [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml)

После того как [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) разработан и принят, реальные показатели деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) сравниваются с запланированными.

Базой для [контроля](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2588_2_rus_19350.shtml) [исполнения бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2129_2_rus_18853.shtml) являются разработанные [бизнес-задания](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_2_2_rus_24664.shtml) деятельности [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) Это позволяет выявить причины появления отклонений, оценить их значение для будущего, выработать соответствующие корректирующие меры и оперативно довести их до конкретных исполнителей.

Таким образом, предложенная система бюджетирования имеет целый ряд достоинств и в настоящее время является одним из наиболее передовых методов, существенно повышающих [эффективность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) [управления финансами](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_0_2_rus_24483.shtml) [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) посредством определения финансовой составляющей во всех областях деятельности:

* в области сбытовой деятельности этот метод вынуждает систематически заниматься [маркетингом](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3006_2_rus_19806.shtml) (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точного [портфеля заказов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4251_2_rus_21154.shtml) с детальными характеристиками [клиентов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2324_2_rus_19059.shtml) (объемы заказов, отпускные цены, [графики](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_38_2_rus_24255.shtml) платежей, структура оплаты), что способствует более точному расчету доходной части [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) [денежных средств;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1122_2_rus_17796.shtml)
* в области [производственной деятельности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_180_2_rus_24419.shtml) этот метод позволяет повысить реалистичность финансового плана на основе оценки реальных возможностей [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) и подготовки производственной [инфраструктуры](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2103_2_rus_18824.shtml) к выходу на заданные [финансовые показатели;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6296_2_rus_23385.shtml) выбрать наиболее выгодную [ассортиментную](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_236_2_rus_16830.shtml) политику (руководствуясь финансовыми параметрами [контрактов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2556_2_rus_19312.shtml) с клиентами), и тем самым оптимизировать использование производственных мощностей и ресурсов для получения максимального финансового результата;
* в области [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) затратами этот метод способствует поиску путей более экономичного расходования [средств производства,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5550_2_rus_22550.shtml) материальных и финансовых ресурсов базируясь на [анализе](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) маршрутов (рецептур) изготовления изделий, определении мест возникновения затрат, устранении сверхнормативных складских запасов, выборе механизма взаимоотношений с поставщиками ресурсов и [услуг](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6164_2_rus_23227.shtml) (с учетом минимальной партии поставок, [графика](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_38_2_rus_24255.shtml) платежей и т.д.). Это позволяет сформировать достаточно ясное представление о структуре [бизнеса](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4376_2_rus_21295.shtml) [предприятия,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку [денежных средств,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1122_2_rus_17796.shtml) определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено [финансирование;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6274_2_rus_23357.shtml)
* в области общего [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) развитием [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.

3.3 Оценка эффективности бюджетных технологий в системе финансового планирования

[Бюджетирование](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml) связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Разработка [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) является процессом [планирования.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) [Бюджеты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все [компании,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) за исключением самых мелких, должны составлять бюджеты. Многие [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) в [качестве](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) годового [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) могут рассматривать план прибыли, который показывает планируемую деятельность [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) по центрам ответственности.

Таким образом, [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) представляет собой финансовый [документ,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1328_2_rus_18012.shtml) созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его также часто называют финансовым (в данном контексте следует понимать как выраженный в стоимостном измерении) планом действий. Ключом к пониманию термина «бюджет» является осознание того, что это есть нечто больше, чем лист бумаги, на котором представлены финансовые и другие [данные.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1007_2_rus_17672.shtml) Эти [данные](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1007_2_rus_17672.shtml) планируют серию событий, которые свершатся в будущем. Это есть [прогноз](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_178_2_rus_24417.shtml) будущих финансовых операций.

[Бюджеты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) разрабатываются как в целом для [организации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) так и для ее структурных [подразделений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) или отдельных функций деятельности.

Функции [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) состоят в следующем:

1. [Планирование](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) операций, обеспечивающих достижение целей [организации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml)

2. [Координация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2636_2_rus_19403.shtml) различных видов деятельности и отдельных [подразделений.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) [Согласование](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5469_2_rus_22463.shtml) интересов отдельных работников и групп в целом по [организации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml)

3. Стимулирование [руководителей](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) всех рангов в достижении целей своих центров ответственности.

4. [Контроль](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2588_2_rus_19350.shtml) текущей деятельности, обеспечение плановой [дисциплины.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1273_2_rus_17954.shtml)

5. Основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей.

6. [Средство обучения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5553_2_rus_22553.shtml) менеджеров.

Планирование. Основные плановые решения обычно вырабатываются в процессе подготовки программ, и сам процесс разработки [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) по существу является уточнением этих планов. Разработка [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) по существу является самым детализированным видом [планирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) уточняющим основные операции по отдельным [подразделениям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) или функциям [компании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) на ближайший [период.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml)

[Координация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2636_2_rus_19403.shtml) и связь. Каждый центр ответственности влияет на работу других центров ответственности, и сам зависит от их деятельности. В процессе разработки [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) координируются отдельные виды деятельности таким образом, чтобы все [подразделения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) работали согласованно, воплощая цели [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) в целом. Очень важно, чтобы планы производства были скоординированы с планом [отдела](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3897_2_rus_20778.shtml) [маркетинга,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3006_2_rus_19806.shtml) т.е. необходимо произвести количество продукции в соответствии с запланированным объемом продаж и желаемым уровнем конечных запасов готовой продукции. План закупки материалов должен исходить из [потребностей](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4311_2_rus_21226.shtml) производства количества продукции, определенного в [бюджете](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) производства, и так далее.

Планы руководства не будут осуществлены, пока все [исполнители](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2131_2_rus_18855.shtml) не поймут содержание этих планов. Они включают такие конкретные пункты, как: сколько товаров и [услуг](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6164_2_rus_23227.shtml) необходимо произвести; какие методы, каких людей и какое оборудование использовать; сколько сырья и материалов необходимо закупить; какие продажные цены установить, а также какой политики и каких [ограничений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3705_2_rus_20574.shtml) следует придерживаться в будущем. Примерами такого рода [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) могут служить максимальные суммы, которые могут быть потрачены на рекламу, техническое обслуживание, [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml) [администрации;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_81_2_rus_16649.shtml) ставки заработной платы и количество рабочего времени; необходимый уровень [качества](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) продукции. Утвержденный [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) является наиболее важным инструментом для увязки количественной [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) в этих планах и имеющихся [ограничений.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3705_2_rus_20574.shtml)

Стимулирование. Процесс составления [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) может быть также мощным средством для стимулирования [руководителей](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) в осуществлении целей их центров ответственности и, следовательно, целей [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) в целом. Каждый [руководитель](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) должен точно знать, что ожидают от его центра ответственности.

Стимулирующая роль [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) проявляется еще больше, если [менеджеры](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3083_2_rus_19890.shtml) принимают активное участие в разработке [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) своего [подразделения.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) Практика, когда все уровни [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) принимают непосредственное участие в разработке [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) по [подразделениям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) или функциям, а также в подготовке главного, общего [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) на предстоящий [период,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) называется [планированием](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) с участием исполнителей.

Контроль. [Бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) представляет собой [отчет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3953_2_rus_20834.shtml) о желаемых результатах на момент формирования бюджета. Тщательно подготовленный [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) является наилучшим стандартом, с которым сравнивают фактически достигнутые результаты, так как он включает оценку [эффекта](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) всех переменных, которые прогнозировались во время разработки бюджета.

До недавнего времени, общей практикой было сравнение текущих результатов с результатами за прошлый [период](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) или за аналогичный [период](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) в предыдущем году. В некоторых [организациях](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) такая практика является основным методом сравнения до сих пор. Но такие исторические [стандарты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5585_2_rus_22591.shtml) имеют существенные недостатки, так как при сравнении с ними не учитываются изменения в направлениях деятельности и планируемых программах на текущий год.

Сравнение [фактических данных](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6218_2_rus_23294.shtml) с бюджетными их значениями указывает области, куда следует направить в первую очередь внимание управляющих и необходимые управленческие воздействия. [Анализ](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) отклонений между фактическими достигнутыми результатами и плановыми данными [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) может:

1) помочь идентифицировать проблемную область, которая требует первоочередного внимания;

2) выявить новые возможности, не предусмотренные в процессе разработки бюджета;

3) показать, что первоначальный [бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) в некоторой степени был нереалистичным.

Оценка. Отклонения от бюджета, определяемые ежемесячно, служат для целей [контроля](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2588_2_rus_19350.shtml) в течение всего года. Сравнение фактических и бюджетных данных за год часто является главным [фактором](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) оценки каждого центра ответственности и его [руководителя](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) в конце года. В некоторых [компаниях](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2416_2_rus_19159.shtml) премии [менеджеров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3083_2_rus_19890.shtml) рассчитываются как определенный процент от положительного отклонения по его центру ответственности (например, от суммы сэкономленных материалов, фондов оплаты труда).

Обучение. [Бюджет](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) также служит хорошим средством обучения менеджеров. Составление [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) способствует изучению в деталях деятельности своих [подразделений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) и взаимоотношений одних центров ответственности с другими центрами в целом по [организации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) Это особенно важно для лиц, вновь назначенных на [должность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1361_2_rus_18045.shtml) [руководителя](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) центра ответственности. Каждый человек, который имеет опыт разработки годового [бюджета](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) для своего собственного дела, может оценить обучающую природу этого процесса.

Деятельность [предприятий](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) РФ в настоящий момент протекает в условиях целого ряда неблагоприятных факторов, 80 – 90 % которых имеют информационную природу. Поэтому [внедрение](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) современной системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) является эффективным средством снижения отрицательного воздействия рисков на деятельность [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) И, если внешние риски (политические, экономические, правового регулирования и т.д.) могут поддаваться лишь прогнозированию, то борьба с внутренними рисками может быть весьма успешной с помощью системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) деятельности [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) При этом недопущение [ущерба](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6208_2_rus_23282.shtml) основной деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) можно рассматривать как источник дополнительных доходов.

При оценке [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) с точки зрения снижения потерь от рисков необходимо их разделять на риски прямого и непрямого действия. Риски прямого действия (оперативные потери или упущенные выгоды) непосредственно связаны с деятельностью конкретного звена в определенном бизнес-процессе (обработка заявок клиентов, выбор поставщиков, отслеживание [графиков](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_38_2_rus_24255.shtml) поставок и исполнение [финансовых обязательств и](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6294_2_rus_23383.shtml) т.д.). Риски непрямого действия (стратегические потери) связаны с рисками потери существенной [информации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) управленческих решений, кадровыми рисками, неэффективного использования времени высших [менеджеров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3083_2_rus_19890.shtml) и др.

Система бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) позволяет снизить [ущерб](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6208_2_rus_23282.shtml) от рисков как прямого, так и непрямого действия. Потери [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) от рисков непрямого действия составляют в денежном выражении, по крайней мере, такую же величину, как от рисков основной деятельности. Для средних и крупных [предприятий](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) эти риски в сумме в несколько раз могут превосходить все остальные потери, поэтому они имеют особую важность. Оценку потерь [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) от неблагоприятного воздействия рисков можно получить, если использовать [экспертные оценки](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6919_2_rus_24054.shtml) вероятностей наступления неблагоприятных событий (рисков) и масштаб воздействия этого события на соответствующий показатель деятельности [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) прямого действия. Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) прямого действия (оперативные потери или упущенные выгоды) непосредственно связаны с деятельностью конкретного [подразделения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) в определенном бизнес-процессе (обработка заявок клиентов, выбор поставщиков, отслеживание [графиков](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_38_2_rus_24255.shtml) поставок и исполнение [финансовых обязательств и](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6294_2_rus_23383.shtml) т.д.) (рисунке 3.13).

Общий дополнительный [доход](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_178_2_rus_16364.shtml) после [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) (без учета потерь в [маркетинге)](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3006_2_rus_19806.shtml) составит примерно 5 % от объема сбыта в денежном выражении.

Потери в сфере сбыта*.* [Внедрение](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) в части производственного [планирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) складскими запасами, снабжения и сбыта позволяет проводить проверку возможностей удовлетворить каждую специфическую [потребность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4311_2_rus_21226.shtml) [клиента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2324_2_rus_19059.shtml) в конкретные сроки (рисунок 3.14).

Рисунок 3.13 - Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) прямого действия

В случае, если у [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) нет возможности удовлетворить [потребности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4311_2_rus_21226.shtml) [клиента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2324_2_rus_19059.shtml) в предлагаемые сроки, сотрудник [отдела](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3897_2_rus_20778.shtml) сбыта может, используя автоматизированную систему бюджетного [планирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) предложить [заказчику](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1564_2_rus_18255.shtml) следующие варианты:

* поставить продукцию и [услуги](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6164_2_rus_23227.shtml) в другие ближайшие сроки, [согласованные](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5469_2_rus_22463.shtml) с производственными возможностями [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) по всему контуру [планирования;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml)
* предложить варианты альтернативных товаров и их [модификаций](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3170_2_rus_19985.shtml) и отработать с ними тот же контур [согласований;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5469_2_rus_22463.shtml)
* рассмотреть вопрос о возможном приобретении товаров у других поставщиков, чтобы не потерять [клиента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2324_2_rus_19059.shtml) (на основе полной базы об условиях и сроках возможных поставок).

Работа по формированию [заказа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1558_2_rus_18249.shtml) [клиента](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2324_2_rus_19059.shtml) может проводиться в присутствии и даже с непосредственным участием клиента, что практически исключает возможность его обращения в этот [период](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) к другим поставщикам.

Общий [эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) при снижении потерь в процессе сбыта составит 3% от [объема продаж.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3659_2_rus_20527.shtml)

Рисунок 3.14 - Потери в сфере сбыта

Потери от несовершенного финансового учета. Основной статьей потерь за счет несовершенного учета финансовых операций в настоящий [период,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) безусловно, являются ошибки и прямые злоупотребления при осуществлении зачетных схем и использовании в расчетах иных неденежных инструментов. Учитывая отсутствие в сегодняшнем бухгалтерском и финансовом учете механизмов отслеживания [ликвидности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_213_2_rus_16401.shtml) активов, поступлений и платежей, становится практически невозможным определить действительную финансовую [эффективность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) соответствующих операций. Система автоматизированного бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) предоставляет возможность получения [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) по всем [обязательствам](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_210_2_rus_16397.shtml) и платежам с учетом [коэффициента ликвидности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_105_2_rus_16288.shtml) активов, используемых в соответствующих расчетах. Процесс бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) также позволяет проследить весь [финансовый контур](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6303_2_rus_23395.shtml) операции и определить ее конечную [эффективность,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) что дает возможность применения соответствующих систем стимулирования к ответственным за осуществление данной операции.

Система автоматизированного бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) позволяет получить абсолютно точную [информацию](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) относительно [задолженности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_64_2_rus_24284.shtml) на любую дату перед конкретным [контрагентом](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2554_2_rus_19310.shtml) и практически исключает случаи нарушения финансовых [обязательств](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_210_2_rus_16397.shtml) вследствие ошибок расчетов, либо утери документов.

Общий [эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) снижения потерь после [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы автоматизированного бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) от несовершенства финансового учета составляет примерно 2 – 3 % от общего объема расчетов [предприятия (рисунок 3.15).](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

Рисунок 3.15 - Потери от несовершенного финансового учета

Потери от недостатка в системе учета затрат. Основные потери [предприятий](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) вследствие несовершенства системы учета [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) связаны, прежде всего, с невозможностью соотнесения [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) и их отклонений с конкретными центрами ответственности. При отсутствии четкой увязки [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) и их отклонений с центрами ответственности практически невозможно построить систематическую работу по их сокращению. Система бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) позволяет получать [информацию](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) об отклонениях от планового уровня [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) по каждой статье в разрезе как основных факторов, так и центров ответственности за действие или смягчение действия данных факторов.

Другой существенной проблемой традиционных систем учета является практическая невозможность определения реальной [стоимости](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24290.shtml) продукции и услуг, в том числе и [услуг](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6164_2_rus_23227.shtml) внутренних [подразделений.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) В существующих системах учета [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) и калькулирования себестоимости рассчитываются в основном [прямые затраты](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4556_2_rus_21485.shtml) на [оплату труда](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3799_2_rus_20671.shtml) и основные [материалы,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3027_2_rus_19830.shtml) остальные же статьи рассматриваются как косвенные [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml) и распределяются в последующем между объектами в соответствии с различными принципами. Таким образом, на [предприятии](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) отсутствует механизм четкого определения себестоимости конкретных изделий в соответствии с фактическим использованием ресурсов. В результате, практически невозможно [правильно](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_292_2_rus_16482.shtml) принять решения относительно производства конкретных видов продукции.

Система бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) позволяет отслеживать реальные места возникновения накладных расходов. В результате становится возможным создание системы отношений, при которой [руководители](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) [подразделений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) вместо «выбивания» дополнительных ресурсов будут стремиться к освобождению от неэффективно используемых активов. Процесс бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) дает возможность также рассчитать полную [стоимость](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24290.shtml) конкретных управленческих функций [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) В результате появляется [база](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_262_2_rus_16856.shtml) для сопоставления [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) на реализацию конкретных функций внутри [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) с ценами подобных [услуг](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6164_2_rus_23227.shtml) специализированных фирм на внешнем рынке, а также постановки задач соответствующим [руководителям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) по сокращению затрат. В любом случае такой расчет позволяет эффективно проанализировать структуру [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml) на реализацию соответствующих функций (рисунок 3.16).

Рисунок 3.16 - Потери от недостатка в системе учета [затрат](http://www.smartcat.ru/catalog/term_29_1_67_2_rus_24289.shtml)

[Эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) в части [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) затратами составляет 5 % от общего объема затрат.

Потери в сфере [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) складскими запасами*.* Система автоматизированного бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) позволяет получить [информацию](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) о состоянии конкретного материального ресурса в любом месте хранения в соответствии со всеми имеющимися внешними и внутренними [документами](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1329_2_rus_18013.shtml) по его перемещению. Тем самым становится возможной технология непрерывной [инвентаризации,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1888_2_rus_18602.shtml) предполагающая проведение проверок непрерывным способом в течение всего [периода](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) по случайно выбранным местам. [Эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от снижения потерь в сфере [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) складскими запасами за счет [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы автоматизированного бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) составляет не менее 2 % от общих запасов на [складе](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5422_2_rus_22412.shtml) и в производстве (рисунок 3.17).

Рисунок 3.17 - Потери в сфере [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) складскими запасами

Потери в сфере снабжения*.* [Внедрение](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) позволяет практически полностью избавиться от избыточных производственных запасов, порождаемых ошибками традиционной системы [планирования.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) Она дает возможность точно подсчитать [потребность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4311_2_rus_21226.shtml) в каждом ресурсе на каждый [период](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4114_2_rus_21007.shtml) в соответствии с имеющимся планом производства и утвержденными заявками по смете. (Уровень избыточных закупок при достаточно широкой [номенклатуре](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3467_2_rus_20316.shtml) может легко составлять до 20% производственных запасов). Таким образом, использование бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) практически исключает случаи недостаточного [заказа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1558_2_rus_18249.shtml) [материальных ресурсов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3035_2_rus_19839.shtml) с соответствующими потерями вследствие их последующей закупки на срочных условиях по более высоким ценам. (Реально подобные потери составляют не менее 3% объема закупок.) [Внедрение](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетирования предоставляет возможность перейти на качественно иной уровень [анализа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) [условий поставок,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6151_2_rus_23214.shtml) предлагаемых различными контрагентами. При [внедрении](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) появляется возможность приведения всех условий к сопоставимому виду с точки зрения состава цены при различной системе расчетов. Кроме того, возможно производить сравнение цен и условий различных поставщиков с учетом уровня [ликвидности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_213_2_rus_16401.shtml) расчетов (при использовании неденежных инструментов).

[Эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от снижения потерь в сфере снабжения за счет [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) составляет более 5 % от объема закупок сырья материалов и оплаты услуг (рисунок 3.18).

Рисунок 3.18 - Потери в сфере снабжения

Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) непрямого действия. Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) непрямого действия образуют [резерв](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4868_2_rus_21817.shtml) повышения [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) в работе [предприятия,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) значительно превышающий размер непосредственного [эффекта](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) Следует отметить, что особенно значительно снизить потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) непрямого действия помогает [автоматизация](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_35_2_rus_16600.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) на основе интегрированной [информационной системы.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2097_2_rus_18818.shtml)

Первым направлением из данной группы является повышение [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) использования времени высших [менеджеров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3083_2_rus_19890.shtml) [компании.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_80_2_rus_16262.shtml) При отсутствии интегрированной [информационной системы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2097_2_rus_18818.shtml) [руководители](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) вынуждены получать большинство реальной [информации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) в процессе проведения совещаний, в рамках которых производится взаимная проверка сведений, предоставляемых различными службами. Из опыта известно, что время данных совещаний составляет, по крайней мере, 25 % от общего фонда рабочего времени [руководителя.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) В рамках использования системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) деятельности [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) [руководители](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) имеют возможность мгновенно получить [информацию](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) в любом интересующем разрезе, на сбор которой ранее пришлось бы затратить несколько дней группы сотрудников различных [подразделений.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml)

Достаточно высокий удельный вес потерь, связанных с финансовым [планированием,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) определяется в основном рисками недостаточного [финансирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6274_2_rus_23357.shtml) стратегических направлений и проектов. При отсутствии технологий проектного [финансирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6274_2_rus_23357.shtml) увязанной со всей системой финансового [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) [предприятия,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) весьма вероятными становятся ситуации, когда незначительные сокращения в [финансировании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6274_2_rus_23357.shtml) отдельных элементов проектов приводят к существенному удлинению сроков получения конечного эффекта, обесценению отдельных мероприятий и даже в целом лишению проекта [конкурентных](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2495_2_rus_19243.shtml) преимуществ. При высокой степени значимости проектов [данные](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1007_2_rus_17672.shtml) потери могут существенно превысить размеры прибыли [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

В сфере [управления персоналом](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6120_2_rus_23181.shtml) использование системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) дает возможность систематического [анализа](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_166_2_rus_16747.shtml) [эффективности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) работы каждого [подразделения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) и сотрудника. Фактически формируется [информация,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2099_2_rus_18820.shtml) необходимая как для принятия организационных решений, связанных с расстановкой кадров, так и для реализации технологий [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) индивидуальной карьеры каждого сотрудника, включая программу обучения и повышения [квалификации.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2291_2_rus_19024.shtml) Общий [эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) в части снижения потерь непрямого действия не менее 10% от объема (рисунок 3.19).

Рисунок 3.19 - Потери от [факторов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) непрямого действия

Таким образом, основными преимуществами [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) принципов бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) являются:

* помесячное [планирование](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) структурных [подразделений](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) даст более точные показатели размеров и структуры затрат в рамках утверждения месячных [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) структурным [подразделениям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) будет предоставлена большая самостоятельность в расходовании экономии по [бюджету](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) [фонда оплаты труда,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6338_2_rus_23436.shtml) что повысит материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;
* минимизация количества контрольных [параметров](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4001_2_rus_20886.shtml) [бюджетов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_55_2_rus_16235.shtml) позволит сократить непроизводительные [расходы](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_142_2_rus_16325.shtml) рабочего времени работников экономических служб [предприятия;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)
* [бюджетное планирование](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_532_2_rus_17157.shtml) позволит осуществить режим строгой экономии [финансовых ресурсов предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6298_2_rus_23389.shtml).

Общий [эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) в части снижения потерь прямого и непрямого действия составит не менее 32-33 % от объема продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в российской [экономике](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6840_2_rus_23974.shtml) действуют наряду с неплатежеспособными предприятиями и вполне благополучные, финансово состоятельные [хозяйствующие субъекты,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6432_2_rus_23545.shtml) которые смогли прогрессивно воспринять перемены, направленные на [многоукладность](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3157_2_rus_19970.shtml) экономики, широкий спектр форм [собственности,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5448_2_rus_22440.shtml) неизбежность опережающего наращивания [качества](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) и [номенклатуры](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3467_2_rus_20316.shtml) товаров для широкого потребительского спроса. Каждое [предприятие](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) обладает определенным капиталом, за счет которого оно и получает основную долю прибыли. Ошибки, связанные с вложением [капитала,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_60_2_rus_16242.shtml) неизбежно приводят к потере финансовой устойчивости и даже [банкротству.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_27_1_47_2_rus_16226.shtml)

Таким образом, система [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) и [управления](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6111_2_rus_23171.shtml) внутренними ресурсами и является ключевым [фактором](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6222_2_rus_23299.shtml) успеха [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) в условиях рыночной экономики.

[Планирование](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) оказывает непосредственное влияние на уровень активизации деятельности руководства и [аппарата управления.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_205_2_rus_16794.shtml) Высокое [качество](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2276_2_rus_19009.shtml) разработанных программ, особенно с помощью ЭВМ и [экономико-математических методов,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6853_2_rus_23987.shtml) их строгая увязка по всем [подразделениям](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4185_2_rus_21087.shtml) [организации](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3836_2_rus_20714.shtml) и цехов, согласованность с располагаемыми материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами позволяет наиболее [эффективно](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7040_2_rus_24182.shtml) управлять [предприятием.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

Постоянное стремление к разработке системы финансового [планирования,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) адекватно отвечающей требованиям рыночной экономики, привело руководство многих [хозяйствующих субъектов](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6432_2_rus_23545.shtml) к [внедрению](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетирования деятельности [предприятия.](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml)

Значение бюджетирования для [хозяйствующего субъекта](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6432_2_rus_23545.shtml) состоит в том, что оно:

* воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных [финансовых показателей;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_6296_2_rus_23385.shtml)
* обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном [плане экономические](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4125_2_rus_21020.shtml) пропорции развития;
* предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) в условиях [конкуренции;](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2504_2_rus_19255.shtml)
* служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Сегодня [бюджетирование](http://www.cis2000.ru/catalog/term_224_1_0_2_rus_24659.shtml) используется в российских [компаниях](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_2416_2_rus_19159.shtml) крайне редко. Это объясняется нестабильностью инфляционных процессов, [налогового законодательства,](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3302_2_rus_20135.shtml) высокой степенью [неопределенности](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_3407_2_rus_20254.shtml) на российском рынке и другими ограничивающими факторами, а также, как это не печально, нежеланием многих [руководителей](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_5124_2_rus_22094.shtml) вкладывать [денежные средства](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_1122_2_rus_17796.shtml) в малоэффективный, по их мнению, процесс. Однако, общепризнанно, что эффективное [управление финансами](http://www.smartcat.ru/catalog/term_30_1_0_2_rus_24483.shtml) [предприятия](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4377_2_rus_21297.shtml) возможно лишь при [планировании](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

Была выполнена оценка финансового состояния МУП «Горводоканал». Основным видом деятельности организации является водообеспечение питьевой водой населения, промышленных и других предприятий; отведение сточных вод, их очистка, обработка осадка и его утилизация.

Для принятия решений по управлению финансами необходимо произвести предварительный анализ финансового состояния, который представлен во втором разделе. Основные выводы по результатам расчетов.

Абсолютные показатели ликвидности: МУП «Горводоканал» находится в абсолютно устойчивом финансовом состоянии как в 2007 году, так и в 2008 году по отношению к 2006 году. Этот тип финансовой устойчивости характеризуется высоким уровнем платежеспособности, независимостью от внешних кредиторов; источником финансирования запасов являются собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал). Вместе с тем наблюдается снижение таких показателей как излишек собственных и долгосрочных заемных средств в 2008 году по сравнению с 2007 годом.

Относительные показатели ликвидности: финансовая независимость организации высока. Это подтверждается весомыми значениями коэффициентов финансовой независимости и самофинансирования. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2008 году снизился, но все еще остается достаточно высокими и превышает рекомендуемую максимальную границу, что характеризует независимую финансовую политику по отношению к внешним кредиторам.

Сформированная организацией структура оборотных активов ставит ее финансовое благополучие в прямую зависимость от поступления средств от дебиторов. Как следует из данных баланса, основную долю дебиторской задолженности составляет задолженность со сроком погашения до 12 месяцев. В целом, за последние три года доля дебиторской задолженности снизилась на 11,47%. Удельный вес чистого оборотного капитала в общем объеме оборотных активов за последние три года возрос на 12,52 %, но в 2008 году прослеживается снижение этого показателя.

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за последние три года возрос на 0,44 пункта или на 33 %, что привело к ускорению их оборачиваемости на 68,65 дней, несмотря на замедление оборачиваемости запасов на 6,68 дня. В то же время ускорилась оборачиваемость дебиторской задолженности на 55,16 дня или 1,01 %, что свидетельствует об улучшении работы с дебиторами. Оборачиваемость собственного капитала так же ускорилась на 0,05 пункта, что соответствует 218,43 дня. Ускорение оборачиваемости кредиторской задолженности на 3,49 пункта или 36,94 дня не способствует укреплению платежеспособности организации. К тому же продолжительность оборота дебиторской задолженности на конец отчетного периода более чем в два с половиной раза (116,3/46,39) превышала скорость погашения кредиторской задолженности, что существенно снижает финансовую устойчивость. В связи с ростом прибыли до налогообложения (бухгалтерской прибыли) значительно увеличилась рентабельность оборотных активов – более чем в три с половиной раза

По отношению к предшествующему периоду прибыль до налогообложения выросла на 55,8%. В динамике финансовых результатов можно отметить следующее: прибыль от продаж растет быстрее, чем выручка от реализации, что свидетельствует об относительном снижении затрат на производство. Однако имеются и негативные изменения: темп роста чистой прибыли ниже темпов роста прибыли от продаж и прибыли до налогообложения, что объясняется наличием налоговых обязательств прошлых периодов.

Структура прибыли имеет отрицательную динамику: уменьшились доли прибыли всех категорий, а доля налога на прибыль и прочих обязательных платежей, наоборот, увеличилась.

Как видно по результатам расчетов, значительный рост практически всех показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, наблюдается в 2007 году. В 2008 году значения показателей также растут, но с меньшей интенсивностью.

Таким образом, сложившаяся политика управления финансами принесла свои результаты: укрепила положение предприятия на рынке, повысила финансовую устойчивость. Тем не менее, дальнейшее укрепление позиций предприятия на рынке, сокращение объемов дебиторской задолженности требует дальнейшего развития финансового менеджмента.

Для стабилизации финансовой устойчивости и роста финансовых показателей в данной дипломной работе предлагается внедрение системы бюджетирования, как одного из направлений финансового менеджмента.

Прежде всего, бюджеты (финансовые планы) разрабатываются для предприятия в целом и для отдельных структурных подразделений с целью прогнозирования финансовых результатов, установления целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных (критических) расходов, обоснования финансовой состоятельности производств, которыми занимается данное предприятие, или реализуемых им инвестиционных проектов.

Бюджеты должны дать руководителям предприятия возможность провести сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, направления структурной перестройки деятельности организации (свертывания одних и развития других видов производств) и т. п.

Одной из главных функций бюджетирования является прогнозирование (финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат). Именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

Как управленческая технология бюджетирование является не только инструментом планирования. Это еще и инструмент контроля за состоянием и изменением положения дел с финансами в организации в целом или в отдельном виде производства.

В связи со спецификой отрасли можно отметить, что система бюджетирования, предлагаемая для внедрения в МУП «Горводоканал», позволит четко обосновывать расчет тарифов на услуги.

Общий [эффект](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_7024_2_rus_24165.shtml) от [внедрения](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_705_2_rus_17348.shtml) системы бюджетного [планирования](http://www.smartcat.ru/catalog/term_28_1_4130_2_rus_21025.shtml) в части снижения потерь прямого и непрямого действия составит не менее 32-33 % от объема продаж.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Нормативно-правовые акты

* 1. Основные кодексы и законы Российской Федерации по состоянию на 01 января 2009 года. – СПб.: ИД «Весь», 2009. – 992 с.
	2. Реформа бухгалтерского учёта. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте». Шестнадцать положений по бухгалтерскому учёту . – 10-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство «Ось-89», 2008. – 304 с.

Учебная литература

* 1. Бабич А.М. Финансы, денежное обращение, кредит / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова,– М.: Юнити, 2006. – 367 с.
	2. Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности : Учебник / М.И. Баканов А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2005. – 487 с.
	3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента : Учеб. пособие / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 222 с.
	4. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 291 с.
	5. Бизнес-план инвестиционного проекта: Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика и документация: Учеб. пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. / под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 432 с.
	6. Бланк И.А. Управление денежными потоками / И.А. Бланк. - Киев: Ника- Центр; Эльга, 2002. – 178 с.
	7. Бланк И.А. Управление прибылью / И.А. Бланк. - Киев: Ника-Центр; Эльга, 2002. – 211 с.
	8. Богатко А.Н. Основы экономического анализа хозяйственного субъекта / А.Н. Богатко. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 348 с.
	9. Бочаров Б.В. Финансовый анализ / Б.В. Бочаров. – СПб.: Патер, 2001. –305 с.
	10. Быкадоров В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия / В.Л. Быкадоров, П.Д. Алексеев. – М.: Приор, 2007. – 301 с.
	11. Вахрин П.И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: Учебное пособие / П.И. Вахрин. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 320 с.
	12. Вахрин П.И. Финансовый практикум: Учеб. пособие / П.И. Вахрин. – М.: ИД «Дашков и К°», 2001. – 500 с.
	13. Вахрин П.И. Финансы: Учебник для вузов / П.И. Вахрин, А.С. Нешитой. – М.: ИКЦ «Маркетинг», 2007. – 294 с.
	14. Грачев А.В. Анализ и управление финансовой устойчивостью предприятия / А.В. Грачев. - М.: Финпресс, 2002. – 188 с.
	15. Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. - М.: ДИС, 2006. – 423 с.
	16. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович // БГЭУ. - М., 2001. – 215 с.
	17. Ефимова О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. - М.: Бухгалтерский учет, 2002. – 335 с.
	18. Зелль А. Бизнес-план: Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / А. Зелль: Пер. с нем. – М.: Издательство «Ось-89», 2002. – 240 с.
	19. Ковалев А.П. Анализ финансового состояния / А.П. Ковалев, В.П. Привалов. – М.: Центр маркетинга, 1999. – 377 с.
	20. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 384 с.
	21. Ковалев В.В. Финансовый анализ: управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2004. – 429 с.
	22. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: Проспект, 2006. – 407 с.
	23. Количественные методы финансового анализа: Пер. с англ. / Под ред. С.Дж. Брауна и М.П. Крицмена. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 308 с.
	24. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шарщукова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 220 с.
	25. Лапуста М.Г. Финансы фирмы: Учеб. пособие / М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 264 с.
	26. Любушин Н.П. Анализ финансово- экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 209 с.
	27. Моляков Д.С. Теория финансов предприятий / Д.С. Моляков, Е.И. Шохин. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 331 с.
	28. Панков Д.А. Бухгалтерский учет и анализ за рубежом / Д.А. Панков. - М.: Новое знание, 2002. – 165 с.
	29. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий АПК: Учебник для вузов. - 3-е изд. / Г.В. Савицкая. - М.: Новое знание, 2002. – 412 с.
	30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - М.: Новое знание, 2002. – 395 с.
	31. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для средних специальных учебных заведений Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 261 с.
	32. Современный экономический словарь. – М.: Инфра-М, 1999. – 362 с.
	33. Справочник директора предприятия / Под ред М.Г. Лапусты – М.:ИНФРА-М, 2007. – 254 с.
	34. Статистика: Учебник. / Под ред. проф. И.И. Елисеевой. – М.: ООО «ВИТРЭМ», 2006. – 448 с.
	35. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / В.В. Осмоловский, Л.И. Кравченко др. - М.: Новое знание, 2001. – 197 с.
	36. Тютюкина Е.Б. Финансы предприятий: Учебно-практическое пособие / Е.Б. Тютюкина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. – 252с.
	37. Финансы, денежное обращение и кредит: Учебник. / Под редакцией В.К Сенчагова, А.И. Архипова. – М.: «Проспект», 2007. – 496 с.
	38. Финансы: Учеб. пособие / Под ред. А.М. Ковалевой. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 321 с.
	39. Финансы организаций (предприятий): Учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова. – М.: КноРус, 2008. – 208 с.
	40. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2000. – 352 с.
	41. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин, Е.В. Негашев. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 371 с.
	42. Шуляк П.Н. Финансы предприятий / П.Н. Шуляк. – М.: ИД «Дашков и К°», 2001. – 278 с.
	43. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование / Под ред. проф. М.И. Баканова и проф. А.Д. Шеремета. - М.: Финансы и статистика, 2000. – 262 с.
	44. Экономический анализ: Учеб. / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., перераб. – М.: Новое знание, 2003. – 640 с.

Периодические издания

* 1. Ковалев В.В. Как читать баланс. - М.: Финансы и статистика / В.В. Ковалев, В.В. Патрон, 2008. – 219 с.