

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( **Н И У « Б е л Г У »** )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**  
**Кафедра финансов, инвестиций и инноваций**

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**  
**Выпускная квалификационная работа студента**

**заочной формы обучения**  
**направления подготовки 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»**  
**4 курса группы 06001358**  
**Черменевой Кристины Николаевны**

Научный руководитель  
Доц. Гайдуков Р.И.

**БЕЛГОРОД 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
1.1. Современные подходы к финансовому планированию на предприятии .....	6
1.2. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии .....	13
1.3. Финансовое планирование на предприятиях перерабатывающей промышленности .....	20
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЭФКО»)	
2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЭФКО» .....	27
2.2. Оценка финансового состояния ОАО «ЭФКО» .....	36
2.3. Анализ системы финансового планирования ОАО «ЭФКО» .....	42
2.4. Совершенствование процесса финансового планирования на предприятии .....	50
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	68

## ВВЕДЕНИЕ

Разработка производственных и финансовых планов является важнейшей составляющей плано-аналитической работы предприятий всех отраслей экономики. Наиболее остро проблема внедрения эффективных систем финансово-экономического управления стоит перед промышленными предприятиями. Финансовое планирование в широком смысле понимается не только как инструмент планирования, но и как общеуправленческая технология анализа, оценки, контроля, регулирования и принятия управленческих решений. Оно должно обеспечивать соблюдение следующих принципов: наличие нескольких уровней бюджетной системы; сочетание интересов бюджетов всех уровней; сочетание принципов централизма и децентрализма при разграничении доходов и расходов, бюджетных полномочий; самостоятельность бюджетов; итеративный характер.

В настоящее время для многих предприятий, внедряющих систему финансового планирования, характерны следующие проблемы: ограниченный характер планирования, отсутствие взаимосвязи между финансовыми и материальными ресурсами, ориентация на выполнение оперативных задач, отсутствие интеграции стратегических и текущих планов, отсутствие регламентированных технологий и нормативной базы.

**Актуальность** выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что однозначных методических подходов к финансовому планированию для всех отраслей промышленности сегодня нет. Финансовое планирование – это одна из основных функций механизма финансово-экономического управления, обеспечивающая комплексную методическую и организационную увязку планов и плановых показателей и поддержание заложенных в планах пропорций при их выполнении, и включающая совокупность инструментов, правил, структурных органов, информации и процессов, направленных на подготовку и обеспечение выполнения планов.

Анализ экономической литературы показывает, что рассмотрение вопросов формирования финансовой политики предприятий является в настоящее время недостаточным. В связи с этим необходимо теоретическое осмысление данной проблемы и разработка методических подходов к оценке финансовой планирования предприятий. В отечественной и зарубежной литературе существует множество исследований, посвященных проблемам финансового планирования на предприятиях. Так, существенный вклад в разработку данной тематики внесли такие ученые, как Э. С. Алпатова, О. В. Андреева, Л. В. Богославцева, В. В. Бурцева, О. Б. Иванова, В. В. Ковалев, М. А. Моисеенко, Г. Б. Поляк, З. Б. Тедеева, С. Г. Хабаев, Л. С. Шаховская и др.

**Целью** выпускной квалификационной работы выступает исследование системы финансового планирования предприятия и разработка направлений совершенствования указанного процесса в современных условиях.

Достижение поставленной цели требует решения следующих **задач**:

- рассмотреть современные подходы к финансовому планированию на предприятии;
- изучить бюджетирование как инструмент финансового планирования;
- выявить особенности финансового планирования на предприятиях перерабатывающей промышленности;
- провести анализ системы финансового планирования ОАО «ЭФКО»;
- предложить основные направления совершенствования финансового планирования перерабатывающих предприятий.

**Объектом** исследования выступает система финансового планирования предприятия.

**Предметом** – финансово-экономические отношения, возникающие в процессе формирования и реализации финансового планирования ОАО «ЭФКО».

**В основу выпускной квалификационной работы** вошли положения, посвященные данной проблеме и изложенные в трудах таких российских и зарубежных ученых, как Е. А. Астраханцева, И. А. Бланк, В. В. Бочарова, М. А. Вахрушина, В. В. Гамаюнов, В. В. Голощапова, В. И. Данилин, Т. Е. Дрок, Т. Г. Касьяненко, Е.В. Коптева, Э. МакЛейни, М. В. Мельник, Н. А. Сафина, Н. Ю. Симонова, В. Е. Хруцкий, П. Этрилл и других.

При написании данной работы были использованы федеральные законы Российской Федерации и постановления Правительства Российской Федерации по исследуемым вопросам, устав и годовые отчеты ОАО «ЭФКО».

**Методическая база** состоит из: анализа, метода сравнения и обобщения, метод классификации и расчетный метод.

**Выпускная квалификационная работа** состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы, так же включает 3 таблиц, 10 рисунков, 54 литературных источников, 4 приложения.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 1.1. Современные подходы к финансовому планированию на предприятии

В условиях высокой скорости и непрерывности изменений, присущих современной экономической среде, выживаемость, развитие и процветание любой организации в значительной степени определяется способностью управленческого персонала своевременно предвидеть изменения, которые могут произойти и, в соответствии с ожидаемыми изменениями, принимать решения, позволяющие адаптироваться к их последствиям с максимальной эффективностью.

Все руководители коммерческих организаций как можно в большей степени пытаются создать такой механизм управления деятельностью своих компаний, который позволял бы с максимальной точностью прогнозировать развитие деятельности и максимально быстро реагировать на изменения внешней среды [5, стр. 48]. Центральное место в принятии таких управленческих решений занимает финансовое планирование. Планирование является основополагающей функцией, с которой начинается деятельность каждого отчетного периода. Планирование позволяет оценить будущие показатели предприятия, а так же подготовить общий алгоритм работы сотрудников и подразделений для реализации поставленных целей. Соответственно, организация функции планирования имеет значение выбора ориентиров, в соответствии с которым развивается деятельность предприятия.

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок и определения путей наиболее эффективного их достижения [20, стр. 655]. Такие целевые установки часто разрабатываются в виде дерева целей. Они, характеризуя желаемое будущее, численно

выражаются набором ключевых, для данного уровня управления, показателей.

В настоящее время процесс планирования деятельности организации претерпел коренные изменения. Для осуществления эффективной управленческой деятельности, в условиях динамично меняющегося мирового рынка, возникла необходимость разработки новой системы финансового планирования, которая отвечала бы целям и задачам организации.

В современных экономических условиях большинство российских организаций испытывают недостаток финансовых ресурсов. В настоящее время собственных средств для развития им не хватает [21, стр. 421]. В связи с этим возросла потребность в финансовом планировании. Под финансовым планированием понимается управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, которое реализуется в детализированных финансовых планах.

Наиболее существенные факторы, обуславливающие необходимость составления планов представлены на рис. 1.1.

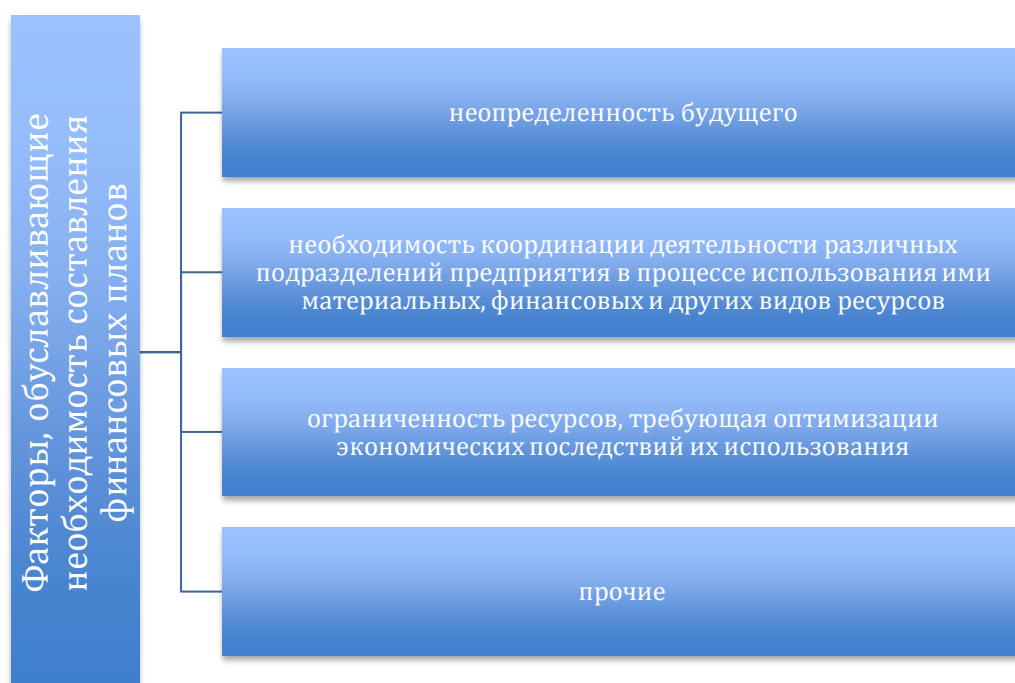


Рис. 1.1. Факторы, обуславливающие необходимость составления планов

Сущность планирования деятельности организации заключается в систематической постановке целей и разработке мероприятий, которые направлены на их реализацию. Процесс планирования предполагает проведение анализа и прогнозирования как внешней, так и внутренней среды организации, потребности и фактического наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и пр.), необходимых для реализации поставленных целей.

Целью финансового планирования является обеспечение организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышение эффективности ее финансовой деятельности в предстоящем периоде. Для достижения цели финансового планирования необходимо решение ряда задач (рис. 1.2).

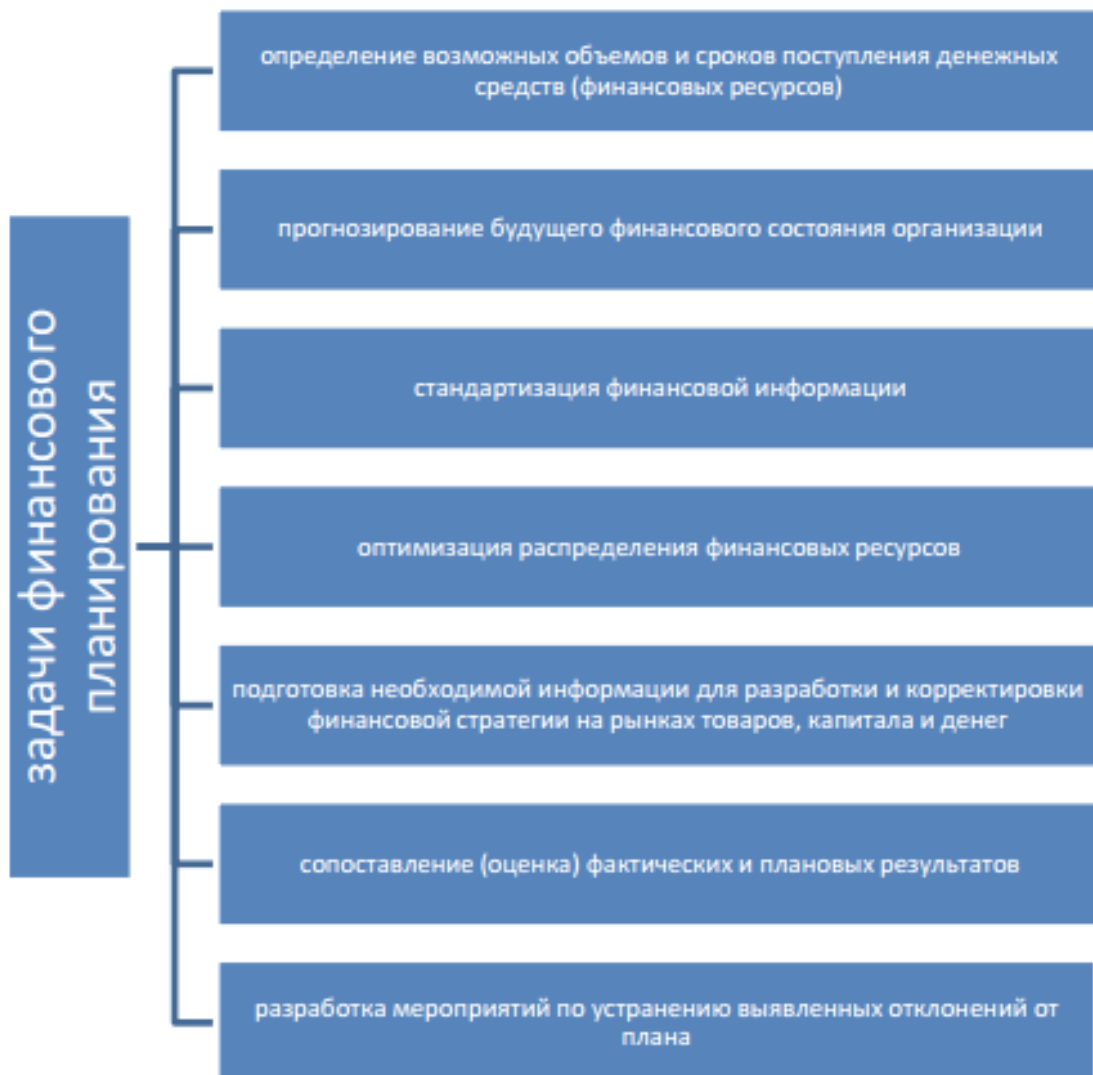


Рис. 1.2. Задачи финансового планирования



Финансовое планирование, является частью общей системы планирования деятельности организации. Оно формулирует пути и способы достижения поставленных перед организацией целей, при этом концентрируя внимание на основных элементах инвестиционной, финансовой и операционной политики.

Основными принципами, на которых базируется планирование: научность, оптимальность, целевая направленность и интегрированность в общую систему планирования (управления) и подчинение миссии и общей стратегии развития организации, системность, финансовое соотношения сроков, обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости, сбалансированность рисков, учет потребностей рынка, координация финансовых планов [25, стр. 32].

Этапы финансового планирования представлены на рис. 1.3.

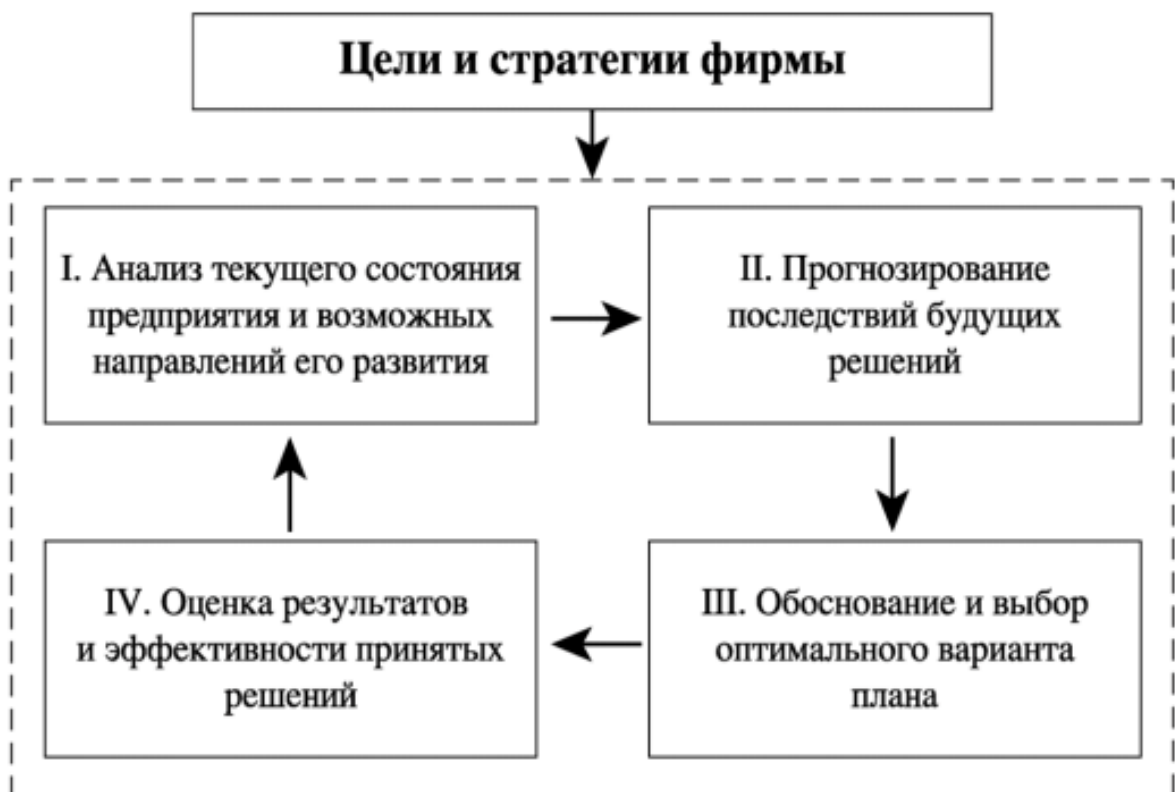


Рис. 1.3. Этапы финансового планирования

Три основных и необходимых элемента построения плана – это: определение перспектив развития, анализ сложившегося положения и разработка на этой основе программы мероприятий для достижения поставленной цели (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Процесс планирования в организации

Различают: стратегическое (долгосрочное) планирование; тактическое (среднесрочное) планирование; оперативное (краткосрочное) планирование. Понятия «стратегии» вошло в число управленческих терминов 1950-е гг., когда проблема корректировки деятельности в связи с изменениями во внешней среде приобрела большое значение. В рамках стратегического планирования принято выделять базовую и функциональные стратегии. Финансовая стратегия относится к функциональным стратегиям. Под финансовой стратегией понимается генеральный план действий по обеспечению организации денежными средствами. Финансовая стратегия охватывает широкий круг вопросов теории и практики формирования, планирования и обеспечения организации финансовыми ресурсами, решает

задачи обеспечения финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта [10, стр. 167].

Стратегия включает определение миссии организации, формулирование целей и задач ее функционирования, оценку и анализ внешней и внутренней среды, разработку и анализ стратегических альтернатив, выбор оптимального варианта стратегического плана. Миссия – это основная общая цель организации – четко выраженная причина ее существования.

Стратегические цели ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например достижение первенства в своей сфере деятельности, выход на международные рынки, коренное обновление материально-производственной базы и пр.

Тактическое планирование – это мероприятия по расширению производства и по повышению технико-экономического уровня, обновлению и повышению качества продукции, наиболее полному использованию достижений научно-технического прогресса.

Оперативное планирование – является завершающим этапом в планировании хозяйственной деятельности, задачей которого является конкретизация показателей тактического плана с целью организации повседневной работы предприятия и его подразделений.

Для достижения развития предприятия особенно важным является оценка перспективы сроком до 5 лет, а не только осуществление и контроль текущей деятельности. Осуществление оперативного планирования и контроль полученных показателей является важным аспектом, позволяющим стабилизировать деятельность предприятия и избежать управленческих ошибок. Однако при недостаточном внимании к стратегическому планированию доля рынка предприятия может быть утеряна в проигранной конкурентной борьбе [3, стр. 53].

Стратегическое планирование задает целевые финансовые показатели, под реализацию которых разрабатываются мероприятия по перестройке операционной деятельности в направлении выбранных целей и стратегии. С технической точки зрения стратегическое финансовое планирование сводится к разработке системы плановых показателей по форме бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств. Такая форма планирования позволяет своевременно (ежеквартально) производить проверку намеченного плана с фактическими результатами предприятия.

Основой стратегического планирования является позиционирование предприятия и его цели, а так же полученная информация из маркетинговых исследований, отчетов конкурентов, обзоров рынка и т.д. Стратегическое финансовое планирование опирается на широкий выбор методов, из которых можно выделить три основные группы: статистические методы (основаны на оценке предыдущих показателей), методы сценариев, методы экспертной оценки [23, стр. 32].

Решения о целевых показателях принимает руководитель на основании подготовленных отчетов руководителей финансового и экономического отделов. В настоящее время стратегическое финансовое планирование активно практикуется в развитых странах на рынках с высокой конкуренцией, однако в РФ до сих пор данный вид финансового планирования часто игнорируется. Выделяют внутренние и внешние причины, по которым руководители российских предприятий к стратегическому финансовому планированию относятся менее серьезно, чем к оперативному. Внешние причины во многом сводятся к экономической ситуации в России. Стратегическое планирование предполагает выбор стратегии, которая будет действовать как минимум 3 года. Нестабильность и высокая степень неопределенности вынуждают руководство адаптироваться к сложившимся условиям, которые изменяются достаточно часто и подвержены колебаниям со стороны различных факторов. На протяжении

существования РФ кризисы повторялись достаточно часто, в результате чего на предприятиях не образовалось культуры стратегического финансового планирования. Другим внешним фактором является низкая конкуренция, так как крупные предприятия находятся под контролем государства и не имеют значимых конкурентов. В результате высокое значение стратегического планирования на таких предприятиях снижается [30, стр. 122].

К внутренним причинам относят недостаток теоретических знаний, недооценка стратегического планирования, предубеждения руководства и стремление минимизировать издержки на оплату труда. Таким образом, чаще всего руководитель занимается оценкой текущей деятельности сотрудников, в то время как долгосрочное финансовое планирование не осуществляется или составляется не систематизировано, а хаотично [34, стр. 37].

Любая предпринимательская деятельность связана с рисками. Никто не в состоянии точно предвидеть будущее, поэтому на каждом этапе финансового планирования необходимо постоянно учитывать вновь поступающую информацию. Меняющиеся внешние условия требуют, чтобы пересмотр финансовых планов был непрерывным. Система финансового планирования становится бессмысленной, если в организации не налажена система обратной связи. Обратная связь предусматривает анализ по результатам исполнения, текущую корректировку с тем, чтобы достичь намеченных целей и не допустить повторения ошибок. От правильно поставленной системы контроллинга на предприятии во многом зависит выполнение финансовых планов и, в конечном итоге, эффективность работы организации в целом. Контроль предполагает не только непосредственное наблюдение за ходом исполнения бюджета, но также и выявление возникающих отклонений и их нейтрализация.

## 1.2. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии

Бюджетирование – подсистема управленческого учета, которая рассматривает бюджеты как механизм, с помощью которого процесс бюджетирования оказывает воздействие на результаты деятельности предприятия. Данный подход очень актуален в настоящее время, поскольку увеличивает ответственность за конечный итог деятельности. Постановка бюджетирования как инструмента финансового планирования создает условия для наиболее эффективного использования ресурсов предприятия, обеспечивает менеджмент нужной информацией, совершенствует процесс принятия управленческих решений, направленных как на снижение рисков, так и на усиление конкурентных преимуществ [14, стр. 190].

Внедрение в компании системы бюджетирования состоит из этапов разработки и исполнения бюджетов по центрам финансовой ответственности и по предприятию в целом с последующим контролем над исполнением бюджетных показателей. Таким образом, руководство компании получает возможность грамотно управлять своими ресурсами, повышать эффективность принимаемых решений, снижая управленческие риски. Несмотря на наличие связи с другими элементами управленческого учета, бюджетирование значительно от них отличается. Если каждый из других элементов осуществляет конкретную функцию (к примеру, планирование, учет или контроль), то бюджетирование – это сложный элемент [16, стр. 18].

Бюджетирование занимает основное место в процессе управленческой информации. Его следует рассматривать только совместно с другими элементами управленческого учета. Управленческая информация в процессе бюджетирования должна включать данные, позволяющие руководству предприятия сопоставить полученные результаты с установленными целями. Разработка системы бюджетирования требует комплексного подхода. Данный принцип основывается на единстве его использования на предприятиях абсолютно любых форм, вне зависимости от количества структурных подразделений и наличия взаимосвязи между ними. Одной из ошибок процесса бюджетирования является отсутствие регламента, поэтому

чаще всего в компаниях этот процесс управляется решениями собственника. Тем не менее, в основе бюджетной системы должна лежать четкая последовательность организационных мероприятий. Факторы, оказывающие ключевое влияние на построение системы бюджетирования на предприятии представлены на рис. 1.5.

Процесс составления бюджетов является неотъемлемой частью финансового планирования. Данный механизм играет значительную роль в управлении предприятием и способствует экономии денежных средств, контролю движения денежных потоков, снижению расходов и повышению эффективности организации. Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом.

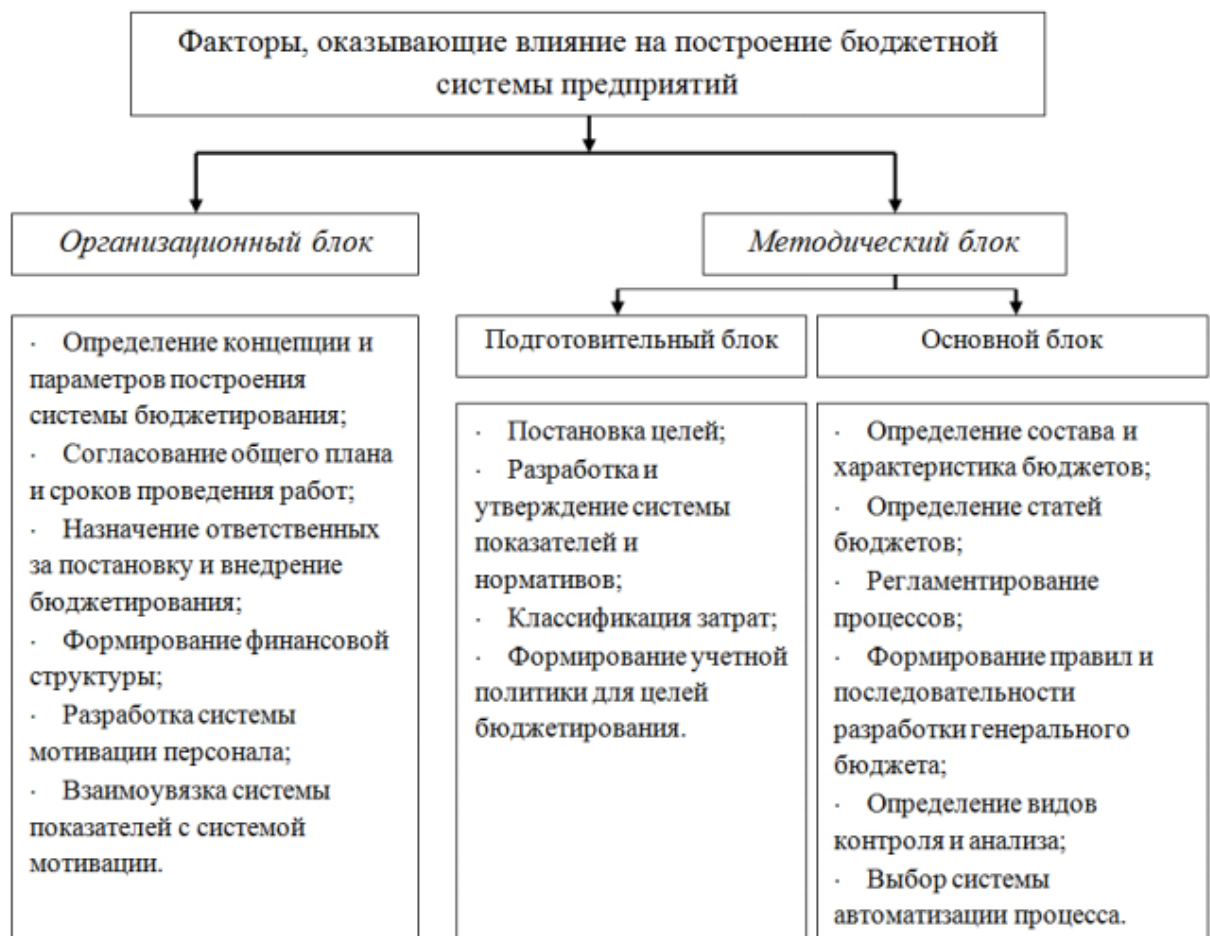


Рис. 1.5. Факторы, оказывающие влияние на построение бюджетной системы предприятий

Бюджет – это оперативный финансовый план, который отражает расходы и поступления средств по видам деятельности (операционной, инвестиционной и финансовой).

Бюджетирование – это процесс разработки конкретных бюджетов для оперативного планирования и принятия оптимальных управленческих решений [27, стр. 48].

Бюджетный контроль – это текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов, определенных плановым бюджетом.

Смета – форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей. В определенном смысле понятие «смета» является аналогом западного термина «бюджет».

Для составления бюджетных планов используются следующие информационные источники [36, стр. 77]:

- данные бухгалтерской отчетности (формы № 1, 2, 4, 5) и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);
- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;
- прогнозные расчеты продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитывается объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность и иные показатели;
- экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и т. д.);
- утвержденная учетная политика.



Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов.

Формирование генерального бюджета состоит из двух частей :

- общая схема формирования генерального бюджета;
- виды бюджетов [42, стр. 33].

Важнейшие процессы деятельности организации отражены в составе генерального бюджета. Однако модель генерального бюджета не должна быть перегружена. Структурирование бюджета начинается с характеристики бюджетов, затем определяется состав и степень детализации его статей и принципов группировки [46, стр. 92].

Структура бюджета:

- характеристика бюджетов, включаемых в состав генерального бюджета (операционные, функциональные и итоговые бюджеты);
- классификатор статей бюджетов;
- группировка операций по статьям бюджетов.

Операционные бюджеты формируются в зависимости от подразделений, проектов, бизнес-процессов и направлений. Следует концентрировать внимание на том, что при бюджетировании все бюджеты должны быть взаимосвязаны и согласованы между собой.

Порядок составления статей бюджета состоит в создании классификации статей бюджета и учета данных операций после формирования состава хозяйственных операций. Затем определяются статьи финансовых результатов (прибылей и убытков), которые закрепляют за определенными центрами финансовой ответственности (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Виды Центров финансовой ответственности (ЦФО)

Вид ЦФО	Основные задачи	Показатели
Центр инвестиций	Поиск и распределение инвестиций, анализ окупаемости инвестиций	Объем инвестиций
		Окупаемость инвестиций
Центр прибыли	Максимизация прибыли	Чистая прибыль

		Затраты
Центр маржинального дохода	Увеличение дохода, экономия переменных затрат	Доход
		Переменные затраты
Центр дохода	Увеличение дохода	Доход
		Объем продаж
		Затраты
Центр затрат	Экономия затрат	Переменные затраты
		Постоянные затраты

Формирование эффективной системы бюджетирования подразумевает соблюдение следующих условий:

- взаимосвязь бюджетирования с организационной и информационной структурой компании;
- полное соответствие учетных данных для их использования структурными подразделениями;
- наличие системы, основывающейся на грамотном финансовом анализе и прогнозировании динамики изменений как внешней, так и внутренней среды;
- расширение учетной политики системой управленческого учета для соответствия данных бухгалтерского учета для осуществления анализа финансовой деятельности и контроля [50, стр. 46].

Процесс бюджетирования состоит из 5 этапов, которые представлены на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Этапы процесса бюджетирования

Бюджетирование выполняет три основные функции.

**Функция планирования.** Бюджетирование является своеобразным «фундаментом» для планирования деятельности на предприятии [31, стр. 820]. Выбирая определенную стратегию, текущие цели и задачи, фирма решает вопросы распределения финансовых потоков, которыми располагает. Процесс бюджетирования предполагает определение количественных ориентиров для выбранных перспектив деятельности организации, которые представляются в денежном эквиваленте.

**Функция учета.** Управленческий учет любой организации также основывается на данных бюджетирования. Учетная система должна представлять руководителю точные значения контрольных показателей по подразделениям, видам продукции, районам торговли или комбинации этих значений в агрегированном виде. С помощью бюджетирования возможно

сравнивать плановые значения с фактическими, а именно оценивать действительные результаты деятельности предприятия.

Функция контроля. Бюджет – это набор определенных заранее показателей в разрезе статей, лимит которых нельзя превышать. Поэтому бюджетирование и является своеобразным контрольным инструментом в данном процессе [33, стр. 38]. С помощью непрерывного сопоставления фактических и плановых значений фирма выявляет отклонения и корректирует свои действия по реализации бюджетного плана.

Таким образом, бюджетирование является главным фактором повышения финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата. Бюджетирование способствует правильному и четкому целеполаганию на предприятии, разработке стратегии бизнеса и совершенствования системы межбюджетных отношений в РФ [29, стр. 140].

Одним из главных недостатков процесса бюджетирования является отсутствие у владельцев бизнеса ясных целей, а верно поставленная цель – это основа правильного планирования бюджета. В связи с этим предприятию необходимо: иметь четкую стратегию развития; верно определять потенциал компании, как фактический, которым обладает компания в настоящий момент, так и стратегический, которым будет обладать в будущем [19, стр. 24].

### 1.3. Финансовое планирование на предприятиях перерабатывающей промышленности

В современных экономических условиях обеспечение эффективного функционирования предприятий требует определения степени влияния факторов макросреды, влияющих на его состояние. Так каждая организация представляет собой сложную социально-экономическую систему,

функционирующую в условиях стохастического влияния на нее факторов внешней среды, то управление эффективностью ее деятельности обладает многоаспектным и разнонаправленным характером.

Способность хозяйствующего субъекта стабильно функционировать и развиваться заключается в сохранении равновесия пассивов и активов, которые постоянно изменяются под влиянием факторов внешней и внутренней среды, позволяя увеличивать инвестиционную привлекательность и платежеспособность предприятия. Для выбора рациональных управленческих решений необходимо достаточное количество достоверной информации о хозяйствующем субъекте и конъюнктуре рынка, на которой он осуществляет свою деятельность, о клиентах и конкурентах, о путях достижения текущих, среднесрочных и долгосрочных целей и т.д.

Экономическая неустойчивость и финансовые события последних лет показали необходимость применения новых подходов в осуществлении финансового планирования на предприятии. Сущность планирования в условиях рыночной экономики сводится к непрерывному процессу подготовки и принятия управленческих решений, которые направлены на достижение поставленных перед предприятием целей. Центральное место в системе функциональных планов на предприятии занимают финансовые планы [18, стр. 740]. Финансовое планирование – это многоступенчатый процесс планирования поступлений и выплат денежных средств, обязательств и финансового результата деятельности посредством составления финансовых планов [49, стр. 25]. Планирование финансовых потоков, анализ текущего финансового состояния предприятия – ключевые задачи, выполнение которых обязательно для каждого руководителя.

Финансовое планирование на предприятиях перерабатывающей промышленности должно принципиально отличаться от систем планирования, принятых в условиях административно-командной системы управления. Оно должно перестать быть функцией исключительно топ-менеджмента. Система планирования «сверху вниз» не приносит в

многопрофильных группах компаний должного результата и, как правило, негативно влияет на бизнес. Должен быть налажен двусторонний обмен информацией между бизнес-единицей и корпоративным головным офисом. Система планирования на основе управления стоимостью должна иметь двоякую направленность — снизу вверх и сверху вниз. Менеджеры низшего звена должны научиться понимать и использовать стоимостные показатели для принятия грамотных управленческих решений.

В российской практике отсутствует должное внимание к созданию стоимости при разработке финансовых планов как на уровне группы компаний в целом, так и на уровне ее бизнес-единиц. Также отсутствует интерес к стоимости при подведении итогов деятельности подразделений. Соответственно, финансовые планы группы компаний должны быть построены на тщательном анализе стоимости каждого ее подразделения (бизнес-единицы) при разных сценариях развития событий. Для бизнес-единиц, входящих в группу компаний, необходимо разложить целевое значение экономической добавленной стоимости на определяющие ее нормативы производственной деятельности. Например, производственное подразделение можно оценивать по удельным издержкам производства, качеству продукции или соблюдению продолжительности производственного цикла, или нормы брака. Деятельность службы сбыта (маркетинга) можно оценивать по росту продаж, стабильности цен и удельным торговым затратам (к объему продаж). Разработчиков новых изделий можно оценивать по срокам разработки, количеству разработанных изделий и их сравнительных конкурентных характеристик. Это даст возможность оперативным менеджерам иметь такие цели и показатели результатов, на которые они могут непосредственно воздействовать.

Планирование на предприятии стабильной отрасли экономики с равно распределёнными между сезонами уровнями финансовых потоков и планирование на предприятии, занимающемся сезонными видами деятельности и производства продукции требуют различных подходов [52, стр. 310].

Некоторые виды деятельности имеют ярко выраженный сезонный характер – летний (аграрный сектор, услуги уличных кафе, установка стеклопакетов, дорожный ремонт, ландшафтный дизайн) или зимний (снегоуборочные работы, проведение корпоративных мероприятий). Сезонность спроса можно обнаружить и в строительстве, туристическом бизнесе, логистике, оптовой и розничной торговле. Есть сферы бизнеса, где периодические колебания спроса случаются даже в пределах одной недели (например, продажа определенных продуктов питания увеличивается в выходные и предпраздничные дни).

Понятие «сезонность» официально закреплено в российском законодательстве. В Налоговом кодексе РФ установлено (п.п. 5 п. 2 ст. 64), что одним из оснований предоставления отсрочки или рассрочки по уплате налога может быть «производство и (или) реализация товаров, работ или услуг, носящих сезонный характер». Также фактор сезонности спроса может учитываться при установлении коэффициента К<sub>2</sub>, используемого при расчете суммы единого налога на вмененный доход. Кроме того, Правительством РФ законодательно принят перечень сезонных отраслей промышленности, работа в которых в течение полного сезона при исчислении пенсионного страхового стажа учитывается как работа в течение полного года.

Подходы к планированию и анализу сезонности продаж принципиально не изменились. Для отечественной действительности, где немалую долю в экономике занимает её аграрный сектор, имеющий ярко выраженный сезонный характер, данный вопрос является наиболее актуальным [54, стр. 64]. Предприятие, осуществляющее свою деятельность на рынке с сезонными колебаниями, сталкивается с рядом проблем. К ним можно отнести: риск замораживания оборотных средств, значительное колебание выручки от продаж в течение года, рост себестоимости продукции из-за увеличения постоянных издержек [38, стр. 155].

Основная проблема – это риск замораживания оборотных средств, то есть при завышении плана по продажам на складах компании могут

скопиться значительные остатки запасов. Также сюда можно отнести риски при получении кредита, которые предприятие несет при отсутствии ликвидных активов для его погашения. Для решения данной проблемы необходимо хорошее прогнозирование величины спроса на продукцию, а также планирование, соответствующее прогнозным значениям спроса.

Чтобы прогнозировать показатель с сезонными колебаниями существует несколько методов: SARIMA, векторная ARMA (модели временных рядов, High-C метод (метод высоко когерентных волн)). Нами были рассмотрены данные модели, после чего был сделан вывод о том, что прогнозирование величины спроса с помощью High-C метода является наиболее приемлемым. SARIMA модель имеет недостаток: прогноз сильно зависит от последнего значения в обучающих данных. Векторная ARMA имеет большую размерность при большом количестве временных промежутков в периоде (если в периоде 12 месяцев, необходима 12-мерная ARMA, применительно к российским аграрным предприятиям данная модель будет слишком осложнена расчётами).

Метод высоко когерентных (скореллированных) волн имеет преимущества перед этими методами: с одной стороны, случайные выбросы в обучающих данных не являются большим препятствием для применения данного метода (модель отсеивает эти выбросы, оставляя только долгосрочную основу для прогнозирования), с другой стороны размерность при применении метода значительно уменьшается. Чтобы отобрать высоко когерентные компоненты применяется фильтр Фурье (Fourier transform – преобразование Фурье) для разложения сигнала по частотам. Затем для проекций на базис фильтра (фактически для каждой частоты) считается статистика. Таким образом, отсекаются волны, которые не сохраняют свой вид от периода к периоду, то есть низко когерентны [32, стр. 14].

Однако применение любого количественного метода имеет свои недостатки. Во-первых применение подобных методов требует наличия большого объёма данных (несколько лет, а для более точного прогноза



желателен расчёт по данным за весь период деятельности предприятия). Во-вторых – сбор данных подобного рода, а также составление эффективного расчёта потребует наличия квалифицированного специалиста на предприятии, а также осуществления больших финансовых затрат, что не всегда будет являться рациональным и экономически обоснованным. В условиях дефицита расчётной информации наилучшим решением будет применение эвристических методов. Самым распространённым из них является экспертный метод, основанный на получении информации от потенциальных экспертов. В роли экспертом могут выступать менеджеры по продажам, клиенты, поставщики, научные учреждения и т.д.

С приближением подъема организации традиционно проводят предсезонную подготовку: формируют портфель заказов, приобретают оборудование и материалы, заключают договоры аренды (только на период сезонного оживления), нанимают дополнительный персонал (тоже на временной основе). Такая подготовка и существенные дополнительные затраты оправдывают себя, поскольку позволяют обеспечить достаточность ресурсов и оптимальное распределение нагрузки на бизнес. План работы во время спада должен включать мероприятия, выполнение которых необходимо, но в периоды оживления нецелесообразно. На это время целесообразно планировать отпуска, обучение персонала, обновление программного обеспечения, переезды, ремонт офисов. Таким образом, к планированию на предприятии, функционирующем в условиях сезонных колебаний нужно готовиться заблаговременно, чтобы любое изменение конъюнктуры компания встретила во всеоружии [26, стр. 8].

Таким образом, рассмотрение теоретических основ изучения финансового планирования предприятия позволяет сформулировать следующие выводы:

Под финансовым планированием понимается управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, которое реализуется в детализированных

финансовых планах. Сущность планирования деятельности организации заключается в систематической постановке целей и разработке мероприятий, которые направлены на их реализацию. Процесс планирования предполагает проведение анализа и прогнозирования как внешней, так и внутренней среды организации, потребности и фактического наличия ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей. Целью финансового планирования является обеспечение организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышение эффективности ее финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Основными принципами, на которых базируется планирование: научность, оптимальность, целевая направленность и интегрированность в общую систему планирования (управления) и подчинение миссии и общей стратегии развития организации, системность, финансовое соотношения сроков, обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости, сбалансированность рисков, учет потребностей рынка, координация финансовых планов.

Постановка бюджетирования как инструмента финансового планирования создает условия для наиболее эффективного использования ресурсов предприятия, обеспечивает менеджмент нужной информацией, совершенствует процесс принятия управленческих решений, направленных как на снижение рисков, так и на усиление конкурентных преимуществ.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЭФКО»)

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика ОАО «ЭФКО»

Открытое акционерное общество «Эфирное» (далее Общество) создано путем преобразования государственного предприятия «Алексеевский ордена "Знак Почета" эфиромаслоэкстракционный комбинат», является его правопреемником.

Открытое акционерное общество «Эфирное» зарегистрировано Постановлением Главы администрации г. Алексеевка Белгородской области от 07.12.1992 г. № 1156, регистрационный номер 180. Основной государственный регистрационный номер 1023101533245 в Едином государственном реестре юридических лиц - свидетельство от 16.10.2002 г. выдано межрайонной инспекцией Министерства РФ по налогам и сборам № 1 по Белгородской области.

Деятельность Общества в Российской Федерации осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации. Права и обязательства Общества регулируются Уставом Общества, утвержденного внеочередным собранием акционеров (протокол от 19.04.2006 г.) и зарегистрированного Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 1 по Белгородской области, о чем выдано свидетельство о внесении записи в ЕГРЮЛ от 25.04.2006 г.

Полное официальное наименование Общества – Открытое акционерное общество «Эфирное». Сокращенное наименование Общества – ОАО «ЭФКО».

Юридический и почтовый адрес: 309850, Белгородская область, г. Алексеевка, ул. Фрунзе, д.2

Группа «ЭФКО», основанная в 1992 г., является крупнейшим российским вертикально интегрированным производителем жиров

специального назначения, используемых в кондитерской, хлебопекарной и других отраслях пищевой промышленности. Компания также является одним из ведущих производителей майонеза и растительного масла в России, выпуская эту продукцию под такими широко известными брендами «Слобода» и «Altero».

Продукция «ЭФКО» реализуется на всей территории России и экспортируется в страны ближнего зарубежья. Розничным потребителям она доступна через ведущие федеральные и региональные розничные сети, местные торговые сети, независимые магазины и рынки. Продукция компании «ЭФКО» ориентирована на российский рынок растительного масла и майонеза. Компания «ЭФКО» занимает вторую позицию по доле рынка.

Можно выделить следующие направления деятельности ОАО «ЭФКО»:

1. Закупка и хранение маслосемян. На сегодняшний день «ЭФКО» является одним из крупнейших переработчиков масличных в России и Республике Казахстан. Мощности компании по переработке подсолнечника, сои и рапса составляют более 2 млн. тонн в год. Основная часть сырья для производства продукции – семена подсолнечника и других масличных культур – закупается у сторонних производителей. При этом доля каждого отдельного поставщика в общем объеме закупок не превышает 5%. Компания в равной степени сотрудничает как с производителями сырья, так и с трейдерами. За закупку сырья отвечают специализированные подразделения, находящиеся в Воронеже, Алексеевке и Ростове – они тесно сотрудничают с агропромышленными компаниями в 13 регионах России, а также в Алматинской области в Республике Казахстан, которые сотрудничают с более чем 400 сельхозпроизводителями.

Для заготовки сырья Группа использует собственные элеваторы общей вместимостью 500 тыс. тонн (по подсолнечнику) и пользуется услугами порядка 70 сторонних элеваторов. До 70% сырья закупается в радиусе 300 км

от производственной площадки, что минимизирует затраты на его доставку и хранение. Учитывая масштабы, в которых работает Группа, все это значительно упрощает реализацию стоящих перед нами задач.

Группа Компаний «ЭФКО» также ведет активную работу, направленную на увеличение урожайности и общего валового сбора масличных в России и Республике Казахстан. В рамках программы авансирования сельхозпроизводителям предоставляются высококачественные семена и средства защиты растений, агросопровождение и реализуется обширная образовательная программа, призванная повысить культуру агротехнологий.

2. Экспортно-импортные операции. ОАО «ЭФКО» осуществляет внешнеторговую деятельность, включая экспорт сельскохозяйственной продукции (сырого растительного масла и шрота), пищевых ингредиентов и брендовой продукции, а также импорт и перепродажу на внутреннем рынке растительных масел. На сегодняшний день продукция компании экспортируется в более 40 стран мира. Импортно-экспортные операции осуществляются в партнерстве с морским маслониливным терминалом в порту Тамань на Черном море. Компания «ЭФКО» является крупным экспортером сырого подсолнечного масла. По итогам 2015 года компания занимает 2 место в России по объемам экспорта подсолнечного масла. География экспортных поставок охватывает более 10 стран мира, включая Италию, Испанию, Голландию, Египет, Турцию, Саудовскую Аравию, Объединенные Арабские Эмираты и многие другие.

### 3. Переработка маслосемян.

На сегодняшний день «ЭФКО» является одним из крупнейших переработчиков масличных в России и Республике Казахстан. Мощности компании по переработке масличных расположены в Белгородской области, Краснодарском крае и в г. Алматы (Республика Казахстан) и составляют более 2 млн. тонн в год. Активы расположены в перспективных сырьевых зонах и оснащены самым современным оборудованием, что является одним

из стратегических преимуществ Компании. Для получения масла из семян подсолнечника применяются прямой отжим и метод экстракции. Практически всё произведенное сырое масло используется внутри Группы для изготовления пищевых ингредиентов и брендовой продукции: майонезов и фасованных масел, а также реализуется на экспорт.

4. Реализация шрота. На сегодняшний день ГК «ЭФКО» является одним из ведущих производителей компонентов кормов для сельскохозяйственных животных и птицы. Компания реализует шрот подсолнечный, шрот соевый, соевое масло и оболочку, а также рапсовое масло, шрот и жмых.

#### 5. Производство пищевых ингредиентов.

Группа компаний «ЭФКО» уверенно занимает позицию ведущего российского производителя жиров специального назначения и маргаринов, которые используются в качестве ингредиентов для производства продуктов питания в кондитерской, хлебопекарной, молочной и других отраслях пищевой промышленности.

Ассортимент выпускаемой продукции «ЭФКО» включает:

- альтернативы масла какао;
- кондитерские жиры;
- кулинарные жиры;
- универсальные и специализированные маргарины;
- заменители молочного жира.

Производство пищевых ингредиентов «ЭФКО» осуществляется по рецептурам и технологиям, разработанным собственным научно-исследовательским подразделением, и сертифицировано в соответствии с межгосударственными и мировыми стандартами: ГОСТ ISO 9001-2011(ISO 9001:2008); ISO 9001:2008; Международным стандартом на пищевую продукцию (International Featured Standards - IFS Food); Международным стандартом пищевой безопасности Британского розничного консорциума (BRC Global Standard for Food Safety); Стандарту RSPO; Kosher; Halal; Sedex.

Также ГК «ЭФКО» стала одной из первых отечественных компаний, которая начала работать в соответствии со стандартом RSPO. Получение сертификата данной организации подтверждает, что цепочка поставок сырья, используемого Группой, и производимой продукции соответствует требованиям экологически устойчивого производства международного уровня.

6. Производство майонеза. «ЭФКО» выпускает майонезы и майонезные соусы для различных целевых аудиторий под такими торговыми марками как Слобода, Слобода Биолайт, Пикник и EFKO FOOD professional. Группа стабильно входит в тройку лидеров по объемам производства и продаж майонезов в России. Производство майонеза осуществляется в Белгородской, Свердловской и Московской областях. Продукция компании заслуженно пользуется любовью и доверием потребителей. Гарантией высокого качества и натуральности майонезов марки «Слобода» является созданная уникальная многоуровневая система контроля качества - «Органик-контроль», которая допускает в производство только натуральные природные ингредиенты.

По результатам независимого рейтинга «Любимые бренды россиян», проводимого Online Market Intelligence и журналом «Эксперт», в 2013, 2014 и 2015 году торговая марка «Слобода» была признана брендом № 1 для россиян в категории «Майонез». Кроме того, в декабре 2015 года майонез «Слобода» был удостоен первого в истории современной России государственного Знака Качества.

7. Производство кетчупа. В 2012 году ГК «ЭФКО» с торговой маркой «Слобода» вышла на рынок кетчупа. Выпуск продукции осуществляется по уникальной рецептуре с кусочками натуральных овощей на заводе компании в г. Алексеевке Белгородской области с применением новейшего европейского оборудования. Сегодня мы входим в пятерку крупнейших производителей кетчупа в России. Как и вся остальная линейка торговой марки «Слобода», кетчуп изготавливается исключительно из натуральных ингредиентов без использования искусственных добавок, красителей, а также

без крахмала и ГМО. Высокое качество, натуральность ингредиентов и применение бережных технологий производства, сохраняющих полезные для организма вещества, гарантирует применение системы контроля качества «Органик-контроль». Разработки технологов позволили обогатить состав кетчупа природными пищевыми волокнами, которые благотворно влияют на пищеварение и улучшают обмен веществ. Ассортимент кетчупов «Слобода» включает в себя как классические виды с однородной консистенцией, такие как Томатный, Шашлычный, Острый и Чесночный кетчупы, так и варианты для гурманов, приготовленные по уникальным для России рецептурам: Лечо, Гриль с кусочками овощей, Гурмэ с вялеными томатами и Чили с овощами и жгучим перцем.

8. Производство фасованного масла. В бизнес-сегменте «Брендовая продукция» Группа компаний «ЭФКО» выпускает фасованное растительное масло под брендами "Слобода", Altero, "Солнечный венец" и EFKO FOOD professional. В целом производственные мощности Компании в России способны выпустить до 500 тонн растительного масла в сутки. Кроме того, 1 июля 2016 года в Алматы в рамках общенационального телемоста с участием президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева была запущена линия по фасовке бутилированного растительного масла на заводе ТОО «ЭФКО АЛМАТЫ». Производство оснащено самым современным оборудованием и выпускает растительное масло под торговыми марками «Слобода» и «Солнечный венец» как для внутреннего рынка Казахстана, так и на экспорт в близлежащие страны: Узбекистан, Таджикистан, Киргизию, Афганистан и другие.

Для обеспечения высоких потребительских свойств масло подвергается многоступенчатой очистке, удаляющей примеси и попутные вещества. Особое значение придается натуральности продукции: контроль качества подсолнечного масла марки «Слобода» осуществляет запатентованная система «Органик-контроль», гарантирующая природное происхождение сырья и соответствие готового продукта высоким стандартам качества.



Рафинированное растительное масло разливается в пластиковые бутылки, которые пакуются в картонные коробки и отправляются на склад, откуда отгружаются потребителям. Выдув бутылок из ПЭТ-форм осуществляется непосредственно на производстве перед розливом масла.

9. Производство мыловаренной продукции и мыла. Производство мыльной стружки, которую компания ЭФКО выпускает с 2013 года, осуществляется в г. Алексеевка Белгородской области на новейшем итальянском оборудовании по технологии «SWING» (Soap With INside Glycerine). Современная технология позволяет получать продукт стабильно высокого качества, избегая образования экологически опасных отходов, которые характерны для традиционного косвенного способа производства мыла. В ассортименте компании представлена мыльная стружка для производства различных марок твердого туалетного мыла, а также стружка для хозяйственного мыла. Производство осуществляется по специально разработанным техническим условиям, обеспечивающим соблюдение требований ГОСТ к готовой продукции. Для изготовления мыльной стружки используются высококачественные растительные масла. Производимая стружка реализуется среди отечественных и зарубежных производителей мыловаренной продукции, а также применяется для производства собственной брендовой мыловаренной продукции.

Твердое хозяйственное мыло «Чистая забота» - качественное и высокоэффективное моющее средство, которое производится по инновационной технологии на основе натурального растительного сырья. Высокотехнологичный процесс производства мыла позволяет получать продукт стабильного качества с высокой очищающей способностью, который бережно относится к коже рук благодаря сохранению в составе природного глицерина и безопасен для окружающей среды.

10. Производство йогуртов. Йогурт – один из самых популярных и полезных кисломолочных продуктов в мире. Несмотря на то, что своим успехом он во многом обязан исследованиям великого русского ученого

Ильи Ильича Мечникова, потребление йогуртов на душу населения в России составляет всего 5,5 кг в год, в то время как в Нидерландах – 15 кг, в Германии – 17 кг, во Франции – 21 кг. В 2015 году ГК «ЭФКО» с торговой маркой «Слобода» вышла на рынок йогуртов. Производство размещено в г. Алексеевке Белгородской области. Завод оснащен самым современным высокотехнологичным оборудованием и позволяет выпускать «живой» био йогурт со сроком хранения 30 дней без применения консервантов. В ассортименте представлены классические молочные, фруктовые и ягодные йогурты.

Организационная структура ОАО «ЭФКО» представлена в приложении 2. Органами управления и контроля Общества являются: Общее собрание акционеров Общества; Совет директоров Общества; Генеральный директор Общества, а также орган контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью Общества – Ревизионная комиссия.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляет единоличный исполнительный орган Общества – Генеральный директор, который назначается общим собранием акционеров сроком на 5 лет. К компетенции единоличного исполнительного органа Общества относятся все вопросы руководства текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания акционеров и совета директоров Общества.

Размер уставного капитала: 351 757 тыс. руб. Уставный капитал Общества состоит из 502 510 обыкновенных именных акций, номинальной стоимостью 700 рублей каждая.

Среднегодовая численность работников Общества за 2015 год составила 2 741 человек, за 2014 год - 2 497 человек включая филиалы.

ГК ЭФКО – современное предприятие, где успешно внедрена и функционирует интегрированная система менеджмента качества (СМК), основанная на стандартах ИСО серии 9000 и 14000. Существующая СМК

облегчает процесс внедрения ГОСТ Р ИСО 26000 «Руководство по социальной ответственности».

Будучи одним из лидеров пищевой промышленности страны, ГК «ЭФКО» создает высококачественную продукцию, производство которой не наносит ущерба окружающей среде. Предприятие активно провозглашает свою деятельность, как социально ориентированную. ГК ЭФКО напрямую содействует реализации социальных проектов, а также благоустройства и создание комфортных условий проживания в районах расположения предприятия. Основа политики социальной ответственности ГК ЭФКО проводится в четырех направлениях: кадровая политика и управление человеческим капиталом; благотворительность и социальные инвестиции; образовательные центры; гармонизация отношений с природой.

На основе данных бухгалтерской (финансовой) отчетности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 годы, представленной в приложении 3, произведем анализ основных экономических показателей деятельности предприятия (прил. 4). Графически динамика показателей прибыли ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. представлена на рис. 2.1.

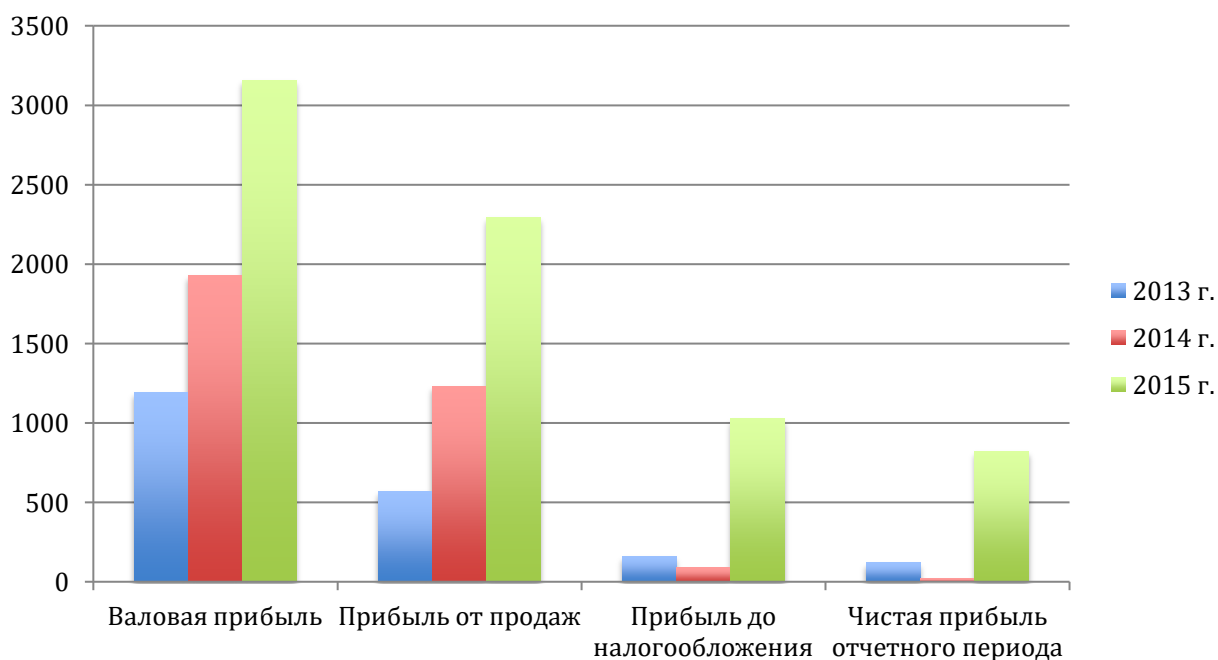


Рис. 2.1. Динамика показателей прибыли ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг., млн. руб.

Как видно из представленных данных, на конец анализируемого периода валовая прибыль составила 3154,6 млн. руб., что на 1226,4 млн. руб. выше, чем в 2014 году. Рост данного показателя в относительном выражении составил 63,6%. Причиной роста валовой прибыли предприятия является то, что рост выручки от реализации произошел более быстрыми темпами, нежели рост себестоимости. Это указывает на снижение затратоемкости деятельности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. Таким образом можно сделать вывод о том, что в процессе производства продукции предприятием экономно используются ресурсы.

Что касается чистой прибыли, то в 2013 году этот показатель был равен 119,5 млн. руб., в 2014 году он значительно снизился до 20,2 млн. руб., а в 2015 году увеличился до 820,9 млн. руб. Рост чистой прибыли предприятия указывает на рост эффективности его деятельности. Таким образом можно отметить, что в результате превышения выручки над себестоимостью реализации деятельность предприятия становится прибыльной, однако необходимо разработать меры по снижению затратности производства.

## 2.2. Оценка финансового состояния ОАО «ЭФКО»

Применяемая в группе «ЭФКО» методика экономического анализа обеспечивает принятие эффективных управленческих решений, формирование управленческой отчетности, которая отражает операционные результаты и отдельные финансовые показатели, такие как объем производства и реализация продукции в натуральных показателях, объемы хранилищ, производственные мощности, показатель EBITDA, численность сотрудников, которые в дальнейшем отражаются в годовом отчете предприятия.

Проанализируем показатели рентабельности деятельности предприятия ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. (табл. 2.1).

Анализ показателей рентабельности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг. позволяет сделать следующие выводы.

Повышение рентабельности активов с 11,92% в 2013 году до 18,94% в 2015 году указывают на рост эффективности использования финансовых ресурсов предприятия. Причиной этого может быть значительный рост выручки от реализации, что говорит о развитии предприятия. Данный вывод также подтверждает увеличение рентабельности оборотных активов за анализируемый период с 51,45% до 69,69%.

Таблица 2.1

## Анализ рентабельности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг.

Показатель	Порядок расчета	2013 г.	2014 г.		2015 г.	
			значение	отклонение (+/-)	значение	отклонение (+/-)
Рентабельность активов, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Активы}} * 100$	11,92	10,25	-1,67	18,94	8,69
Рентабельность оборотных активов, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборот. активы}} * 100$	51,45	37,98	-13,48	69,68	31,70
Рентабельность основных средств, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Основ. средства}} * 100$	15,51	14,03	-1,47	26,01	11,98
Рентабельность собственного капитала, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100$	53,23	34,79	-18,44	37,38	2,59
Рентабельность привлеченного капитала, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Привлеченный капитал}} * 100$	57,43	15,58	-41,85	43,57	27,99
Рентабельность продаж, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100$	17,98	9,25	-8,73	16,77	7,52
Рентабельность основной деятельности, %	$\frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Сред. величина активов}} * 100$	15,30	13,16	-2,14	23,67	10,51

Повышение рентабельности собственного капитала в 2015 году на 2,59% в сравнении с 2014 годом указывает на рост отдачи единицы использования собственного капитала. Повышение рентабельности активов в 2015 года на 8,69% в сравнении с 2014 годом показывает росте эффективности использования активов предприятия. Таким образом, на 1 руб. вложенных активов, предприятие получило 0,18 руб. прибыли.

Что же касается рентабельности продаж, то ее рост в 2015 году до 16,77% в сравнении с 9,25% в 2014 году стало причиной значительного увеличения чистой прибыли, таким образом можно говорить о повышении эффективности работы предприятия.

На рис. 2.2-2.3 представлена динамика показателей рентабельности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг.

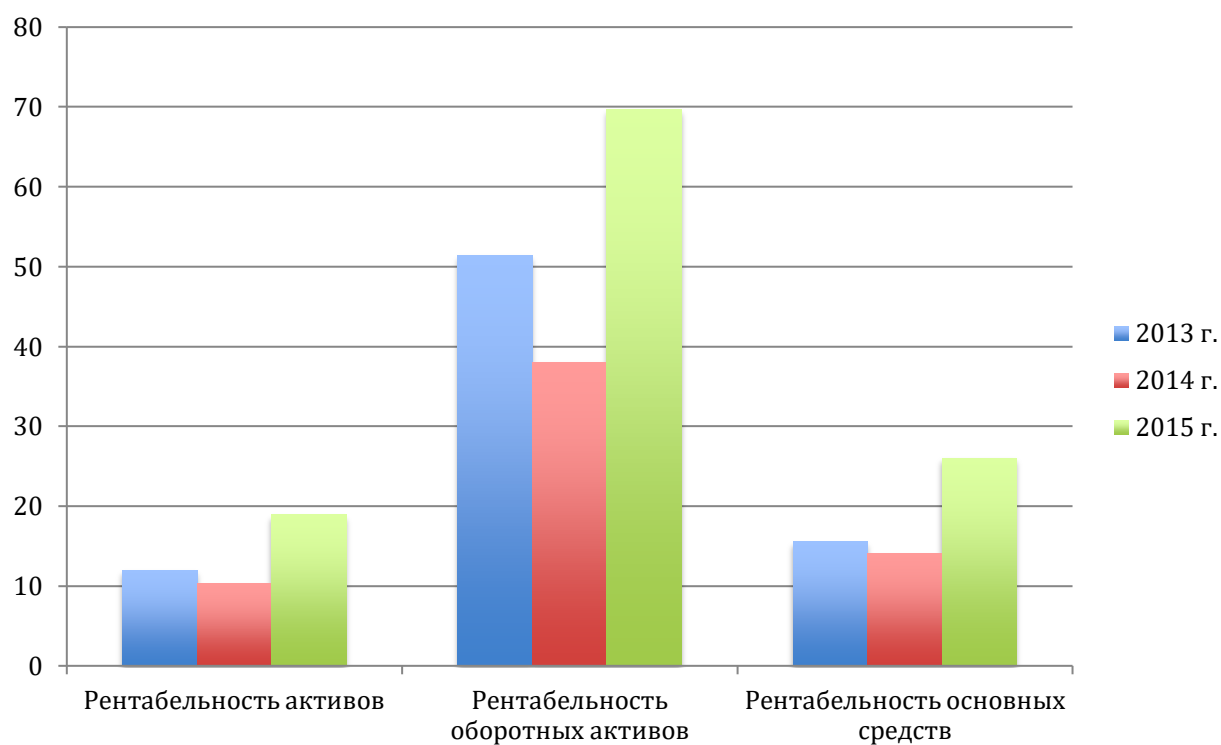


Рис. 2.2. Рентабельность активов и основных средств ОАО «ЭФКО» в 2013-2015 гг., %

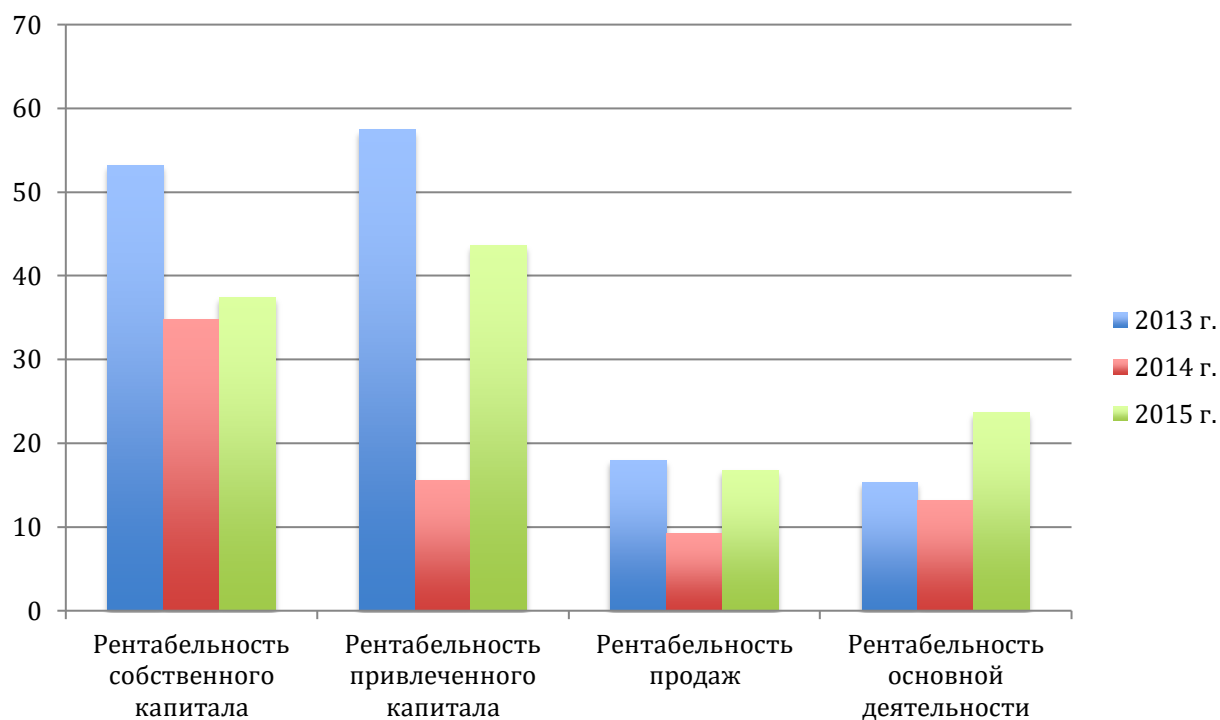


Рис. 2.3. Рентабельность капитала и продаж ОАО «ЭФКО» в 2013-2015 гг., %

За анализируемый период можно отметить снижение практически всех показателей рентабельности, что свидетельствует о финансовой неэффективности управления финансовыми результатами предприятия и неразвитой политике руководства предприятия по увеличению прибыли.

Объем прибыли и ее рост показывают возможности развития предприятия; возможности увеличения средств, которые выделяются на материальное поощрение работников корпорации; конкурентоспособность предприятия; его возможности рассчитывать с банком, поставщиками, государственным бюджетом, инвестиционными фондами. Снижение объема прибыли (убыточная деятельность) ведет к тому, что на предприятии возникает угроза банкротства, в то же время объем прибыли является показателем, который определяет эффективность управления финансовыми результатами деятельности предприятия. Доминирующей проблемой для предприятия является оптимизация прибыли, которая предусматривает разработку стратегии на систематическое увеличение прибыли и минимизацию расходов [1, стр. 43]. Основными источниками увеличения

суммы прибыли являются увеличения объема реализации продукции, повышения конкурентоспособности продукции, снижения ее себестоимости, повышения качества товарной продукции.

Деловая активность характеризует эффективность деятельности предприятия и в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств [4, стр. 33]. Оценка деловой активности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных показателей оборачиваемости. Данные показатели имеют большое значение для оценки финансового состояния предприятия, поскольку скорость оборота средств, то есть скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на его платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость. Кроме того, увеличение скорости оборота средств отражается на повышении производственного потенциала предприятия, что в целом влияет на эффективность всего производства [9, стр. 19]. Далее проанализируем показатели деловой активности ОАО «ЭФКО» с целью определения ликвидности оборотных активов предприятия (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Коэффициенты деловой активности ОАО «ЭФКО» за 2013-2015 гг.

Наименование коэффициента	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонения, (+/-)	
				2014/ 2013 гг.	2015/ 2014 гг.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,66	0,57	0,61	-0,09	0,04
Период обращения активов, дней	551,15	640,54	598,35	89,39	-42,19
Коэффициент оборачиваемости запасов	11,14	10,36	10,06	-0,78	-0,30
Период обращения запасов, дней	32,77	35,25	36,30	2,48	1,05
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	9,18	6,70	11,49	-2,48	4,79
Период обращения кредиторской задолженности, дней	39,76	54,49	31,77	14,73	-22,72
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,73	2,98	3,27	-1,75	0,29
Период обращения дебиторской задолженности, дней	77,14	122,58	111,60	45,45	-10,98



Продолжительность операционного цикла, дней	109,91	157,83	147,90	47,92	-9,93
Продолжительность финансового цикла, дней	70,14	103,34	116,13	33,20	12,79

Данные таблицы показывают, что в период с 2013 г. по 2015 г. коэффициент оборачиваемости товарно-материальных запасов снизился. Отклонение составило 0,30 оборота, соответственно период обращения в 2015 г. составил 36,30 дней. Повышение периода оборачиваемости товарно-материальных запасов указывает на снижение эффективности использования запасов, что является показателем снижения производства и ростом потребности в оборотном капитале для его организации.

Коэффициент оборачиваемости активов изменился на 0,04 оборота и период обращения активов составил 598 дней. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности вырос в 2015 г. на 4,79 оборота, при этом продолжительность одного оборота составила 31,77 дней. Снижение периода оборотности кредиторской задолженности указывает на снижение сроков расчетов предприятия по своим обязательствам. В целом, организация имеет достаточно высокие показатели оборачиваемости капитала, что увеличивает его отдачу и влечет за собой рост прибыли.

Повышение продолжительности финансового цикла указывает на рост разрывов между получением средств от покупателей и погашением задолженности предприятия.

Таким образом, в целом ОАО «ЭФКО» характеризуется низкой ликвидностью. Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности показал, что организация в 2013-2015 гг. имеет недостаточно наиболее ликвидных средств для покрытия своих обязательств. По результатам исследования можем сказать, что анализ показатели деловой активности ОАО «ЭФКО» в течение 2013-2015 годов показал, что практически все коэффициенты характеризуют негативную динамику, что можно расценивать как спад деловой активности предприятия.

### 2.3. Анализ системы финансового планирования ОАО «ЭФКО»

Важной задачей, стоящей перед ОАО «ЭФКО» в современных экономических условиях, является формирование эффективной системы управления финансовыми потоками. В этой связи финансовое планирование как метод финансового управления позволяет оптимизировать процессы оперативного, тактического и стратегического планирования на предприятии, оценить тенденции и сформировать прогнозы развития экономической системы, разработать и внедрить систему гибкого адаптивного реагирования на изменения внешней и внутренней среды функционирования предприятия. Формирование системы финансового планирования позволяет осуществлять постоянный мониторинг показателей эффективности деятельности ОАО «ЭФКО» по всем ее направлениям, обеспечивает соответствующей аналитической информацией процесс принятия управленческих решений, способствует повышению эффективности финансового управления.

Инфраструктура финансового планирования ОАО «ЭФКО» включает в себя четыре основных блока: аналитический, информационный, организационный и программно-технический:

- аналитический блок подразумевает наличие регламентированной методологии и методики подготовки финансового плана для его последующего анализа и оценки выполнения;
- информационный блок обусловлен необходимостью сбора внутренней и внешней информации, способной прямым или косвенным методом оказать влияние на итоговые показатели плана;
- организационный блок предполагает обязательное наличие организационной структуры управления, с четко регламентированными функциями и областью ответственности;

– программно-технический блок направлен на автоматизацию всего процесса с целью достижения оптимизации материально-технических затрат.

Финансовое планирование – элемент финансового механизма, деятельность связанной с управлением финансами; является процессом формирования и использования централизованных и децентрализуемых финансовых ресурсов. Его особенность – осуществляется только в денежной форме и позволяет исследовать движение денежной формы стоимости, которое не совпадает с распределением стоимости в натуральной форме.

Основная цель финансового планирования ОАО «ЭФКО» – точное определение будущих расходов и доходов, которые бы обеспечивали нормальную деятельность государства и предпринимательских структур. Содержание финансового планирования реализуется через разработку системы мероприятий по обеспечению развития ОАО «ЭФКО» необходимыми финансовыми ресурсами.

Основная задача финансового планирования ОАО «ЭФКО» – поиск и выбор наиболее выгодного и финансово-устойчивого варианта финансового плана (бюджета) фирмы.

Финансовый план – это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности ОАО «ЭФКО». Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость. Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности ОАО «ЭФКО».

Процесс финансового планирования ОАО «ЭФКО» включает в себя ряд последовательных этапов:

- анализ финансовых показателей за предыдущий период;

- изучение и анализ внешних информационных источников: договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов; прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее исходя из заказов, прогнозов спроса на нее, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры;
- составление основных прогнозных документов (прогноз баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств);
- составление текущих финансовых планов (на предстоящий год с разбивкой по кварталам);
- оперативное финансовое планирование;
- контроль за ходом выполнения разработанных финансовых планов (мониторинг текущей финансовой деятельности).

Процесс финансового планирования является весьма трудоемким, по мере прохождения всех этапов плановые показатели все глубже взаимоувязываются как между собой, так и с данными внешней среды. Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущей и инвестиционной деятельности организации.

Цели и задачи бюджета доходов и расходов ОАО «ЭФКО» заключаются в балансировке доходов и расходов для обеспечения прибыльной (безубыточной) деятельности организации в течение бюджетного периода.

К задачам бюджета доходов и расходов ОАО «ЭФКО» относят:

- организацию эффективного управления доходами и расходами по всем направлениям деятельности;
- достижение прибыльности и финансовой устойчивости организации;
- обеспечение прозрачности финансово-экономического состояния.

Бюджет доходов и расходов формируется дочерними обществами и подразделениями ОАО «ЭФКО». Перечень дочерних обществ и подразделений ОАО «ЭФКО» утверждается приказом генерального

директора ОАО «ЭФКО» «О формах и сроках представления ежемесячной, квартальной и годовой бухгалтерской отчетности подразделениями, дочерними и зависимыми обществами ОАО «ЭФКО» и обществами, созданными с участием дочерних обществ».

Финансовый директор формирует бюджет доходов и расходов по основному обществу и сводный по группе компаний «ЭФКО» (технологической цепочке). Бюджеты доходов и расходов ОАО «ЭФКО» и подразделений основного общества разрабатываются на год, при этом возможна корректировка статей бюджета доходов и расходов (операционного бюджета) по результатам анализа фактических данных за первое полугодие.

Бюджет доходов и расходов группа технологической цепочки формируется согласно методике формирования бюджета доходов и расходов для организаций и подразделений ОАО «ЭФКО».

Структура бюджета доходов и расходов включает в себя:

- внешние допущения к бюджету организации на год;
- внутренние допущения к бюджету организации на год;
- операционный бюджет продаж организации;
- операционный бюджет затрат;
- плановую себестоимость планового выпуска товарной продукции;
- операционный бюджет обычных видов;
- операционный бюджет расходов на качество;
- операционный бюджет расходов на развитие производственной системы. Расходы на развитие производственной системы входят в общую сумму расходов и планируются с учетом лимитов по соответствующим статьям;
- операционный бюджет затрат на энергоносители;
- операционный бюджет трудовых затрат;
- функциональный бюджет по негосударственному пенсионному обеспечению. В бюджете отчисления в негосударственные пенсионные фонды отражаются по двум блокам: по дополнительному пенсионному

обеспечению (в соответствии с законом) и по дополнительному негосударственному пенсионному обеспечению (в соответствии с законом).

- операционный бюджет прочих расходов;
- операционный бюджет отчислений в бюджетные и внебюджетные фонды;
- операционный бюджет прочих доходов и расходов;
- операционный бюджет прочей деятельности (курсовые разницы);
- операционный бюджет расходов, не связанных с производством;
- операционный бюджет по видам продукции;
- операционный бюджет начисления и погашения рублевых кредитов и процентов по ним к бюджету доходов и расходов и бюджету движения денежных средств;

– функциональный бюджет логистики формируется на основании сметы накладных расходов (по процессам). В бюджете отражаются все расходы организации, связанные с выполнением логистических функций (транспортировка, хранение, планирование, управление поставками). Планируются расходы, связанные с содержанием собственной логистической инфраструктуры (склады, транспорт), а также расходы на оплату соответствующих видов услуг сторонних организаций. Расходы отражаются в натуральном и денежном выражении;

- функциональный бюджет закупок;
- операционный бюджет начисления и погашения валютных кредитов и процентов по ним к бюджету доходов и расходов и бюджету движения денежных средств.

Предусматривается, что структура бюджета доходов и расходов может быть актуализирована с учетом фактической ситуации. Бюджет доходов и расходов с операционными бюджетами (расшифровками статей бюджета) являются базой для формирования бюджета движения денежных средств.

Бюджет доходов и расходов и операционные бюджеты являются составной частью финансового плана. Формы финансового плана

разрабатываются, уточняются и пересматриваются функциональными подразделениями и утверждаются распоряжением заместителем генерального директора ОАО «ЭФКО» – финансовым директором – ежегодно.

Бюджеты доходов и расходов дочерних обществ и подразделений основного общества ОАО «ЭФКО» разрабатываются на основе финансового плана группы компаний «ЭФКО» на один год с разбивкой по месяцам. Согласно приказу генерального директора информация, содержащаяся в бюджете доходов и расходов, является конфиденциальной и представляется финансовым директором в государственные органы управления (местного, областного, государственного уровня управления), заинтересованным организациям и партнерам по бизнесу по указанию (разрешению) генерального директора ОАО «ЭФКО», заместителя генерального директора ОАО «ЭФКО» по финансам в установленном в ОАО «ЭФКО» порядке с заключением соглашения о неразглашении (при предоставлении юридическим лицам). Права, обязанности и ответственность руководителей экономических служб дочерних обществ и подразделений ОАО «ЭФКО» по вопросам управления доходами и расходами на всех уровнях управления оговариваются в их должностных инструкциях.

Подготовка и издание приказа о разработке финансового плана подразделения (организации) ОАО «ЭФКО» на год производится с учетом сроков, которые устанавливаются приказом генерального директора ОАО «ЭФКО» «О разработке бизнес-плана группы компаний «ЭФКО» на планируемый год». Приказ согласовывается и утверждается в установленном порядке, копия приказа направляется в Департамент финансов.

Разработку внешних, внутренних допущений, показателей и заданий организациям для формирования бюджета доходов и расходов производит Департамент финансов. Разработка операционных бюджетов по направлениям деятельности производится соответствующими функциональными подразделениями организации с учетом внешних,

внутренних допущений, лимитов и заданий, выданных Департаментом финансов. Операционные бюджеты в обязательном порядке согласовываются с Департаментом финансов и комитетом налогового регулирования.

Разработка целевых программ, мероприятий по балансировке бюджета доходов и расходов производится на основе анализа рисков, связанных с выполнением операционных бюджетов по направлениям деятельности организации, а также выданного задания по снижению затрат. Целевые программы, мероприятия согласовываются с соответствующим функциональным подразделением ОАО «ЭФКО», комитет развития производственной системы ОАО «ЭФКО», Департамент финансов, центральная бухгалтерия и утверждаются приказом руководителя организации.

Формирование бюджета доходов и расходов, операционного бюджета по видам продукции производится согласно утвержденной методике формирования бюджета доходов и расходов. Каждая статья бюджета доходов и расходов должна быть взаимосвязана с согласованным операционным бюджетом, который в свою очередь является расшифровкой каждой статьи.

Полный пакет финансового плана, который включает бюджет доходов и расходов с операционными бюджетами, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, представляется в Департамент финансов, центральную бухгалтерию для анализа и выдачи замечаний в рамках функциональной зоны ответственности.

В случае необходимости разрабатываются корректирующие действия, корректируются статьи операционных бюджетов, а также соответствующие статьи бюджета доходов и расходов. После внесения корректировок уточненный пакет финансового плана утверждается руководителями организаций и представляется в Департамент финансов.

Департамент финансов готовит заключение по представленному бюджету доходов и расходов. Бюджет доходов и расходов считается принятым после выхода протокола директора Департамента финансов о



принятии финансового плана. В целях актуализации годового бюджета доходов и расходов в текущей деятельности дочерние общества и подразделения основного общества формируют текущий бюджет доходов и расходов в рамках трехмесячного сквозного планирования.

Контроль и анализ исполнения бюджета доходов и расходов в разрезе статей бюджета ведет экономическая служба организации, подразделения и Департамент финансов. По дочерним и зависимым обществам, не входящим в технологическую цепочку данный контроль осуществляют экономические службы дочерних, зависимых обществ и блок корпоративного директора. Сроки представления в Департамент финансов оперативного исполнения бюджета и исполнения бюджета по бухгалтерским данным устанавливаются приказом генерального директора ОАО «ЭФКО» «О формах и сроках представления ежемесячной, квартальной, годовой отчетности подразделениями, дочерними и зависимыми обществами ОАО «ЭФКО».

Бюро планирования и анализа доходов Департамента финансов осуществляет контроль доходной части бюджета доходов и расходов оперативного, фактического исполнения на соответствие данным по доходам от основной и прочей деятельности, проводят анализ отклонений по доходам от финансового и текущего планов.

Бюро планирования и анализа расходов Департамента финансов осуществляет контроль накладных расходов бюджета доходов и расходов организаций технологической цепочки ОАО «ЭФКО», а также контроль сметы расходов подразделений основного общества «ЭФКО» с целью соблюдения выданных допустимых затрат, проводят анализ отклонений по расходам от финансового, текущего планов, а также от пересчета плановых затрат на фактические объемы.

Бюро сводного бизнес-планирования и анализа бюджетов Департамента финансов осуществляет комплексный контроль и анализ исполнения бюджета доходов и расходов по оперативным и бухгалтерским данным. Анализируется эффективность деятельности дочерних обществ и

подразделений, входящих в технологическую цепочку, выполнение показателей, заложенных в финансовом и текущем планах.

На основании выданных Департаментом финансов рекомендаций дочерние общества и подразделения основного общества предпринимают меры по устранению выявленных отклонений.

Таким образом, задачи бюджета доходов и расходов ОАО «ЭФКО» заключаются в балансировке доходов и расходов для обеспечения прибыльной (безубыточной) деятельности организации в течение бюджетного периода. Департамент финансов формирует бюджет доходов и расходов по основному обществу и сводный по группе компаний «ЭФКО» (технологической цепочке). Бюджеты доходов и расходов организаций ОАО «ЭФКО» и подразделений основного общества разрабатываются на год, при этом возможна корректировка статей бюджета доходов и расходов (операционного бюджета) по результатам анализа фактических данных за первое полугодие.

#### 2.4. Совершенствование процесса финансового планирования на предприятии

В условиях повсеместной экономии финансовых ресурсов (как на макро, так и на микроуровнях) актуализируются вопросы, касающиеся необходимости скорейшей модернизации финансового планирования на промышленных предприятиях, в том числе перерабатывающих. Это обусловлено тем, что руководство страны осознало острую необходимость развивать промышленный сектор экономики, специфика которого заключается в масштабности деятельности и обязательном совершенствовании технологии и инструментария производства и внедрения в процессы инноваций. Ситуация усугубляется тем, что существующая система финансово-бюджетного планирования на микроуровне изжила себя

и перестала отвечать современным требованиям. Перерабатывающая промышленность начала отказываться от перспективного планирования из-за критической нестабильности внешних факторов. В этой связи целесообразно в кратчайшие сроки модернизировать действующую систему планирования в перерабатывающих компаниях путем разработки и внедрения в их практическую деятельность систему комплексного бюджетирования.

Эта система должна представлять собой корпоративную систему управления финансовыми ресурсами и производимыми операциями хозяйствующего субъекта, которая эффективно увязывает между собой стратегически важные цели и задачи, основные направления деятельности и ключевые мероприятия, финансовые показатели и конечные количественно и качественно измеримые результаты в целях максимизации собственной прибыли и завоевания авторитета у потребителей и лидирующих позиций среди конкурирующих организаций.

Несмотря на накопленные фундаментальные теоретические и практические наработки, в данной сфере сохраняются некоторые пробелы, препятствующие эффективному функционированию обрабатывающих предприятий. Именно поэтому модернизация действующей системы финансового планирования на микроуровне не теряет своей актуальности вплоть до настоящего времени и требует скорейшего внедрения [24, стр. 61].

В настоящее время можно обозначить следующие тенденции, характерные для промышленных предприятий, в том числе перерабатывающего сектора производства, которые препятствуют эффективному планированию финансовой деятельности ОАО «ЭФКО»:

- финансовый план (бюджет) слабо увязан с реализуемой стратегией промышленного предприятия;
- отсутствует действенная система бюджетирования, которая ориентирована на достижение конечных общественно и экономически значимых результатов;

- в практической деятельности применяется планирование показателей, полученных в процессе аналитического исследования данных прошедших периодов;
- нечетко сформулированы и слабо обоснованы конечные количественно и качественно измеримые результаты, от которых зависит эффективность производственных процессов;
- не разработана унифицированная методика оценки деятельности предприятий схожей отраслевой направленности;
- неадекватное распределение ответственности за полученные результаты и др.

Перечисленные проблемные моменты требуют скорейшего разрешения, которого возможно достичь только комплексно с учетом специфических особенностей, свойственных конкретному предприятию. В этой связи рекомендуется осуществить следующие мероприятия. Во-первых, необходимо определить ключевые этапы комплексной системы бюджетирования в ОАО «ЭФКО». К ним следует отнести:

- решение о разработке системы комплексного бюджетирования, ориентированного на достижение конечных количественно и качественно измеримых результатов;
- формирование ориентировочной стратегической модели и определение конечных результатов;
- соблюдение принципа вариативности, означающий учет сильных и слабых сторон развития, а также разработка оптимистичного и консервативного сценария развития;
- определение базовых показателей функциональной деятельности с учетом интересов всех сторон, участвующих в производстве и реализации продукции;
- апробация интегрированной модели планирования;

– разработка эффективной системы контроля за достижение / недостижение заявленных результатов, предполагающая определение ответственных лиц.

Во-вторых, для того, чтобы целевые показатели и необходимые индикаторы устанавливались не формально, а несли функциональную нагрузку, целесообразно одновременно руководствоваться принципами планирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх». Так, в первом случае, происходит детальное изучение предприятия и его места среди конкурирующих субъектов. При этом показателями могут выступать отраслевая спецификация, спрос, цена на продукцию, процентная ставка по кредитам и займам и другие факторы, не зависящие от воли руководителя и менеджеров и функциональной деятельности субъекта хозяйствования

Второй случай предполагает выявление внутренних проблем, влияющих на стоимость производимой продукции, а также на достижение заявленных в стратегии результатов. Здесь во главу угла ставится субъективный фактор, в том числе квалификация персонала, способность управляющих принимать оперативные и грамотные решения, своевременность реагирования на изменения рыночной конъюнктуры и т.д.

Одновременное следование указанным принципам планирования финансовой деятельности обрабатывающего предприятия поможет создать целостный, точно выраженный и стратегически ориентированный комплекс показателей [37, стр. 90].

В-третьих, необходимо разработать структуру комплексной системы планирования на обрабатывающем предприятии. Предлагается, чтобы она выглядела следующим образом (рис. 2.4).

Важным пунктом является введение принципиально нового этапа – тщательное отслеживание показателей функциональной деятельности субъекта промышленного производства и оперативное внесение поступающей информации. Подобное нововведение позволит осуществлять

постоянный мониторинг финансово-хозяйственной деятельности с помощью информационной системы.

В-четвертых, важное значение приобретает необходимость создания действенной унифицированной методики, оценки эффективности разработанной системы бюджетирования, которая обеспечит полной и достоверной информацией обо всех финансовых операциях, происходящих на предприятии. В основу разработанной унифицированной методики предлагается заложить анализ отклонений показателей, который позволит выявить проблемные моменты, обозначит перспективные возможности, а также наладит взаимодействие между структурными подразделениями. При этом выявленные отклонения рекомендуется рассматривать следующим образом:

- менее 5 % воспринимать как несущественные, которые можно опустить и не принимать во внимание;
- от 5 до 10 % рассматривать как допустимые, не противоречащие общей финансовой стратегии, реализуемой на предприятии;
- от 10 до 15 % – предельные, требующие повышенного внимания и детального анализа их возникновения;

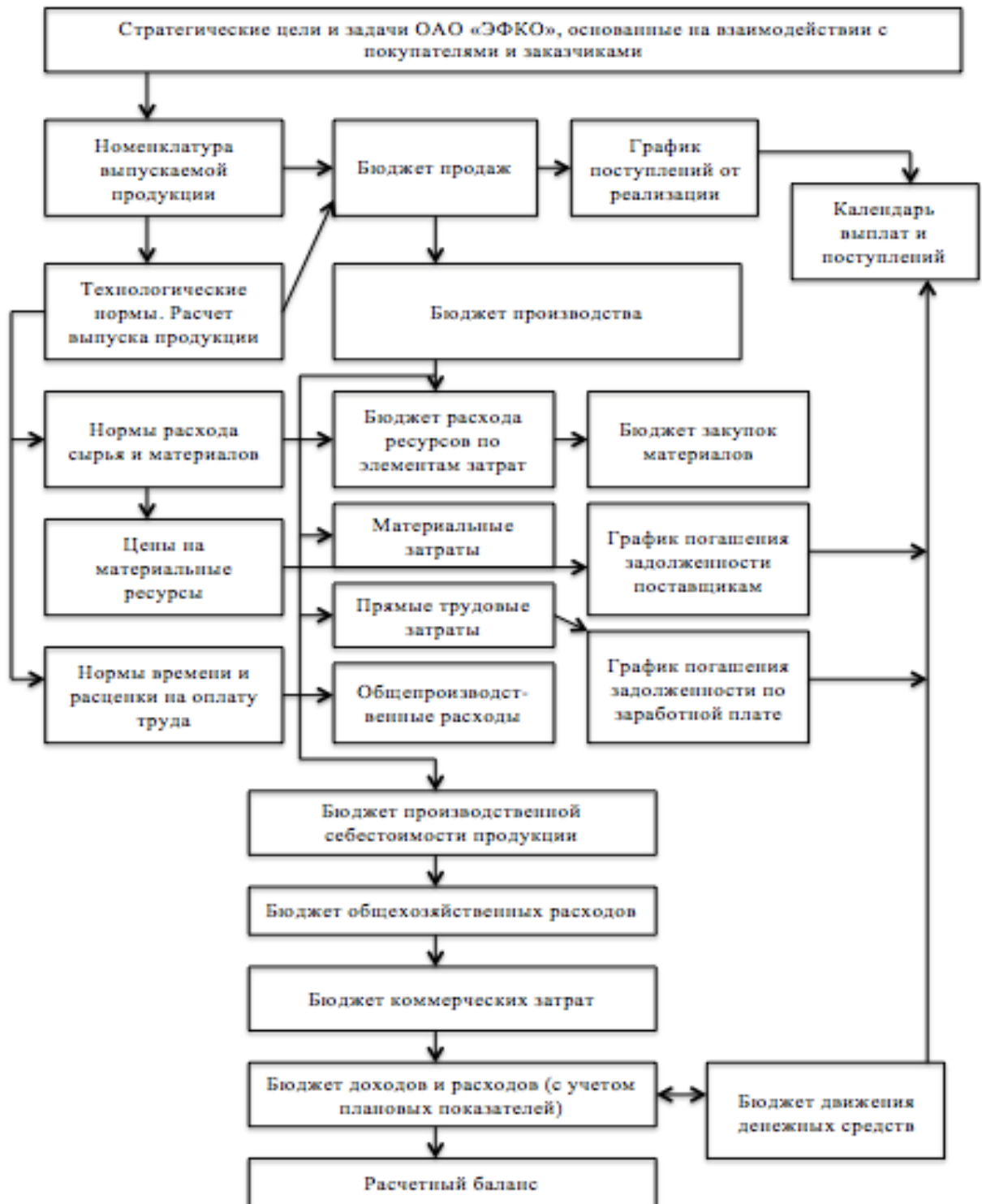


Рис. 2.4. Структура комплексной системы бюджетирования в ОАО «ЭФКО»

– от 15 до 25 % – критические, требующие кардинального пересмотра применяемого инструментария планирования во избежание наступления неблагоприятных последствий;

– более 25 % – чрезвычайные, влекущие за собой пересмотр финансовой стратегии обрабатывающего предприятия, так как дальнейшее его функционирование по намеченному вектору развития не целесообразно.

Подобная методика оценки эффективности деятельности ОАО «ЭФКО» позволит стабилизировать его общее состояние и повысить эффективность его деятельности. Кроме того, ее можно будет эффективно использовать в организациях, схожей отраслевой направленности.

Таким образом, анализ системы финансового планирования ОАО «ЭФКО» позволил выделить основные недостатки существующей системы финансового планирования на предприятиях, в том числе слабая корреляция основного финансового документа – бюджета – с общей стратегией развития компании, конечные показатели устанавливаются на основе примитивного анализа прошлых лет, нечетко сформулированы конечные результаты из-за чего зачастую происходит подмена понятий, негативно отражающаяся на стабильном функционировании организации. Исходя из этого были разработаны практические рекомендации по ее модернизации, базирующиеся на комплексном подходе, в том числе целесообразно разработать и внедрить комплексную систему бюджетирования, которая позволит более эффективно управлять текущей деятельностью и максимизировать прибыль; создать унифицированную методику оценки ее эффективности, которая поможет контролировать все финансовые процессы и объединит основные параметры для предприятий схожей отраслевой направленности и др.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Под финансовым планированием понимается управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, которое реализуется в детализированных финансовых планах. Сущность планирования деятельности организации заключается в систематической постановке целей и разработке мероприятий, которые направлены на их реализацию. Процесс планирования предполагает проведение анализа и прогнозирования как внешней, так и внутренней среды организации, потребности и фактического наличия ресурсов, необходимых для реализации поставленных целей. Целью финансового планирования является обеспечение организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышение эффективности ее финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Основными принципами, на которых базируется планирование: научность, оптимальность, целевая направленность и интегрированность в общую систему планирования (управления) и подчинение миссии и общей стратегии развития организации, системность, финансовое соотношение сроков, обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости, сбалансированность рисков, учет потребностей рынка, координация финансовых планов.

Постановка бюджетирования как инструмента финансового планирования создает условия для наиболее эффективного использования ресурсов предприятия, обеспечивает менеджмент нужной информацией, совершенствует процесс принятия управленческих решений, направленных как на снижение рисков, так и на усиление конкурентных преимуществ. Финансовое планирование на предприятиях перерабатывающей промышленности должно принципиально отличаться от систем планирования, принятых в условиях административно-командной системы управления. Оно должно перестать быть функцией исключительно топ-

менеджмента. Система планирования «сверху вниз» не приносит в многопрофильных группах компаний должного результата и, как правило, негативно влияет на бизнес. Должен быть налажен двусторонний обмен информацией между бизнес-единицей и корпоративным головным офисом. Система планирования на основе управления стоимостью должна иметь двоякую направленность — снизу вверх и сверху вниз. Менеджеры низшего звена должны научиться понимать и использовать стоимостные показатели для принятия грамотных управленческих решений.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы стало ОАО «ЭФКО». Группа «ЭФКО», основанная в 1992 г., является крупнейшим российским вертикально интегрированным производителем жиров специального назначения, используемых в кондитерской, хлебопекарной и других отраслях пищевой промышленности. Компания также является одним из ведущих производителей майонеза и растительного масла в России, выпуская эту продукцию под такими широко известными брендами «Слобода» и «Altero». Продукция «ЭФКО» реализуется на всей территории России и экспортируется в страны ближнего зарубежья. Розничным потребителям она доступна через ведущие федеральные и региональные розничные сети, местные торговые сети, независимые магазины и рынки. Продукция компании «ЭФКО» ориентирована на российский рынок растительного масла и майонеза. Компания «ЭФКО» занимает вторую позицию по доле рынка.

Процесс финансового планирования ОАО «ЭФКО» включает в себя ряд последовательных этапов: анализ финансовых показателей за предыдущий период; изучение и анализ внешних информационных источников: договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов; прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее исходя из заказов, прогнозов спроса на нее, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры; составление основных прогнозных документов (прогноз

баланса, прогноз отчета о прибылях и убытках, прогноз движения денежных средств); составление текущих финансовых планов (на предстоящий год с разбивкой по кварталам); оперативное финансовое планирование; контроль за ходом выполнения разработанных финансовых планов (мониторинг текущей финансовой деятельности).

В настоящее время можно обозначить следующие тенденции, характерные для промышленных предприятий, в том числе перерабатывающего сектора производства, которые препятствуют эффективному планированию финансовой деятельности ОАО «ЭФКО»: финансовый план (бюджет) слабо увязан с реализуемой стратегией промышленного предприятия; отсутствует действенная система бюджетирования, которая ориентирована на достижение конечных общественно и экономически значимых результатов; в практической деятельности применяется планирование показателей, полученных в процессе аналитического исследования данных прошедших периодов; нечетко сформулированы и слабо обоснованы конечные количественно и качественно измеримые результаты, от которых зависит эффективность производственных процессов; не разработана унифицированная методика оценки деятельности предприятий схожей отраслевой направленности; неадекватное распределение ответственности за полученные результаты и др.

Перечисленные проблемные моменты требуют скорейшего разрешения, которого возможно достичь только комплексно с учетом специфических особенностей, свойственных конкретному предприятию. В этой связи рекомендуется осуществить следующие мероприятия. Во-первых, необходимо определить ключевые этапы комплексной системы бюджетирования в ОАО «ЭФКО». К ним следует отнести:

- решение о разработке системы комплексного бюджетирования, ориентированного на достижение конечных количественно и качественно измеримых результатов;

- формирование ориентировочной стратегической модели и определение конечных результатов;
- соблюдение принципа вариативности, означающий учет сильных и слабых сторон развития, а также разработка оптимистичного и консервативного сценария развития;
- определение базовых показателей функциональной деятельности с учетом интересов всех сторон, участвующих в производстве и реализации продукции;
- апробация интегрированной модели планирования;
- разработка эффективной системы контроля за достижение / недостижение заявленных результатов, предполагающая определение ответственных лиц.

Во-вторых, для того, чтобы целевые показатели и необходимые индикаторы устанавливались не формально, а несли функциональную нагрузку, целесообразно одновременно руководствоваться принципами планирования «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

В-третьих, необходимо разработать структуру комплексной системы планирования на обрабатывающем предприятии.

В-четвертых, важное значение приобретает необходимость создания действенной унифицированной методики, оценки эффективности разработанной системы бюджетирования, которая обеспечит полной и достоверной информацией обо всех финансовых операциях, происходящих на предприятии. В основу разработанной унифицированной методики предлагается заложить анализ отклонений показателей, который позволит выявить проблемные моменты, обозначит перспективные возможности, а также наладит взаимодействие между структурными подразделениями.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] / М. С. Абрютин, А. В. Грачев. – М. : Дело и Сервис, 2013. – 430 с.
2. Алексеев, М.А. О качестве составления отчета о движении денежных средств в российских компаниях [Текст] / М. А. Алексеев, С. А. Дудин, М. Ю. Савельева // Сибирская финансовая школа. – 2016. – № 3 (116). – С. 142-146.
3. Аллагулова, П. Р. Современные проблемы стратегического финансового планирования в России [Текст] / П. Р. Аллагулова, Д. Ф. Касимова // Современная наука и практика. – 2016. – № 12 (17). – С. 52-54.
4. Ангеловская, А. А. Финансовый контроллинг в холдингах [Текст] / А. А. Ангеловская, Н. А. Казакова. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
5. Арсеньева, Н. В. Исследование теоретических аспектов инноваций в современной экономике [Текст] / Н. В. Арсеньева, А. А. Сазонов, М. В. Сазонова // Управление инновациями: теория, методология, практика. – 2015. – №13. – С. 47-51.
6. Астраханцева, Е. А. Финансовое оздоровление организации [Текст] / Е. А. Астраханцева. – М. : Директ-Медиа, 2014. – 217 с.
7. Байгулова, О. В. Особенности финансового анализа в условиях обострения экономического кризиса [Текст] / О. В. Байгулова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №12-4 (65-4). – С. 2-8.
8. Белал, А. А. Основные категории бизнес-плана [Текст] / А. А. Белал, Л. Ф. Голубева // Социально - экономические явления и процессы. – 2015. – №3. – С. 15-22.
9. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс [Текст] / И. А. Бланк. – К. : Ника-Центр, 2014. – 190 с.

10. Бондаренко, Т. Г. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики [Текст] / Т. Г. Бондаренко, А. У. Солтаханов // Инновационная наука. – 2017. – № 2-1. – С. 164-168.
11. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс [Текст] / В. В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2013. – 178 с.
12. Буренина, Н. Б. Механизм оптимизации затрат и результатов при планировании деятельности предприятия [Текст] / Н. Б. Буренина // NovaInfo.Ru. – 2017. – Т. 1. – № 60. – С. 106-112.
13. Бурыкин, А. Д. Оптимизация механизма финансирования деятельности предприятия [Текст] / А. Д. Бурыкин, С. Б. Тюрин // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2016. – № 3. – С. 24-35.
14. Валишина, Г. С. Анализ и совершенствование системы бюджетирования как инструмента финансового планирования на промышленном предприятии [Текст] / Г. С. Валишина // Молодежный научный вестник. – 2016. – № 12 (12). – С. 190-196.
15. Вахрушина, М. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / М. А. Вахрушина. – М. : Вузовский учебник, 2013. – 463 с.
16. Виткалова, А. П. Внутрифирменное бюджетирование: учеб. пособие [Текст] / А. П. Виткалова. – М. : Дашков и К, 2014. – 128 с.
17. Гасанов, Г. И. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятии [Текст] / Г. И. Гасанов // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 1828–1833.
18. Гойгереева, Х. К. Особенности финансового планирования на предприятиях перерабатывающей промышленности [Текст] / Х. К. Гойгереева // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 7 (22). – С. 739 – 742.

19. Голикова, А. С. Подходы к оценке финансовой реализуемости инвестиционного проекта [Текст] / А. С. Голикова // Экономика и банки. – 2015. – №1. – С. 18-24.
20. Голощапова, В. В. Финансовое планирование как один из основных инструментов стратегического планирования и его задачи на предприятии [Текст] / В. В. Голощапова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 12-3 (77-3). – С. 654-659.
21. Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии [Текст] / В. А. Горемыкин. – М. : Юрайт, 2016. – 858 с.
22. Грига, Д. В. Составление прогнозного баланса, как один из методов планирования. Метод «Процента от продаж» [Текст] / Д. В. Грига // Молодой ученый. – 2017. – № 2 (136). – С. 391-394.
23. Григорьева, С. Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ российских компаний. Корпоративные решения на развивающихся рынках капитала [Текст] / С. Григорьева, М. Кокорева, Н. Пирогов. – М. : Инфра-М, 2016 – 288 с.
24. Данилин, В. И. Финансовое и операционное планирование в корпорации. Методы и модели [Текст] / В. И. Данилин. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014. – 616 с.
25. Дементиев, М. А. Понятие гибкости финансового планирования на предприятиях [Текст] / М. А. Дементиев // Экономика, социология и право. – 2016. – № 12. – С. 30-33.
26. Джамай, Е. В. Методы определения оптимального уровня финансовой устойчивости предприятий высокотехнологичных и наукоемких отраслей экономики [Текст] / Е. В. Джамай, С. С. Демин // Финансовый менеджмент. – 2011. – № 2. – С. 3-11.
27. Добровольский, Е. Бюджетирование шаг за шагом [Текст] / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровкин. – СПб. : Питер, 2013. – 480 с.

28. Доме, И. Н. Особенности и проблемы постановки бюджетирования в образовательных учреждениях [Текст] / И. Н. Доме // Евразийское Научное Объединение. – 2015. – Т. 1. – № 7 (7). – С. 52-53.

29. Доме, И. Н. Особенности бюджетирования деятельности высших учебных заведений [Текст] / И. Н. Доме // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2015. – № 1. – С. 140-142.

30. Дрок, Т. Е. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии [Текст] / Т. Е. Дрок, Е. В. Коптева // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5-1 (7). – С. 121-124.

31. Карпенко, А. В. Финансовое планирование и прогнозирование [Текст] / А. В. Карпенко, И. А. Неводова // Экономика и социум. – 2017. – № 1-1 (32). – С. 816-822.

32. Касьяненко, Т. Г. Корректировка финансовой отчетности предприятия в оценке бизнеса [Текст] / Т. Г. Касьяненко. – М. : Проспект, 2017. – 144 с.

33. Керимов, В. Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы [Текст] / В. Э. Керимов. – М. : Издательство «Дашков и К», 2015. – 384 с.

34. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций. Менеджмент и анализ [Текст] / Н. Б. Клишевич. – М. : КноРус, 2016. – 307 с.

35. Котенок, Ю. П. Планирование как одна из важнейших функций управленческого учета [Текст] / Ю. П. Котенок // Тенденции науки и образования в современном мире. – 2016. – № 20-2. – С. 21-25.

36. Кулагин, Е. В. Характеристика финансового планирования и бюджетирования на предприятии [Текст] / Е. В. Кулагин // Символ науки. – 2016. – № 10-1 (22). – С. 76-79.

37. Лисютина, А. С. Проблемы и пути совершенствования финансового планирования на российских предприятиях в современных экономических условиях [Текст] / А. С. Лисютина, Н. М. Баклаева // Евразийский научный журнал. – 2016. – № 10. – С. 90-92.



38. Малафеева, В. М. Особенности управления предприятием на оперативном уровне [Текст] / В. М. Малафеева, В. И. Майданик // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 44. – С. 155-159.

39. Маркина, Н. И. Организация эффективного финансового планирования на предприятии [Текст] / Н. И. Маркина // Via scientiarum – Дорога знаний. – 2016. – № 1. – С. 155-161.

40. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие [Текст] / М. В. Мельник, Е. Б Герасимова. – М. : Форум, 2014. – 192 с.

41. Нехайчук, Ю. С. Об организации финансового планирования на промышленном предприятии [Текст] / Ю. С. Нехайчук, А. П. Борисовская // Символ науки. – 2016. – № 9-1 (21). – С. 117-121.

42. Савельева, Ю. В. Концепция программного бюджетирования: проблемы и перспективы внедрения [Текст] / Ю. В. Савельева, М. Ю. Савельева // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 11 (71). – С. 33.

43. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2014. – 320 с.

44. Саклакова, Е. В. Роль финансовых ресурсов в стратегии планирования и прогнозирования деятельности предприятия [Текст] / Е. В. Саклакова // Вестник СевКавГТИ. – 2016. – № 3 (26). – С. 32-37.

45. Сафина, Н. А. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / Н. А. Сафина // Экономика и социум. – 2016. – № 11-1 (30). – С. 1146-1148.

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

47. Слесарева, Ю. С. Финансовое планирование на предприятии [Текст] / Ю. С. Слесарева, Н. Н. Катайкина // Studium. – 2016. – № 1 (38). – С. 9.

48. Терещенко, Э. Ю. К вопросу о сущности финансового планирования и необходимости его осуществления на предприятии [Текст] / Э. Ю. Терещенко, А. А. Витюк // Интернаука. – 2017. – № 4-2 (8). – С. 41-43.

49. Титов, А.Б. Некоторые аспекты функционирования региональной инновационной системы на примере Белгородской области / Титов А.Б., Ваганова О.В. Известия Байкальского государственного университета. 2016. Т. 26. № 4. С. 550-556.

50. Vaganova, O.V. The analysis of indicators of social development in the macro region (on the example of the central federal district)//Vaganova O.V., Kucheryavenko S.A., Vykanova N.I., Stenyushkina S.G. Научный результат. Серия: Экономические исследования. 2016. Т. 2. № 3. С. 29-37.

51. Титов, А.Б. Методический подход к определению перспективных отраслей региона в условиях турбулентности экономики /Титов А.Б., Ваганова О.В.// Научный результат. Серия: Экономические исследования. 2015. Т. 1. № 3 (5). С. 56-63.

52. Management of innovative process in the economy at the regional level // Vaganova O.V., Vladyka M.V., Balabanova V., Kucheryavenko S.A., Galtsev A.V. International Business Management. 2016. № 10. С. 3443.

53. Vladyka M.V., Kucheryavenko, O.V. Vaganova, S.A., Sivtsova, N.F., Borodin, A.I. Investments as an Accelerator of Regional Innovation Development// International Business Management. – 2016. - №10 (19). - P. 4592-4596.

54. Налоги и налоговая система : учебное пособие / В.Ф. Тарасова, М.В. Владыка, Т.Н. Флигинских, Т.В. Сапрыкина. – Белгород, НИУ «БелГУ», 2016 – 130 с.

55. Азаренкова, Г.М. Анализ особенностей краудфандинга как способа привлечения средств в финансовый проект начинающих предпринимателей [Текст] / Г.М. Азаренкова, Н.С. Мельникова // Сборник научных трудов «Финансово-кредитная деятельность: проблемы теории и практики», 2017. – С. 91-96

56. Хованов, А. Г. Проблемы финансового планирования на предприятии, их причины и пути решения [Текст] / А. Г. Хованов // Economics. – 2017. – № 3 (24). – С. 24-29.

57. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика [Текст] / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – М. : Юрайт, 2017. – 460 с.

58. Цай, А. Р. Методика оценки кредитоспособности производственной компании [Текст] / А. Р. Цай, Ю. В. Немцева // Проблемы современной науки и образования. – 2016. – № 11 (53). – С. 69-75.

59. Чараева, М. В. Теоретико-методологические основы разработки системы финансового планирования на российских предприятиях [Текст] / М. В. Чараева, А. В. Антонов // Научное знание современности. – 2017. – № 2 (2). – С. 303-312.

60. Шонтуков, Т. З. Роль финансового планирования на предприятиях [Текст] / Т. З. Шонтуков, З. Х. Безирова // Экономика и социум. – 2016. – № 12-3 (31). – С. 1783-1787.

61. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов [Текст] / П. Этрилл, Э. МакЛейни. – СПб. : Альпина Паблишер, 2017. – 648 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ