Тема: Финансовая политика предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК

# Содержание

[Введение 5](#_Toc513257278)

[1. Теоретические аспекты формирования финансовой политики предприятия в процессе её реформирования 7](#_Toc513257279)

[1.1 Понятие и сущность финансовой политики предприятия 7](#_Toc513257280)

[1.2 Классификация финансовой политики предприятия 12](#_Toc513257281)

[1.3 Характеристика и структура финансовой политики предприятия 16](#_Toc513257282)

[1.4 Характеристика процессов и этапов формирования финансовой политики предприятия 18](#_Toc513257283)

[1.5 Методы управления формированием и функционированием финансовой политики предприятия 22](#_Toc513257284)

[1.6 Оценка эффективности формирования и функционирования финансовой политики предприятия 26](#_Toc513257285)

[2. Анализ деятельности и финансовой политики предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК 30](#_Toc513257286)

[2.1 Общая характеристика предприятия 30](#_Toc513257287)

[2.2 Анализ внешней среды предприятия и оценка угроз и возможностей со стороны внешней среды 42](#_Toc513257288)

[2.3 Анализ внутренней среды предприятия и оценка силы и слабости ООО КЛК в области энергетики 48](#_Toc513257289)

[2.4 Основные проблемы деятельности предприятия 50](#_Toc513257290)

[3. Совершенствование финансовой политики предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК 54](#_Toc513257291)

[3.1 Основные направления совершенствования деятельности предприятия 54](#_Toc513257292)

[3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия 55](#_Toc513257293)

[3.3 Расчет затрат на проведение мероприятий 62](#_Toc513257294)

[3.4 Определение эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий 66](#_Toc513257295)

[Заключение 70](#_Toc513257318)

[Список используемой литературы 73](#_Toc513257319)

[Приложения 78](#_Toc513257320)

# Введение

Роль, значение и методы финансового планирования в значительной степени зависят от общественного строя и на протяжении последнего столетия видоизменялись вместе с ним. В начале XX в. Планирование в России не отличалось от общемировой теории и практики, осуществлялось по канонам рыночной экономики, а по некоторым направлениям и опережало их.

Актуальность работы обусловлена решением проблем финансирования и планирования необходимо, чтобы у отечественных финансовых менеджеров появилось понимание того, что в изменившихся условиях хозяйствования должна появиться такая система финансового планирования, которая максимально использует опыт, накопленный в отечественной практике, и применяет зарубежный опыт, адаптированный к российским условиям.

Ценность бизнес-планирования определяется тем, что оно: во-первых, дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции; во-вторых, содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие), а также служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Предметом работы является финансовая политика предприятия.

Объектом работы является финансовая политика ООО «КЛК».

Цель работы заключается в исследовании и финансовой политики ООО «КЛК» и возможности ее совершенствования.

Из предмета, объекта и цели работы вытекает следующий ряд задач:

1. раскрыть теоретические аспекты формирования финансовой политики предприятия в процессе её реформирования;

2. проанализировать деятельность и финансовую политику предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК;

3. разработать направления и мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия;

4. произвести расчет затрат на проведение разработанных мероприятий и определить эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий .

Теоретико-методологические и организационно-методические аспекты финансовой политики организации и ее разработки представлены в трудах: А.Г. Грязновой, Т.Е. Дрок, О.А. Евстигнеевой, Е.Г. Жулиной, А.М. Ковалевой, О.Н. Лихачевой, С.А. Щурова, А.С. Макарова, И.В. Пещанской, Г.В. Савицкой, Т.В. Тепловой, Е.Г. Хольновой, В.А. Чернова, В.А. Щербакова, М.Ф. Якушева и др.

В целом, поставленная в дипломной работе проблема является, в достаточной степени, разработанной в научной литературе.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения, а также методы статистического и финансового анализа, сравнительного экономического, логического и структурного анализа и др.

Практическая значимость проведенного исследования состоит в выводах и предложениях, сделанных по результатам анализа эффективности финансовой политики ООО «КЛК». Разработанные рекомендации направлены на совершенствование финансовой политики ООО «КЛК».

Структура работы: введение, три главы, четырнадцать параграфов, заключение, список литературы и приложений.

# 1. Теоретические аспекты формирования финансовой политики предприятия в процессе её реформирования

## 1.1 Понятие и сущность финансовой политики предприятия

В настоящее время существует множество определений финансовой политики. Основные из них представим в данной работе.

Автор Белозеров С.А. считает (табл. 1.1) финансовую политику целенаправленной деятельностью финансового руководства (финансовых менеджеров) по выполнению целей бизнеса компании. Автор выделяет 9 целей финансовой политики.

Выбор определенной цели финансовой политики организации зависит в первую очередь от того, какие цели преследует бизнес в целом.

Следовательно, для того, чтобы достичь желаемых целей организация использует наиболее подходящий для этого финансовый механизм.

Авторы Слепов В.А. и Громова Е.И. преподносят финансовую политику предприятия как ее финансовую идеологию, целую систему взглядов, конкретных установок и методов адаптации, развития финансов предприятия для достижения поставленных задач и целей. Данные авторы выделяют 7 основных целей финансовой политики компании (табл. 1.1).

|  |  |
| --- | --- |
| Автор  | Цели финансовой политики |
| Белозеров С.А.  | -Способность предприятия выживать в жестких условиях конкуренции-Избежание финансового краха и серьезных финансовых потерь-Стремление к лидерству и занятие передовых позиций в отношениях скомпаниями - конкурентами-Максимизация рыночной стоимости компании-Устойчивость темпов роста производственного и экономическогопотенциала организации- Увеличение объема производимой продукции и ее реализации-Максимизация прибыли-Оптимизация расходов-Повышение уровня рентабельности деятельности предприятия |
| Слепов В.А.,Громова Е.И. | -Увеличение прибыльности компании-Оптимальная структура капитала предприятия и стремление к обеспечениюее финансовой устойчивостью-Рост уровня капитализации предприятия-Увеличение конкурентоспособности и укрепление позиций организациисреди конкурентов-Стремление к достижению информационной прозрачности финансовогоположения организации для пользователей (собственники, кредиторы,инвесторы)-Создание условий для инвестиционной привлекательности предприятия-Формирование результативной системы управления предприятием наоснове данных анализа его финансового состояния, выбор наиболееприоритетных и значимых стратегических целей деятельности предприятия,которые соответствуют текущему рыночному состоянию экономики, атакже поиск возможных способов их достижения |
| Пучков А.Л. | - разработка системы управления финансовой составляющей предприятия,которая обеспечит баланс высокого уровня доходности и минимальныхпотерь;- выбор приоритетных направлений вложения финансовых ресурсов накраткосрочную перспективу (например месяц или квартал) и надолгосрочный период (календарный год и более), учитывая планыорганизации;- Достижение намеченных целей (выбор источников финансирования,проведение финансового анализа и контроля, оценка экономическойэффективности реализованных инвестиционных проектов. |

По мнению Пучкова А.Л. финансовая политика компании – это возможность целенаправленного использования ее финансовых возможностей для достижения долгосрочных (стратегических) и краткосрочных (тактических) целей и задач. Сущность финансовой политики компании многогранна и состоит из множества аспектов (табл. 1.1).

Понятие финансовой политики трактуется по-разному, однако объединяет их один общий аспект: финансовая политика направлена на достижение главных целей предприятия – максимизации прибыли и минимизации расходов. В этом и заключается сущность финансовой политики. Предприятия нефтегазового комплекса стремятся также к повышению эффективности производства на своих месторождениях и обеспечению роста с минимальными рисками.[[1]](#footnote-1)

По мнению С. Баркова, финансовая политика предприятия – это последовательная деятельность его работников по организации и управлению финансовыми отношениями, денежными фондами и денежными потоками.[[2]](#footnote-2)

С.Д. Серов отмечает, что финансовая политика предприятия представляет собой не что иное, как умение грамотно использовать активы предприятия, собственный капитал, обязательства, по каким параметрам и как оценить его ликвидность и платежеспособность.[[3]](#footnote-3)

Управление финансовым состоянием (финансовая политика) предприятия у Е.И. Шохина – это процесс выработки и осуществления управляющих воздействий субъектом управления в рамках организации системы финансовых отношений.[[4]](#footnote-4)

Главной целью финансовой политики предприятия является наиболее полное и эффективное использование и наращивание его финансового потенциала. К основным задачам финансовой политики предприятия целесообразно отнести следующие:

· формирование и контроль материальных ценностей и источников их финансирования (важно обеспечение баланса активов и пассивов предприятия);

· организация и контроль исполнения кредитной политики, за формированием кредиторской и дебиторской задолженности;

· формирование и контроль использования денежной наличности, финансовых вложений;

· контроль за формированием доходов и расходов предприятия для целей максимизации прибыли;

· другие.

Функциями финансовой политики, сформированной на предприятии, являются следующие[[5]](#footnote-5):

· стратегическая функция, которая ориентирована на формирование и реализацию финансовой политики предприятия;

· организационная функция, которая заключает в себе организационно-управленческую работу по реализации финансовых отношений на предприятии;

· информационная функция, которая содержит информативную составляющую о финансовом состоянии, финансовых результатах деятельности предприятия, а также об организации финансовых отношений;

· аналитическая функция, которая заключает в себе мероприятия оценочного и аналитического характера в области финансовых отношений на предприятии;

· контрольная функция, ориентированная на организацию контрольных мероприятий в отношении формирования, распределения финансовых ресурсов;

· стимулирующая функция, нацеленная на максимизацию финансовых результатов деятельности, достижение баланса бюджета предприятия;

· другие функции.

Основными принципами сформированной финансовой политики предприятия являются следующие[[6]](#footnote-6):

1. Принцип достоверности финансовых показателей, коэффициентов деятельности, ориентированности их на бухгалтерскую отчетность предприятия.

2. Принцип своевременности выполнения поставленных целей и задач финансовой политики предприятия.

3. Принцип информативности.

4. Принцип ориентированности на организацию оперативного и стратегического контроля за реализацией целевых ориентиров финансовой политики, сформированной на предприятии.

5. Принцип ориентира на максимизацию финансовых результатов и достижение баланса бюджета предприятия.

6. Принцип своевременности выполнения плановых задач финансовой политики предприятия.

7. Принцип ориентированности на возможность самоокупаемости, самофинасирования деятельности предприятия, обеспечение его платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости и оборачиваемости.

8. Принцип заинтересованности каждого сотрудника предприятия в максимизации финансового результата деятельности, повышении качества работы, занятии лидирующих позиций на рынке.[[7]](#footnote-7)

В конечном итоге компания выбирает для себя тот тип финансовой политики, которая оказывается наиболее приспособленной к ее внутренним и внешним особенностям и характеристикам. Выбранный курс финансовой политики должен обеспечить предприятию успешное функционирование в условиях жесткой конкуренции, достижение намеченных планов и результатов в условиях ограниченности ресурсов, а также максимизацию рыночной стоимости компании, что сделает ее привлекательной дляпривлечение крупных инвесторов.

В качестве вывода важно обобщить, что формирование финансовой политики выступает необходимым условием организации результативной системы финансового менеджмента, поскольку финансовая политика нацелена на стабилизацию и балансирование финансовых отношений, возникающих в рамках организации внутренних бизнес-процессов предприятия, так и во взаимодействии с внешним окружением.

## 1.2 Классификация финансовой политики предприятия

Финансовая политика может быть классифицирована по ряду признаков: по направлению действия, по фактору времени и масштабу поставленных задач, по видам финансовой деятельности и другим признакам.[[8]](#footnote-8) В теоретическом и практическом аспектах, финансовую политику предприятия принято рассматривать в двух основных аспектах: по направлению действия; по временному периоду и поставленным целям (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Виды финансовой политики предприятия

По направлению действия финансовую политику предприятия можно подразделить на внутреннюю и внешнюю политику. Внутренняя финансовая политика направлена на оптимизацию финансовых отношений и процессов, происходящих внутри предприятия. Внешняя финансовая политика предприятия направлена на оптимальное (рациональное) использование возможностей различных сегментов финансовых рынков (национальных и международных) для развития предприятия.[[9]](#footnote-9)

В зависимости от временного периода и поставленных целей различают краткосрочную и долгосрочную финансовую политику предприятия.

Долгосрочная финансовая политика (ДФП) призвана принимать решения, влияющие на деятельность предприятия в течение длительного промежутка времени, как правило, больше года.

Краткосрочная финансовая политика (КФП) призвана принимать решения на срок до одного года или на период продолжительности операционного цикла, если он более 12 месяцев.

Основными элементами ДФП предприятия являются: политика управления долгосрочными материальными активами и капиталом; инвестиционная и дивидендная политика. Разработка и реализация этих направлений (видов) ДФП предопределяют производственный потенциал и финансовую ус­тойчивость предприятия с позиции долгосрочной перспективы. Дадим краткую характеристику основным элементам ДФП.

Политика управления долгосрочными активами предусматривает формирование рациональной структуры долгосрочных материальных активов и обеспечение их своевременного обновления и повышения эффективности использования. Особое место в составе долгосрочных материальных активов занимают основные средства предприятия, которые формируют производственный потенциал современного предприятия.

Политика управления капиталом. Капитал предприятия характеризует общую стоимость средств инвестированных в формирование его активов.[[10]](#footnote-10) В составе политики управления капиталом, как правило, формируются (планируются) будущие источники финансирования капитала (собственные и заемные) и оптимизируется их структура.

Инвестиционная политика – это часть общей инвестиционной стратегии предприятия, заключающаяся в выборе и реализации форм инвестиционной деятельности и видов инвестиционных операций.[[11]](#footnote-11) Инвестиционная политика предполагает разработку и реализацию эффективных инвестиционных проектов, направленных на техническое перевооружение и развитие производственного потенциала предприятия, что обеспечивает его инвестиционную привлекательнос­ть. Формирование обоснованной инвестиционной политики создает материальную основу эффективного функционирования предприятия с позиции долгосрочной перспективы.[[12]](#footnote-12)

Дивидендная политика представляет собой принятый предприятием подход к распределению чистой прибыли (на выплату дивидендов и на капитализацию). Дивидендная политика, как и политика управления капиталом, ока­зывает существенное влияние на положение предприятия на рынке капи­тала, в частности, на динамику цены его акций. Соответственно, эффективная дивидендная политика предприятия является гарантом её финансовой устойчивости и ориентиром для привлечения инвесторов.

Таким образом, ДФП представляет собой основу успешного развития предприятия в долгосрочной перспективе.[[13]](#footnote-13)

В рамках КФП принято выделять следующие основных элементы финансового управления: оборотный капитал (краткосрочные активы); доходы; расходы (издержки); прибыль; цены; налоги и др.

По мнению многих аналитиков наиболее важным элементом КФП является политика управления оборотным капиталом (краткосрочными активами). Сущность этой политики заключается в формировании необходимого объема и состава краткосрочных активов, рационализации и оптимизации структуры источников их финансирования. Разработка и реализация этой политики обеспечивает предприятию необходимую ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость.[[14]](#footnote-14)

Политика управления доходами, расходами и прибылью предприятия занимает особое место в КФП. В рамках этой политики проводится операционный анализ, устанавливается взаимосвязь между тремя ведущими показателями «Доходы – Расходы – Прибыль». В рамках политики управления доходами, расходами и прибылью решаются две важнейшие задачи: повышение совокупных доходов и снижение расходов предприятия. В результате решения этих задач достигается главная цель предприятия – растет прибыль.

Ценовая политика в условиях рыночной экономики является одной из важнейших функций маркетинга. Научно обоснованная ценовая политика оказывает многоплановое воздействие на эффективное функционирование предприятия и повышение его конкурентоспособности.

Налоговая политика предприятия представляет собой совокупность мер, направленных на оптимизацию налоговой нагрузки предприятия, что обеспечивает уменьшение размера налоговых обязательств посредством целенаправленных правомерных действий налогоплательщика.

Подводя итог, можно сделать следующий вывод: принципы формирования краткосрочной и долгосрочной поли­тики взаимозависимы. Краткосрочные решения в области финансов должны соотноситься с долгосрочными целями и способствовать их достижению.[[15]](#footnote-15)

Эффективность финансовой политики современного предприятия определяется на основе анализа информации, представленной в официальной финансовой отчетности и расчета показателей, количественно характеризующих степень достижения поставленных задач.

## 1.3 Характеристика и структура финансовой политики предприятия

При разработке финансовой политики необходимо обязательно проверять ее на соответствие стратегии организации и ее уставным документам.[[16]](#footnote-16) Перечислим основные стратегические задачи каждой коммерческой компании:

получение максимально возможной прибыли как основной цели функционирования коммерческой организации;

оптимизация структуры и стоимости капитала, обеспечение финансовой устойчивости и деловой активности предприятия;

обеспечение прозрачности компании как для кредиторов, так и для повышения ее инвестиционной привлекательности;

использование различных возможностей привлечения внешних заимствований, в том числе таких как облигационный заем, различные варианты банковского кредитования, товарный кредит;

разработка эффективного механизма управления финансами, который позволит на основании данных анализа финансово-хозяйственной деятельности организации и учитывая его стратегические цели, получать наиболее соответствующие этим целям результаты. [[17]](#footnote-17)

Финансовая политика организации включает:

* разработку концепции управления финансами компании, отвечающей стратегическим целям;
* определение основных направлений использования ресурсов в соответствии с краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными планами предприятия;
* практическое достижение поставленных целей и их оценку.

Стратегическая финансовая политика обязательно включает долгосрочное планирование и прогнозирование, построение финансовых моделей, подготовку альтернативных вариантов развития, идентификацию, оценку и управление рисками. [[18]](#footnote-18)

Тактическая финансовая политика решает текущие задачи управления финансами компании и состоит в постоянном реагировании на вызовы рынка. Она тесно связана со стратегией и является ее практическим выражением на конкретном временном отрезке: месяц, квартал, год и т.п.

В компании могут действовать негласные правила управления финансами, которые можно отнести к элементам финансовой политики компании, а могут разрабатываться внутренние нормативные акты, регулирующие каждое или некоторые из вышеперечисленных направлений финансовой политики. Чем крупнее компания, тем выше уровень формализации.

## 1.4 Характеристика процессов и этапов формирования финансовой политики предприятия

По мнению Н.В. Арсеньевой, А.Е. Путятина, финансовая политика строится в трех направлениях[[19]](#footnote-19):

Направление 1 предполагает формирование и достижение целей финансовой стратегии, сформированной на предприятии.

Согласно направлению два необходимо обеспечить управление финансовыми отношениями, возникающими в процессе организации финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Третье направление предполагает управление пассивами баланса (источниками формирования финансов).

Финансовая политика взаимосвязана с системой финансового менеджмента. Система финансового менеджмента включает в себя такие составляющие, как финансовый анализ, финансовое планирование и прогнозирование, финансовый контроль и проч.[[20]](#footnote-20)

Финансовый анализ предприятия является важным инструментом анализа состояния финансовой структуры предприятия (организации).[[21]](#footnote-21)

Для организации эффективной системы внутрифирменного управления финансами необходима также четко отлаженная система внутрифирменного финансового контроля, который представляет собой отслеживание законности и целесообразности действий в финансовой сфере.[[22]](#footnote-22)

На повышение конкурентоспособности современных компаний существенное влияние оказывает эффективная система планирования. Финансовое планирование – это[[23]](#footnote-23):

· система, включающая в себя совокупность направлений по формированию, распределению и использованию финансовых ресурсов предприятия;

· система, определяющая порядок взаимоотношений между хозяйствующими субъектами (организациями, предприятиями и фирмами) по поводу распределения финансовых ресурсов);

· наука управления финансовыми ресурсами предприятия;

· система, включающая в себя совокупность направлений по управлению денежными отношениями (финансами);

· система, включающая в себя совокупность направлений по управлению финансовыми потоками предприятия и т.д.

Итак, сформированная финансовая политика включает в себя все возможные направления по управлению, контролю и планированию финансовыми ресурсами предприятия.

Роль финансовой политики в деятельности предприятия заключается в следующем:

· обеспечение баланса денежных потоков предприятия по всем направлениям (в рамках операционной, финансовой и инвестиционной деятельности);

· обеспечение баланса актива и пассива предприятия для целей достижения финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, деловой активности;

· стремление к максимизации конечного финансового результата деятельности, обеспечению рентабельности деятельности.

Какое именно направление финансовой политики избирает компания, зависит от огромного количества внешних и внутренних факторов.

Выбор и обоснование корпоративной финансовой политики подвергаются влиянию следующих основных внутренних факторов: к какой организационно- правовой форме относит себя компания, каким видом деятельности занимается и какую отраслевую принадлежность имеет, каков масштаб деятельности компании, имеются ли у предприятия автоматизированные системы управления, какая организационная структура управления действует в компании, насколько хорошо развита система финансового управления.[[24]](#footnote-24)

К важнейшим направлениям разработки финансовой стратегии предприятия относятся:

1. анализ и оценка финансово-экономического состояния;
2. разработка учетной и налоговой политики;
3. выработка правил и ограничений в области привлечения банковских кредитов других видов заемных ресурсов;
4. политика управления капиталом и амортизационная политика; управление оборотными активами и кредиторской задолженностью;
5. разработка правил бюджетирования и планирования;
6. разработка правил ценообразования, системы скидок, ценообразования при проведении акций и распродаж;
7. утверждение порядка расчета и выплаты дивидендов;
8. разработка порядка оценки инвестиционных проектов и управления их реализацией. [[25]](#footnote-25)

Таким образом, финансовая политика имеет сложную и многоступенчатую структуру. Она во многом зависит от сложности, структуры и объемов бизнеса, от горизонтов планирования, от масштабности задач, которые перед компанией ставят собственники, а также от вызовов внешней среды.

Ниже приведена укрупненная структура финансовой политики предприятия, которая применима практически в любой компании (см. рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Структура финансовой политики[[26]](#footnote-26)

Чтобы определить, какие элементы описанной выше структуры необходимо воплощать на практике, нужно выяснить, какие из них более всего актуальны на вашем предприятии или в группе. Так, например, в организации много структурных подразделений, сложная система их взаимодействия и разная степень влияния на конечный результат деятельности. [[27]](#footnote-27)

В таком случае обязательно нужно вводить и развивать систему бюджетирования, чтобы четко видеть, как расходы различных подразделений влияют на финансовый результат. Или предприятие выпускает продукцию с длинным циклом производства, сложной структурой себестоимости продукции и явно выраженным сезонным характером реализации. В этом случае обязательными элементами финансовой политики являются бюджетирование и подходы к обеспечению заемными средствами.

При формировании перечня мероприятий на следующий год обязательно необходимо учесть имеющиеся проблемы в финансовом обеспечении деятельности организации и спрогнозировать проблемы будущего года, чтобы заранее к ним подготовиться и своевременно среагировать, введя новые инструменты управления.

## 1.5 Методы управления формированием и функционированием финансовой политики предприятия

Результативность финансовой политики определяется степенью достижения поставленных целей и задач. [[28]](#footnote-28)

Финансовый анализ является неотъемлемой частью подведения итогов деятельности предприятия за год. Он включает в себя:

* сбор и подготовку данных управленческой, оперативной и бухгалтерской отчетности;
* сравнение плановых и фактических показателей и выявление как самих отклонений, так и причин их возникновения (план-факт анализ);
* оценку финансовых возможностей для определения стратегических целей;
* оценку эффективности управления движением денежных средств в разрезе направлений деятельности организации (основная, финансовая, инвестиционная) исходя из реализации стратегических и тактических задач;
* выявление потребностей в денежных ресурсах и определение источников их получения;
* оценку эффективности использования финансовых ресурсов предприятия (анализ структуры дебиторской и кредиторской задолженности, складских запасов, себестоимости продукции, структуры прямых и косвенных затрат);
* оценку финансово-экономического состояния компании, в том числе с точки зрения достижения целевых уровней.

Каждая из перечисленных выше составных частей финансово-экономического анализа представляет собой значительный по сложности объем работы и заслуживает отдельного описания. Учетная политика.

В российской практике используются различные методы финансового планирования на предприятиях.

Нормативный метод финансового планирования состоит в применении целой системы норм и нормативов использования ресурсов компании, таких как нормы обслуживания и выработки, нормы расходов материалов и сырья организации, нормативы использования насосно-перекачивающих станций и оборудования трудоемкость, нормы уровня запасов ТМЦ, срок производственного цикла.

Использование данного метода на предприятии возможно, при условии наличия обширной и эффективная нормативной базы.[[29]](#footnote-29)

 Балансовый метод является самым распространенным и в большей степени применяется на предприятиях. Смысл его состоит в формировании различных балансов и достижения их сбалансирования.



Рисунок 1.3 – Методы финансового планирования

Метод планирования по производственно-экономическим факторам предназначен для учета влияния внутренних и внешних факторов, которые способны повлиять и изменить производственные и финансовые показатели всего предприятия. Расчет, как правило, базируется на основных показателях: себестоимости продукции, выручки от реализации. В планируемом периоде данные параметры могут варьироваться в зависимости от того, какие решения заложены в планирование: увеличение или снижение затрат на производство и реализацию нефтепродуктов, увеличение или падение объемов реализации нефтепродуктов, влияние инфляции, изменение цен и рентабельности производства. Учитывая эти изменения можно получить достаточно точный прогнозный характер планирования.[[30]](#footnote-30)

Финансовые методы объединяют в себе бухгалтерский учет (финансовый и управленческий), экономический анализ (финансовый и управленческий), финансовый мониторинг, финансовое планирование, бюджетирование, финансовое регулирование, финансовый контроль.

Учетная политика как в части бухгалтерского, так и в части управленческого учета может не меняться, но необходимо провести анализ целесообразности внесения изменений, в том числе в связи с изменениями других направлений финансовой политики. Бюджетная политика. Бюджетирование является важнейшей составляющей финансовой политики компании.

Бюджетная политика определяет порядок планирования и бюджетирования в организации. В ней содержится перечень статей (бюджетный классификатор), финансовая структура предприятия (места возникновения затрат, центры финансового учета, центры финансовой ответственности), периодичность планирования, определение используемых видов бюджетов и их детализация.

Наиболее распространены на практике следующие виды бюджетов:

1. Операционные: бюджет продаж; бюджет производства; бюджет коммерческих расходов; бюджет управленческих расходов.

2. Основные: бюджет движения денежных средств; бюджет доходов и расходов; бюджет балансового листа (расчетный баланс). Необходимо проводить подробный анализ выполнения бюджетов всех видов и учитывать полученную информацию при планировании на следующий год. Также следует соотносить цифры, указанные в бюджете на 2017 год, с тактическими и стратегическими целями, поставленными перед компанией ее собственниками. [[31]](#footnote-31)

Ценовая политика. Порядок ценообразования, выбранный компанией, влияет на реализацию такой стратегической задачи как увеличение прибыли и определяется внутренними и внешними факторами. Для большинства предприятий в условиях рынка ценовая политика в первую очередь определяется внешними факторами: уровнем спроса на продукцию компании, конкурентной средой, гибкостью условий, предлагаемых конкурентами, масштабностью задач, которые стоят перед предприятием (например, увеличение доли рынка, выход на новые рынки сбыта и т.д.). Но внутренние факторы (себестоимость, прямые и полные издержки, целевой уровень рентабельности) не менее важны, поскольку именно они определяют в конечном итоге финансовый результат. [[32]](#footnote-32)

Кредитная политика. Кредитная политика на практике наиболее подвержена изменениям, поскольку потребность в финансировании зависит как от внутренних, так и от внешних факторов, поэтому постоянно меняется. Также на нее может значительно повлиять изменение принципов ценообразования. Так, принятие решения о снижении цены при условии сохранения уровня расходов влечет за собой необходимость увеличения объемов и сроков внешних заимствований. Важно отметить, что все элементы финансовой политики связаны между собой, поэтому всегда при изменении одного элемента обязательно надо проверять, как это отражается на других.

## 1.6 Оценка эффективности формирования и функционирования финансовой политики предприятия

Для оценки эффективности проводимой финансовой и коммерческой политики целесообразно использовать как финансовые, так и нефинансовые показатели. Ключевые показатели эффективности (англ. keyperformanceindicators, KPI) позволяют определить достижение стратегических и тактических целей, а также оценить финансовое состояние предприятия и целевые ориентиры, такие как привлечение и удержание клиентов, рост профессионализма сотрудников, увеличение выручки и снижение затрат.[[33]](#footnote-33) С использованием данных показателей проводится оценка эффективности финансовой политики организации по следующим направлениям:

уровень и динамика финансовых результатов деятельности;

имущественное и финансовое состояние;

деловая активность и эффективность деятельности;

управление структурой капитала;

политика привлечения новых финансовых ресурсов;

управление капиталом, вложенным в основные средства;

управление оборотными средствами.[[34]](#footnote-34)

Эффективность финансовой политики организации как уровень достижения наилучшего результата при наименьших затратах измеряется различными показателями. При этом оценка эффективности финансовой политики коммерческой организации как элемент системы финансового менеджмента характеризуется значительной информационной емкостью.

В отношении критериев эффективности финансовой политики среди ученых литературы нет единого мнения. Нами исследованы методики В. Г. Когденко, Ю.Н. Полюшко, М.Ю. Федотовой и О.В. Новичковой, Е. А. Приходько.

Так, В. Г. Когденко предлагает использовать для оценки эффективности финансовой политики организации следующие аналитические процедуры:

- оценка эффекта финансового рычага, для которой будут необходимы вспомогательные расчеты, в частности рентабельности скорректированных активов (активов за вычетом кредиторской задолженности), рентабельности собственного капитала, средней фактической стоимости заемного капитала;

- расчет и анализ важнейших показателей, связанных со структурой финансирования (показателей финансового рычага, средневзвешенной стоимости капитала, базовую прибыль на одну акцию);

- расчет и анализ абсолютных и относительных показателей балансовой и операционной финансовой устойчивости.[[35]](#footnote-35)

Ю.Н. Полюшко предлагает следующие процедуры для оценки эффективности финансовой политики и действующей финансовой стратегии:

- расчет и анализ формализованного критерия эффективности сформированной предприятием финансовой стратегии;

- расчет и анализ рентабельности деятельности предприятия;

- расчет и анализ уровня совокупного риска;

- расчет и анализ показателей деловой активности;

- расчет экономических показателей дляопределения позиции организации в матрице финансовых стратегий.[[36]](#footnote-36)

В свою очередь М.Ю. Федотова и О.В. Новичкова предлагают наиболее широкий перечень критериев для проведения процедуры оценки эффективности финансовой политики предприятия:

- уровень и динамика финансовых результатов деятельности;

- имущественное и финансовое состояние;

- деловая активность и эффективность деятельности;

- управление структурой капитала;

- политика привлечения новых финансовыхресурсов;

- управление капиталом, вложенным в основные средства;

- управление оборотными средствами.[[37]](#footnote-37)

В свою очередь Е. А. Приходько предлагаетнаиболее широкий перечень критериев для проведения процедуры оценки эффективности финансовойполитики предприятия:

1. Уровень и динамика финансовых результатов деятельности организации.

2. Имущественное положение и финансовоесостояние организации, деловая активность и эффективность деятельности.

3. Управление структурой капитала организации.

4. Политика привлечения новых финансовыхресурсов.

5. Управление капиталом, вложенным в основные средства (основным капиталом).

6. Управление оборотными средствами. Эффективность управления оборотными средствамихарактеризуется показателями оборачиваемости, материалоемкости, снижения затрат ресурсов на производство и др., применением научно обоснованныхметодов расчета потребности в оборотном капитале,соблюдением установленных нормативов, увеличением долей активов с минимальным и малым рискомвложения — денежные средства, дебиторская задолженность за вычетом сомнительной, производственные запасы за вычетом залежалых, остатки готовойпродукции и товаров за вычетом не пользующихсяспросом.

7. Управление финансовыми рисками. Оцениваются применяемые действенные механизмы минимизации финансовых рисков (кредитных, процентных, валютных, упущенной выгоды, потери ликвидности и т. д.).[[38]](#footnote-38)

Таким образом, авторами предлагаетсяширокий спектр в основном экономических ифинансовых показателей, в т.ч. деловой активности,финансовой устойчивости, уровней риск. В двух изназванных предложено анализировать политикупривлечения новых финансовых ресурсов.[[39]](#footnote-39)

В качестве базовой методики можно применять Ю.Н. Полюшко, которая, на наш взгляд,выделяется из описанных методик расчетомформализованного критерия эффективностисформированной предприятием финансовойстратегии, а также уровня совокупного риска.

# 2. Анализ деятельности и финансовой политики предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК

## 2.1 Общая характеристика предприятия

ООО "КЛК" уже не один десяток лет конкурентоспособно развивается на российском рынке товаров и услуг. В сентябре 1989г. в Татарстанском экономическом регионе с одобрения областной экономической конференции было создано хозрасчетное специализированное предприятие по автоматизации промышленных объектов энергетического хозяйства - "Казань-энергоавтоматика". В 1991г. предприятие приватизировано и стало самостоятельным ПО "ЮгСпецАвтоматика", а в1993г. преобразовано в ОАО "КЛК". С 2004 года предприятие функционирует как Общество с ограниченной ответственностью, сокращенное наименование – ООО "КЛК".

ООО "КЛК" обладает собственными производственными мощностями, что позволяет достичь успешного решения производственных задач.

Приведенный ниже анализ финансового состояния ООО «КЛК» выполнен за период 01.01.14–31.12.16 г. (3 года).

Таблица 2.1 – Структура имущества и источники его формирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель  | Значение показателя  | Изменение за анализируемый период *тыс. руб.* |
| в *тыс. руб.* |
| 31.12.2013  | 31.12.2014  | 31.12.2015  | 31.12.2016  |
| **Актив** |
| 1. Внеоборотные активы | – | 632 | 910 | 1 257 | +1 257 |
| в том числе:основные средства | – | 632 | 910 | 1 257 | +1 257 |
| нематериальные активы | – | – | – | – | – |
| 2. Оборотные, всего  | – | 11 390 | 13 134 | 15 540 | +15 540 |
| в том числе:запасы | – | 8 017 | 9 524 | 5 503 | +5 503 |
| дебиторская задолженность | – | 2 787 | 2 479 | 534 | +534 |
| денежные средства и краткосрочные финансовые вложения  | – | 586 | 1 131 | 9 503 | +9 503 |
| **Пассив** |
| 1. Собственный капитал  | – | 3 930 | 5 872 | 6 403 | +6 403 |
| 2. Долгосрочные обязательства, всего  | – | – | – | – | – |
| в том числе: заемные средства | – | – | – | – | – |
| 3. Краткосрочные обязательства\*, всего  | – | 8 092 | 8 172 | 10 394 | +10 394 |
| в том числе: заемные средства | – | – | 876 | – | – |
| **Валюта баланса** | **–** | **12 022** | **14 044** | **16 797** | **+16 797** |

Структура активов ООО «КЛК» на 31 декабря 2016 г. характеризуется большой долей (92,5%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств.

На диаграмме (рисунок 2.1) ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации.



Рисунок 2.1 – Соотношение основных групп активов ООО «КЛК»

На 31 декабря 2016 г. собственный капитал организации равнялся 6 403,0 тыс. руб., что на 6 403,0 тыс. руб. превышает значение собственного капитала на 31.12.2013.

Таблица 2.2 – Оценка стоимости чистых активов организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель  | Значение показателя в *тыс. руб.* | Изменение *тыс. руб.* |
| 31.12.2013  | 31.12.2014  | 31.12.2015  | 31.12.2016  |
| 1. **Чистые активы** | 0 | 3 930 | 5 872 | 6 403 | +6 403 |
| 2. Уставный капитал  | – | 10 | 10 | 10 | +10 |
| 3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2) | 0 | 3 920 | 5 862 | 6 393 | +6 393 |

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2016 намного (в 640,3 раза) превышают уставный капитал. Это положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того следует отметить увеличение чистых активов в течение анализируемого периода.[[40]](#footnote-40)Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитал представлено на следующем графике (рисунок 2.3).



Рисунок 2.2 – Динамика чистых активов и уставного капитала ООО «КЛК»

Коэффициент краткосрочной задолженности организации показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Ниже на графике представлено изменение основных показателей финансовой устойчивости ООО«КЛК» за 3 года.



Рисунок 2.4 – Динамика показателейц финансовой устойчивости ООО «КЛК»

Таблица 2.3 – Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель собственных оборотных средств (СОС)  | Значение показателя | Излишек (недостаток)\* |
| на начало анализируемого периода (31.12.2013) | на конец анализируемого периода (31.12.2016) | на 31.12.2013 | на 31.12.2014 | на 31.12.2015 | на 31.12.2016 |
|   СОС1 (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)  | 0 | 5 146 | – | -4 719 | -4 562 | -357 |
|   **СОС2**(рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, NetWorkingCapital)  | **0** | **5 146** | **–** | **-4 719** | **-4 562** | **-357** |
|   СОС3 (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)  | 0 | 5 146 | – | -4 719 | -3 686 | -357 |

Поскольку по состоянию на 31.12.2016 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за весь анализируемый период ухудшили свои значения.[[41]](#footnote-41)



Рисунок 2.5 – Собственные оборотные средства (СОС) ООО «КЛК»

Таблица 2.4 – Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Активы по степени ликвидности  | На конец отчетного периода, *тыс. руб.* | Прирост за анализ.период, %  | Норм.соотно-шение | Пассивы по сроку погашения  | На конец отчетного периода, *тыс. руб.* | Прирост за анализ.период, %  | Излишек/недостатокплатеж. средств*тыс. руб.,*(гр.2 - гр.6) |
| А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)  | 9 503 | – | ≥ | П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)  | 10 394 | – | **-891** |
| А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)  | 534 | – | ≥ | П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит.задолж.)  | 0 | – | **+534** |
| А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот.активы)  | 5 503 | – | ≥ | П3. Долгосрочные обязательства  | 0 | – | **+5 503** |
| А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)  | 1 257 | – | ≤ | П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)  | 6 403 | – | **-5 146** |

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняются все, кроме одного. У ООО«КЛК» недостаточно денежных средств и краткосрочных финансовых вложений (высоколиквидных активов) для погашения наиболее срочных обязательств (разница составляет 891 тыс. руб.).

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочные кредиты и займы (среднесрочные обязательства) отсутствуют.[[42]](#footnote-42)



Рисунок 2.6 – Динамика коэффициентов ликвидности ООО «КЛК»

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО«КЛК» за весь анализируемый период.

Таблица 2.5 – Основные финансовые результаты деятельности ООО«КЛК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, *тыс. руб.* | Изменение показателя | Средне-годоваявеличина, *тыс. руб.* |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | *тыс. руб.*(гр.4 - гр.2) | ± %((4-2) : 2) |
| 1. Выручка | 131 457 | 146 442 | 120 562 | -10 895 | -8,3 | 132 820 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 126 920 | 144 490 | 118 118 | -8 802 | -6,9 | 129 843 |
| 3. *Прибыль (убыток) от продаж*(1-2) | 4 537 | 1 952 | 2 444 | -2 093 | -46,1 | 2 978 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | -987 | -363 | -942 | +45 | ↑ | -764 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 3 550 | 1 589 | 1 502 | -2 048 | -57,7 | 2 214 |
| 6. Проценты к уплате | – | – | – | – | – | – |
| 7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее | -817 | -318 | -300 | +517 | ↑ | -478 |
| **8. Чистая прибыль (убыток)** (5-6+7) | 2 733 | 1 271 | 1 202 | -1 531 | -56 | 1 735 |
| **Справочно:**Совокупный финансовый результат периода | 2 733 | 1 271 | 1 202 | -1 531 | -56 | 1 735 |
| Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен.стр. 1370) | 3 920 | 1 942 | 531 | х  | х  | х  |

За весь анализируемый период годовая выручка заметно снизилась, уменьшившись на 10 895 тыс. руб., или на 8,3%: до 120 562 тыс. руб.

За 2016 год прибыль от продаж составила 2 444 тыс. руб. За 3 года уменьшение финансового результата от продаж составило 2 093 тыс. руб.

Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги).

Судя по отсутствию в бухгалтерской отчетности за последний отчетный период данных об отложенных налоговых активах и обязательствах, организация не применяет ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль». Это допустимо в случае, если организация является субъектом малого предпринимательства и вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике.



Рисунок 2.7 – Динамика выручки и чистой прибыли ООО «КЛК»

Таблица 2.6 – Анализ рентабельности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности  | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | Изменение показателя |
| 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | *коп.,*(гр.4 - гр.2) | ± %((4-2) : 2) |
| 1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более. | 3,5 | 1,3 | 2 | -1,5 | -41,3 |
| 2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).  | 2,7 | 1,1 | 1,2 | -1,5 | -53,9 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 2%. | 2,1 | 0,9 | 1 | -1,1 | -52 |
| Cправочно:Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)  | 3,6 | 1,4 | 2,1 | -1,5 | -42,1 |
| Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5. | – | – | – | – | – |

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.



Рисунок 2.8 – Динамика показателей рентабельности продаж ООО «КЛК»

Далее в таблице представлены три основные показателя, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

На следующем графике наглядно представлена динамика основных показателей рентабельности активов и капитала ООО«КЛК» за весь рассматриваемый период.



Рисунок 2.9 – Динамика показателей рентабельности активов и капитала ООО «КЛК»

Таблица 2.7 – Анализ факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Изменение рентабельности собственного капитала,сравнение двух периодов: 2016 г. и 2015 г. |
| Увеличение рентабельности продаж (по чистой прибыли) | +3,86 |
| Снижение оборачиваемости активов  | -9,12 |
| Рост доли собственного капитала | -1,14 |
| **Итого изменение рентабельности собственного капитала, выраженной в %** | **-6,4** |

В приведенной ниже таблице рассчитаны показатели, рекомендованные в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) (Распоряжение N 31-р от 12.08.1994; к настоящему моменту распоряжение утратило силу, расчеты приведены в справочных целях).

Таблица 2.8 – Показатели рекомендованные в методике Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя  | Изменение (гр.3-гр.2)  | Нормативное значение  | Соответствие фактического значения нормативному на конец периода  |
| на начало периода(31.12.2015) | **на конец периода** (31.12.2016) |
| 1. Коэффициент текущей ликвидности  | 1,61 | 1,5 | -0,11 | не менее 2  | не соответствует |
| 2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами  | 0,38 | 0,33 | -0,05 | не менее 0,1  | соответствует |
| 3. Коэффициент восстановления платежеспособности | x | 0,72 | x  | не менее 1  | не соответствует |

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2016 года по 31.12.2016 г.

Поскольку один из первых двух коэффициентов (коэффициент текущей ликвидности) на 31 декабря 2016 г. оказался меньше нормы, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент восстановления платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы восстановления предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение полугода при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. Значение коэффициента восстановления платежеспособности (0,72) указывает на отсутствие в ближайшее время реальной возможности восстановить нормальную платежеспособность. При этом необходимо отметить, что данные показатели неудовлетворительной структуры баланса являются достаточно строгими, поэтому выводы на их основе следует делать лишь в совокупности с другими показателями финансового положения организации. Кроме того, в расчете не учитывается отраслевая специфика.

## 2.2 Анализ внешней среды предприятия и оценка угроз и возможностей со стороны внешней среды

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.[[43]](#footnote-43)

Конкурентная среда для ООО «КЛК» формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, предлагающими аналогичную услугу и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных конкурентов. Нужно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному конкуренту выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.[[44]](#footnote-44)

В настоящее время на территории всей России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся сервисным обслуживание бытовой техники. На территории Татарстана подобную деятельность осуществляют ООО «АПК», ООО «Люкс Логика», ОАО «Сервис Центр».

Рассматриваемое предприятие занимает на рынке одно из ведущих положений, т.к. она реализует продукцию и услуги по средним ценам и имеет большой объем реализации. Основной упор в работе фирмы делается на реализацию только качественных продукции и услуг.

Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает большим уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для предприятия.[[45]](#footnote-45)

Знание конкурентов, их товаров и методов работы на рынке может помочь повысить конкурентоспособность предприятия даже при небольших изменениях в работе.

Проанализируем основных конкурентов ООО «КЛК».

ООО «АПК» является безусловным лидером в сфере оптовой торговли, поскольку имеет большой опыт работы и оборотный капитал, наработанный в годы перехода к рыночной экономике.

ОАО «Сервис Центр» занимает лидирующее место на потребительском рынке розничной торговли в городе Казани, поэтому ООО«КЛК» необходимо контролировать уровень конкурентоспособности.

ООО «Люкс Логика» так же составляет достойную конкуренцию по количеству продаж и клиентов, и является достойным их представителем.

Данные об основных конкурентах фирмы представим в таблице 2.9 и 2.10.

Таблица 2.9 – Доля на рынке ООО «КЛК»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| N п/п | Наименование | Доля рынка%(средние по году) | Доля на рыке, % |
| 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 1. | ООО «Арктур-Сервис» | 29 | 25,0 | 33,0 | 39,2 |
| 2. | ООО «КЛК» | 23,2 | 26,0 | 14,0 | 10,4 |
| 3. | ОАО «ТатСервис» | 35 | 39 | 41,0 | 42,8 |
| 4. | ООО «Люкс Логика» | 12,3 | 10,0 | 11,0 | 8,6 |

Таблица 2.10 – Основные конкуренты ООО«КЛК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Исследовании объекта или метод его анализа | Характеристика и оценка фактического состояния дел |
| Основные конкуренты |
| «Сервис Центр» | «АПК» | «Люкс Логика» |
| 1 | Доля рынка занимает каждый конкурент | 42,8% | 10,4% | 8,6% |
| 2 | Цены конкурентов, ценовая политика, качество товаров, упаковка | Большой опыт работы и оборотный капитал, ассортимент товара, отличное качество | Материальная поддержка московского инвестора, доступность цен | Политика более низкой цены, чем у КЛК, вплоть до нулевой наценки |
| 3 | Сильные и слабые стороны каждого конкурента? | Цена выше | Низкое обслуживание | Уязвимое место лидер всего в 2-х районах города |
| 4 | Возможная реакция конкурентов на выведение нового товара на рынок, изменение цены данного товара, увеличение доли рынка данного предприятия | Введение новой акции и предложений | Изменение цены в свою пользу | Разработка товара заменителя |
| 5 | Наличие сайта и его свойства. | Имеется, быстрая навигация | Имеется, яркий, информативный | Отсутствует |

Анализируя деятельность конкурентов, их достоинства и недостатки, представленные в таблицах 2.11 и 2.12, можно сделать вывод о предрасположенности их к пассивным продажам товаров известных марок или передачи не рекламируемых товаров на полную реализацию и ограниченную доставку по точкам розничной сети. В таком случае, на рынке остается место для фирмы, мобильной и активно продвигающей продукцию своих партнеров - производителей.

Выполним анализ самого главного конкурента ОАО «Сервис Центр»

Определение сильных и слабых сторон деятельности конкурентов - это исследования конкуренции на рынке, в котором концентрируется результат анализа всех аспектов производства, финансов, сбыта и стратегий фирм-конкурентов, и формулируются выводы о возможных способах противостояния им. Степень анализа сильных и слабых сторон конкурентов (зависит от наличия соответствующей информации и степени опасности рассматриваемого конкурента (знак «+» собственное предприятие, «0» важнейший конкурент.).[[46]](#footnote-46)

Таблица 2.11 – Анализ сильных и слабых сторон конкурента ООО«Сервис Центр» и собственного предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы, характеризующие предприятие | Преимущества | Недостатки |
| Менеджмент предприятия.Предпринимательская культура и философияЦели и формулируемые стратегииСистема мотивации сотрудников | 0 | + |
| ПроизводствоОборудованиеГибкость производственных линийКачество производственного планирования и управления | 0 | + |
| Научные исследования и развитиеИнтенсивность и результатыНоу-хауИспользование новых информационных технологий | ++ | 0 |
| МаркетингОрганизация сбытаРасположение сбытовых филиаловФаза «жизненного цикла» у важнейших продуктов | +++ | 0 |
| КадрыВозрастная структураУровень образованияКвалификация и мотивация менеджмента | - | - |
| ФинансыДоля собственного капиталаФинансовый балансВозможности получения кредитов | 000 | - |

Всесторонний анализ приведенных характеристик деятельности конкурентов, в том числе выявление их сильных и слабых сторон, позволяет фирме, проводящей исследования, сделать выводы относительно возможных вариантов выхода на рынок или дальнейшего расширения рыночной доли.

Перед ООО «Арктур Сервис» встала проблема формирования новой стратегии услуг фирмы в условиях непредсказуемой инфляции, сокращении рынков потребителей и усилении конкуренции.

Появилась необходимость разведочного исследования с целью дальнейшего уточнения проблемы и выявления различных аспектов рыночного спроса.

Цель исследования состоит в разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО«Арктур Сервис».

Предмет - предоставляемые услуги.

Таким образом, проведенный анализ конкурентной среды позволил выявить возможности и угрозы для фирмы:

Возможности:

- постоянный спрос на рынке торговли и продажи в Москве формирует благоприятную ситуацию для выхода на этот рынок новых брендов, используя собственную систему продвижения товаров;

- предложение со стороны зарубежных компаний о сотрудничестве.

Угрозы фирмы во внешней среде:

- возможность появления новых конкурентов;

- возрастающее ценовое давление покупателей и поставщиков;

- усиление конкуренции со стороны действующих компаний;

Для того чтобы рассмотреть сильные и слабые стороны компании во взаимодействии с возможностями и угрозами, используем SWOT - анализ.

Проанализируем основные результаты применения SWOT-анализа при разработке мероприятий по повышению конкуренции фирмы.

Можно выделить сильные и слабые стороны предприятия.[[47]](#footnote-47)

Сильными сторонами являются:

1. более образованный и динамичный молодой состав руководства и персонала среднего звена по сравнению с фирмами-конкурентами;

2. активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в городе и области, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);

3. вопросы поставок товара решаются более гибко, чем у конкурентов;

4. менее дорогая закупка и длительные отсрочки платежей, предоставленные фирмами-поставщиками;

5. хорошая репутация (положительный имидж) у покупателей.

Слабыми сторонами являются:

1. зависимость от поставщиков;

2. Недостаточный контроль исполнения приказов;

3. недостаточная известность фирмы в регионах.

Сведем сильные и слабые стороны предприятия в таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Сильные и слабые стороны ООО«Арктур Сервис»

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЫ | СЛАБОСТИ |
| Образованный и динамичный составменеджмента и персонала среднего звенаАктивный менеджментКонтроль качестваВысокая рентабельностьНизкие закупочные цены и длительные отсрочки | Зависимость от поставщиковНедостаточный контроль исполнения приказов и распоряженийНедостаточная известность фирмы в регионах |
| ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
| Снижение инфляцииСнижение процентной ставкиСнижение налогов и пошлинИзменение рекламных технологийВыход на рынок с новыми брендами по собственной системе продвижения товаровПредложение от крупной американской компании | Повышение уровня ценУхудшение политической обстановкиПоявление товаров-субститовПоявление новых конкурентовЦеновое давление покупателейАктивизация действий имеющихся конкурентовИзменение предпочтений потребителей |

Рассмотрев возможности компании ее слабые и сильные стороны, проведя анализ угроз, исходящих из внешней среды, можно сделать следующие выводы о ее работе. Так как компания работает на развивающемся рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на усиление своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка. Это можно сформулировать следующим образом: сначала минимизировать издержки и тем самым укрепить свою конкурентную позицию, затем выйти на новые рынки, заключив договора в городах Московской области.

## 2.3 Анализ внутренней среды предприятия и оценка силы и слабости ООО КЛК в области энергетики

Внутренняя среда предприятия – это внутренние ситуационные факторы, т.е. ресурсы предприятия, обеспечивающие поддержание предприятия изнутри. Внутренняя среда заключает в себе потенциал, необходимый для функционирования предприятия, но в тоже время может быть источником проблем.[[48]](#footnote-48)

Исследуемое предприятие относится к сервисной деятельности, отрасль производства – электро-энергетика. Основной вид деятельности ООО«КЛК», отраженный в его Уставе, – услуги по ремонту и продажа запасных частей. На сегодняшний день ООО «КЛК» представляет на рынке широкий ассортимент запасных частей. С 2010 г. предприятие в основном специализируется на бытовой технике, в большей степени холодильном оборудовании и системах кондиционирования.

Стратегический анализ внутренней среды ООО«КЛК» проведем с помощью SWOT- анализа, матрица которого представлена в таблице 2.13.

Применение SWOT-анализа позволяет определить, какие сильные стороны предприятия помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это сделать.[[49]](#footnote-49)

Достоинства SWOT-анализа – наглядность и простота схема проведения. К недостаткам анализа можно отнести то, что в пункты всех клеток попадает только самые очевидные факторы, при этом часть факторов пропадает, поскольку не может быть использована.[[50]](#footnote-50)

Таблица 2.13– Матрица SWOT-анализа ООО «КЛК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя средаВнутренняя среда | Возможности:1. Появление новых клиентов, рынков сбытапродукции и снижение барьероввыхода на внешние рынки,позволяющие увеличитьклиентскую базу и товарооборот2. Расширение диапазонавозможных услуг и товаров3. Большая доступность ресурсов4. Ослабление ограничивающегозаконодательства5. Увеличение количестваоборудования за счет лизинга | Угрозы:1. Ослабление роста рынка2. Неблагоприятныедемографическиеизменения3. Ожесточениеконкуренции, появлениеновых конкурентов4. Усиление требованийПоставщиков и клиентов5. Нестабильность внешнихусловий предприятия |
| **Сильные стороны** | **Сильные стороны + возможности** | **Сильные стороны +****угрозы** |
| 1. Организационно-правовая форма –общество с ограниченной ответственностью | Возможность привлекатьдополнительные средства за счетувеличения оборота | Предприятие обязано вестибухучет и сдаватьбухгалтерскую отчетность |
| 2. Увеличение нового спектра услугнапредприятии | Увеличение прибыли, созданиеблагоприятных материальныхусловий для расширения основнойдеятельности предприятия | Уменьшение прибыли,рентабельности,возможность банкротствапредприятия |
| 3. В структуре заемногокапитала преобладаютдолгосрочные финансовыеобязательства | Возможность работать наперспективу, увеличениефинансовой устойчивости иплатежеспособности | Снижение финансовойустойчивости, деловойактивности иплатежеспособности |
| **Слабые стороны** | **Слабые стороны + возможности** | **Слабые стороны + угрозы** |
| 1. Увеличениекоммерческих расходов | Поиск снижения расходовпредприятия | Уменьшение прибыли иснижение рентабельности |
| 2. Рост внеоборотныхактивов и их преобладаниев активах предприятия | Наращивание мощностейпредприятия | Обездвиживание капиталапредприятия, снижениеоборачиваемости |
| 3. Преобладаниекредиторскойзадолженности наддебиторской | Возможность снижениякредиторской задолженности,поиск альтернативных источниковдохода | Снижение финансовойустойчивости, деловойактивности иплатежеспособности |
| 4. Неликвидный баланс,низкая финансоваяустойчивость, деловаяактивность иплатежеспособность,отсутствие нераспределенной прибыли | Рост прибыли, поиск снижениярасходов предприятия, улучшениефинансовой устойчивости, ростделовой активности иплатежеспособности предприятия | Угроза финансовогокризиса и банкротствапредприятия, отказсотрудничества инвесторов,кредиторов и партнеров,рост текучести кадров |
| 5. Основной источникформирования пассивовпредприятия – заемныесредства | Поиск сотрудничества с новымиинвесторами, кредиторами,партнерами и акционерами, налаживание старых «связей» | Если стоимость чистыхактивов окажется ниже УК -необходимо будетсокращать УК |

Внешняя среда ООО«КЛК» представляет собой совокупность экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

## 2.4 Основные проблемы деятельности предприятия

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО«КЛК» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;

- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и рентабельности;

- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;

- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;

- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;

- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);

- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров ООО «КЛК» на то, какими видами деятельности предприятие собирается заниматься и перспективы его долгосрочного развития.

Основными направлениями развития ООО «КЛК» можно назвать: научно-техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности.

ООО «КЛК» стремится к сокращению сроков разработки и вывода на рынок новых продуктов в определенном целевом сегменте с заданным уровнем качества, что приводит к активизации инновационной деятельности предприятия.

Сложившаяся в настоящее время система планирования ООО «КЛК» имеет ряд недостатков. Процесс планирования на анализируемом предприятии в современных условиях является очень трудоемким и мало предсказуемым. В условиях нестабильности российской экономики невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в меняющихся условиях хозяйствования. В практике ООО «КЛК» отсутствует управленческий учет, разделение затрат на постоянные и переменные, что не позволяет в процессе планирования использовать показатель маржинальной прибыли, оценивать эффект операционного рычага, проводить анализ безубыточности, определять запас финансовой прочности.

Процесс планирования ООО «КЛК» по традиции начинается с производства/оказания услуг, а не со сбыта продукции. При планировании объема продаж преобладает затратный механизм ценообразования. Цена формируется исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности без учета конкурирующих рыночных цен. Это приводит к реализации неконкурентоспособной услуги/продукции, а следовательно, к необъективно запланированным показателям объемов реализации которые заведомо будут отличаться от фактических результатов деятельности предприятия.

Процесс планирования ООО «КЛК» затянут во времени, что делает его не пригодным для принятия оперативных управленческих решений. Финансовые бухгалтерские и плановые службы действуют раздельно, что не позволяет создать единый механизм управления финансовыми ресурсами и денежными потоками предприятия.

Постепенно выявились три основные проблемы финансового планирования ООО «КЛК».

Во-первых, план, составляемый в Excel, и информация о фактическом исполнении бюджета, отраженная в бухгалтерском учете, не всегда были взаимосвязаны по аналитическим признакам, поэтому возникали сложности со стыковкой данных для проведения анализа фактических отношений. Так, система планирования основывается на информации о движении средств по лизинговому договору, но в бухгалтерской системе указывались не все параметры договора.

Во-вторых, ограниченный размер файлов Excel не позволяет хранить большое количество данных, поэтому нет возможности осуществлять ежедневное планирование по ряду позиций (погашение кредитов, уплата процентов по привлеченным кредитам, получение лизинговых платежей), что также вело к неточностям.

Для того чтобы не увеличивать количество данных в файле Excel, приходится рассчитывать среднемесячный процент. Из-за этого плановые показатели могли существенно отличаться от фактических. Это значит, что ООО«КЛК» могло оказаться не готовым к выплате начисленной суммы процентов за кредит.

В-третьих, проведение анализа фактических отклонений предполагает наличие как плановой, так и фактической информации в одной базе, чего нет в ООО «КЛК». Для проведения анализа фактические данные приходится вводить в программу Excel вручную. При значительном количестве договоров переносить детализированную информацию очень трудоемко, к тому же при этом возникают ошибки.

В итоге имеющейся информации не хватает для принятия управленческих решений в ООО «КЛК». Вместе с тем компании необходимо детально планировать и анализировать денежные потоки на несколько лет вперед, поскольку лизинговый бизнес привлекает «длинные» деньги.

# 3. Совершенствование финансовой политики предприятия в процессе её реформирования в области энергетики ООО КЛК

## 3.1 Основные направления совершенствования деятельности предприятия

Как известно, бюджетирование — это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов. Назначение бюджетирования на предприятии заключается в том, что это основа планирования и принятия управленческих решений на предприятии, оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия, контроля и управления материальными и денежными ресурсами предприятия, укрепления финансовой дисциплины и подчинения интересов отдельных структурных подразделений интересам предприятия в целом и собственникам его капитала.[[51]](#footnote-51)

Бюджетирование является одним из основных инструментов управления предприятием. Оно давно и активно используется в качестве технологии финансового планирования.

Однако немногие предприятия рассматривают бюджетирование как реальный инструмент управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач. В нашей стране под бюджетированием часто понимают управление денежными средствами, используемыми в операционной деятельности предприятия, в то время как в мировой практике бюджетирование – это элемент менеджмента, ориентированный на управление, представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов.

При внедрении бюджетирования в ООО «КЛК» получает дополнительные инструменты для повышения прибыли и роста, но несмотря на положительные аспекты системы бюджетирования многие предприятия по- прежнему ее не используют. Это связано со следующими факторами:

1) отсутствие времени и средств на внедрение и дальнейшее использование системы бюджетирования;

2) трудоемкость (необходимо периодически вносить изменения в статьи);

3) обучение персонала (разъяснения по отнесению расходов и доходов по статьям, по системе мотивации).

Для ООО «КЛК»построение бизнес-процессов финансового планирования, а также методы применяемые для достижения данных планов и повышения эффективности работы, являются уникальными. Однако есть общие рекомендации и инструменты, позволяющие стандартизировать эти процессы и добиться максимальных результатов.

Бюджетирование является сложной системой управления, поэтому процесс внедрения этой системы достаточно длительный и трудоемкий, затрагивающий широкий круг организационно – технических и методических вопросов.[[52]](#footnote-52)

## 3.2 Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия

Процесс внедрения системы бюджетирования в ООО «КЛК» включает в себя следующие этапы:

1) определение целей и задач системы бюджетирования;

2) формирование финансовой структуры предприятия;

3) определения форм бюджетов и перечня бюджетных показателей;

4) разработка документов регламентирующих процесс бюджетирования;

5) внедрение системы бюджетирования.

Цели внедрения системы бюджетирования в ООО «КЛК»:

- повышение ответственности за финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятия;

- повышение финансовой прозрачности бизнес – процессов предприятия;

- контроль за достижением целей предприятия;

- повышение эффективности использования ресурсов предприятия;

- обеспечение возможности оперативного получения информации о результатах выполнения планов по уровням управления;

- координация деятельности.

Основные задачи бюджетирование в ООО «КЛК»:

- повышение управляемости компании;

- увеличение финансового результата;

- создание базы данных для принятия управленческих решений;

- повышение эффективности расходов и капиталовложений;

- возможность эффективно управлять ресурсами компании.

На втором этапе внедрения системы бюджетирования формируется финансовая структура ООО«КЛК». Данная структура служит основным элементом распределения полномочий и ответственности.

В современной экономической литературе финансовая структура определяется как набор сфер финансовой ответственности, распределенных между структурными подразделениями предприятия, выступающими в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета.[[53]](#footnote-53)

Тип и состав финансовой структуры определяется руководителем ООО «КЛК» в зависимости от форм и методов контроля за структурными подразделениями ответственными за источники доходов и расходов.

Для планирования и контроля финансовой деятельности ООО«КЛК» его разделяют на центры ответственности. За каждым центром ответственности закрепляются определенные функции и возлагаются определенные обязанности.

Формирование финансовой структуры ООО«КЛК» предполагает следующие этапы:

- определение основных направлений финансово – хозяйственной деятельности предприятия;

- проектирование иерархии объектов финансовой структуры и их взаимосвязи;

- закрепление прав и обязанностей объектов финансовой структуры.

Основой для построения финансовой структуры является организационная структура ООО«КЛК», поскольку она определяет каждого подразделения и уровень ответственности их руководителей.

Следующий этап внедрения системы бюджетирования является разработка форм бюджетов. На данном этапе необходимо определить следующую информацию:

- наименование бюджета;

- центры ответственности по данному бюджету;

- бюджетные показатели;

- период планирования.

На следующем этапе необходимо разработать документы нормативно- методического обеспечения системы бюджетирования, которыми будут руководствоваться участники бюджетного процесса предприятия. Разработка регламентов для всех участников бюджетного процесса, определяющих процедуры формирования и исполнения бюджетов, а так же контроля заисполнением бюджета, порядок взаимодействия участников бюджетного процесса.

Внедрение системы бюджетирования подразумевает процесс ее настройки, тестирования и пробную эксплуатацию. В процессе тестирования проверяется работа заданных алгоритмов системы. В процессе пробной эксплуатации выявляют недоработки или ошибки в системе и принимаются действенные меры для устранения проблем.

Когда пробная эксплуатация системы бюджетирования завершена и все обнаруженные ошибки устранены, систему вводят в эксплуатацию.

Таким образом система бюджетирования позволит ООО «КЛК» организовать такую систему управления, которая даст возможность оптимизировать затраты, увеличить степень контроля над расходованием средств и достижением запланированных результатов, обеспечит достижение конкурентных преимуществ и устойчивое развитие предприятия.

Внедрение системы бюджетирования силами как приглашенных специалистов из профилированной внешней компании, так и сотрудников финансово-экономического филиала ООО«КЛК» является чрезвычайно важной задачей, особенно в свете непростой экономической ситуации. Для успешной реализации проекта внедрения бюджетирования необходима тщательно продуманная методология, разработанная в соответствии с особенностями и потребностями конкретного предприятия.

Как известно, перед тем, как начинать проект, необходимо точно определить его рамки. Это означает, что нужно определить границы и масштабы предстоящих работ, в частности, то, какие именно бюджетные процессы будет охватывать внедряемая система, уровень детализации форм ввода данных и бюджетных форм, какие центры финансовой ответственности будут вовлечены в процесс, а также какими функциональными возможностями должна обладать система и какие работы будут проведены в рамках проекта внедрения системы бюджетирования.

Этапы внедрения бюджетирования в ООО «КЛК»:

Этап первый: проведение диагностики бизнес-процессов ООО «КЛК».

Этапы внедрения бюджетирования включают в себя первоначальное обследование и сбор данных о бизнес-процессах, финансовой и организационной структуре ООО «КЛК», а также существующих негласно или утвержденных методологических документов, регламентирующих в ООО «КЛК» бюджетирование.

Разработка системы бюджетирования включает в себя множество факторов, так или иначе на нее влияющих. Для того, чтобы проект был успешно реализован, необходимо оценить:

- организационную и финансовую структуру ООО«КЛК»;

- бюджетный регламент и положение о бюджетировании (при их наличии);

- процедуру согласования бюджета;

- специфику ключевых видов бизнеса ООО«КЛК»;

- главные технологические процессы;

- ИТ инфраструктуру ООО «КЛК».

Этап второй: создание методологии.

Внедрение бюджетирования в «1С» требует создания или доработки методологии для новой системы. Бюджетный регламент и положение о бюджетировании позволят системе работать максимально корректно, поэтому их необходимо сформировать или оптимизировать на втором этапе работ. Данные документы должны содержать в себе правила, процедуры и срок формирования бюджета.

Внедрение бюджетирования в 1С.

Этап третий: выбор программной платформы.

Автоматизация становится следующим этапом, на котором необходимо остановиться на конкретном программном продукте. Опыт внедрения бюджетирования в «1С» многих отечественных компаний позволяет говорить о том, что данная система отлично зарекомендовала себя в плане постановки на предприятиях бюджетного процесса. Поэтому многие компании продолжают выбирать решение от отечественного разработчика приложений для бизнеса.

Данный программный продукт имеет достаточную функциональность для решения разнообразных задач, надежен и удобен в работе, отличается гибкостью настройки, благодаря чему его можно полностью адаптировать под нужды конкретного предприятия. К тому же разработчики «1С» повышенное внимание уделяют поддержке и обновлению программ, которые остаются всегда актуальными.

Этап четвертый: Формирование технического задания.

Этапы внедрения бюджетирования невозможно описать без очень важного из них – создания технического задания разработки автоматизированной системы. В ряде случаев оно может проходить в одно время с проведением настройки системы, что является вполне нормальным, поскольку во время разработки системы часто принимаются решения об изменении ее функциональных составляющих, какой-либо процедуры и алгоритма расчета или модификации элементов справочника, бюджетных форм и т.п.

Этап пятый: внедрение автоматизированной системы.

Внедрение бюджетирования в «1С» включает процессы проведения настройки новой системы, ее тестирование и опытную (пробную) эксплуатацию. Во время тестирования должна быть проверена работа всех алгоритмов. Опытная эксплуатация помогает выявить ошибки и недоработки в системе и ликвидировать их.

Этап шестой: промышленная эксплуатация.

На данном этапе внедрения системы бюджетирования пользователи должны полностью отказаться от работы по старой методологии и в других системах. На этапе ввода в промышленную эксплуатацию группа технической поддержки проводит мероприятия по поддержанию функционирования системы, осуществляет консультации пользователей – сотрудников ООО «КЛК» и при необходимости обновляет конфигурацию.

Возможные ошибки при внедрении бюджетирования в «1С»:

1. Бюджетные статьи не соответствуют плановым и фактическим данным.

2. Формирование годового бюджета происходит в отрыве от плана развития компании, при этом с ним не связаны месячные бюджеты.

3. Не существует регламента бюджетирования, или он не исполняется.

4. Отсутствует сбор реальных данных, не проводится план-фактный анализ.

5. Существуют методология и регламент бюджетирования, но бюджетная модель не является автоматизированной.

6. Формирование данных для контроля исполнения месячных бюджетов осуществляется слишком поздно.

7. Разработка и введение системы в эксплуатацию производились без привлечения сотрудников подразделений, непосредственно участвующих в бюджетном процессе.

8. Формирование и утверждение бюджетов центров финансовой ответственности проходит без участия их сотрудников, силами планово-экономической службы предприятия.

9. Постановка бюджетирования произведена без учета действующего на предприятии способа отражения в управленческом учете финансовых и хозяйственных операций.

Все эти факторы необходимо учесть при внедрении в ООО «КЛК» бюджетирования, и тогда реализация проекта будет успешной. Для того, чтобы избежать досадных ошибок, необходимо привлекать к решению задачи постановки бюджетного процесса квалифицированных специалистов, имеющих большой опыт и эффективную методологию разрешения различных проблем.

Подсистема «Бюджетирование», включенная в систему «ИТАН: Управленческий баланс ПРОФ», была разработана для проведения быстрой и действенной постановки бюджетирования в ООО «КЛК». Подсистема имеет функцию формирования собственной модели бюджетного управления для каждой конкретной организации. Для настройки данной модели применяются сценарии, показатели и их связи, бюджетные регламент и ордера, классификаторы, система отчетности и план счетов.

## 3.3 Расчет затрат на проведение мероприятий

Затраты на внедрение программного продукта (*КВПР*) рассчитываются по формуле:

,

где *ЗМ* – затраты на приобретение материалов, руб.;

*ЗКТС* – затраты на приобретение комплекса технических средств, руб.;

*ЗПО* – затраты на приобретение программного обеспечения (включают стоимость разработанного ПП, а также других существующих ПП, необходимых для функционирования системы), руб.;

*ЗФОТВ* – затраты на оплату труда работников, занятых внедрением проекта, руб.;

*ЗОВФ* – отчисления во внебюджетные фонды с заработной платы работников, занятых внедрением проекта, руб.;

*ЗЭВМ* – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ при внедрении проектного решения, руб.;

*Рком* – командировочные расходы, руб.;

*РН* – накладные расходы, руб.;

*kТУН* – коэффициент транспортирования, установки и наладки комплекса технических средств, определяется действующими нормативами организации, а также спецификой конкретного проекта.

Так как для внедрения программного продукта расходных материалов не требуется, то *ЗМ* =0. Дополнительного приобретения компьютеров или других КТС так же не требуется, следовательно, *ЗКТС* =0.

Затраты на приобретение программного обеспечения в данном случае равны затратам на разработку и составляют *ЗПО* = 25187,25 руб.,

Внедрением занят один системный инженер с окладом5000руб. Время внедрения – 0,5 месяцев. По формуле рассчитываем затраты на оплату труда и отчисления во внебюджетные фонды.

*ЗФОТВ* = 2500 руб.

*ЗОВФ* =655 руб.

Затраты, связанныес эксплуатацией ЭВМ при внедрении проектного решения составят:

руб.

Командировочные расходы при внедрении программного продукта не планируются, следовательно, *Рком*=0.

Также необходимо приобрести кондиционер в помещение где планируется установить ПК с программным обеспечением целью увеличения срока службы ПК и соответственно всей системы в целом. Сумма закупки кондиционера составит 35 000 руб.

Так как коэффициентнакладных расходовпо данным организации составляет *kНР* =0,3, то величина накладных расходов равна 750 руб.

Суммарные затраты на внедрение составят:

 руб.

Годовые затраты на обработку результатов до внедрения разработанного ПП рассчитываются по формуле:

,

где *ЗП1* – затраты на оплату труда сотрудника на выполнение функций до внедрения проектного решения,

*ОТвн1* – отчисления во внебюджетные фонды;

*ЗЭВМ1* – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ;

*Мз1* – годовые материальные затраты на сопровождение программного продукта составляют 1500 руб.;

*НР1* – накладные расходы.

Временные затраты работы сотрудника в месяцах рассчитываются по формуле:

,

где Т1мес, Т1час – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно (Т1час = 708 часов);

 – число рабочих дней в месяц;

*Чрч*– число рабочих часов в день.

 мес.

Тогда затраты на оплату труда сотрудника составят:

,

где Ос – оклад сотрудника (оклад составляет 4500 руб.);

 руб.

Отчисления на социальные нужды вычисляются по формуле:

,

 руб.

 руб.

Подставив соответствующие значения в формулу, получим:

 руб.

Годовые затраты на эксплуатацию системы после внедрения программного продукта рассчитываются аналогично по формуле:

,

где *ЗП2* – затраты на оплату труда сотрудника после внедрения;

*ОТвн2* – отчисления во внебюджетные фонды;

*ЗЭВМ2* – затраты, связанные с эксплуатацией ЭВМ после внедрения;

*Мз2 –* материальные затраты, годовые материальные затраты на сопровождение программного продукта составляют 2000 руб.;

*НР2* – накладные расходы.

Временные затраты работы сотрудника в месяцах:

,

где *Т2мес, Т2час* – время, затрачиваемое сотрудником на обработку результатов, в месяцах и часах соответственно (*Т2час* = 177 часов);

*Чрд* – число рабочих дней в месяц;

*Чрч*– число рабочих часов в день.

 мес.

Тогда затраты на оплату труда сотрудника:

,

где Ос – оклад сотрудника (оклад составляет 4500 руб.).

 руб.

Отчисления на социальные нужды вычисляются по формуле:

,

 руб.



 руб.

Подставив соответствующие значения в формулу, получим:

 руб.

Таким образом, текущие затраты на содержание системы до внедрения разработанного программного продукта составляют 35829,74 руб., после внедрения 45599,93 руб.

**3.4 Расчет оптимальной системы кондиционирования здания**

Так как финансовая политика предприятия направлена, в том числе, на оптимизацию затрат на приобретение комплектующих и их установку при проектировании и монтаже систем вентиляции, в рамках данного дипломного проекта был проведен технико-экономический расчет нескольких вариантов систем охлаждения на одном из объектов ООО «КЛК».

*Расчет первого варианта системы холодоснабжения*

*Описание работы системы*

На трубопроводе «В систему вентиляции здания», после всех чиллеров устанавливается датчик температуры, по которому производится запуск холодильных агрегатов. Каскадная система управления рассчитана таким образом, что общая наработка в часах каждого чиллера стремится к одинаковому значению с момента включения всей системы. В зависимости от температуры на выходе система сама определяет количество работы чиллеров.

Циркуляция охлажденной воды осуществляется существующими насосами циркуляции системы вентиляции. Запуск наосов циркуляции внешнего теплоносителя осуществляется через реле плавного пуска.

На трубопроводе «Из системы циркуляции ГВС» устанавливается датчик температуры, по которому система определяет открытие трехходового крана. Кран открывается только в том случае, если температура теплоноситель на выходе из чиллеров превышает температуру, в трубопроводе «Из системы циркуляции здания». После открытия трёхходового крана теплоноситель начинает циркулировать через змеевик бойлера, обеспечивая нагрев циркуляционной воды ГВС.

Запуск насоса подпитки системы осуществляется через реле плавного пуска.

*Определение холодопроизводительности и выбор чиллеров*

Для начала определим требуемую холодопроизводительность. Известно, что расход моды во внутреннем контуре системы вентиляции равен 56,5 м3/час.

С помощью формулы (1) определения количества теплоты, определим необходимое количество «холода».

𝑄 = 𝐺 × (𝑇н − Тк) × 1,163, кВт, (1)

где Q – необходимая холодопроизводительность, кВт;

G – расход теплоносителя, м3/час;

Тн – температура теплоносителя на входе чиллера, оС;

Тк – температура воды на выходе чиллера, оС;

1,136 – коэффициент, учитывающий удельную теплоемкость и плотность воды.

Температура начальная и конечная принимается исходя из температуры наружного воздуха +35 оС. Тн=12 оС, Тк=7 оС.

𝑄 = 56.5 × (12 − 7) × 1.163 = 328.55 кВт*.*

Требуемая холодопроизводительность установки равна 330 кВт. Условия таковы, что не позволяют установить один чиллер. Установим три чиллера, по 120 кВт, общая холодопроизводительность равна 360 кВт. Aermec WRL-h 550

Характеристики установки из каталога производителя:

* холодопроизводительность 120 кВт;
* потребляемая электрическая мощность 27,69 кВт;
* расход воды в испарителе 20,7 т/ч;
* расход воды в конденсаторе 24,8 т/ч;
* диаметр отверстий теплообменников 2``1/2;
* cosf 0,8.

*Выбор градирни*

Расход воды в конденсаторе чиллера равен 25 тоннам в час. Так как устанавливается три водоохлаждающие машины, общий расход воды будет равен:

25×3=75 т/ч.

Для наилучшего охлаждения и стабильной работы системы, установим две сухие градирни Thermokey WH1390.CN D V, способные охладить по 40 тон воды в час каждая. Общий тоннаж воды равен 80 тоннам в час.

Характеристики сухой градирни Thermokey WH1390.CN D V:

* расход жидкости 41,8 т/ч;
* количество вентиляторов 3 штуки;
* электрическая мощность одного вентилятора 3,6 кВт;
* подключение к сети 3~400В, 50 Гц;
* фланцы вход, выход 3``.

Потребление электроэнергии одной градирни равна:

3×3,6=10,8~11 кВт/ч.

Общее потребление системы охлаждения:

11×2=22 кВт/ч.

*Выбор насосов циркуляции внешнего контура*

Насосы циркуляции выберем исходя из требований расхода воды в внешнем контуре системы холодоснабжения. Расход системы охлаждения равен 80 тон в час.

Выберем циркуляционный насос Wilo CronoLine 100/220-5.5/4. Предусматриваем установку двух насосов, нормальный режим работы – 24 часа. (525 страница каталога Wilo)

Характеристики Wilo CronoLine 100/220-5.5/4:

* номинальный диаметр 100 мм;
* номинальное давление 16 bar;
* расход 80 тон в час;
* напор 14 метров;
* электрическая мощность: 3~400В, 50 Гц, 5,5 кВт.

*Проектирование системы подпитки внешнего контура*

Насосы подпитки выберем исходя из перепада высот установленного оборудования. Чиллера устанавливаются на -1 этаже здания, отметка -3600 мм. Сухая градирня устанавливается на улице, на отметке +0.000. Таким образом, перепад составляет 3,6 метра. Устанавливаем один насос, режим работы – по требованию. Выберем насос подпитки Wilo-Economy MHIL 102 (3~400 В)

Характеристики Wilo-Economy MHIL 102 (3~400 В):

* рабочее давление 10 bar;
* подключение к сети 3~400В, 50 Гц;
* номинальный ток 1,56 А;
* диаметр вход, выход 1``.

Емкость с теплоносителем объемом 1,5 м. куб. устанавливается на -1

этаже здания. Установим расширительный бак объемом 0,5 м3.

*Выбор бойлера косвенного нагрева*

Определим мощность бойлера исходя из расхода воды на горячее водоснабжение всего здания. Расход ГВС=6 т/ч. Выберем два бойлера, производительностью 3 т/ч.

Бойлер косвенного нагрева Hajdu STA 500 C2 характеристики:

* объем бака 500 л;
* производительность при нагреве 2,98 т/ч;
* резьба подключения труб 1``.

*Расчет нагрузок холодильного центра*

Все электроприёмники относятся к потребителям II категории надежности по электроснабжению.

Электроприёмники II категории — электроприемники, перерыв электроснабжения которых приводит к массовому недоотпуску продукции, массовым простоям рабочих, механизмов и промышленного транспорта, нарушению нормальной деятельности значительного количества городских и сельских жителей. Система автоматического ввода резерва предусмотрена в ГРЩ здания. Подключение питающего кабеля осуществляется от автомата резерва номиналом 800 ампер. Перед включением двигателей насосов установим реле плавного пуска. Система освещения и розеток – существующая.

Перечень электрооборудования указан в таблице 1.

Таблица 1 - Перечень электрооборудования холодильного центра

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование электрооборудования | n,щт | Рп,кВт | Примечание |
| Щит автоматики | 1 | 5 | 1-нофазный |
| Чиллер | 3 | 28 |  |
| Сухая градирня | 2 | 11 |  |
| Насосы циркуляции | 2 | 5,5 | Режим работы - суточный |
| Насос подпитки | 1 | 1,6 |  |

Параметры электроприемников указаны в таблице 2.

Таблица 2 - Технические данные приемников холодильного центра

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование электроприемника | n,шт | Рп, кВт | Ки | cosφ | tgφ |
| 2 | 3 |  | 5 | 6 | 7 |
| **3-хфазный ДР** |  |  |  |  |  |
| Чиллер | 3 | 28 | 1 | 0,8 | 0,75 |
| Сухая градирня | 2 | 11 | 1 | 0,8 | 0,75 |
| Насосы циркуляции | 1 | 11 | 1 | 0,8 | 0,75 |
| Насос подпитки | 1 | 1,6 | 0,2 | 0,8 | 0,17 |
| Резерв | 1 | 25 |  | 0,95 | 1,17 |
| **1-нофазный ДР** |  |  |  |  |  |
| Щит автоматики | 1 | 5 | 1 | 0,92 | 0,42 |
| Резерв | 2 | 5 | 1 | 0,92 | 1,17 |

*Расчет нагрузок.*

Расчетную мощность чиллера принимаем 28 кВт, коэффициент использования принимаем - 1.

Расчет нагрузки в рабочий день выполним по формуле (2):

Ррд = Рн × Ки, кВт,(2)

где Рн – номинальная мощность, кВт; Ки – коэффициент использования. Ррд = 28 × 1 = 28 кВт.

Активная мощность вычисляется по формуле (3):

𝑄рд = Ррд × 𝑡𝑡 𝜑*, квар,*(3)

где Ррд – мощность за рабочий день, кВт;

Tg f – характеристика потерь, значение берется из паспорта изделия.

Qрд=28×0,75=21квар.

Расчет произведем для каждого чиллера, данные запишем в таблицу 3.

Аналогичным образом произведем расчет для всех потребителей. Все полученные значения запишем в таблицу 3.

Полную мощность потребителей определим по формуле (4):

рд

рд

S2рд=$\sqrt{P\_{рд}^{2}+Q\_{рд}^{2}}$, кВА

где Р2 - активная мощность за рабочий день, кВт ;

рд

𝑄2 – реактивная мощность за рабочий день, квар.

рд

S2рд=$\sqrt{28^{2}+21^{2}}$=35, кВА

Рассчитаем полную мощность для всех потребителей. Полученные данные запишем в таблицу 3.

Рассчитаем максимальный ток для трехфазных потребителей по формуле (5):

Iм=$\frac{S\_{рд}}{\sqrt{3}U\_{л}}$, А

где Sрд – полная мощность потребителя, кВА; Uл – линейное напряжение 0,38 кВ.

35

𝐼м = 1,73 × 0,38 = 53,24 А.

Расчетам максимальный ток для всех трехфазных потребителей, и запишем данные в таблицу 3.

Рассчитаем максимальный ток для однофазных потребителей по формуле:

Три однофазных потребителя по 5 кВт, считаем как один потребитель 15 кВт.

Все расчеты запишем в таблицу 3.

Таблица 3 – Расчетные нагрузки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование РУ и электроприёмников | Нагрузкаустановл енная | Нагрузка ЩС-ХЦ-1 |
| Трехфазные потребители | РН, кВт | Ки | сos φ | tg φ | Ррд., кВт | Qрд., квар | Sрд., кВА | Iм., А |
| Чиллер | 28 | 1 | 0,80 | 0,75 | 28 | 21 | 35,00 | 53,24 |
| Чиллер | 28 | 1 | 0,80 | 0,75 | 28 | 21 | 35,00 | 53,24 |
| Чиллер | 28 | 1 | 0,80 | 0,75 | 28 | 21 | 35,00 | 53,24 |
| Сухая градирня | 11 | 1 | 0,80 | 0,75 | 11 | 8,25 | 13,75 | 20,92 |
| Сухая градирня | 11 | 1 | 0,80 | 0,75 | 11 | 8,25 | 13,75 | 20,92 |
| Насос циркуляции | 5,5 | 1 | 0,80 | 0,75 | 5,5 | 4,125 | 6,88 | 10,46 |
| Насос подпитки | 1,6 | 1 | 0,80 | 0,75 | 1,6 | 1,2 | 2,00 | 3,04 |
| Резерв | 10 | 1 | 0,80 | 0,75 | 10 | 7,5 | 12,50 | 19,01 |
| Однофазныепотребители | 15 | 1 | 0,92 | 0,42 | 15 | 6,3 | 16,27 | 24,75 |
| **Всего ЩC-ХЦ** | **138,1** | **1** | **0,81** | **0,71** | **138,10** | **98,63** | **170,14** | **258,81** |

*Выбор аппаратов защиты*

В качестве аппаратов защиты для потребителей выберем автоматические включатели фирмы Shnider Electric. Автоматические выключатели выбираем по максимальному току.

Вводной автомат QF. в щите ЩС-ХЦ выберем исходя из максимального тока всего щита, Iм = 260 А. EasyPact CVS 400N 50кА 3P MA320). Уставка номинала 0,7×400=280 А. Уставка пусковых токов - 10×In (Ip=2800 А). Максимальное время превышения уставок – 0,5с.

Автоматический выключатель для чиллера, QF1, QF2, QF3. Максимальный ток – 53,24 А. Выберем EasyPact CVS 100B 25кА 3P MA50. In = 100А. Уставка номинала – 0,6×100=60 А. Ip = 10×In=600 А.

Автоматический выключатель для сухой градирни, QF4, QF5. Максимальный ток – 21 А. Выберем автоматический выключатель EASY 9 3П 25A B 4,5кА 400В =S=. Максимальный ток 25 А.

Автоматический выключатель для насосов циркуляции, QF6, QF7. Максимальный ток – 10,5 А. Выберем EASY 9 3П 16A B 4,5кА 400В =S. Максимальный ток – 16А.

Предусмотрим установку устройства плавного пуска ATS01N112FT ATS01 ER16А 110 480В.

Автоматический выключатель для насоса подпитки, QF8. Максимальный ток – 3 А. Выберем EASY 9 3П 6A B 4,5кА 400В =S=. Максимальный ток – 6 А. Предусмотрим установку устройства плавного пуска ATS01N106FT ATS01 6А 110 480В.

Автоматический выключатель для резерва, QF10. Максимальный ток – 20 А. Выберем АВТ. ВЫКЛ. EASY 9 3П 20A B 4,5кА 400В =S=. Максимальный ток – 20 А.

Для однофазных потребителей максимальный ток – 13,6 А. Выберем автоматический выключатель EASY 9 1П 16A B 4,5кА 400В =S=. Номинальный ток – 16 А. QF9, QF11.

*Выбор питающих кабелей*

Кабель для питания щита ЩС-ХЦ-1, и питания потребителей выберем из расчета длительного тока.

Для питания щита ЩС-ХЦ-1 используем – ВВГнгLS (А) 1\*95. Максимальный длительный ток – 280 А. Длина трассы от щита до места подключения в ГРЩ – 40м.

Для питания чиллеров заложим ВВГнгLS 4×10. Длина от щита ЩС-ХЦ-1 до чиллеров по 20 метров. Допустимый длительный ток – 63 А.

Для питания сухих градирен заложим кабель ВВГнгLS 5×2,5.

Длинна от щита ЩС-ХЦ-1 – по 50 метров. Допустимый длительный ток –27А.

Для питания насосов циркуляции заложим ВВГнгLS 5×1,5. Допустимый длительный ток – 20 А. Длинна от щита ЩС-ХЦ-1 до насосов по 20 м.

Для питания насоса подпитки заложим КВВГ 5×0,75. Допустимый ток –10 А. Длина от щита ЩС-ХЦ-1 до насоса подпитки - 15 метров.

Для питания щита автоматики заложим ВВГнгLS 3×1,5. Длительный ток 16 А. Длина от ЩС-ХЦ-1 до ЩА-ХЦ – 10 метров.

Сведем все данные в таблицу 4.

Таблица 4 - Кабельный журнал ЩС-ХЦ-1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование приемника | Начало, конец | Марка кабеля | Длина, м | Расчетный ток, А | Максимальный длительныйток кабеля, А |
| ЩС-ХЦ-1 | от ГРЩ до ЩС-ХЦ-1 | ВВГнг 1×95 | 50 | 258,81 | 280 |
| Чиллер №1 | от ЩС-ХЦ доЧиллер1 | ВВГнг 4×10 | 50 | 53,24 | 63 |
| Чиллер №2 | от ЩС-ХЦ-1до Чиллер2 | ВВГнг 4×10 | 50 | 53,24 | 63 |
| Чиллер №3 | от ЩС-ХЦ-1до Чиллер3 | ВВГнг 4×10 | 50 | 53,24 | 63 |
| Сухая Градирня №1 | от ЩС-ХЦ-1до Сухая градирня 1 | ВВГнг 5×2,5 | 50 | 20,92 | 27 |
| Сухая Градирня №2 | от ЩС-ХЦ-1до Сухая градирня 2 | ВВГнг 5×2,5 | 50 | 20,92 | 27 |
| Насос циркуляции№1 | от ЩС-ХЦ-1до Насос циркуляции 1 | ВВГнг5×1,5 | 20 | 10,46 | 20 |
| Насос циркуляции№2 | от ЩС-ХЦ до Насосциркуляции 2 | ВВГнг5×1,5 | 20 | 10,46 | 20 |
| Насос подпитки | от ЩС-ХЦ-1до насос подпитки | КВВГ 5×0,75 | 15 | 3,04 | 10 |
| ЩА-ХЦ | от ЩС-ХЦ-1 до ЩА-ХЦ | ВВГнг 3×1,5 | 10 | 13,16 | 16 |

Максимально длительный ток превышает расчетный ток, следовательно, кабель выбран, верно.

*Расчет второго варианта системы холодоснабжения*

Описание работы системы. В данном варианте системы будем использовать чиллер внутренней установки с выносным конденсатором. В качестве внешнего теплоносителя чиллера используется фреон. После компрессора фреон под высоким давлением попадает в конденсатор, расположенный на открытом воздухе. В данном случае нет необходимости использовать циркуляционные насосы, насосы подпитки.

*Определение холодопроизводительности и выбор чиллера*

Так как система вентиляции, вентиляционные машины, и трубная разводка не меняется, требуемую холодопроизводительность возьмем из пункта необходимая холодопроизводительность установки равна 330 кВт. Выберем чиллер Aermec WSA-e 1602.

Характеристики водоохлаждающей машины:

* + - холодопроизводительность 360 кВт;
		- потребляемая электрическая мощность 90 кВт;
		- коэффициент мощности cos f 0,8;
		- расход воды в испарителе 66 т/ч.

*Выбор выносного конденсатора*

Для водоохлаждающей машины Aermec WSA-e 1602, производитель рекомендует три типа выносных конденсаторов. Отличаются они расположением конденсатора:

* + - горизонтальный;
		- вертикальный;
		- V - образный.

Выберем горизонтальный Aermec KH-1363BDH.

Характеристики конденсатора:

* + - количество вентиляторов 3 шт;
		- электрическая мощность одного вентилятора 3,6 кВт;
		- общая электрическая мощность 3~400В, 50 Гц, 11 кВт;
		- коэффициент мощности cos f 0,8.

*Расчет нагрузок второго варианта*

Все электроприёмники относятся к потребителям II категории надежности по электроснабжению.

Электроприёмники II категории — электроприемники, перерыв электроснабжения которых приводит к массовому недоотпуску продукции, массовым простоям рабочих, механизмов и промышленного транспорта, нарушению нормальной деятельности значительного количества городских и сельских жителей. Система автоматического ввода резерва предусмотрена в ГРЩ здания. Подключение питающего кабеля осуществляется от автомата резерва номиналом 800 ампер. Перечень электрооборудования указан в таблице 5. Система освещения и розеток – существующая.

Таблица 5 - Перечень электрооборудования второго варианта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование электрооборудования | n | Рп, кВт | Примечание |
| Чиллер | 1 | 90 |  |
| Выносной конденсатор | 1 | 11 |  |

Параметры электроприемников указаны в таблице 6.

Таблица 6 - Технические данные электропиремников второго варианта

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование электроприемника | n | Рп, кВт | Ки | cosφ | tgφ |
| **3-хфазный ДР** |  |  |  |  |  |
| Чиллер | 1 | 90 | 1 | 0,8 | 0,75 |
| Конденсатор | 1 | 11 | 1 | 0,8 | 0,75 |
| Резерв | 1 | 10 | 1 | 0,92 | 0,42 |

Расчетную мощность чиллера принимаем 90 кВт, коэффициент использования принимаем - 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Расчет нагрузки в рабочий день выполним по формуле (6) |  |
| где | Ррд = Рн × Ки, кВт,Рн – номинальная мощность, кВт; | (6) |
|  | Ки – коэффициент использования. |  |
|  | Ррд = 90 × 1 = 90 кВт.Активная мощность вычисляется по формуле (7): |  |
| где | 𝑄рд = Ррд × 𝑡𝑡 𝜑*,* квар,Ррд – мощность за рабочий день, кВт; | (7) |
|  | Tg f – характеристика потерь, значение берется из паспорта изделия. |  |
|  | Qрд=90×0,75=67,5 квар.Расчет произведем для каждого чиллера, данные запишем в таблицу 3. |  |

Аналогичным образом произведем расчет для всех потребителей. Все полученные значения запишем в таблицу 3.

Полную мощность потребителей определим по формуле формуле(8):

рд

рд

S2рд=$\sqrt{P\_{рд}^{2}+Q\_{рд}^{2}}$, кВА

где Р2 - активная мощность за рабочий день, кВт ;

рд

𝑄2 – реактивная мощность за рабочий день, квар.

рд

S2рд=$\sqrt{90^{2}+67.5^{2}}$=112.5, кВА

Рассчитаем полную мощность для всех потребителей.

Полученные данные запишем в таблицу 3.

Рассчитаем максимальный ток для трехфазных потребителей по формуле (5):

Iм=$\frac{S\_{рд}}{\sqrt{3}U\_{л}}$, А

Где Sрд – полная мощность потребителя, кВА; Uл – линейное напряжение 0,38 кВ.

35

𝐼м = 1,73 × 0,38 = 53,24 А.

Где Sрд – полная мощность потребителя;

Uл – линейное напряжение, 0,38 кВ.

112,5

𝐼м = 1,73 × 0,38 = 171,13 А.

Расчетам максимальный ток для всех трехфазных потребителей, и запишем данные в таблицу 7.

Таблица 7 - Расчетные нагрузки второго варианта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование РУ и электроприёмников | Нагрузка установленная | Нагрузка ЩС-ХЦ -2 |
| Трехфазныепотребители | Рн, кВт | Ки | сosφ | tg φ | Ррд.,кВт | Qрд.,квар | Sрд.,кВА | Iм., А |
| Чиллер | 90 | 1 | 0,80 | 0,75 | 90 | 67,5 | 112,50 | 171,13 |
| Сухая градирня | 11 | 1 | 0,80 | 0,75 | 11 | 8,25 | 13,75 | 20,92 |
| Резерв | 10 | 1 | 0,92 | 0,42 | 10 | 4,2 | 10,85 | 16,50 |
| **Всего ЩC-ХЦ** | **111** | **1** | **0,81** | **0,72** | **111,00** | **79,95** | **137,10** | **208,54** |

*Выбор аппаратов защиты ЩС-ХЦ-2*

В качестве аппаратов защиты для потребителей выберем автоматические включатели фирмы Shnider Electric. Автоматические выключатели выбираем по максимальному току.

Вводной автомат QF в щите ЩС-ХЦ-2 выберем исходя из максимального тока всего щита, Iм = 210 А. EasyPact CVS 250N 50кА 3P MA320. Уставка номинала 0,9×400=240 А. Уставка пусковых токов - 10×In (Ip=2400 А). Максимальное время превышения уставок – 0,5с.

Автоматический выключатель для чиллера, QF1. Максимальный ток – 172 А. Выберем EasyPact CVS 250B 25кА 3P. In = 250А. Уставка номинала – 0,7×250=175 А. Ip = 10×In=1750 А.

Автоматический выключатель для выносного конденсатора, QF2. Максимальный ток – 21 А. Выберем автоматический выключатель EASY 9 3П 25A B 4,5кА 400В =S=. Максимальный ток 25 А.

Автомат Резерв, QF3. Максимальный ток – 20 А. Выберем АВТ. ВЫКЛ. EASY 9 3П 20A B 4,5кА 400В =S=. Максимальный ток – 20 А.

*Выбор кабельных линий ЩС-ХЦ-2*

Для электроснабжения щита ЩС-ХЦ-2 используем кабель ВВГнг LS 1×70, 5 штук. Расчетный ток – 210 А, Максимальный длительный ток – 220 А.

Для электроснабжения чиллера используем кабель ВВГнг 5×50.

Расчетный ток – 172 А, максимальный ток – 180 А.

Для питания фреонового конденсатора используем кабель ВВГнгLS 5×2,5. Длина от щита ЩС-ХЦ – по 50 метров.

Допустимый длительный ток – 27а. Все значения запишем в таблицу 8.

Таблица 8 - Кабельный журнал ЩС-ХЦ-2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование приемника | Начало, конец | Марка кабеля | Длина, м | Расчетный ток, А | Максимальный длительный токкабеля, А |
| ЩС-ХЦ-2 | от ГРЩ до ЩС-ХЦ-2 | ВВГнг 1×70(5) | 50 | 210,00 | 220 |
| Чиллер №1 | от ЩС-ХЦ2 до Чиллер1 | ВВГнг 4×10 | 20 | 172,00 | 180 |
| Фреоновыйконденсатор | От ЩС-ХЦ2 доФреоновый конденсатор | ВВГнг ls5×2,5 | 50 | 20,92 | 27 |

Максимально длительный ток превышает расчетный ток, следовательно, кабель выбран, верно.

Из анализа полученных данных видно, что система ХЦ2 имеет меньшую стоимость, однако содержит в себе гораздо большее количество оборудования, что ведет к увеличению сроков монтажа оборудования, а так же сроков пусконаладочных работ. Но за счет использования бойлеров косвенного нагрева, избыточное тепло возможно использовать для нагрева циркуляции системы горячего водоснабжения, позволяя экономить на использовании ресурсов теплосетей.

## 3.4 Определение эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий

Необходимо заметить, что бюджетирование как управленческая технология многократно повышает финансовую дисциплину и подчинение интересов отдельных структурных подразделений интересам ООО «КЛК»и собственникам ее капитала.

Наличия бюджетирования и финансового планирования на предприятия говорит о том, что в ООО «КЛК» есть план (а следовательно и цель), охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям, а следовательно являющейся основой основ внутрифирменного управления. Более того, наличие полноценной процедуры финансового планирования и бюджетирования в организации позволяет намного раньше узнать о финансовых трудностях (ликвидность, платежеспособность и т.д.), чем традиционные методы АФХД, и не делать «посмертный анализ».

Основной план действий по постановке бюджетирования и финансового планирования в ООО «КЛК»:

* Формулирование и/или разработка целей и задач бюджетирования как управленческой технологии в соответствии со спецификой бизнеса или отдельного предприятия.
* Определение и разработка принципов бюджетирования и методологии финансового планирования для конкретного предприятии(бизнеса) в конкретных условиях ФХД.
* Анализ и разработка финансовой структуры предприятия(организации).
* Разработка и определение видов бюджетов и бюджетных форматов для конкретного предприятия.
* Разработка бюджетного регламента, документооборота и утверждения положения о бюджетировании на конкретном предприятии.
* Распределении функций в аппарате управления предприятия, назначение ответственного лица за бюджетную функцию.
* Автоматизация бюджетирования (выбор программного обеспечения, обучение сотрудников и т.д.)

Таким образом, рассмотрим планируемые финансовые показатели филиала ООО«КЛК»на прогнозный период 2018-19 гг.

Планируемый бюджет прибылей и убытков ООО «КЛК» представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Планируемый бюджет прибылей и убытковООО «КЛК»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья бюджета | 2018 | 2019 |
| Выручка от реализации | 8 913 961 | 11 937 211 |
| Себестоимость реализации | 5 553 922 | 8 127 519 |
| Валовая прибыль | 3 360 040 | 3 809 693 |
| Управленческие расходы | 2 251 637 | 2 246 175 |
| Прибыль/убыток от продаж | 1 108 402 | 1 563 518 |
| Прочие доходы и расходы | 1 647 | 1 730 |
| Проценты к получению | 0 | 0 |
| Проценты к уплате | 0 | 0 |
| Субсидирование процентных ставок |   |   |
| Доходы от участия в других организациях |   |   |
| Прочие операционные доходы | 90 847 | 95 389 |
| Прочие операционные расходы | 89 200 | 93 660 |
| Внереализационные доходы |   |   |
| Внереализационные расходы |   |   |
| Прибыль/убыток до налогообложения | 1 110 050 | 1 565 248 |
| Налог на прибыль | 165 844 | 234 091 |
| Чистая прибыль/убыток текущего периода | 944 205 | 1 331 157 |
| Дивиденды начисленные |   |   |
| Нераспределенная прибыль текущего периода | 944 205 | 1 331 157 |

Планируемый комментируемый бюджет прибылей и убытков ООО «КЛК» на 2018-19 гг. подставлен в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Планируемый комментируемый бюджет прибылей и убытков ООО «КЛК» на 2018-19 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели  | 2018 | 2019 |
| Выручка без НДС  | 8 778 634 | 11 579 129 |
| Себестоимость  | 5 477 449 | 7 911 208 |
| Накладные  | 104 477 | 141 772 |
| Налог на прибыль | 165 844 | 234 091 |

Планируемый бюджет движения денежных средств ООО «КЛК» на 2018-19 гг. представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Планируемый бюджет движения денежных средств ООО «КЛК» на 2018-19 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статья бюджета | 2018 | 2019 |
| 1. Операционная деятельность |  |  |
| 2. Инвестиционная деятельность | -208 500 | -184 000 |
| Поступления | 0 | 0 |
| Выплаты | 208 500 | 184 000 |
| 3. Финансовая деятельность | 0 | 0 |
| 4. Финансирование | 0 | 0 |
| Остаток ДС на начало периода | 300 636 | 117 049 |
| Остаток ДС на конец периода | 117 049 | 657 386 |

Планируемый расширенный бюджет движения денежных средств филиала ООО«КЛК» на 2018-19 гг. представлен в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Планируемый расширенный бюджет движения денежных средствООО «КЛК» на 2018-19 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели  | 2018 | 2019 |
| Поступления по доходным контрактам (авансы) | 5 946 314 | 6 312 773 |
| Поступления по доходным контрактам (вып.работы) | 2 702 825 | 2 678 656 |
| Поступления по полученным наряд-заказам (внутренние обороты) | 95 979 | 299 322 |
| Выплаты по доходным контрактам ИТОГО, в т.ч. | 6 072 840 | 5 769 596 |

По представленным прогнозным значениям ООО «КЛК» на 2018-19 гг. можно утверждать, что внедрение рекомендуемых мероприятий по бюджетированию процесса планирования является эффективным.

# Заключение

В экономической литературе можно найти различные определения такого понятия, как «финансовое планирование». Рассмотрим основные из них: так, И.А Бланк определяет финансовое планирование как процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в настоящем периоде.

Чтобы более четко определить понятие «финансовое планирование» следует рассмотреть объекты финансового планирования.

Таким образом, финансовые ресурсы представляют собой совокупность денежных доходов, накоплений и поступлений, имеющихся в распоряжении хозяйствующих субъектов в определенном периоде и предназначенных на расширение производства, материальное стимулирование, удовлетворение социальных потребностей работающих.

Таким образом, финансовое планирование представляет собой планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.

Осуществляется данный процесс при помощи разработки особых финансовых планов, содержание и конечный результат которых будет зависеть от поставленных задач и выделенных объектов планирования. Финансовый план в действительности выполняет распределительную функцию на предприятии, наглядно включая в себя не только пути расходования финансов предприятия, находящихся в свободном распоряжении, но и показывая возможности кардинального изменения текущего финансирования в различные сферы деятельности предприятия.

Структура активов ООО «КЛК» на 31 декабря 2016 г. характеризуется большой долей (92,5%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств.

На 31 декабря 2016 г. собственный капитал организации равнялся 6 403,0 тыс. руб., что на 6 403,0 тыс. руб. превышает значение собственного капитала на 31.12.2013.

Поскольку по состоянию на 31.12.2016 наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за весь анализируемый период ухудшили свои значения.

Проведенный краткий анализ внутренней и внешней среды ООО «КЛК» позволяет выделить следующие проблемы на предприятии:

- низкая финансовая устойчивость, низкая деловая активность, платежеспособность предприятия;

- неликвидный баланс предприятия, низкие показатели ликвидности и рентабельности;

- увеличение коммерческих расходов, отсутствие нераспределенной прибыли;

- значительное преобладание внеоборотных активов над оборотными, рост внеоборотных активов;

- значительное преобладание заемного капитала над собственным капиталом;

- преобладание кредиторской задолженности над дебиторской (пассивное сальдо);

- необходимость в стимулировании потребителей с помощью программ, акций, привлекательных цен, качества продукции.

Стратегическое видение – это взгляды менеджеров ООО «КЛК» на то, какими видами деятельности предприятие собирается заниматься и перспективы его долгосрочного развития.

Основными направлениями развития ООО «КЛК» можно назвать: научно-техническое развитие, мероприятия по инновационному развитию, кадровое обеспечение предприятия, механизмы взаимодействия потенциальных партнеров, ключевые результаты деятельности.

Сложившаяся в настоящее время система планирования ООО «КЛК» имеет ряд недостатков. Процесс планирования на анализируемом предприятии в современных условиях является очень трудоемким и мало предсказуемым. В условиях нестабильности российской экономики невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в меняющихся условиях хозяйствования. В практике ООО «КЛК» отсутствует управленческий учет, разделение затрат на постоянные и переменные, что не позволяет в процессе планирования использовать показатель маржинальной прибыли, оценивать эффект операционного рычага, проводить анализ безубыточности, определять запас финансовой прочности.

В итоге имеющейся информации не хватает для принятия управленческих решений в ООО «КЛК». Вместе с тем компании необходимо детально планировать и анализировать денежные потоки на несколько лет вперед, поскольку лизинговый бизнес привлекает «длинные» деньги.

Текущие затраты на содержание системы до внедрения разработанного программного продукта составляют 35829,74 руб., после внедрения 45599,93 руб.

Кроме того, так как финансовая политика предприятия направлена, в том числе, на оптимизацию затрат на приобретение комплектующих и их установку при проектировании и монтаже систем вентиляции, в рамках данного дипломного проекта был проведен технико-экономический расчет нескольких вариантов систем охлаждения на одном из объектов ООО «КЛК».

Из анализа информации, полученной на основании данных расчетов видно, что система ХЦ2 имеет меньшую стоимость, однако содержит в себе гораздо большее количество оборудования, что ведет к увеличению сроков монтажа оборудования, а также сроков пусконаладочных работ. Но за счет использования бойлеров косвенного нагрева, избыточное тепло возможно использовать для нагрева циркуляции системы горячего водоснабжения, позволяя экономить на использовании ресурсов теплосетей. Таким образом, рекомендуется выбрать именно этот вариант системы кондиционирования здания.

Необходимо заметить, что бюджетирование как управленческая технология многократно повышает финансовую дисциплину и подчинение интересов отдельных структурных подразделений интересам ООО «КЛК» и собственникам ее капитала.

По представленным прогнозным значениям ООО «КЛК» на 2018-19 гг. можно утверждать, что внедрение рекомендуемых мероприятий по бюджетированию процесса планирования является эффективным.

# Список используемой литературы

1. Арсеньева Н.В., Путятин А.Е., Сазонова М.В. К вопросу о финансовом планировании на предприятии в условиях инновационного развития / Н.В. Арсеньева, А.Е. Путяин, М.В. Сазонова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 10-1. С. 11–13.
2. Бараков С. Финансовый менеджмент / С. Бараков. – М.: ВЛАДОС, 2011. – 317 с.
3. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент Учебник // В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 624 с.
4. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 462 с.
5. Данилина Е.И. Воспроизводство оборотного капитала с использованием функционально-стоимостного анализа: методологические аспекты. Монография. — М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с.
6. Дрок Т.Е. Ключевые проблемы и направления финансовой политики в малом предпринимательстве // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. — Выпуск № 3 – 2012.
7. Евстигнеева О.А. О финансовой политике предприятия // Вектор науки Тольяттинского государственного университета — Выпуск № 4 (30) – 2014.
8. Жулина Е.Г. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика — Энгельс: Региональный информационно-издательский центр ПКИ, 2015. – 116 с.
9. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: учебник – 3-е изд. – Москва: Проспект, 2014. – 504с.
10. Кравцова В.А. Политика привлечения заемного капитала предприятиями малого бизнеса // Международный студенческий научный вестник. — 2015. — № 1.
11. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2016. – 400 с.
12. Крылов Э.И., Власова В.М. Анализ финансовых результатов предприятия — СПб.: ГУАП, 2015. — 256 с.
13. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. – М.: Юнити, 2015. – 472 с.
14. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 c.
15. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие // Н. Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2016. – 304 с.
16. Левачев П.А. Финансы предприятий национальной экономики. — М.: Перспектива, 2013. — 196 с.
17. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб.пособие / Под. ред. И.Я. Лукасевича. — М.: Вузовский учебник, 2013. — 288 с.
18. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент – 2-е изд., перераб. и доп. / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2010. – 768 с.
19. Макаров А.С. Теоретические и методологические основы формирования финансовой политики организации: Монография. — М.: Форум, 2015. — 160 с.
20. Макарова В.И. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие в 2 ч. — Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2013. – Ч. 1 — 218 с.
21. Мардаровская Ю.В. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Учебное пособие. М.: ООО «Элит», 2007. С. 272.
22. Миляков Н.В. Финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 543 с.
23. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2016. - 148 c.
24. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. - М.: Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД РФ, Российская политическая энциклопедия, 2015. - 232 c.
25. Пещанская И.В. Финансовый менеджмент: краткосрочная финансовая политика: учеб.пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2015. – 387 с.
26. Подкосова П.Д. Формирование и разработка долгосрочной финансовой стратегии организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 6. — С. 186-190.
27. Полюшко, Ю.Н. Анализ финансовой политики организации [Текст] // Internationalinnovationreserach. - Пенза: Наука и просвещение, 2016. – С. 35–44.
28. Приходько, Е.А. Краткосрочная финансовая политика [Текст] М.: Кнорус, 2015. – 268 с.
29. Реброва, Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 c.
30. Романовский М.В. Краткосрочное финансовое планирование в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 367 с.
31. Рябцева К.А. Необходимость и проблемы повышения уровня рентабельности российских предприятий // Молодой ученый. — 2015. — №24. — С. 580-582.
32. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: ООО «Новое знание», 2015. – 688 с.
33. Савицкая, Г.В. Анализ финансового состояния предприятия // Г.В. Савицкая – М.: Издательство Гревцова, 2015 г. – 200 с.
34. Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2009. – 996 с.
35. Симоненко Н. Н., Симоненко В. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: учебник — М.: Магистр: ИНФРАМ, 2012. С.512.
36. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2014. – 344 с.
37. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 2014. – 376 с.
38. Теплова Т.В. Финансовые решения — стратегия и тактика. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2015. – 264 с.
39. Терехин В.И. Финансовое управление фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 411 с.
40. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 496 с.
41. Федотова, М.Ю., Новичкова, О.В. Анализ и оценка эффективности финансовой политики организации [Текст] // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №4. – С. 212–219.
42. Финансовый менеджмент/ коллектив авторов под ред. В.В.Ильина. –2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2013. С.560.
43. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Дело, 2013. – 254 с.
44. Шахов О.С. Финансовый менеджмент / О.С. Шахов. – М.: Либеральная Миссия, 2012. – 109 с.
45. Шеремет А.Д. Финансы предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 483 с.
46. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2017. - 864 c.
47. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент / Е. И. Шохин – Учебник. – М.: ФБК-Пресс, 2012. – 408 с.
48. Штукатурова С.Н. Значимость анализа финансового планирования в исследовании финансового состояния предприятия / Штукатурова С.Н. // Проблемы и перспективы развития рынка аудиторских услуг России материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2015. – С. 214–218.
49. Якушев М.Ф. Финансовая политика организации: понятие, цели и этапы формирования // Финансы и кредит — т. 20 — Вып. 36. — сентябрь 2014. – С. 37-44.
50. Януков Б. Финансовое состояние предприятия и методика оценки / Б. Януков // Смысловик. – 2013. – №55. – С.21–30.

# Приложение 1

## Аналитический баланс

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение[\*](#additional_table_1_note) | 31.12.2013 | 31.12.2014 | 31.12.2015 | 31.12.2016 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| **I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | значение, тыс. руб. | – | 632 | 910 | 1 257 |
| изменение, тыс. руб. | x | +632 | +278 | +347 |
| изменение, % | x | – | +44% | +38,1% |
| удельный вес, % | – | 5,3% | 6,5% | 7,5% |
| Основные средства | значение, тыс. руб. | – | 632 | 910 | 1 257 |
| изменение, тыс. руб. | x | +632 | +278 | +347 |
| изменение, % | x | – | +44% | +38,1% |
| удельный вес, % | – | 5,3% | 6,5% | 7,5% |
| **II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ** | значение, тыс. руб. | – | 11 390 | 13 134 | 15 540 |
| изменение, тыс. руб. | x | +11 390 | +1 744 | +2 406 |
| изменение, % | x | – | +15,3% | +18,3% |
| удельный вес, % | – | 94,7% | 93,5% | 92,5% |
| Запасы | значение, тыс. руб. | – | 8 017 | 9 524 | 5 503 |
| изменение, тыс. руб. | x | +8 017 | +1 507 | -4 021 |
| изменение, % | x | – | +18,8% | -42,2% |
| удельный вес, % | – | 66,7% | 67,8% | 32,8% |
| Дебиторская задолженность | значение, тыс. руб. | – | 2 787 | 2 479 | 534 |
| изменение, тыс. руб. | x | +2 787 | -308 | -1 945 |
| изменение, % | x | – | -11,1% | -78,5% |
| удельный вес, % | – | 23,2% | 17,7% | 3,2% |
| Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | значение, тыс. руб. | – | – | – | 5 000 |
| изменение, тыс. руб. | x | 0 | 0 | +5 000 |
| изменение, % | x | – | – | – |
| удельный вес, % | – | – | – | 29,8% |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | значение, тыс. руб. | – | 586 | 1 131 | 4 503 |
| изменение, тыс. руб. | x | +586 | +545 | +3 372 |
| изменение, % | x | – | +93% | в +4 раза |
| удельный вес, % | – | 4,9% | 8,1% | 26,8% |
| **III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ** | значение, тыс. руб. | – | 3 930 | 5 872 | 6 403 |
| изменение, тыс. руб. | x | +3 930 | +1 942 | +531 |
| изменение, % | x | – | +49,4% | +9% |
| удельный вес, % | – | 32,7% | 41,8% | 38,1% |
| Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | значение, тыс. руб. | – | 10 | 10 | 10 |
| изменение, тыс. руб. | x | +10 | 0 | 0 |
| изменение, % | x | – | – | – |
| удельный вес, % | – | 0,1% | 0,1% | 0,1% |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | значение, тыс. руб. | – | 3 920 | 5 862 | 6 393 |
| изменение, тыс. руб. | x | +3 920 | +1 942 | +531 |
| изменение, % | x | – | +49,5% | +9,1% |
| удельный вес, % | – | 32,6% | 41,7% | 38,1% |
| **V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**  | значение, тыс. руб. | – | 8 092 | 8 172 | 10 394 |
| изменение, тыс. руб. | x | +8 092 | +80 | +2 222 |
| изменение, % | x | – | +1% | +27,2% |
| удельный вес, % | – | 67,3% | 58,2% | 61,9% |
| Заемные средства | значение, тыс. руб. | – | – | 876 | – |
| изменение, тыс. руб. | x | 0 | +876 | -876 |
| изменение, % | x | – | – | -100% |
| удельный вес, % | – | – | 6,2% | – |
| Кредиторская задолженность | значение, тыс. руб. | – | 8 092 | 7 296 | 10 394 |
| изменение, тыс. руб. | x | +8 092 | -796 | +3 098 |
| изменение, % | x | – | -9,8% | +42,5% |
| удельный вес, % | – | 67,3% | 52% | 61,9% |
| **Актив/Пассив** | значение, тыс. руб. | 0 | 12 022 | 14 044 | 16 797 |
| изменение, тыс. руб. | x | +12 022 | +2 022 | +2 753 |
| изменение, % | x | – | +16,8% | +19,6% |

\* Удельный вес приведен в % к показателю «Актив/Пассив» баланса.

# Приложение 2

## Аналитический отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
| Выручка | значение, тыс. руб. | 131 457 | 146 442 | 120 562 |
| изменение, тыс. руб. | x | +14 985 | -25 880 |
| изменение, % | x | +11,4% | -17,7% |
| Себестоимость продаж | значение, тыс. руб. | 126 920 | 119 596 | 95 145 |
| изменение, тыс. руб. | x | -7 324 | -24 451 |
| изменение, % | x | -5,8% | -20,4% |
| **Валовая прибыль (убыток)** | значение, тыс. руб. | 4 537 | 26 846 | 25 417 |
| изменение, тыс. руб. | x | +22 309 | -1 429 |
| изменение, % | x | в +5,9 раза | -5,3% |
| Коммерческие расходы | значение, тыс. руб. | – | 24 879 | 22 958 |
| изменение, тыс. руб. | x | +24 879 | -1 921 |
| изменение, % | x | – | -7,7% |
| Управленческие расходы | значение, тыс. руб. | – | 15 | 15 |
| изменение, тыс. руб. | x | +15 | 0 |
| изменение, % | x | – | – |
| **Прибыль (убыток) от продаж** | значение, тыс. руб. | 4 537 | 1 952 | 2 444 |
| изменение, тыс. руб. | x | -2 585 | +492 |
| изменение, % | x | -57% | +25,2% |
| Прочие расходы | значение, тыс. руб. | 987 | 363 | 942 |
| изменение, тыс. руб. | x | -624 | +579 |
| изменение, % | x | -63,2% | +159,5% |
| **Прибыль (убыток) до налогообложения** | значение, тыс. руб. | 3 550 | 1 589 | 1 502 |
| изменение, тыс. руб. | x | -1 961 | -87 |
| изменение, % | x | -55,2% | -5,5% |
| Текущий налог на прибыль | значение, тыс. руб. | 817 | 318 | 300 |
| изменение, тыс. руб. | x | -499 | -18 |
| изменение, % | x | -61,1% | -5,7% |
| **Чистая прибыль (убыток)** | значение, тыс. руб. | 2 733 | 1 271 | 1 202 |
| изменение, тыс. руб. | x | -1 462 | -69 |
| изменение, % | x | -53,5% | -5,4% |
| **Совокупный финансовый результат периода** | значение, тыс. руб. | 2 733 | 1 271 | 1 202 |
| изменение, тыс. руб. | x | -1 462 | -69 |
| изменение, % | x | -53,5% | -5,4% |

1. Данилина Е.И. Воспроизводство оборотного капитала с использованием функционально-стоимостного анализа: методологические аспекты. Монография. — М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Бараков С. Финансовый менеджмент / С. Бараков. – М.: ВЛАДОС, 2011. – 317 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2009. – 996 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шохин Е.И. Финансовый менеджмент / Е. И. Шохин – Учебник. – М.: ФБК-Пресс, 2012. – 408 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шахов О.С. Финансовый менеджмент / О.С. Шахов. – М.: Либеральная Миссия, 2012. – 109 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Януков Б. Финансовое состояние предприятия и методика оценки / Б. Януков // Смысловик. – 2013. – №55. – С.21–30. [↑](#footnote-ref-6)
7. Евстигнеева О.А. О финансовой политике предприятия // Вектор науки Тольяттинского государственного университета — Выпуск № 4 (30) – 2014. [↑](#footnote-ref-7)
8. Григорьева Т.И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учебник для магистров. — М.: Издательство Юрайт, 2016. — 462 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мардаровская Ю.В. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия. Учебное пособие. М.: ООО «Элит», 2007. С. 272. [↑](#footnote-ref-9)
10. Симоненко Н. Н., Симоненко В. Н. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика фирмы: учебник — М.: Магистр: ИНФРАМ, 2012. С.512. [↑](#footnote-ref-10)
11. Финансовый менеджмент/ коллектив авторов под ред. В.В.Ильина. –2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2013. С.560. [↑](#footnote-ref-11)
12. Дрок Т.Е. Ключевые проблемы и направления финансовой политики в малом предпринимательстве // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. — Выпуск № 3 – 2012. [↑](#footnote-ref-12)
13. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: учебник – 3-е изд. – Москва: Проспект, 2014. – 504с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Жулина Е.Г. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика — Энгельс: Региональный информационно-издательский центр ПКИ, 2015. – 116 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Когденко В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика. – М.: Юнити, 2015. – 472 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кравцова В.А. Политика привлечения заемного капитала предприятиями малого бизнеса // Международный студенческий научный вестник. — 2015. — № 1. [↑](#footnote-ref-16)
17. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2016. – 400 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Крылов Э.И., Власова В.М. Анализ финансовых результатов предприятия — СПб.: ГУАП, 2015. — 256 с. [↑](#footnote-ref-18)
19. Арсеньева Н.В., Путятин А.Е., Сазонова М.В. К вопросу о финансовом планировании на предприятии в условиях инновационного развития / Н.В. Арсеньева, А.Е. Путяин, М.В. Сазонова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 10-1. С. 11–13. [↑](#footnote-ref-19)
20. Штукатурова С.Н. Значимость анализа финансового планирования в исследовании финансового состояния предприятия / Штукатурова С.Н. // Проблемы и перспективы развития рынка аудиторских услуг России материалы Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. – 2015. – С. 214–218. [↑](#footnote-ref-20)
21. Арсеньева Н.В., Путятин А.Е., Сазонова М.В. К вопросу о финансовом планировании на предприятии в условиях инновационного развития / Н.В. Арсеньева, А.Е. Путяин, М.В. Сазонова // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2016. № 10-1. С. 11–13. [↑](#footnote-ref-21)
22. Серов С.Д. Экономика предприятия / С.Д. Серов. – М.: АСТ, 2009. – 996 с. [↑](#footnote-ref-22)
23. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент – 2-е изд., перераб. и доп. / И.Я. Лукасевич. – М.: Эксмо, 2010. – 768 с. [↑](#footnote-ref-23)
24. Левачев П.А. Финансы предприятий национальной экономики. — М.: Перспектива, 2013. — 196 с. [↑](#footnote-ref-24)
25. Лихачева О.Н., Щуров С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб.пособие / Под. ред. И.Я. Лукасевича. — М.: Вузовский учебник, 2013. — 288 с. [↑](#footnote-ref-25)
26. Макаров А.С. Теоретические и методологические основы формирования финансовой политики организации: Монография. — М.: Форум, 2015. — 160 с. [↑](#footnote-ref-26)
27. Макарова В.И. Анализ и планирование финансовой деятельности предприятия: учебное пособие в 2 ч. — Тольятти: Волжский университет им. В.Н. Татищева, 2013. – Ч. 1 — 218 с. [↑](#footnote-ref-27)
28. Миляков Н.В. Финансы: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 543 с. [↑](#footnote-ref-28)
29. Пещанская И.В. Финансовый менеджмент: краткосрочная финансовая политика: учеб.пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2015. – 387 с. [↑](#footnote-ref-29)
30. Подкосова П.Д. Формирование и разработка долгосрочной финансовой стратегии организации // Научно-методический электронный журнал «Концепт». — 2016. — Т. 6. — С. 186-190. [↑](#footnote-ref-30)
31. Романовский М.В. Краткосрочное финансовое планирование в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 367 с. [↑](#footnote-ref-31)
32. Рябцева К.А. Необходимость и проблемы повышения уровня рентабельности российских предприятий // Молодой ученый. — 2015. — №24. — С. 580-582. [↑](#footnote-ref-32)
33. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. — М.: Финансы и статистика, 2014. – 376 с. [↑](#footnote-ref-33)
34. Сосненко Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Краткий курс: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2014. – 344 с. [↑](#footnote-ref-34)
35. Когденко, В.Г. Краткосрочная и долгосрочная финансовая политика [Текст] М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с. [↑](#footnote-ref-35)
36. Полюшко, Ю.Н. Анализ финансовой политики организации [Текст] // Internationalinnovationreserach. - Пенза: Наука и просвещение, 2016. – С. 35–44. [↑](#footnote-ref-36)
37. Федотова, М.Ю., Новичкова, О.В. Анализ и оценка эффективности финансовой политики организации [Текст] // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – №4. – С. 212–219. [↑](#footnote-ref-37)
38. Приходько, Е.А. Краткосрочная финансовая политика [Текст] М.: Кнорус, 2015. – 268 с. [↑](#footnote-ref-38)
39. Теплова Т.В. Финансовые решения — стратегия и тактика. – М.: ИЧП «Издательство Магистр», 2015. – 264 с. [↑](#footnote-ref-39)
40. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — Минск: ООО «Новое знание», 2015. – 688 с. [↑](#footnote-ref-40)
41. Терехин В.И. Финансовое управление фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 411 с. [↑](#footnote-ref-41)
42. Тренев Н.Н. Управление финансами. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 496 с. [↑](#footnote-ref-42)
43. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М.: Вильямс, 2016. - 496 c. [↑](#footnote-ref-43)
44. Реброва, Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 c. [↑](#footnote-ref-44)
45. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2016. - 148 c. [↑](#footnote-ref-45)
46. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг / Р.Б. Ноздрева, Г.Д. Крылова, М.И. Соколова. - М.: Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД РФ, Российская политическая энциклопедия, 2015. - 232 c. [↑](#footnote-ref-46)
47. Шонесси, Дж. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Дж. Шонесси. - М.: Питер, 2017. - 864 c. [↑](#footnote-ref-47)
48. Клишевич, Н. Б. Финансы организаций: менеджмент и анализ: учебное пособие // Н. Б. Клишевич. – М.: КноРус, 2016. – 304 с. [↑](#footnote-ref-48)
49. Веснин В.Р. Стратегический менеджмент Учебник // В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 624 с. [↑](#footnote-ref-49)
50. Савицкая, Г.В. Анализ финансового состояния предприятия // Г.В. Савицкая – М.: Издательство Гревцова, 2015 г. – 200 с. [↑](#footnote-ref-50)
51. Шеремет А.Д. Финансы предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 483 с. [↑](#footnote-ref-51)
52. Якушев М.Ф. Финансовая политика организации: понятие, цели и этапы формирования // Финансы и кредит — т. 20 — Вып. 36. — сентябрь 2014. – С. 37-44. [↑](#footnote-ref-52)
53. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: Дело, 2013. – 254 с. [↑](#footnote-ref-53)