

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы			
Совершенствование методики финансового планирования на предприятии			
УДК 658.14:005.511			
Студент			
Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Саксонова Нина Дмитриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	канд. экон. наук		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Канд. философ. наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Татьяна Викторовна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Док. эконом. Наук, профессор		

Томск – 2021

## Планируемые результаты освоения ООП

### 38.04.02 Менеджмент

Код компетенции	Наименование компетенции
<b>Универсальные компетенции</b>	
УК(У)-1	Способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий
УК(У)-2	Способность управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла
УК(У)-3	Способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели
УК(У)-4	Способность применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном (-ых) языке (-ах), для академического и профессионального взаимодействия
УК(У)-5	Способность анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
УК(У)-6	Способность определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>	
ОПК(У)-1	Готовность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач профессиональной деятельности
ОПК(У)-2	Готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОПК(У)-3	Способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования
<b>Профессиональные компетенции</b>	
ПК(У)-1	Способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями
ПК(У)-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
ПК(У)-3	Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК(У)-4	Способность использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические материалы по результатам их применения
ПК(У)-5	Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

ПК(У)-6	Способность обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями
ПК(У)-7	Способность представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
ПК(У)-8	Способность обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования
ПК(У)-9	Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой
ПК(У)-10	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, а также применять современные методы и методики в процессе их преподавания
Дополнительно сформированные профессиональные компетенции университета в соответствии с анализом трудовых функций выбранных обобщенных трудовых функций профессиональных стандартов, мирового опыта и опыта организации	
ДПК(У)-1	Способность анализировать системы процессного управления организации для целей ее проектирования, усовершенствования и внедрения

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
\_\_\_\_\_ Никулина И.Е.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Магистерской диссертации**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
<b>ЗАМ91</b>	Саксоновой Нине Дмитриевне

Тема работы:

<b>Совершенствование методики финансового планирования на предприятии</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы:	02.06.2021
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объектом исследования является система финансового планирования на коммерческом предприятии ООО «СОФИТ». Методические пособия по теме исследования, научная отечественная и зарубежная литература, диссертации, справочные издания, материалы научных конференций, журналы и периодические издания.
--	---

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Изучение литературы по теме финансового планирования                  Анализ понятий, элементов, механизмов финансового планирования.                  Общая характеристика ООО «СОФИТ»                  Изучение системы финансового планирования организаций дополнительного профессионального образования.                  Разработка методики финансового планирования коммерческого предприятия дополнительного профессионального образования.</p>
<p><b>Перечень графического материала</b>  <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	<p>1 слайд– Титульный лист                  2 слайд– Цель, объект, предмет                  3 слайд – Задачи, новизна                  4 слайд – Теоритические аспекты                  5 слайд – Описание объекта                  6 слайд – Особенности сферы деятельности предприятий                  7 слайд-показатели финансового планирования для «СОФИТ»                  8 слайд – Финансовый анализ по видам деятельности и проектам                  9 слайд – Драйвер расходов и доходов                  10 слайд – Оценка и ранжирование проектов                  11 слайд – Модель текущего финансового планирования «СОФИТ»                  12 слайд – Модель стратегического финансового планирования «СОФИТ»                  13 слайд – Методика планирования                  13 слайд - Выводы</p>
<p><b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>  <i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p><b>Раздел</b></p>	<p><b>Консультант</b></p>
<p><b>Социальная ответственность</b></p>	<p><b>Черепанова Наталья Валерьевна</b></p>
<p><b>Иностранная часть</b></p>	<p><b>Лахотюк Любовь Андреевна</b></p>
<p><b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b></p>	
<p>Теоретические аспекты финансового планирования в системе управления предприятием.</p>	<p>Theoretical aspects of financial planning in the enterprise management system.</p>
<p><b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b></p>	<p>02.02.2021</p>

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	канд. экон. наук		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ91	Саксонова Нина Дмитриевна		

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент  
Уровень образования магистратура  
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2020/2021 учебного года)

Форма представления работы:

Магистерская диссертация

Тема работы:

**Совершенствование методики финансового планирования на предприятии**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**  
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2021 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2021	Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии	20
20.04.2021	Оценка эффективности финансового планирования предприятия в сфере образовательных услуг	30
15.05.2021	Усовершенствование методики финансового планирования на предприятии. Создание прототипа усовершенствованной методики	30
30.05.2021	Социальная ответственность	10
30.05.2021	Theoretical aspects of financial planning in the enterprise management system	10

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	канд. экон. наук		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Саксонова Нина Дмитриевна		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Док. эконом. Наук, профессор		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 125 страниц, 6 рисунков, 22 таблицы, 33 использованных источников, 3 приложения.

Ключевые слова: Финансовое планирование, методика, бюджетирование.

Объектом исследования является система финансового планирования на коммерческом предприятии «СОФИТ».

Цель работы разработка усовершенствованной методики финансового планирования для коммерческого предприятия.

В процессе исследования проводился анализ системы финансового планирования коммерческого предприятия дополнительного профессионального образования «СОФИТ». Проведён анализ показателей финансовой деятельности и особенностей финансового учёта предприятия.

В результате исследования предложена усовершенствованная методика финансового планирования для коммерческого предприятия ООО «СОФИТ».

Рекомендации и выводы, приведённые в исследовании приняты на рассмотрение руководством компании.

Область применения предложенной методологии затрагивает коммерческие и бюджетные организации, специализирующиеся на реализации услуг по обучению.

В будущем планируется разработка регламентов и мероприятий по внедрению предложенной методологии финансового планирования на коммерческом предприятии.



## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

ООО – общество с ограниченной ответственностью;

АРО – академия развития и образования;

ZBB -бюджетирование с нулевой основой;

АВВ – процессно-ориентированное бюджетирование;

ФЗ – федеральный закон.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1 Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии	15
1.1 Экономическая сущность, содержание и роль финансового планирования в системе управления предприятием	15
1.2 Методика финансового планирования и управления предприятием	21
1.3 Роль бюджетирования в системе финансового планирования коммерческого предприятия	30
1.4 Методы бюджетирования	34
2 Оценка эффективности финансового планирования предприятия в сфере образовательных услуг	44
2.1 Особенности организации систем финансового планирования на предприятии в сфере образовательных услуг	44
2.2 Показатели эффективности предприятия, используемые в финансовом планировании предприятия сферы образовательных услуг	48
2.3 Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия «СОФИТ»	54
3 Усовершенствование методики финансового планирования на предприятии. Создание прототипа усовершенствованной методики	65
3.1 Анализ показателей деятельности ООО «СОФИТ» в разрезе проектов	65
3.2 Оценка проектов, установление драйверов расходов и доходов	74
3.3 Методика финансового планирования коммерческой организации ООО «СОФИТ»	81
4 Социальная ответственность	92
4.1 Определение целей и задач программы КСО	92
4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО	93
4.3 Определение элементов программы КСО	95
4.4 Затраты на программы КСО	96
4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО	97
Заключение	100
Список публикаций магистранта	102
Список использованных источников	103
Приложение А	108
Theoretical aspects of financial planning in the enterprise management system	108
	10

Приложение Б	121
Финансовый анализ по видам деятельности за 2019 год в тыс. руб.	121
Приложение В	124
Инфраструктура бизнес-процесса АРО	124

## Введение

В современных рыночных условиях, фирмы вынуждены бороться за внимание потребителей в условиях высокой конкуренции. Для этого необходим постоянный сбор информации о рынке и конкурентах, а также внутренней информации, необходимой для планирования дальнейшей деятельности. Однако недостаточно только собрать необходимую информацию, но знать, как её обработать, на что обратить внимание при анализе и планировании. Построение методологии анализа и планирования будущего состояния показателей даёт ориентир движения и развития компании, экономит время и обеспечивает эффективность работы предприятия. А подчинение методологии особенностям сферы деятельности и работы конкретной компании даёт наиболее точный и быстрый результат движения к стратегической цели.

Для достижения своих стратегических целей наиболее быстрым путём компании конкретизируют их путём установления финансовых ориентиров, показателей. Именно на это направлена система финансового планирования предприятия. Однако зачастую показатели и сама система планирования не даёт ожидаемый результат. На большинстве отечественных предприятий не эффективна система планирования, отклонение планируемых данных от фактических часто превышает 20-30%. Та же не эффективность сохраняется и в сфере оказания услуг образования, более того на средних и малых предприятия вовсе отсутствует система финансового планирования. Проблема усугубляется тем, что невозможно использовать универсальную систему планирования, она рискует оказаться не способной решить задачи, поставленные перед ней. В каждом частном случае существуют свои сложности работы над показателями эффективности и планирования. Для этого необходим анализ сферы деятельности и работы отдельных компаний, только тогда возможна подстройка системы планирования под реальную

работу предприятия. Методология финансового планирования, предложенная в данной работе, отражает особенности как частной компании ООО «СОФИТ», так и других компаний отрасли.

Объектом исследования: система финансового планирования на коммерческом предприятии «СОФИТ».

Предмет исследования: экономико-управленческие отношения в системе финансового планирования на коммерческом предприятии.

Цель исследования: разработка усовершенствованной методики финансового планирования для коммерческого предприятия.

Задачи:

1. Исследовать теоретические аспекты финансового планирования на коммерческих предприятиях;
2. Изучить особенности систем финансового планирования сферы дополнительного профессионального образования;
3. Проанализировать финансово-хозяйственную деятельность коммерческого предприятия ООО «СОФИТ»;
4. Сформировать методологию финансового планирования для коммерческого предприятия «СОФИТ».

В ходе исследования использовались методы анализа научной отечественной и зарубежной литературы, метод синтеза, сравнения, дедукции и моделирования.

Научная и практическая новизна заключается в:

- Разработке методики финансового планирования для коммерческого предприятия сферы образовательных услуг;
- Введение и обоснование значимости нового понятия - «маржинальной прибыли с учётом прямых постоянных затрат»;
- Разграничение понятий драйвера дохода и расхода.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения методологии финансового планирования на предприятии образовательных услуг «СОФИТ» и других предприятиях данной отрасли.

По данной теме была написана научная работ, представленная на конференции: Саксонова Н.Д. Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты // Сборник статей VII Международной научно-практической конференции / Издательство: Наука и Просвещение г. Пенза, 2020.

# **1 Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии**

## **1.1 Экономическая сущность, содержание и роль финансового планирования в системе управления предприятием**

В современных условиях финансовое планирование является неотъемлемым элементом экономической деятельности каждой организации. В процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности организации разрабатывают и реализуют на практике различные виды планов.

Общее определение финансового планирования дал Брусов: «Финансовое планирование на предприятии — это планирование всех его доходов и направлений расходования финансовых ресурсов, для обеспечения функционирования предприятия».<sup>1</sup>

Американский учёный Рассел Акофф, в своей работе, «Планирование будущего корпорации» считает, что «план – это проект желаемого будущего и путей его эффективного достижения»<sup>2</sup>.

Финансово-кредитный энциклопедический словарь даёт следующее определение: «финансовый план — это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксируемый в балансе доходов и расходов предприятия, организации, включая взаимоотношения с бюджетом на планируемый период»<sup>3</sup>.

Похожее, но более емкое определение плана даёт Балабанов: «Финансовый план хозяйствующего субъекта представляет собой баланс его доходов и расходов»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Брусов П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учеб. пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. - М.: КНОРУС, 2012. - с.66

<sup>2</sup> Акофф Р. Планирование будущего корпорации. - Москва: Прогресс, 1985. - с.325

<sup>3</sup> Финансово-кредитный энциклопедический словарь. — М.: Финансы и статистика. Под общ. ред. А.Г. Грязновой. 2002. — 278 с.

<sup>4</sup> Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – Москва: Финансы и аналитика, 1999. – 509 с.

Обширное понимание финансового плана дала Паштова: «Финансовое планирование можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны, оно представляет важнейшее направление осуществления финансовой деятельности в организации, заключающейся в управлении процессом мобилизации, распределения и использования финансовых ресурсов. С другой стороны, финансовое планирование является органической частью общей системы планирования в организации, т. е. теснейшим образом связано со всеми другими планами – производственным, маркетинговым и другими»<sup>5</sup>

На основе данных источников дадим определение финансовому плану:

Финансовое планирование – это процесс составления взаимосвязанного комплекса финансовых планов, связанных со стратегической целью предприятия и включающие формирование, перераспределение и использование финансовых ресурсов предприятия, отражённых в форме баланса доходов и расходов, направленных на повышение эффективности деятельности компании.

Роль финансового планирования на предприятии не просто велика, а не отделима от эффективно работающего и приносящего прибыль предприятия. Оно пронизывает всю систему управления и производства, выбирает объект и направление финансирования, способствует эффективному использованию ресурсов предприятия.

Так, в частности, авторы Шим Дж. и Сигел Дж.<sup>6</sup> отмечают, что план представляет в простой и ясной форме отдельно и во влиянии друг на друга все компоненты организации, среди которых, организационная структура, ассортимент выпускаемых изделий и продукции, снимаемой с производства, оказываемые услуги, цены и объем продаж, затраты, доля рынка, регионы,

---

<sup>5</sup> Паштова Л.Т. Финансовое планирование в организациях. М.: Кнорус, 2019. С. 12.

<sup>6</sup> Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел Основы коммерческого бюджетирования. - Пер. с англ. - СПб.: Пергамент, 1998.



навыки рабочей силы, источники сырья, экономические и политические условия, риск и т.п. А так же с помощью плана выявляться и устраняться потенциальные проблемы.

Значение финансового планирования можно свести к трём тезисам:

- финансовое планирование содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет развиваться;
- даёт возможность выбрать лучший путь развития предприятия;
- предоставляет данные для определения перспектив предприятия на рынке.

Цель планирования - определение возможных мероприятий и объемов ресурсов, для достижения целевых показателей. Другими словами, целью служит согласование доходов и расходов предприятия в рамках намеченной производственной программы и потенциала развития.

При составлении финансового плана необходимо придерживаться перечня принципов, без которых план может оказаться неактуальным, неисполнимым и не приводящим к результату.

Основные принципы финансового планирования:

- Целевая направленность. Это главный принцип не только финансового планирования, но и планов в целом. Цели меняются на каждом новом жизненном цикле организации и в соответствии с ними и основной миссией организации необходимо составлять финансовый план.
- Научность. Необходимо постоянное совершенствование методов разработки планов, отражающих состояние экономической науки и рынка.
- Непрерывность и гибкость. Финансовое планирование не должно быть неизменным и постоянным, важной задачей является постоянный анализ и корректировка всех планов фирмы.
- Координация. Принцип координации провозглашает постоянную связь, параллельное изменение финансовых планов всех подразделений и уровней.

- Принцип необходимости. Постоянное и обязательное составление планов для любого предприятия.
- Принцип точности. Этот принцип постоянно нарушают, что приводит к невозможности реализации планов. Планы должны быть составлены максимально чётко и конкретно.
- Соответствие источников финансирования и целей привлечения источников.

Существуют множество классификаций видов финансового планирования. Выделим некоторые из них.

Таблица 1- Виды финансового планирования

	Квалификационный признак	Вид финансового планирования
1	по уровню планирования	стратегическое тактическое оперативное
2	по уровню иерархии объекта планирования	общефирменное планирование деятельности бизнес-единиц подразделений
3	по особенностям разработки финансовых планов	скользящее периодическое
4	по периоду планирования	долгосрочное среднесрочное краткосрочное

Чаще всего выделяют стратегический, тактический и оперативные планы.

– Стратегический план: поиск новых возможностей развития и ресурсов на долгосрочный период (от 1 года). Он обычно является коммерческой тайной предприятия.

– В общем виде стратегический финансовый план представляет собой документ, содержащий разделы инвестиционной политики предприятия (финансирование основных средств; финансирование нематериальных активов), раздел по управлению оборотными активами (управление денежными средствами; управление дебиторской задолженностью; управление запасами), раздел дивидендной политики

предприятия, финансовые прогнозы (прогноз доходов предприятия; прогноз расходов; общая потребность в капитале; бюджет денежных средств), учётная политика предприятия и система управленческого контроля.

- Стратегический план – это главная форма целей и планирования инвестиций. Он определяет темпы и структуру расширенного производства.

- Содержанием стратегии финансового планирования фирмы является определение его центров доходов и расходов. Центр дохода - подразделения фирмы, приносящие ей максимальный доход. Центр расходов - малорентабельные подразделения фирмы или некоммерческие.

- Текущий (тактический) план: поиск путей и ресурсов для решения стратегических планов на текущий период (декада, квартал, месяц). В процессе текущего планирования происходит согласование видов расходов с источниками их финансирования, изучается эффективность каждого источника финансовых вложений, проводится финансовая оценка источников получения дохода и основных направлений деятельности предприятия.

- Оперативный план: поиск путей и ресурсов для реализации текущих решений на краткосрочный период (дни) по конкретному объекту планирования (цели, финансовые средства, оборудование, материалы, информация, действия людей), например, план производства, план закупки сырья и материалов и т. п.

Оперативное финансовое планирование - это процесс составления и реализации платежного календаря; расчета потребности в краткосрочном кредите; составления кассовой заявки. Оперативное финансовое планирование дополняет текущее и призвано контролировать поступление прибыли на расчетный счет и расходование наличных средств организации.

При составлении оперативного финансового плана необходимо использовать актуальную и реальную информацию об экономическом

развитии отрасли предприятия, возможных изменениях и развитии в технологии и организации процесса производства, а также инфляции.

Примером сочетания перспективного и текущего планирования может служить разработка бизнес-плана.

Важным классификационным признаком для нашей работы является особенности разработки планов. Выделяют скользящее и периодическое планирование. Периодическое планирование, представляет собой планирование на определённый период времени, как правило на 1 год, по завершению которого процесс повторяется. Скользящее планирование делит период на части, этапы, позже, при завершении этапа, план передвигается вперёд на эту же часть.

По периоду планирования финансовые планы делятся на:

- Долгосрочные планы: горизонт планирования от 5 лет включает в себя прямое изложение долгосрочных финансовых и производственных целей компании.

- Среднесрочные планы: горизонт планирования больше 1 года, но не более 5 лет. Как правило используется для модернизации и инвестиционное планирование.

- Краткосрочные планы: максимальный горизонт планирования составляет 1 год. Используются для операционной деятельности.

Финансовое планирование инструмент реализации стратегической цели предприятия. Система финансовых планов способствует эффективной организации процесса формирования, перераспределения и использования ресурсов предприятия. Так же финансовое планирование напрямую влияет на результативность работы предприятия. С помощью финансового плана создаются условия для обеспечения его эффективного и устойчивого развития организации.

## 1.2 Методика финансового планирования и управления предприятием

Для реализации целей и задач финансового планирования необходимо придерживаться методологии составления финансового плана. Система формирования планов, включая принципы создания планов и методы их разработки составляют методологию финансового планирования. Методология всегда научно обоснована и показывает логику формирования и осуществления планов.

Методология финансового планирования конкретизируется в методике. «Методика – совокупность конкретных способов, приемов, методов, используемых для проведения конкретных плановых расчетов, а также алгоритмов их применения.»<sup>7</sup> То есть определённая последовательность проведения плановых расчётов, а также совокупность применяемых, во время планирования методов составляют методику.

Методика - конкретизация метода, доведение его до инструкции, алгоритма, четкого описания способа существования<sup>8</sup>.

Отсюда, методикой финансового планирования можно назвать совокупность методов, используемых для разработки бюджетов предприятия на будущий период, планирования доходов и расходов предприятия.

В основе методики лежат методы финансового планирования. Методы как способы и приёмы, используемые при разработке планов, выступают инструментами, позволяющими реализовывать методологические принципы планирования. Методы планирования обусловлены целями, основными подходами и принципами.

---

<sup>7</sup> Касперович С.А. Прогнозирование и планирование экономики: курс лекций для студентов специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление предприятием», 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-26 02 03 «Маркетинг» /С. А. Касперович. – Минск. : БГТУ, 2007 – 172 с.

<sup>8</sup> Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь. — М.: Институт новой экономики, 1997 – 321 с.

Современной практикой и исследованиями создано множество методов финансового планирования, которые имеют каждый свою сферу применения в зависимости от множества факторов: наличие исходной информации, цели организации, ресурсные возможности и др.

**Расчетно-аналитический метод** заключается в том, достигнутая величина показателя принимается за базу, и индекс его изменения анализируются и рассчитывается плановая величина. Связь показателей может устанавливаться на основе анализа их динамики и связи между собой. Метод применяют тогда, когда нет экономических нормативов.

Недостатком метода является субъективность, так как в основе метода лежит экспертная оценка и тем самым необходимость составления нескольких вариантов плана, что является еще одним недостатком метода.

Расчет планируемой величины финансовых показателей можно выразить в следующем виде»:

$$\Phi.п.пл = \Phi.п.отч * I^9$$

где  $\Phi.п.пл$  - планируемая величина финансового показателя;  
 $\Phi.п.отч$  - отчетное значение финансового показателя;  
 $I$  - индекс изменения финансового показателя.

Сущность **метода оптимизации плановых решений** заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов для того, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный.

Его используют при отсутствии проверенных исходных предпосылок для составления плана, это приводит к отклонениям реальных показателей от плановых. При использовании метода используют сметы, из них выбирается смета с минимальными затратами и максимальной отдачей.

К недостатку можно отнести более длительные затраты времени на разработку сразу нескольких вариантов финансовых планов. Некоторые считают, что данный метод является разновидностью метода экономико-

---

<sup>9</sup> Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз: учеб. для магистров / Т.И. Григорьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2012. — 462 с.

математического моделирования, т.к. при выборе любого критерия потребуется построение пусть и простой, но математической модели.

**Нормативный метод**, заключается в расчёте финансовых показателей с помощью заранее установленных норм и нормативов. Это самый доступный для фирм метод планирования, однако при этом проблемой управления результатами хозяйственной деятельности является разработка экономически обоснованных норм.

Главной задачей предприятия при использовании нормативного метода это расчёт обоснованных норм, а также организация контроля за их исполнением. Лёгкость метода обусловлена знанием нормы показателя и простого расчета на основании норматива. Но предприятие должно постоянно отслеживать изменения показателя.

Нормативный метод применяется, как правило, для расчета потребности предприятия в сырье, материалах, денежных средствах и оборудовании. Метод признан самым прогрессивным при расчете себестоимости произведённой продукции.

Нормы и нормативы чаще всего классифицируются по уровню распространения и включают федеральные, республиканские, отраслевые и нормативы хозяйствующего субъекта.

Таблица 2- Характеристика систем норм и нормативов по сфере распространения

<b>Уровень норматива</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Примеры нормативов</b>
Федеральные нормативы	Являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов	Ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др.

## Продолжение таблицы 2

Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы	Действуют на предприятиях в данном территориальном районе (области, крае и т.п.)	Ставки региональных налогов и льгот, тарифные взносы и сборы
Отраслевые нормативы	Действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов	Нормы предельных уровней рентабельности предприятий-монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов и др.
Нормативы хозяйствующего субъекта	Нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для управления производственно-торговым процессом и финансовой деятельностью, контроля за использованием финансовых ресурсов, для других целей по эффективному вложению капитала	Нормы потребности в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, нормативы распределения финансовых ресурсов и прибыли, норматив отчислений в ремонтный фонд и др.

К недостаткам нормативного метода можно отнести, погрешности, возникающие при пересмотре плановых норм, так как остатки незавершённого производства не пересчитываются на новые нормы. Недостатком является и то, что нормируются только прямые затраты, косвенные учитываются по факту.

Следующая модель отличается от уже описанных, тем что активно использует математическое моделирование. «*Экономико-математическая модель* позволяет найти связь между финансовыми показателями и определяющими их факторами, выражая эту связь в количественном виде. Эта связь выражена через экономико-математическую модель (регрессионные модели, модель Кобба-Дугласа).



С помощью математических инструментов, например, уравнений, неравенств, графиков модель точно описывает экономический процесс, характеризует структуру и закономерности.

Данный метод может использоваться для расчета любого показателя, а особенно полезен он для отслеживания показателей, на которые влияет множество факторов. Применение этого метода требует точного математического описания, тем самым повышает уровень обоснованности плана.

Недостатком метода является сложность расчета по модели. Более того модель не применяется, если опытным путём выявлено, что фактические данные сильно отличаются от расчётных. Это еще усиливает первый недостаток модели. Но если модель подходит к планируемому финансовому показателю, то можно рассчитывать на высокую объективность метода и факторов, влияющих на показатель

Один из популярнейших методов — это *балансовый метод*. При его использовании составляют баланс финансовых ресурсов и потребности в них. Его применяют при планировании прибыли, планировании потребности в фондах предприятий.

Балансовый метод позволяет производить планирование в соответствии с бухгалтерской методикой с использованием счетов и проводок, что совпадает с фиксацией результатов планирования (фактических показателей), соответственно методики планирования и фиксации результатов совпадают. Таким образом, достигается высокая обоснованность показателей, так как ведётся отдельный учёт доходов и расходов.

«*Бюджетирование* – это производственно-финансовое планирование деятельности путём составления общего бюджета предприятия и отдельных подразделений»<sup>10</sup>. С помощью бюджетирования выполняется учёт и

---

<sup>10</sup> Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом СПб.: Питер, 2014. - 480 с.

контроль расходов и доходов, которые предприятие получает от своей деятельности на всех уровнях управления. Бюджет выступает структурированным, комплексным планом деятельности компании на определённый период.

Компании самостоятельно вырабатывают схему бюджетирования. На каждом предприятии может быть своя специфика бюджетирования, в зависимости от объекта финансового планирования, и от целей. Универсальных правил и методов, закреплённых в нормативных актах нет.

Сравним достоинства и недостатки метода бюджетирования (Табл. 3).

Таблица 3 - Достоинства и недостатки метода бюджетирования

Достоинства	Недостатки
1. Планирование операций по методу бюджетирования обеспечивает прямое уточнение стратегических планов	1. Бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда, что негативно воспринимается сотрудниками
2. Обеспечивает координацию отделов предприятия и видов деятельности этого предприятия	2. Сложность и дороговизна системы бюджетирования
3. Ориентирует руководителей всех уровней на достижение одних задач	3. Если цели достигаются легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта, если слишком сложно — стимулирующий эффект пропадает
4. Обеспечивает контроль текущей деятельности и обеспечение дисциплины	
5. Анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректировки	

Главное достоинство метода проявляется в его координации различных подразделений между собой, что является важным принципом финансового планирования. При этом достоинства явно превышают недостатки количественно и качественно. Так как большинство из недостатков возможно устранить с помощью, грамотно составленного, бюджета. Недостаток, представляющий трудность — это сложность

составления и внедрения планового процесса. Процесс постановки бюджетирования в компаниях довольно сложный он занимает от нескольких месяцев до нескольких лет и реализуется группой специалистов в рамках отдельного проекта.

Бюджет предприятия всегда разрабатывается на определенный временной интервал, который называется бюджетным периодом. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является важным фактором эффективности бюджетного планирования предприятия. Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года.

Бюджетирование само по себе теряет точность без смежных процессов, в особенности без управленческого учёта. Этот вид учёта тесно связан с бухгалтерским, оба вида учёта относятся к системе наблюдений, планирования и контроля, которые формируют информацию для обратной связи в управлении экономическими процессами и является основой учёта фактических данных для составления бюджетов.

Управленческий учёт обеспечивает сбор и систематизацию данных о фактических исполнениях бюджета. Отсутствие управленческого учёта может быть препятствием к реализации бюджетирования, так как результаты исполнения бюджетов могут быть получены только на основании управленческого учёта.

При кажущейся идентичности бухгалтерского и управленческого учёта различия между ними всё же есть.

Во-первых, бухгалтерская отчётность требует обязательной подготовки для внешних пользователей, в соответствии с общепринятыми принципами и требованиям, тогда как управленческий учёт выполняется только тогда, когда в этом есть необходимость и превышение выгод менеджмента будут выше затрат на его исполнение.

Во-вторых, бухгалтерский учёт описывает деятельность предприятия в целом, управленческая отчётность сфокусирована на отдельных сегментах, рентабельности, затратам, видам деятельности или потребителям.

В-третьих, управленческий учёт оперирует не только текущими событиями, как бухгалтерский учёт, но обращается и к прошлым данным, и к данным, имеющим отношение к будущему состоянию.

В-четвёртых, информация управленческого учёта может запрашиваться еженедельно или ежедневно, как только появляется необходимость, бухгалтерская отчётность публикуется раз в год.

Метод бюджетирования формализован в виде распространённых финансовых моделей бюджетирования и модели построения прогнозной финансовой отчётности.

Под финансовой моделью понимают набор взаимоувязанных показателей, характеризующих деятельность того или иного предприятия.

Модель бюджетирования, процесс расчета и суммирования финансовых показателей, конкретизирующие финансовые планы предприятия в денежном и натуральном выражении на определенный период времени. Значения этих показателей в форме таблицы – это и есть бюджет.

Ожидаемыми результатами деятельности компании при составлении бюджетов являются:

- конкретизация общих целей и распределение задач для каждого структурного подразделения предприятия;
- разработка отделами оперативных бюджетных планов (на 6 месяцев или год);
- оценка подготовленных бюджетов руководством компании и их изменение при необходимости.

Модели построения прогнозной финансовой отчетности. Данная модель используется при долгосрочном финансовом планировании. Цель

подобного планирования состоит в составлении прогноза баланса и отчета о финансовых результатах деятельности компании.

При составлении прогноза используются ежедневные отчеты о движении наличных денежных средств в компании: оплата за материалы; затраты на оплату труда; прочие расходы (амортизация, электроэнергия, топливо, административные расходы); выплаты процентов и налоговые отчисления.

Говоря о методике финансового планирования, можно сказать, что её практическое применения осуществляется, в первую очередь, с помощью методов финансового планирования. Методы как инструмент позволяющий реализовывать методологические принципы планирования.

В свою очередь методы финансового планирования определяются целями и совокупностью исходных данных, имеющихся в распоряжении менеджеров компании. В этой связи большую популярность обрело бюджетирование, как метод финансового планирования. В том числе благодаря совпадению систем фиксирования данных за период с системой планирования.

Бюджетирование, вместе с этим, является популярнейшим методом и одним из этапов финансового планирования. Бюджетирование, как этап и метод финансового планирования, его сущность и виды рассмотрим в следующем пункте.

### **1.3 Роль бюджетирования в системе финансового планирования коммерческого предприятия**

Бюджетирование является одним из главных инструментов управления предприятием. Оно достаточно давно и активно применяется предприятиями в качестве метода финансового планирования.

В литературе понятие «бюджетирование» трактуется следующим образом, по мнению А.М. Карминского, «бюджетирование – это процесс составления бюджета в рамках формального процесса планирования»<sup>11</sup>.

В данном определении сделан акцент на бюджетировании как части процесса финансового планирования на предприятии. В таком случае бюджетирование по Карминскому не включает этапы исполнения бюджета, корректировки, сбора данных и анализа. Эти этапы вынесены в отдельные процессы и сужают понятие бюджетирования.

В.Б. Ивашкевич «Бюджетирование в общем виде можно представить как информационную систему внутрифирменного планирования, корпоративного управления с помощью определённых финансовых инструментов, называемых бюджетами»<sup>12</sup>. Автор считает, что это часть общей экономической системы и нельзя ограничивать бюджет только сметой доходов и расходов, а бюджетирование только планированием.

«Под бюджетированием в бухгалтерском управленческом учете понимается процесс планирования»<sup>13</sup>, данное определение даёт М.А. Вахрушина. По мнению автора, бюджетирование напротив мнения Карминского, включает все этапы финансового планирования и содержит в себе все методики и принципы, о которых шла речь в первой главе. Данное определение, на наш взгляд, менее всего отражает сущность самого бюджетирования.

---

<sup>11</sup> Карминский А.М., Оленев Н.И, Гримак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях. М.: Финансы и статистика, 1998. - 65 с.

<sup>12</sup> Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский управленческий учет 3-е изд., перераб. и доп. М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 260 с.

<sup>13</sup> Вахрушина М.А. Управленческий анализ. 6-е изд., испр. М.: Омега-Л, 2010. - 156 с.

Понятия бюджетирования и финансового планирования всё же имеют существенные различия. Отличие заключается в том, что бюджет служит для планирования расходов и доходов по периодам. Финансовый план дает возможность обоснованной корректировки движения денежных средств, согласно цели или условиям. Финансовый план отвечает задачам оптимизации использования имущества предприятия, налоговых выплат, потребностей в изменениях и многое другое, в зависимости от задач и целей поставленных руководством.

То есть можно, сказать, что бюджетирование это инструмент финансового планирования, его часть, отвечающая за систематизацию информации, планирование доходов и расходов.

Отсюда нельзя утверждать, что план и бюджет — это тождественные понятия. Бюджет – это план в денежном выражении, разработанный для определённого периода, показывающий планируемую величину дохода и расхода. План же может включать количественные характеристики более широкого спектра, в зависимости от потребностей предприятия, отрасли его работы, такие как рентабельность, оборачиваемость, платёжеспособность. Так же имеет возможность более разнообразного и различного по детализации отражения планируемых данных.

Таким образом, приведём определение бюджетирования, на котором мы основываемся в рамках данной работы. Бюджетирование – это метод финансового планирования, основанный на составлении бюджетов, которые отражают в количественном выражении принятые решения и цели организации.

Если бюджетирование является частью финансового планирования, то необходимо определить роль бюджетирования в процессе планирования. На

данный вопрос помогает ответить разложение процесса планирования на этапы по К. Дроури<sup>14</sup> (Рис.1).



Рисунок 1 - Процесс финансового планирования на коммерческом предприятии

Этап определение цели на коммерческом предприятии задаёт ход всего процесса и является важнейшим. Цель коммерческой организации, получение прибыли. Прибыль создает определенные гарантии и является стимулом для дальнейшего существования и развития предприятия. Без прибыли предприятие не продолжит своё функционирование, так как только прибыль побуждает предпринимателя осуществлять деятельность.

Поиск альтернативных вариантов действий – это поиск ,альтернативных стратегий достижения поставленной цели. Для реализации целей нужно, что бы компания своевременно выявляла потенциальные возможности и угрозы и оперативно принимала меры по защите компании.

Сбор данных об альтернативных действиях происходит путём оценки возможных темпов роста выбранных видов деятельности в будущем, поступления денежных средств для каждого альтернативного вида деятельности при различных внешних условиях. Здесь же рассматриваются неподконтрольные внешние факторы.

<sup>14</sup> Дроури К. Введение в управленческий и производственный учёт: Учебное пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили, Предисловие проф. П.С. Безруких. – 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Аудит ЮНИТИ, 1998. - 328 с.



Далее происходит выбор оптимального варианта действий из возможных. Принятие решения включает равнение конкурирующих между собой альтернативны вариантов действий и выбор из них того, который наиболее отвечает потребностям организации. Выбор варианта должен основываться на поставленной цели.

Реализация принятых решений происходит посредством бюджетов. Бюджеты составляются на уровне каждого подразделения и сводятся в общий бюджет коммерческого предприятия. Бюджет в концентрированной форме выражает намерения организации и ожидаемые результаты.

Процесс создания бюджетов называют бюджетированием. Бюджетирование — это комплексная технология, включающая в себя все аспекты финансового планирования. Бюджетирование используется как инструмент реализации принятых решений, что говорит о бюджетировании как этапе финансового планирования. Но бюджетирование также включает в себя все этапы финансового планирования, методы и последующие контроль плана через систему сбора информации – бухгалтерской учёт, а также анализ отклонений фактических данных от плановых.

Таким образом, роль бюджетирования в финансовом планировании, практическая реализация принятых финансовых решений и целей организации с помощью составления бюджетов. Бюджетирование как часть финансового планирования, реализующее на практике выбранные цели и задачи организации, является этапом в процессе финансового планирования и одновременно методом, всё это делает бюджетирование комплексной технологией создание планов на коммерческом предприятии.

Методы финансового планирования на практике в большинстве определяться целями и имеющимися исходными данными. Бюджетирование как система наиболее приближенная к системе фиксации результатов хозяйственной деятельности компании, а также обладающая широким инструментарием, разработанная и испытанная на практике ляжет в основу методологии финансового планирования на коммерческом предприятии.

## 1.4 Методы бюджетирования

Само бюджетирование также активно развивается и совершенствуется, за последние годы набирают популярность несколько видов бюджетирования: бюджетирование с нулевой базой (zero-based budgeting или ZBB), процессно-ориентированное бюджетирование (activity based budgeting или ABB), инкрементное бюджетирование, гибкое или скользящее. Рассмотрим подробнее каждый вид.

Большинство организаций применяют традиционный подход к бюджетированию и используют в качестве основы для расчетов данные прошлых периодов. Но в условиях экономической нестабильности и резких скачков, например цен, традиционные бюджеты могут оказаться неэффективными.

Бюджетирование с нулевой базой — это процесс составления бюджета, который распределяет финансирование на основе эффективности и необходимости программы, а не истории бюджета.<sup>15</sup>

Если традиционный метод бюджетирования основан на анализе динамики показателей прошлых периодов, при бюджетировании с нулевой базой фактические значения прошлых бюджетов не учитываются и для каждого периода рассчитываются свои показатели расходов по статьям, структура издержек планируется с нуля.

Смысл применения ZBB состоит в том, чтобы в случае повышенной неопределенности и нестабильности своевременно принимать решения, по реструктуризации бизнеса исходя из максимально обоснованных расчетов.

Данный вид бюджетирования может помочь проверить предположения, решить проблемы и обеспечить соответствие расходов целям организации. ZBB может помочь компаниям определить, как лучше всего скорректировать курс.

---

<sup>15</sup> Точилкина А.Э. Традиционное и альтернативное бюджетирование // Оригинальные исследования. Б. – 2019. – №7 – С. 47-52.

Определим, как проходит процесс бюджетирования с нулевой базой (Рис.2).



Рисунок 2 - Процесс бюджетирования с нулевой базой

На первом этапе назначаются руководители проектов и формулируются цели их реализации. Объектами бюджетирования при ZBB, как правило, выступают проекты или программы.

Для каждого проекта разрабатываются альтернативные пакеты решений. Пакет решений представляет собой совокупность бюджетов, разработанных для проекта с их кратким обоснованием. Каждый проект должен иметь как минимум два альтернативных пакета решений. Ответственные за формирование бюджета сотрудники готовят пакеты решений для каждого проекта в компании.

На этапе *определения критериев ранжирования пакетов решений* происходит выявление критериев, по которым в дальнейшем будет выбран наиболее эффективный пакет решений. Финансовый директор и держатели бюджета получают эти пакеты решений, анализируют описанные в каждом из них затраты и ранжируют их по критерию полезности для компании. Среди критериев ранжирования можно выделить: значимость данного пакета решений для достижения стратегических целей организации, влияние данного пакета решений на позиции компании на рынке и т. п. Критерии ранжирования устанавливают приоритеты каждого пакета решений по каждому проекту.

Ранжирование пакетов решений позволяет установить приоритетность каждого пакета решений для каждого из проектов, и в дальнейшем разнести их в таблице ранжирования по убыванию приоритета. Ранжирование производит управляющий проектом. Составление таблицы ранжирования. В рамках сводной таблицы определяются общие лимиты финансирования

проектов. В сводной таблице ранжирования пакеты решений разносятся по уровню приоритетности. Также на данном этапе бюджеты всех проектов предоставляются на утверждение.

На последнем этапе происходит выбор наилучшего пакета решений для каждого проекта, а также определяются конечные лимиты расходов, исходя из финансовых возможностей компании.

Таблица 4 - Преимущества и недостатки бюджетирования на нулевой основе

Преимущества метода	Недостатки метода
Возможность быстрой реакции на изменения внешней среды, с учётом текущей рыночной ситуации	Высокая затрата ресурсов (временных, трудовых), в то время как более быстрое традиционное бюджетирование требует обоснования только для постепенных изменений
Мотивация сотрудника вовлечением в процесс составления бюджетов	Процесс ранжирования пакетов решений сложен и не подчиняется строгим правилам, неоднозначен
Может использоваться для разных видов затрат	Снижение уровня объективности решения, в связи с наличием субъективной оценки статей расходов
Позволяет своевременно устранять неэффективные операции	Рискованно для организации с ограниченным финансированием
Исключает ошибки, допущенные в предыдущих периодах, так как ориентируется не на прошлый опыт, а на стратегию развития	Требует высокого уровня развитости IT-технологий
Обоснование каждой статьи затрат в каждом периоде	
Позволяет наиболее эффективно перераспределить ресурсы	
Поддерживает снижение затрат, устраняя «автоматические» бюджетные приросты	

Самый большой минус заключается в том, что сам процесс нулевого бюджетирования является дорогостоящим, сложным и трудоемким. Особенно по сравнению с традиционным составлением бюджета, так как он требует дополнительного времени и специальной подготовки, которые представляют дополнительные расходы для организации.

Внедрение метода может создавать риски для качества обслуживания клиентов. «Для организаций, которые зависят от высокого уровня

обслуживания, а именно которые имеют большое количество затрат для поддержания бренда и премиальных цен, переход к более ограничительному подходу может привести к непреднамеренному изменению репутации, авторитету бренда, путем изменения отношению к стоимости».<sup>16</sup>

Со времени появления метода в 1970-х годах, он переосмысливался и современные достижения в области технологии планирования позволили предприятиям успешно внедрять метод, используя платформы моделирования.

Процессно-ориентированное бюджетирование или АВВ (activity-based budgeting) - это бюджетирование, основанное на анализе и учёте причинно-следственных связей формирования затрат в организации. Основываясь на процессно-ориентированном управлении, данный вид бюджетирования учитывает особенности товаров и услуг компании, поэтому способен свести расходы к минимуму.

Объектом процессно-ориентированного бюджетирования являются процессы или определенный вид деятельности на предприятии. Процессно-ориентированное бюджетирование концентрирует свое внимание на изучении видов деятельности и их связи с достижением стратегических целей. А расчет потребности в ресурсах предприятия ведется исходя из спроса.

Этапы процессно-ориентированного бюджетирования:

1) Прогнозирование предполагаемого уровня производства и объема продаж на последующий период по продуктам и клиентам;

2) Выявление драйверов процесса. Драйвером процесса может служить единица показателя участвующей в формировании дохода предприятия (себестоимость одного заказа, одной доставки, одного документа и т. п.).

3) Определение потребностей в ресурсах для выполнения операций;

---

<sup>16</sup> Лантюгова Д.С. Бюджетирование с нулевой базой / Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. // Ч. – 2017. – С. 102.

4) Выяснение фактического наличия ресурсов для удовлетворения потребностей организации, а также установление размера затрат, необходимых для обеспечения требуемого количества ресурсов;

5) разнесение статей затрат по центрам финансовой ответственности или по бизнес-процессам.

Таблица 5- Преимущества и недостатки процессно-ориентированного бюджетирования

Преимущества метода	Недостатки метода
Высока точность планирования, поскольку при таком бюджетировании исключаются допущения, которые могут возникать при применении традиционного подхода	Сложность и трудоемкость процесса бюджетирования
Позволяет выявить неэффективные бизнес-процессы, которые требуют реорганизации или передачи на аутсорсинг	Важно оперативно совершенствовать и корректировать данную модель при каких-либо изменениях бизнес-процессов на постоянной основе
Более эффективное расходование ресурсов предприятия, так как исключаются наиболее бесполезные и затратные операции	Излишняя или ограниченная детализация бизнес-процессов, способная как повысить трудозатраты, так и привести к значительным погрешностям при планировании <sup>17</sup>
Позволяет формировать бюджет «на нулевой основе»	Необходим контроль стоимости процесса для предприятия в превентивных целях возможного неприятия со стороны работников
Можно понять, из-за чего возникают издержки, где «узкие» места процесса	

При установлении драйверов процесса становится видно какие процессы напрямую формируют доход, а какие являются вспомогательными и требующие сокращения затрат или передачи на аутсорсинг. Причинно-следственная связь даёт понимание, где процесс ограничен, то есть понимание его узких мест. А также как понимается как формируется те или иные издержки.

Часто процессно-ориентированное бюджетирование дополняет бюджетирование на нулевой основе, так как является его логичным

<sup>17</sup> Носкова Н. Ю. Процессно-ориентированное бюджетирование как инструмент достижения стратегических целей предприятия // Известия регионального финансово-экономического института. 2016. № 1 (10). С. 5.

предшественником, чтобы обосновать каждую статью затрат, необходимо понимать, как и за счёт чего формируются издержки.

Применение методики АBB пока не получило широкого распространения в российских компаниях, во-первых, из-за того, что метод не известен большинству руководителей предприятий, во-вторых, из-за отсутствия отработанной технологии внедрения на российских предприятиях и программных средств поддержки, а в-третьих, из-за ее трудоемкости, что и является основным недостатком процессно-ориентированного бюджетирования.

Инкрементное бюджетирование, бюджетирование методом приращений, преемственное бюджетирование – это подход к бюджетированию, при котором бюджет следующего периода разрабатывается на основе бюджетов предыдущих периодов. Такой вид бюджетирования составляется путем внесения корректировок с учетом прошлых периодов и ожидаемых изменений на следующий период. Таким образом, текущий бюджет используется как база, к нему добавляют или вычитают корректирующее значение.

Таблица 6- Преимущества и недостатки инкрементного бюджетирования

Преимущества метода	Недостатки метода
Простота исполнения	Способствует необоснованным расходам
Экономия времени на составлении бюджета	Препятствие инновациям
Стабильность и последовательность бюджетов	Не учитывает резкие изменения и внешние факторы
Стабильность финансирования	Отсутствие стимулов пересмотра бюджетов
Уменьшение соперничества между отделов	

Инкрементное бюджетирование самый простой подход к составлению бюджета. Поскольку он использует бюджет на текущий период для прогнозирования будущего бюджета, он не требует сложных вычислений.

Инкрементное бюджетирование также может помочь обеспечить стабильность финансирования, так как расходы легко прогнозировать. А отделы внутри компании не вынуждены конкурировать друг с другом за получение большей части бюджета, так как обычно распределяются равные изменения от одного периода к другому.

Иногда отделы автоматически стремятся потратить все бюджетные средства, стремясь увеличить финансирования, даже если в этом нет обоснованной необходимости. Инкрементное бюджетирование не учитывает такие случаи и может повышать из периода в период затраты по этому направлению или отделу.

При таком виде бюджетирования, в основном не остаётся средств на финансирование новых идей, так как будущие бюджеты основаны на предыдущих. Это может препятствовать производству инновационных идей и росту.

Бюджеты, как правило, не реагируют на изменения, которые могут возникнуть в результате непредвиденных обстоятельств или внешних факторов.

У руководства компании нет стимула для пересмотра бюджетов, так как из-за стабильности они могут не отражать реальных изменений в компании и изменение внешних факторов.

Таким образом, инкрементное бюджетирование лучше всего применять только в том случае, если руководство уверено, что бюджеты компании останутся стабильными в долгосрочной перспективе с минимальными изменениями.

При гибком (скользящем) бюджетировании период времени бюджетирования делится на этапы. «После завершения каждого из этапов плановые показатели бюджетов предприятия передвигаются на этот же этап вперед».

«Скользящий бюджет представляет собой бюджет, который постоянно корректируется по прошествии периода за счет добавления к



периоду планирования одного интервала времени и вычитании одного истекшего периода. Следовательно, предприятие располагает планом на последующие двенадцать или более месяцев. В этом случае, сам бюджет постоянно поддерживается в актуальном состоянии, с учетом данных, которые имеются на момент его перепланирования»<sup>18</sup>.

Скольльзящее бюджетирование связано с рядом проблем. Потребуется увеличение затрат времени и объёма бумажной работы. Так как приходится отказываться от привычных бюджетов на год в пользу показателей за каждую часть периода, то и затраты по отслеживанию, анализу и внесению корректировок предприятие должны будут расходовать каждый более краткосрочный период. Это не так выгодно с учётом того, что они могли быть направлены на какие-либо новые прибыльные проекты и прочее.

Здесь же идёт и проблема увеличения времени, которое менеджеры компании тратят на осуществление бюджетного процесса. Однако процесс разработки бюджетных планов повторяется чаще, поэтому при скольльзящем бюджетировании предприятия может разработать регламентирующие документы.

Тем не менее, переход к скольльзящему бюджетированию приводит к равномерному распределению усилий сотрудников организации по планированию деятельности компании.

Использование скольльзящего бюджетирования увеличивает точность плана, поскольку предполагаются более частые корректировки годового бюджета, и упрощение при переносе и корректировке аналогичного периода.

Реализация скольльзящего бюджетирования начинается с анализа отклонений, плановые значения показателей бюджета сравниваются с фактическими. Основными ключевыми показателями при сравнении могут выступать: объем продаж, маржа, затраты и т.д.

---

<sup>18</sup> Коваленко О.Г., Курилова А.А. Скольльзящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии [Электронный ресурс] / Научная электронная библиотека «КиберЛенинка», Карельский научный журнал- Электрон. дан. – Ч., 2017. – URL: (дата обращения: 11.04.2021).

Анализ проводится по компании в целом, либо по ее подразделениям, продуктам, центрам финансовой ответственности. По итогам анализа принимается решение, будут ли пересмотрены планируемые показатели прибыли.

Дальнейшие действия в отношении бюджета организации зависят от выявленных отклонений. Если было выявлено, что отклонение временное, то корректируются планы периодов, оставляя конечные итоговые показатели неизменными. В случае выявления, что отклонения систематические, то составляется новый бюджет. Допуская, отклонения внутри периода планирования, нужно, тем не менее, стремиться к сохранению финального результата на ранее заданном уровне.

Таким образом, использование скользящего бюджетирования предполагает деление периода планирования на несколько этапов, по истечении которых бюджетные планы организации передвигаются на эту же часть вперед. Это увеличивает временные затраты менеджеров на разработку бюджетов, но вместе с тем, распределяет их равномерно на протяжении года. Скользящее бюджетирования, так же отличается более точными данными благодаря экстраполяции периода на аналогичный.

Подходя к итогу, можно сказать, что финансовое планирование выступает как технология составления, контроля и исполнения финансовых планов. Финансовый план, в свою очередь, обосновывает стратегию развития предприятия, связывая цель и возможные средства достижения этой цели.

Неопределённость рыночной среды и негативные последствия неопределённости, вместе с созданием конкурентного преимущества обуславливают актуальность финансового планирования в современных условиях.

Система и логика формирования планов составляют методологию финансового планирования. Методология финансового планирования конкретизируется в методике, как в определённой последовательности проведения плановых расчётов и шагов, ведущих к результату планирования.

Методы выступают инструментом финансового планирования, и используется исходя из целей и ресурсов предприятия. В этом отношении наиболее привлекателен метод бюджетирования, который, вместе с тем, является этапом реализации финансового планирования. С точки зрения простоты и опыта его использования на предприятиях, а также совпадения систем фиксации и планирования показателей метод бюджетирования отличается доступностью и эффективностью.

## **2 Оценка эффективности финансового планирования предприятия в сфере образовательных услуг**

### **2.1 Особенности организации систем финансового планирования на предприятии в сфере образовательных услуг**

В условиях рыночной экономики значение планирования особенно актуально, поскольку от эффективности его реализации зависит благополучие предприятия, его владельцев и сотрудников. Создание дополнительной стоимости для всех заинтересованных в развитии бизнеса сторон невозможно без систематического планирования хозяйственной деятельности, разработки целей, путей и способов их достижения. Нет универсального рецепта эффективного управления предприятием, но каждый из них в качестве основного компонента содержит финансовое планирование. Именно оно составляет основу для эффективного принятия управленческих решений.

В России примерно у половины образовательных организаций система планирования неэффективна. Неэффективной можно считать такую систему, в которой отклонение фактических результатов от запланированных регулярно превышает 20 - 30%, тогда как нормой является отклонение, не превышающее 5%<sup>19</sup>.

Каждое предприятие разрабатывает финансовый план своей деятельности, опираясь на свои внутренние характеристики, используя свою определённую методику, позволяющую учесть все особенности сферы деятельности. К чертам предприятия, влияющим на методику планирования относятся: специфика деятельности, масштаб предприятия, желательный горизонт планирования, который может также зависеть от масштаба предприятия.

---

<sup>19</sup> Солнцев И.В. Общая схема постановки бюджетирования на предприятии [Электронный ресурс] / Финансовый менеджмент №3 " - Электрон. дан. – 2003. – URL: <https://www.klerk.ru/boss/articles/17763/> (дата обращения: 29.04.2021).

Специфика деятельности предприятия, в отношении финансового планирования, это характерное для отдельного предприятия или предприятий отрасли черты, которые напрямую действуют на выбор методологии и методов планирования. Своей спецификой обладает и организация дополнительного профессионального образования.

От величины образовательной организации зависит организация планирования. В небольшой образовательной организации нет разделения управленческих функций, руководители могут самостоятельно вникнуть во все проблемы, финансовое планирование в большинстве случаев осуществляется «сверху-вниз».

Величина организации также диктует горизонт планирования. Длительный срок планирования, более 1 года, является нецелесообразным, наблюдаются высокая динамика развития организации в современных условиях и нестабильные условия функционирования.

Специфика деятельности диктует выбор планируемых показателей деятельности. Так как помимо общих показателей, которые актуальны для всех организаций в образовательной сфере, могут планироваться не только объём продаж, но и номенклатуры продаж. А также отдельные характеристики продаваемых услуг, например, часы обучения, стоимость часа обучения. Спецификация проявляется также на глубоком уровне, например в планировании расходов, отдельные статьи могут иметь большее значение. Как правило это зависит от «веса» статьи затрат в расходах предприятия или важности для процесса, так имеет смысл планировать аренду помещения.

Если говорить о стратегических планах, то спецификой деятельности организации, может диктоваться законодательством страны, например, повторение циклов обучения закупкам происходит каждые три года, так как законодательно обучение специалист по закупкам должен проходить каждые 3 года.

С одной стороны процесс планирования на коммерческом предприятии не представляет сложности и всегда должен быть подчинён представленным ниже этапам в обобщенном виде.

Этапы процесса финансового планирования на коммерческих предприятиях:

1. Анализ финансовых показателей за предыдущий период.
2. Составление основных, стратегических плановых документов (план баланса, план отчёта о прибылях и убытках, план движения денежных средств). Период стратегического планирования определяется от 1 года. Стратегический план разрабатывается тремя бюджетами операционным, инвестиционным и финансовым. Финансовый бюджет представляет собой смету доходов и расходов всей организации. Операционный бюджет планирует доходы и расходы в производственной деятельности, включая прогнозы продаж, производства и операционных расходов. В инвестиционном бюджете отражаются все движения денежных средств по инвестиционной деятельности предприятия.

3. Составление текущих финансовых планов (на предстоящий год с разбивкой по кварталам). Стратегический план детализируется в текущем финансовом плане, он служит для поиска путей решения стратегических задач.

4. Оперативное финансовое планирование. Оперативное финансовое планирование дополняет текущее и призвано контролировать поступление и расходование средств организации.

5. Контроль за исполнением.

Тем не менее, сегодня в области организации и внедрения финансового планирования, предприятия сферы дополнительного

профессионального образования сталкиваются с рядом распространённых (с точки зрения частоты и охвата предприятий) проблем<sup>20</sup>.

1. Планы не являются реальным инструментом управления финансовыми ресурсами, так как данные, на основе которых строятся система планов, не обоснованы. Чаще всего причиной служит разобщённость функциональных подразделений компании, недостоверность информации или её недостаток. Например, нереальность планов вызывается, зачастую, необоснованными плановыми данными по сбыту, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности. В итоге, планы не являются реальным инструментом управления, которое осуществляется по-прежнему – путем субъективного распределения оборотных средств по различным текущим статьям.

2. Отсутствие чёткой системы создания финансовых планов, чётких стандартов, отсюда длительность процесса разработки, согласования и контроля, а также передачи информации от подразделения к подразделению.

3. Оторванность разных уровней планирования друг от друга. Зачастую стратегическая цель и план компании не согласуются с оперативными и текущими, отсюда зачастую возникает проблема, когда в организации решаются только текущие задачи, возникающие по ходу деятельности и никак не продвигается общая цель.

4. Не достижение плановых показателей за счёт нехватки ресурсов.

5. Отсутствие гибкости планов. Финансовый план должен предусматривать возможность корректировки показателей при изменении данных. В этом направлении существует практика составления 3-х вариантов плана: оптимистичного, пессимистичного и реального.

6. Отсутствие достаточной подготовки персонала для реализации и контроля за процессом финансового планирования. Необходима подготовка персонала на всех уровнях от осуществления сбора и передачи информации

---

<sup>20</sup> Гусаков В.А. Проблемы финансового планирования на предприятиях [Электронный ресурс] / НАУКА И ОБРАЗОВАНИЕ В XXI ВЕКЕ сборник научных трудов Международной научно-практической конференции - Электрон. дан. - 2014 – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22496108> (Дата обращения: 03.05.2021).

учёта до контроля руководителями процесса, своевременная корректировка ошибок финансового планирования.

Можно сказать, что многие проблемы возникают из-за недостатка системного подхода к реализации финансового планирования.

Исходя из вышесказанного, для эффективности методология планирования «СОФИТ» будет включать в себя годовой горизонт планирования. Помимо универсальных показателей планирования, применяемых на большинстве организаций, мы сосредоточим внимание также на программах обучения, показателе количества часов программы и обучающихся. Для избегания ошибок планирования большинства организаций важным принципом для нас станет четкая система планирования показателей в форме модели.

## **2.2 Показатели эффективности предприятия, используемые в финансовом планировании предприятия сферы образовательных услуг**

Отметим, что существует множество точек зрения на методику финансового планирования, однако его основным элементом должно являться определение целевых значений отобранных финансовых индикаторов и отслеживание их исполнения. В связи с этим встает вопрос, какой показатель использовать в качестве базового для проведения плановых расчетов и анализа при контроле исполнения планов. Данный показатель должен обладать прогнозируемостью на длительный период и отражать стратегические возможности предприятия. Кроме того, должна быть возможность на основе данного показателя рассчитывать значения других необходимых экономических величин.

Попыткой выработки одного универсального показателя планирования является методика сингапурских финансистов Э. Ли, Дж. Ли и



Ч. Ли, где планирование акцентируется преимущественно на анализе и планировании рабочего капитала (Working Capital). Управление работающим капиталом включает управление денежными потоками, запасами, дебиторской задолженностью и т. д.<sup>21</sup> Это ограниченный подход к показателям финансового планирования. В этом отношении, на наш взгляд, невозможно найти универсального показателя.

Среди зарубежных школ в теории планирования, признанными лидерами в данном вопросе являются американская и немецкая школы. Одними из признанных ученых немецкой научной школы являются Д. Хан и Х. Хунгенберг. По их мнению, в условиях конкуренции эффективное функционирование предприятия, а также наиболее полное удовлетворение запросов потребителей достигается при стремлении к максимизации дисконтированного дохода — стоимости капитала или, в крайнем случае, к максимизации расчетной прибыли. Другое важнейшее условие существования предприятия в конкурентной экономической среде — поддержание его постоянной ликвидности.<sup>22</sup> В целом, немецкие ученые делают акцент на целевых показателях рентабельности и прибыльности. Для собственников бизнеса одним из основных аспектов является повышение стоимости их компании. Но показатель стоимости компании слишком сложен для расчета и планирования на каждый год, поэтому он не подходит для нашей системы финансового планирования.

Мы приходим к комплексной системе показателей, представляющую часть методики финансового планирования. Для нас актуальны следующие абсолютные показатели: выручка; 4 вида прибыли: валовая, операционная, чистая прибыль, маржинальная прибыль с учётом прямых постоянных затрат, данный показатель рассмотрим ниже. И следующие относительные показатели: рентабельность продаж; для полной оценки платёжеспособности

---

<sup>21</sup> Lee Alice C. Financial analysis, planning & forecasting: theory and application / Alice C. Lee, John C. Lee, Cheng F. Lee. — 2nd ed. — Singapore ; Hackensack, N.J. : World Scientific, 2009. 3 p.

<sup>22</sup> Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Д. Хан, Х. Хунгенберг ; пер. с нем. под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. — М.: Финансы и статистика, 2005. — 34 с.

коэффициент абсолютной, быстрой и текущей ликвидности; для определения финансовой устойчивости рассмотрим коэффициент автономии, рентабельность продаж, активов и собственного капитала.

Среди выбранных показателей финансовой устойчивости не отражены коэффициенты, основывающиеся на показателях, которые, в силу специфики предприятия, не играют значимую роль. Например, такой показатель как коэффициент финансового левериджа, так как компания в данном случае не задействует заёмный капитал. Также мы не берём во внимание коэффициент обеспеченности запасов, так же из-за отсутствия необходимости в запасах компании.

Среди не рассмотренных показателей, в связи со спецификой предприятия образовательных услуг так же находится оборачиваемость дебиторской задолженности и запасов. Они показывает эффективность работы с покупателями и эффективность управления запасами соответственно, которые, в свою очередь, непосредственно влияют на формирование выручки и то, насколько реализуется плановые показатели. Но мы не берём данные показатели на рассмотрение, так как на протяжении работы компании оплата идёт до предоставляемых услуг или сразу после, а производственных запасов у предприятия дополнительного образования нет, данные этого коэффициента, таким образом, не показательны.

Выбор остальных показателей обусловлен следующими факторами:

1. Планирование выручки является важной составляющей финансового планирования, от плановой выручки рассчитываются плановые показатели прибылей и желаемых коэффициентов.

2. Коэффициент быстрой ликвидности определяет долю краткосрочной задолженности, которую компания может погасить за счет собственного имущества за непродолжительный период времени, обратив это имущество в деньги. Необходимо также учитывать способность компании погашать краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов, поэтому рассмотрим показатель текущей ликвидности. Показатель

абсолютной ликвидности, учитывает лишь абсолютно ликвидные активы для погашения обязательств. В совокупности показатели ликвидности отразят величину текущих задолженностей предприятия и его оборотных средств, которые должны обеспечить погашение этих задолженностей. Анализ данных показателей поможет определить эффективное соотношение статей бухгалтерского баланса, таким образом эффективно спланировать абсолютные показатели.

Коэффициент быстрой ликвидности рассчитываем по формуле:

$$\text{КБЛ} = (\text{ДС} + \text{КВ} + \text{ДЗ} + \text{Пр}) / \text{То}, \text{ где}$$

КВ – краткосрочные финансовые вложения,

ДС – денежные средства и их эквиваленты,

ДЗ – дебиторская задолженность,

Пр- прочие оборотные активы,

То- текущие обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности рассчитываем по формуле:

$$\text{КТЛ} = \text{ОА} / \text{КО}, \text{ где}$$

ОА -оборотные активы,

КО-краткосрочные обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитываем по формуле:

$$\text{КАЛ} = (\text{ДС} + \text{КВ}) / \text{КО}, \text{ где}$$

ДС – денежные средства и их эквиваленты,

КВ – краткосрочные финансовые вложения,

КО-краткосрочные обязательства.

3. Коэффициент автономии показывает какая часть активов образуется за счёт собственного капитала, поддержание соотношения собственного капитала и активов при планировании в нормальном уровне (0,3-0,7) способствует поддержанию устойчивости предприятия, позволяет избежать рисков. Данный коэффициент сильно зависит от отрасли работы предприятия, так как образование является отраслью, где заёмный капитал не

имеет большого значения, то коэффициент автономии невелик 0,4. Так же данный коэффициент характеризует финансовый риск, определяя допустимый уровень кредитования.

Коэффициент автономии рассчитываем по формуле:

$K_a = SK/A$ , где

СК- собственный капитал,

A -активы предприятия.

4. Объём продаж планируется не только как ориентир для академии развития и образования, он также обеспечивает установление затрат на возможном уровне. То есть реализация должна быть таковой, чтобы максимально задействовать имеющиеся ресурсы, не допуская повышения затрат, уменьшающих прибыль.

5. Рентабельность продаж по чистой прибыли показывает, сколько остается у предприятия после покрытия себестоимости продукции и других операционных расходов, то есть сколько доли чистой прибыли находится в общей выручке. Показатель важен для определения прибыльных видов услуг, формирования и оценки исполнения планов. Планирование рентабельности собственного капитала и активов наряду с рентабельностью активов важно для гибкости плана, зная плановый, заданный уровень рентабельности, отступление от плана не вызовет трудностей в пересчёте плановых абсолютных показателей.

Рентабельность продаж по чистой прибыли рассчитываем по формуле:

$R_{пр.} = ЧП/V$ , где

ЧП-чистая прибыль,

V- выручка.

6. Среди абсолютных показателей, мы не берём на рассмотрение столь популярный показатель маржинальной прибыли в абсолютном его значении, назовём наш показатель «маржинальной прибылью с учётом прямых постоянных затрат». Заработную плату преподавателей относиться к

прямым постоянным затратам. Так как объём продаж измеряться в продажах программы 1 человеку, вне зависимости от количество набранных людей на программу в некотором заданном пределе, преподаватель будет брать одну и ту же оплату. Но при расчёте маржинальной прибыли мы будем учитывать гонорар лектора, несмотря на постоянный характер данных затрат, так как в разрезе программ гонорар лектора становится переменными затратами, зависящими от часов и количества программ, также в планировании затрат на программу большой вес имеет данная статья затрат, наибольшее количество денежных расходов приходится именно на эту статью.

$M_{п} = V - VC$ , где

V-выручка,

VC – переменные затраты (с учётом затрат на оплату гонорара лектора).

7. Чистая прибыль - цель планирования, исходя из данного показателя принимаются другие показатели. Чистая прибыль по кварталам должна быть рассчитана таким образом, чтобы учесть убыточные периоды вследствие объективного снижения деловой активности и установить повышенные требования для периодов повышенной деловой активности.

Таким образом, были определены и обоснованы абсолютные и относительные показатели, по которым следует проводить анализ, планирование и контроль финансового планирования на коммерческом предприятии. Разбор абсолютных и относительных показателей и обоснование их полезности в планировании текущей деятельности определяет принципы планирования отдельных наиболее важных показателей для предприятия дополнительного профессионального образования. Определение полезности показателей для целей планирования и установка принципов их планирования составляет часть методологии финансового планирования.

## 2.3 Анализ и оценка финансово-хозяйственной деятельности коммерческого предприятия «СОФИТ»

Академия развития и образования общество с ограниченной ответственностью «СОФИТ» осуществляет деятельность с 2012 года, зарегистрирована по адресу город Томск, ул. Карла Маркса офис 403.

Основной вид деятельности компании сосредоточен в сфере дополнительного профессионального образования в очной и дистанционной форме. Компания занимается организацией семинаров, конференций, тренингов, презентаций, мастер-классов, курсов повышения квалификации.

Также компания занимается автоматизацией бизнес-процессов, предоставлением бухгалтерских, налоговых, управленческих и прочих вспомогательных услуг для бизнеса.

На предприятии на данный момент сложилась система разделения подразделений по видам деятельности со своим набором функций. При этом в каждом из них формируется иерархия служб. Управление идет посредством вертикальных связей «сверху-вниз». Это может соответствовать линейно-функциональной организационной структуре.

Ниже представлена организационная структура ООО «СОФИТ».



Рисунок 3 - Организационная структура «СОФИТ»

Как уже было упомянуто, отделы организации соответствуют основным видам деятельности. Академия развития и образования осуществляет организацию корпоративных программ обучения и программ обучения закупками. Проектный офис берёт на себя консалтинговые проекты. Финансовый отдел обеспечивает вспомогательные услуги для бизнеса, такие как ведение бухгалтерского и налогового учёта.

Так, выделяется 3 основных направления работы компании.

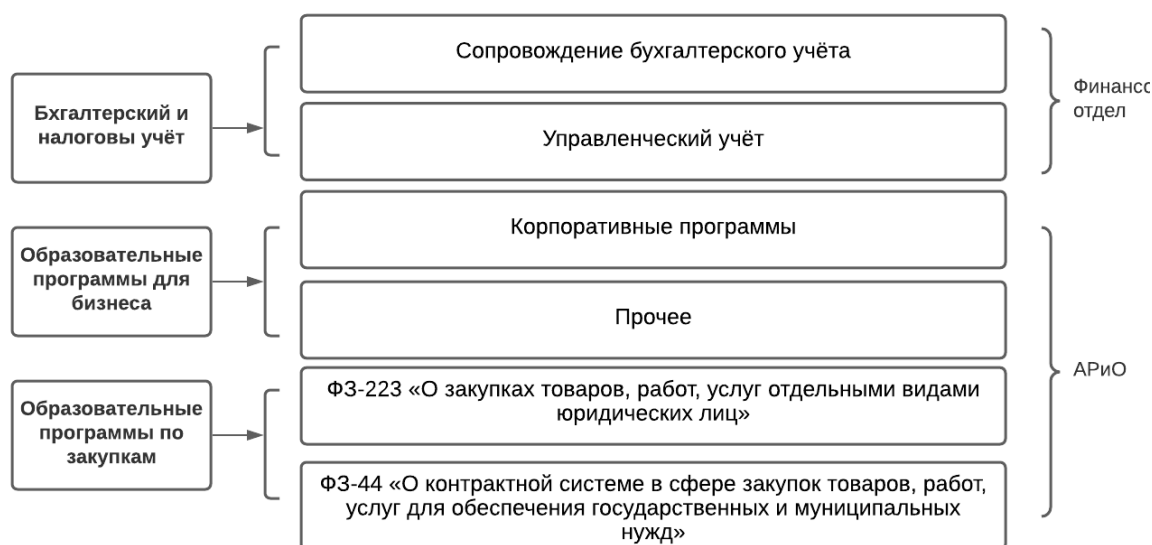


Рисунок 4 - Основные виды деятельности СОФИТ»

К виду деятельности образовательные программы для бизнеса относятся корпоративные программы и прочие программы. К прочим также относятся консалтинговые проекты и прочие программы обучения.

К корпоративным программам относятся обучение бухгалтерскому учету, ведению бизнеса, курсы менеджмента и повышения квалификации.

Для реализации программ обучения компания заключает контракты с преподавателями актуальных для слушателей направлений и берёт на себя организацию групп, площадок и оборудования для проведения обучений.

Клиентами корпоративных программ являются персонал различных компаний, которые проходят повышение квалификации, повышение навыков работы и общения в коллективе.

Деятельность по закупкам осуществляется по двум основным направлениям:

– обучение по закупкам товаров, услуг согласно ФЗ-223. Федеральный закон от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» регламентирует порядок осуществления закупок отдельными видами юридических лиц.

– обучение контрактной системе закупок товаров согласно ФЗ-44. Федеральный закон № 44-ФЗ от 5 апреля 2013 года «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» регламентирует осуществление закупок товаров, работ и услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, заключение контрактов и их исполнение.

Обучение охватывает законодательство, которое регулирует закупочную деятельность, а также процесс организации и проведения тендеров. Обучение поможет узнать основные преимущества и способы размещения госзаказа, новые требования к закупкам, информацию о произошедших и планируемых изменениях законодательства в сфере закупок.

Клиентами программ закупок являются персонал организаций, осуществляющих закупочную деятельность, реже отдельные физические лица, которые стремятся повысить навыки в сфере закупок. Законодательно установлено повышение квалификации персонала по закупкам каждые 3 года, поэтому программы закупки в отличие от корпоративных программ не меняются и стабильно проводятся каждый год. Как и в реализации корпоративных программ компания заключает контракты с преподавателями, организует группы и площадки проведения мероприятий.

Ключевыми ресурсами для «СОФИТ» в организации обучений корпоративных программ и закупок являются преподаватели,



информационные базы клиентов, работники отдела академии развития образования и площадки проведения мероприятий, онлайн или офлайн.

Дадим анализ и оценку последних трёх лет хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 7 - Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса «СОФИТ» за 2017-2020 год в тыс. руб.

Наименование показателя	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.	Абсолютный прирост	Относительный прирост, в %	Темп роста (в %)
	<b>Активы</b>						
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Нематериальные активы	93	78	83	80	13	16	116
Основные средства	101	75	41	198	-97	-49	51
Итого по разделу I		153	124	278	-278	-100	0
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>							
Запасы	138	28	10	5	133	2660	2760
Дебиторская задолженность	1998	1 194	888	1 302	696	53	153

Продолжение таблицы 7

Денежные средства и денежные эквиваленты	587	1 082	414	4 262	-3675	-86	14
Прочие оборотные активы	5	15	5		5		
Итого по разделу II	2729	2 319	1 313	5 569	-2840	-51	49
БАЛАНС	2923	2 473	1 437	5 847	-2924	-50	50
	<b>Пассивы</b>						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1278	1 727	359	394	884	224	324
Итого по разделу III	1288	1 737	369	404	884	219	319
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
Заёмные средства	3	3	3				
Кредиторская задолженность	1549	732	1 064	5 440	-3891	-72	28
Итого по разделу V	1553	736	1 067	5 443	-3890	-71	29
БАЛАНС	2840	2 473	1 437	5 847	-3007	-51	49

За период произошло уменьшение имущества предприятия на 50%. При этом прибыль, доходы и собственный капитал компании растут, что свидетельствует о росте экономического потенциала в период от 2017 к 2019 году и снижению потенциала в 2020 г. в период коронавируса.

Темп чистой прибыли растёт быстрее темпа роста выручки в 2019 году, что доказывает сокращение издержек, и обратная ситуация наблюдается в 2020 г. Выручка растёт медленнее темпа роста собственного капитала, что характеризует привлечение средств в данном случае за счет нераспределённой прибыли.

Собственный капитал растёт быстрее активов, это демонстрирует набирающую темпы финансовую независимость компании.

Уменьшение доли денежных средств и краткосрочных финансовых вложений свидетельствует о разумных способах управления компанией: деньги не замораживаются на расчетных счетах, а сразу идут в дело.

Таблица 8 - Отчёт о финансовых результатах «СОФИТ» за 2017-2019 год, в тыс. руб.

Наименование показателя	2020 г.	2019 г.	2018 г.	2017 г.	Абсолютный прирост	Относительный прирост, в %	Темп роста (в %)
Выручка	5914	10 287	7093	6 479	-1179	-16,622	91,27952
Себестоимость продаж	-3984	-8562	-7002	-6305	3018	-43,102	63,18795
Валовая прибыль (убыток)	1930	1 725	91		1839	2020,879	2120,879
Коммерческие расходы		-	-				
Управленческие расходы	-1693	-3094	-		1401	-45,2812	54,71881
Прибыль (убыток) от продаж	237	1 725	91		146	160,4396	260,4396
Прочие доходы	367	50	142	63	225	158,4507	582,5397
Прочие расходы	-833	-74	-196	-143	-637	325	582,5175
Прибыль (убыток) до налогообложения	-228	1 725	37		-265	-716,216	-616,216
Прочее	-4	-7			-4	57,14286	57,14286
Чистая прибыль (убыток)	-328	1 552	-34	58	-294	864,7059	-565,517

Выручка стабильно растёт к 2019 году соответственно можно сказать, что компания востребована на рынке. К 2020 г. зафиксирован самый низкий показатель выручки, относительный прирост составил -16,6 %, что явилось последствием пандемии.

Тоже наблюдается и в показатели прибыли, в 2019 году произошли заметные улучшения благодаря увеличению выручки за счёт сбыта продукции и уменьшению прочих расходов удалось добиться увеличение

прибыли на 26% в 2019 г. относительно 2017 года и более по сравнению с убыточным 2018 годом, а в 2020 году показатель прибыли заметно обрушился.

В целом парадоксальное уменьшение имущества предприятия, характеризующееся снижением всех статей баланса и ростом выручки, прибыли предприятия до 2020 года может указывать на то, что компания имеет высокую степень результатов, например, интеллектуальной деятельности, которые должным образом не отражена или не зафиксирована.

Таблица 9 – Относительные показатели ООО «СОФИТ»

Показатель	2020 г.	2019 г.	2018 г.	Нормативное значение по отрасли, среднее значение за 2018-2020 г.
Текущая ликвидность	1,8	3,2	1,2	1,6
Быстрая ликвидность	5,4	16,5	5,4	1,3
Абсолютная ликвидность	0,4	1,5	0,4	0,4
Коэффициент автономии	0,4	0,7	0,3	0,4
Рентабельность продаж	4,0	17,6	1,3	6,7
Рентабельность активов (ROA)	-11,2	68,3	-2,4	8,3
Рентабельность собственного капитала	-25,5	97,2	-9,2	26,5

Показатели ликвидности компании СОФИТ за три последних года демонстрируют эффективное соотношение активов и краткосрочных обязательств, что демонстрирует хорошую подготовленность компании расплатиться по текущим долгам. Даже в неблагоприятный 2020 год, данный показатель держится пределах отраслевой нормы. Коэффициент автономии показывает финансовую устойчивость предприятия на всём анализируемом периоде, за исключением 2018 года. При планировании на 2021 год можно учитывать показатели предыдущих лет, соотношения статей и равняться на них.

Рентабельность продаж на протяжении всего периода за исключением 2019 года намного ниже среднеотраслевой. При планировании необходимо

внимание уделить затратам, обратить внимание на плановое соотношение выручки и прибыли от продаж.

Показатели рентабельности активов и рентабельности собственного капитала отрицательны и резко увеличивается в 2019 году. Показатель демонстрирует рост активов предприятия, не сопровождающийся ростом чистой прибыли, то есть активы не приносят желаемой отдачи. Необходимо при планировании обратить внимание на соотношение активов и прибыли предприятия, повысить отдачу активов, путём увеличения прибыли и снижению оборотных активов, стремясь к нормативному показателю 8,3%. Рентабельность собственного капитала должна стремиться к нормативному 26,5% за счёт, в первую очередь, прибыли, а именно объёма реализации продукции, уменьшения затрат на её производство и реализацию, недопущение внереализационных убытков, совершенствование структуры продукции. Возможности выявляться на стадии планирования и в процессе выполнения планов.

Таким образом, компания по всем рассмотренным финансовым показателям находится в проблемном состоянии. То есть предприятие не эффективно использует свои ресурсы в процессе деятельности последние 3 года. Эта проблема, в первую очередь, решается с помощью финансового планирования.

## **2.4 Анализ системы финансового планирования коммерческого предприятия «СОФИТ»**

Оперативное финансовое планирование в «СОФИТ» представляет собой ежедневную детализацию бюджета движения денежных средств. В процессе текущего управления бюджет движения денежных средств трансформируется в платежный календарь - график поступлений и оплат. В

платежном календаре статьи бюджета детализируются до конкретных операций с указанием суммы, контрагента и срока.

Платежный календарь обеспечивает ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств образовательной организации. Платежный календарь выступает инструментом резервирования денежных средств из бюджета.

Также платежный календарь является инструментом контроля кассовых разрывов, для недопущения которых или откладываются выплаты, или прилагаются усилия по сбору выручки.

В платежном календаре, ежедневное поступление и расходование с учетом остатков средств на начало дня, должны быть сбалансированы. Остатки на начало и конец дня должны быть положительными. Если плановые значения будут отрицательными, значит в этом периоде существует кассовый разрыв. Поэтому необходимо устранить дефицит денежных средств или перепланировать платежи с учетом приоритетов.

Бюджет движения денежных средств отражает движение средств, платежи и поступления, по финансовой, текущей деятельности в разрезе видов оказываемых услуг. Фиксирует сальдо на начало и конец дня, фиксирует чистый денежный поток как разницу всех приходящих и расходующих средств, показывает наличные средства в кассе и расчётных счетах.

Приоритетной целью оперативного финансового планирования обычно выступает поддержание достаточной платёжеспособности. Но поскольку оперативное финансовое планирование является составной частью годового планирования, они должны быть подчинены единым целям, в рамках квартала или месяца. Но если говорить о стратегическом уровне планирования, то СОФИТ его не использует.

Таким образом, можно выделить ряд проблем, с которыми сталкивается «СОФИТ» при построении системы финансового планирования:

– Нехватка и недостаточная квалификация кадров.

Перегруженность персонала текущей работой приводят к тому, что задачи финансового планирования отступают на второй план.

– Финансовые ограничения. Для привлечения трудовых ресурсов или задействования уже имеющихся требуется финансовые вложения, которыми компания не располагает в достаточном количестве. Требуется перекачивание денежных потоков.

– Возможное сопротивление внедрению системы финансового планирования. Дополнительная нагрузка, связанная с созданием и внедрением, а также исполнением планов может вызвать недовольство персонала.

– Отсутствие нормативного регулирования, вследствие чего персонал сталкивается со значительными трудностями при взаимодействии с руководителями и сотрудниками других отделов при сборе информации, необходимой для расчета плановых показателей.

– На предприятии не ставится долгосрочная цель, не разрабатываются инструменты реализации целей. Отсутствие стратегического планирования приводит к нечеткой постановке тактических и оперативных планов.

– Недостаточная ориентация планирования на достижение финансового результата. Нет инструментов контроля достижения целей.

Существующей системе финансового планирования «СОФИТ» можно дать следующую характеристику:

– В ООО «СОФИТ» нет системы стратегического финансового планирования;

– Нет единой базы плановой и фактической информации, что создает сложности при анализе фактических отклонений;

– Отсутствуют регламенты проведения планирования;

- Нет специалистов, обладающих необходимыми компетенциями для финансового планирования;
- Не выделены ресурсы (временные и денежные) для организации и внедрения системы финансового планирования.

Таким образом, так как на предприятии не реализовано стратегическое планирование, мы имеем возможность с нуля построить методологию планирования финансов для коммерческой организации «СОФИТ», учитывая все особенности бизнеса.

Выявление описанных проблем показывает, на каких аспектах и особенностях предприятия необходимо сфокусироваться при построении методики, а анализ финансового состояния и выявление убытка предприятия в 2-х из трёх рассматриваемых периодов, диктует необходимость разработки методики финансового планирования для организации.

Разложение каждого периода по видам деятельности, разложение направления образования отдельно на проекты позволит выявить убыточные мероприятия, отказаться или оптимизировать их, спланировать будущие прибыльные проекты.



**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3АМ91	Саксоновой Нине Дмитриевне

<b>Школа</b>	<b>инженерного предпринимательства</b>	<b>Направление</b>	38.04.02 Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Магистратура		

<b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:</b>	
<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i></li><li>– <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i></li><li>– <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i></li></ul>	<p>Достаточное и равномерное освещение и оснащение офиса. Опасные факторы рабочей зоны: -недостаточный воздухообмен; -контрастная рабочая зона.</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 года № 197-ФЗ Федеральный закон от 21.12.1994 N 69-ФЗ</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</b>	

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение техники безопасности, персонал проходит инструктаж по технике безопасности;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>
<p>1. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров),</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Одним из требований ООО «СОФИТ» ко всем партнёрам и клиентам является полное соответствие их деятельности требованиям законодательства.</li> <li>– Программы КСО компании должны включать программы содействие охране окружающей среды.</li> </ul>
<p>2. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>– Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов.</li> <li>– Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Система нематериального стимулирования включает в себя организацию корпоративных мероприятий, реализацию проектов, направленных на создание благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе.</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Таблица 18 – Определение целей КСО на предприятии</li> <li>– Таблица 19 – Определение стейкхолдеров программ КСО.</li> <li>– Таблица 20 – Определение элементов программы КСО</li> <li>– Таблица 21 – Затраты на мероприятия КСО</li> <li>– Таблица 22 – Оценка эффективности мероприятий КСО.</li> </ul>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент ШИП	Черепанова Наталья Владимировна	Канд. философ. наук, доцент		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
ЗАМ91	Саксонова Нина Дмитриевна		

## 4 Социальная ответственность

### 4.1 Определение целей и задач программы КСО

Для того чтобы программы КСО приносили различные социальные и экономические результаты, необходима их интеграция в стратегию компании. Иными словами, деятельность компании и программы КСО должны иметь одинаковый вектор. Тогда программа КСО будет выступать органическим вспомогательным элементом деятельности компании.

Таблица 18 – Определение целей КСО на предприятии

Миссия компании «СОФИТ»	Стратегия компании	Цели КСО
Компания «СОФИТ» призвана создать устойчивую среду для развития своих сотрудников и укрепления позиций на рынке	Укрепление позиций в качестве одной из ведущих областных компаний по дополнительному профессиональному образованию и созданию комфортной среды для работы и развития персонала	стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе
		улучшение имиджа компании, рост репутации
		развитие собственного персонала, привлечение лучших специалистов на рынке, снижение текучести

Если говорить об интеграции целей КСО в стратегию предприятия, то можно выделить следующие аспекты:

1. укрепление позиций на рынке обеспечивает компании стабильность в долгосрочной перспективе, а стремление к занятию одной из ведущих позиций на рынке делает компанию неуязвимой в долгосрочной перспективе. Развитие персонала также фактор постоянства компании и устойчивого развития.

2. укреплению позиций также способствует создание благоприятного впечатления на рынке Томской области. Стабильность компании повышает спрос на услуги и лояльность клиентов, это ведёт к росту репутации компании.

3. создание комфортной среды для работы и развития персонала даст компании возможность привлекать данными условиями хороших специалистов и обеспечить низкую текучесть персонала.

#### 4.2 Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдерами или заинтересованными лицами называется любое сообщество внутри организации, или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности организации и характеризующееся определенной скоростью реакции. Среди множества стейкхолдеров выделяют: собственников, акционеров, органы федеральной и местной власти, поставщиков, топ-менеджеров, работников, профсоюзы, торговые группы, потребителей (внутренних, зарубежных), население, партнеров, инвесторов, кредиторов, конкурентов (внутренних, международных), профессиональные ассоциации, суды и др.

Выбор основных стейкхолдеров проводится исходя из целей программы КСО. К каждой цели программы необходимо определить наиболее влиятельных стейкхолдеров.

Таблица 19 – Определение стейкхолдеров программ КСО.

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе.	Сотрудники, собственник, поставщики в лице лекторов, юридические лица в т.ч. организации ведущие деятельность по закупкам, физические лица, банк, администрация г. Томска.
2	Улучшение имиджа компании, рост репутации.	Сотрудники, собственник, лекторы, потребители.
3	Развитие собственного персонала, привлечение лучших специалистов на рынке, снижение текучести.	Сотрудники, собственник, потребители.

Сотрудники ожидают материального вознаграждения и самореализации в работе, роста и построения деловой карьеры, здоровой

моральной атмосфере, приемлемых условий и режима труда, хорошего руководства.

Потребителей услуг в ООО «СОФИТ» делятся на отдельных физических лиц, бизнес и бюджетные организации. Потребителей интересует качество и доступность, оказываемых услуг. Потребители выбирают поставщика услуг, ориентируясь на статус, надёжность и опыт компании.

Администрации местных органов самоуправления заинтересованы в пополнении бюджета посредством налоговых поступлений и сохранения рабочих мест для населения региона. Поэтому они непосредственно заинтересованы в стабильном развитии «СОФИТ» на долгосрочную перспективу.

Собственник заинтересован в возможности контроля и управления финансовыми потоками, мощность которых свидетельствует о финансовой состоятельности предприятий, развитии и стабильности. Имидж компании, развитие персонала предприятия и привлечение специалистов непосредственно влияют на рост стоимости самого предприятия и способствуют увеличению продаж и стабильной работе.

Интересы кредиторов удовлетворяются своевременным исполнением обязательств по погашению процентов и кредитов. При выборе дебитора банки просчитывают свои уровни риска соответственно, при более высоком уровне доходности компании шанс получить денежные средства возрастает.

Поставщикам важны стабильность заказов, оплата в срок и долгосрочное сотрудничество, это всё возможно благодаря стабильному развитию предприятия на рынке. Имидж играет не последнюю роль, поставщики выбирают партнёров с хорошей репутацией.

Если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации.

### 4.3 Определение элементов программы КСО

Следующим этапом разработки программы корпоративной социальной ответственности бизнеса является определение элементов программы КСО. Это будет зависеть от множества факторов, таких как:

- 1) сфера деятельности компании;
- 2) финансовые возможности;
- 3) размер компании;
- 4) приверженность сотрудников компании;
- 5) сотрудничество с местными органами самоуправления и местными экологическими организациями;
- 6) ожидаемые результаты реализации программ т.д.

Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сопоставить главных стейкхолдеров компании, их интересы, мероприятия, которые затрагивают стейкхолдеров.

Таблица 20– Определение элементов программы КСО

	<b>Стейкхолдеры</b>	<b>Описание элемента</b>	<b>Ожидаемый результат</b>
1	Персонал, Собственник	Организация офисной библиотеки	Снижение утомляемости, обустройства досуга в обеденные перерывы, вклад в развитие личности персонала.
2	Потребители	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	Формирование социально одобряемого образа компании, повышение осведомлённости жителей в вопросах экологии.
3	Потребители, директор	Организация бонусов для персонала в виде билетов на культурные мероприятия.	Повышение лояльности персонала снижает текучесть и тем самым обеспечивает стабильность работы компании.

Необходимо обратить внимание, что каждый элемент программ КСО рассчитывается на определенное время, следовательно, может быть краткосрочным или среднесрочным. Ожидаемый результат от реализации

программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ.

#### 4.4 Затраты на программы КСО

Затраты на программы КСО часть ежемесячных, поквартальных отчислений. Общий бюджет программ КСО определён как процент чистой прибыли предприятия ежемесячно направляемы на реализацию программ КСО.

Распределяется бюджет КСО на мероприятия, в зависимости от их: важности для целей предприятия, влияния на стейкхолдеров, ожидаемых результатов.

Таблица 21– Затраты на мероприятия КСО

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый год
1	Организация офисной библиотеки	Руб.	13 500	13 500
2	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	Руб.	45 000	45 000
3	Организация бонусов для персонала в виде билетов на культурные мероприятия	Руб.	1500-2500 на чел.	12 500

Стоимость организации библиотеки исходит из расчёта одновременной закупки 10-15 книг из расчёта средней цены за книгу 500 рублей и оборудование мест для чтения, удобных кресел. Единовременное вложение средств на книги позволит не возвращаться к вопросу создания библиотеки с нуля, обеспечивая библиотеку раз в год или полгода новинками. Также затраты на эту меру можно снизить до нуля, если собирать библиотеку не из новых книг, а из книг из домашних библиотек сотрудников.

Примерная стоимость билета театра, балета, других мероприятий 1500-2500 руб. на человека, данное поощрение вполне достаточно



осуществлять раз в год. Выбираем максимальный тариф и получаем 12 500 рублей в год на 7 человек персонала.

Самым затратным мероприятием является организация лекций, с одной стороны знание бизнес-процесса организации обучения помогут в реализации бесплатных лекций, с другой это затратное мероприятие, главной статьёй доходов которого является оплата лектору и аренда помещения. Но это же мероприятие является самым полезным с точки зрения вклада в общественную жизнь. Во многом стоимость проекта завязана на личных связях и умении найти идейных партнёров, если есть спикер, который бесплатно или за минимальную сумму готов чувствовать в мероприятии, направленное на экологию, то затраты резко снижаться, то же с арендой, удастся ли найти арендодателей, которые готовы поддержать инициативу проведения подобных мероприятий.

Традиционно подобные мероприятия для коммерческих компаний, не связанных с экологией, проходят раз в год. Учитывая не высокую зарплату специалиста-спикера в 30 000 руб. и среднюю аренду помещения за час, получаем: 30 000+6 000 руб. \*2 часа + 3000 (прочие затраты) =45 000 рублей.

#### 4.5 Ожидаемая эффективность программ КСО

Оценка эффективности, программы КСО, строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Таблица 22 – Оценка эффективности мероприятий КСО

№	Название мероприятия	Затраты	Эффект для компании	Эффект для общества
1	Организация офисной библиотеки	13 500	Повышение культуры сотрудников, организация их досуга	

## Продолжение таблицы 22

2	Организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города	45 000	Формирование социально одобряемого образа компании	Повышение осведомлённости жителей в вопросах экологии
3	Организация бонусов для персонала в виде билетов на культурные мероприятия	12 500	Повышение культуры и лояльности персонала снижает текучесть и тем самым обеспечивает стабильность работы компании	

Мероприятие по организации офисной библиотеки будет иметь эффект для компании в виде повышения культурного уровня сотрудников путем организации их досуга, также такое мероприятие может способствовать повышению корпоративной культуры и появлению общих интересов у сотрудников в виде прочитанных книг. При этом затраты на эту меру можно снизить до нуля, если собирать библиотеку не из новых книг, а из любимых книг из домашних библиотек сотрудников.

Групповые или индивидуальные походы на культурные мероприятия повысят корпоративный дух персонала, что положительно скажется на работе персонала в команде и повысит работоспособность сотрудников в дружеском коллективе. Затраты на это мероприятие в год незначительные и компания легко их перенесет.

Самое дорогое для компании мероприятие – организация бесплатных лекций с поддержкой экологических компаний города, при этом оно влияет не только на облик компании в обществе, но и направлен на просвещение населения в такой важной области существования общества, как экологии. При этом затраты на аренду помещения и оплату спикера можно снизить при сотрудничестве с экологическими компаниями города.

Таким образом, предложенные три мероприятия оправдывают свои затраты и помогут компании повысить корпоративный дух и производительность труда компании, а также повысить осведомленность населения в вопросах экологии.

Любая компания существует в обществе. Она оказывает влияние на общество через производство товаров и услуг, экологического, экономического воздействия. Корпоративная социальная ответственность позволяет компаниям делать индивидуальный выбор программ, отражающий цели и видение компании. Разработка программы КСО позволит компаниям ответственно подходить к своей деятельности, рассматривать ее воздействие на общество в перспективе, предвидя проблемы и решая их. ООО СОФИТ сможет повысить корпоративный дух и производительность труда компании, а также повысить осведомленность населения в вопросах экологии и улучшить свой имидж при выполнении предложенных мероприятий.

## Заключение

В ходе исследования была достигнута основная цель – разработана усовершенствованная методика финансового планирования для коммерческого предприятия, в том числе по методике реализована модель финансового планирования «СОФИТ».

Для достижения поставленной цели в исследовании были решены задачи, определяющие результативность работы:

- Исследованы теоретические аспекты финансового планирования на коммерческих предприятиях;
- Изучены особенности систем финансового планирования сферы дополнительного профессионального образования;
- Проанализирована финансово-хозяйственная деятельность коммерческого предприятия ООО «СОФИТ»;
- Сформирована методология финансового планирования для коммерческого предприятия «СОФИТ».

В ходе исследования разработаны следующие положения, претендующие на научную новизну:

- Усовершенствованная методика финансового планирования для коммерческого предприятия сферы образовательных услуг на основе установления драйверов доходов и расходов;
- Введение и обоснование значимости нового понятия - «маржинальной прибыли с учётом прямых постоянных затрат»;
- Обоснование необходимости разграничения понятий драйвера дохода и расхода.

В первой части работы были рассмотрены подходы к определению финансового планирования коммерческого предприятия и методики планирования. Установлена цель и процесс планирования на предприятии.

Проведено сравнение методов финансового планирования и бюджетирования.

На втором этапе исследования изучены особенности организации систем финансового планирования на предприятии в сфере образовательных услуг и проведён анализ финансово-хозяйственной деятельности и финансового планирования коммерческого предприятия «СОФИТ». В ходе анализа особенностей сферы деятельности компании, возникла необходимость установления нового показателя «маржинальной прибыли с учётом прямых постоянных затрат». Предложены и обоснованы также другие показатели анализа и планирования для коммерческого предприятия «СОФИТ».

Далее в рамках приведённых показателей проанализирована деятельность организации «СОФИТ» по видам деятельности и в разрезе программ обучения. Выявлены особенности учёта затрат предприятия, необходимых для дальнейшего анализа и планирования. В частности, для установления драйверов доходов и расходов. Оценены программы обучения, согласно установленным критериям и про ранжированы по значимости и приоритету.

Заключительным этапом диссертационной работы стало описание методики финансового планирования и формализация модели текущего финансового планирования, на основе установленных драйверов затрат и расходов и формализация стратегического планирования с помощью установленных показателей.

Разработанная в диссертационной работе методика финансового планирования позволит при внедрении предприятию эффективно и результативно планировать деятельность на будущий период.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения методологии финансового планирования на других предприятиях сферы образовательных услуг.

## **Список публикаций магистранта**

Саксонова Н.Д. Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты // Сборник статей VII Международной научно-практической конференции / Издательство: Наука и Просвещение г. Пенза, 2020. - с. 23-26.

## Список использованных источников

1. Бухгалтерское дело: учебное пособие. Изд. с обновлениями / под ред. проф. Р.Б. Шахбанова. — М.: Магистр, ИНФРА-М, 2011. - 251 с.
2. Гаджиев Н.Г. Анализ качества планирования финансово-хозяйственной деятельности в финансовом менеджменте вуза [Электронный ресурс] / Сибирская финансовая школа. - Сибирская академия финансов и банковского дела - Электрон. дан. – Н., 2016. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25950285> (дата обращения: 01.11.2019).
3. Демина И.В. Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита [Электронный ресурс]
4. Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел Основы бюджетирования и больше Справочник по составлению бюджетов / К Джай. Шим, Г. Джойл Сигел.- М.: Вершина, 2007. – 496 с.
5. Дробот О.А. Методы финансового планирования на предприятии [Электронный ресурс] / Информационные системы и технологии: управление и безопасность. - Поволжский государственный университет сервиса - Электрон. дан. – И., 2016. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27195848> (дата обращения: 30.10.2019).
6. Орлова Е.Н. О зарубежном опыте финансового планирования [Электронный ресурс] / Актуальные вопросы экономических наук Изд.: Общество с ограниченной ответственностью "Центр развития научного сотрудничества" - Электрон. дан. – И., 2009. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21174864> (дата обращения: 25.12.2019).
7. Дуля Н.А., Черникова А.Е. Финансовое планирование как инструмент управления финансово - хозяйственной деятельностью предприятия [Электронный ресурс] / Молодежь и XXI век – 2016, материалы VI международной молодежной научной конференции: в 4-х томах.- Закрытое акционерное общество "Университетская книга" - Электрон. дан. –

К., 2016. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25564829> (дата обращения: 01.11.2019).

8. Замина Л.Ю., Копырова Н.В. Особенности методов финансового планирования на предприятии [Электронный ресурс] / Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты сборник статей студентов, магистрантов, аспирантов, молодых ученых и преподавателей. - ИП Сигитов Т.М. - Электрон. дан. – И., 2017. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29377715> (дата обращения: 30.10.2019).

9. Кусый М.Ю., Павлов В.В. Анализ и планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Электронный ресурс] / Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. - Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского - Электрон. дан. – С., 2016. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25589125> (дата обращения: 01.11.2019).

10. Ларионова С. Н., Коновалова Н.Д. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации [Электронный ресурс] / Материалы Международной научно-практической конференции. под научной редакцией Е.М. Сорокиной. - Байкальский государственный университет – Электрон. дан. – И., 2016. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26614379> (дата обращения: 01.11.2019).

11. Медведев А.В. Модель оптимального финансово-инвестиционного планирования деятельности производственного предприятия [Электронный ресурс] / [Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований](#). - [Издательский дом "академия естествознания"](#) - Электрон. дан. – П., 2017. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24113239> (дата обращения: 01.11.2019).

12. Черникова А.Е. Актуализация принципов планирования деятельности предприятий в современных условиях / А.Е. Черникова // Проблемы развития современной экономики: сборник статей IV



Международной научной – практической конференции. – Ставрополь: Логос. – 2014. – С. 118-120.

13. Береговых Т.В. Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии : учеб. пособие / Т.В. Береговых. – Хабаровск : Изд-во Тихоокеан. гос. ун-та, 2011.-155 с.

14. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебно-практическое пособие. М.:Проспект, 2010. – 354 с

15. Четверов В. С. Методы финансового планирования // Молодой ученый. — 2015. — №3. — С.537-539.

16. Исаева А.Ю. Виды финансовых планов и методы планирования финансовых показателей [Электронный ресурс] / Вестник современных исследований - Электрон. дан. – Ч., 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36275839> (дата обращения: 17.12.2019).

17. Уланова Ж.Ю. Методика составления финансового плана предприятия [Электронный ресурс] / Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Материалы XII Международной научно-практической конференции: в 4-х томах. - Электрон. дан. – Ч., 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23601654> (дата обращения: 17.12.2019).

18. Козина М.Н., Михалёва М.Г., Милёхина Т.А. Контроль бюджетных расходов и способы повышения эффективности финансового планирования [Электронный ресурс] / Аллея науки - Электрон. дан. – Ч., 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21174419> (дата обращения: 17.12.2019). (дата обращения: 17.12.2019).

19. Янченко С.Г. Хабарова А.А. Современные инструменты финансового планирования как способ обеспечения финансовой устойчивости предприятия [Электронный ресурс] / современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы сборник статей III Международной научно-практической конференции: в 2 частях. - Электрон. дан. – Ч., 2017. - URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30618039> (дата обращения: 17.12.2019). (дата обращения: 17.12.2019).

20. Павлова М.С., Кулькина Т.В., Володина М.Ю. Финансовое планирование как основа управления предприятием [Электронный ресурс] / Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики - Электрон. дан. – Ч., 2011. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=20300512> (дата обращения: 17.12.2019). (дата обращения: 17.12.2019).

21. Паштова Л.Г. Финансовое планирование в организациях коллектив авторов ; под ред. Л.Г. Паштовой. — Москва : КНОРУС, 2019 — с.485.

22. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., Глухов Е., Бреслав Е. Бюджетирование: шаг за шагом СПб.: Питер, 2014. - 480 с.

23. Терехова В.А. Финансовое положение организации: планирование и контроль (зарубежный опыт) [Электронный ресурс] / Международный бухгалтерский учет, изд. ООО "Издательский дом финансы и кредит" - Электрон. дан. – И., 2001. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=9444032> (дата обращения: 26.12.2019).

24. Тупикина А.Е. Нормативный метод планирования [Электронный ресурс] / Студенческая наука: современные реалии сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Изд.: Общество с ограниченной ответственностью "Центр научного сотрудничества "Интерактив плюс" - Электрон. дан. – И., 2018. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36978482> (дата обращения: 27.12.2019).

25. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Финансы и статистика 1999. – 512с.

26. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. - 256 с.

27. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 3-е изд., перераб. - М: Финансы и статистика, 2014. - 288 с.

28. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. - 2-е изд. доп. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 208с.
29. Беннет Р. Секреты эффективного управления = Effective management.: Пер. с англ. - М.: ЛОРИ, 2013. - 216с.
30. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. Изд. 2-е, перераб. И доп. М.: Финансы и статистика, 2007. - 464 с.
31. Шим Дж., Сигел Дж. Основы коммерческого бюджетирования: : пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров» Пер. с англ. – СПб.: Пергамент , 2008.-345 с.
32. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – 2-е изд., испр. и доп.: Пер. с англ. – М: ОАО Олимп-Бизнес , 2012.-184с.
33. Михайлушкин А.И., Шимко П.Д. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.- 274 с.

## Приложение А

### Part 1.1-1.2

#### Theoretical aspects of financial planning in the enterprise management system

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ91	Саксонова Нина Дмитриевна		

Консультант ШИП (руководитель ВКР)

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Жданова Анна Борисовна	канд. экон. наук		

Консультант – лингвист ШБИП ОИЯ

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Ляхотюк Любовь Андреевна			

In modern conditions financial planning is an integral part of the economic activity of every organization. In the process of carrying out production and economic activities of the organization different types of plans are developed and implemented in practice.

The general definition of financial planning was given by Brusov: «Financial planning at the enterprise is the planning of all its income and directions of spending financial resources to ensure the functioning of the enterprise».

American scientist Russell Ackoff in his work «Creating the corporate future» thinks that the plan is a project of the desired future and ways to effectively achieve it».

The following definition is given in the financial and credit encyclopedic dictionary: «Financial plan is a document reflecting the volume of receipts and expenditures of funds recorded in the balance of income and expenses of an enterprise, organization, including relationship with the budget for the planned period».

A similar, but more capacious definition of the plan is given by Balabanov: «The financial plan of an economic entity is a balance of its income and expenses».

A comprehensive extensive understanding of the financial plan was given by Pashtova: « The financial planning can be viewed from two sides. On the one hand, it represents the most important direction for the implementation of financial activities in the organization, which is to manage the process of mobilization, distribution and using of financial resources. On the other hand, Financial planning is an organic part of the overall planning system in the organization, that is, it is closely connected with all other plans - production, marketing and others.»

Based on these sources, we will define the financial plan:

Financial planning is the process of drawing up an interconnected complex of financial plans, related to the strategic mission of the enterprise and including the formation, redistribution and using of financial resources of the enterprise, reflected in the form of a balance of income and expenses, aimed at improving the efficiency of the company.

The role of financial planning at an enterprise is not only great, but not separable from an efficiently operating and profitable enterprise. It permeates the entire management and production system, chooses the object and direction of financing, contributes to the efficient using of enterprise resources.

So, in particular, the authors Shim J. and Siegel J. note that the plan is presented in a simple and clear form of all the individual and related components of the organization, including the organizational structure, the range of manufactured products and products discontinued, provided services, prices and sales volume, expenses, market share, regions, labor skills, sources of raw materials, economic and political conditions, risk and others. And also with the help of the plan potential problems are identified and eliminated.

The importance of financial planning can be summarized in three theses:

- financial planning contains reference points according to which the company will develop;
- makes it possible to choose the best way of enterprise development;
- provides data to determine the prospects of an enterprise on the market.

The purpose of planning is to determine possible activities and amounts of resources to achieve the targets. In other words, the purpose is to approve the income and expenses of the enterprise within the framework of the planned production program and development potential.

When drawing up a financial plan, it is necessary to adhere to a list of principles, without which the plan may turn out to be irrelevant, impracticable and not leading to a result.

There are basic principles of financial planning:

- Target focus. It is the main principle not only of financial planning, but of plans in general. Targets are changed with each new life cycle of the organization, and in accordance with them and the main mission of the organization it is necessary to draw up a financial plan.

- Scientific knowledge. It is necessary to constantly improve the methods of developing plans that reflect the state of economics and the market.
- Continuity and flexibility. Financial planning should not be invariable and constant, an important task is the constant analysis and adjustment of all plans of the company.
- Coordination. The principle of coordination proclaims constant connection, a parallel change in the financial plans of all departments and levels.
- The principle of necessity. It is a constant and mandatory drawing up of plans for every enterprise.
- The principle of accuracy. This principle is constantly violated, which leads to the impossibility of implementing plans. Plans should be made as clear and specific as possible.
- The sources of financing and sourcing targets must be consistent with each other.

There are many classifications of types of financial planning. Let's highlight some of them.

**Table 1**  
**Types of financial planning**

	<b>Qualification signs</b>	<b>Type of financial planning</b>
	by planning level	Strategic Tactical Operational
	by the hierarchy level of the planning object	company-wide planning of business units subdivisions
	by the specifics of the development of financial plans	Rolling Periodic
	by planning period	Long-term mid-term short-term

Most often, strategic, tactical and operational plans are distinguished.

- **Strategic plan.** It is a search for new development opportunities and resources for a long-term period (from 1 year). It is usually a trade secret of the enterprise.

In general, a strategic financial plan is a document containing sections of the investment policy of an enterprise (financing of fixed assets; financing of intangible assets), section on current assets management (cash management; receivables management; inventory management), section of the company's dividend policy, financial forecasts (enterprise income forecast; cost forecast; total capital requirement; cash budget), accounting policy of the enterprise and management control system.

The strategic plan is the main form of investment targets and planning. It determines the pace and structure of expanded production.

The content of the company's financial planning strategy is to identify its centers of income and expenses. The center of income is the divisions of the firm that bring it the maximum income. The center of costs is unprofitable divisions of the firm or non-profit.

- **The current (tactical) plan.** It is a search for ways and resources to solve strategic plans for the current period (decade, quarter, month). In the process of current planning, the types of expenses are coordinated with the sources of their financing, the effectiveness of each source of financial investments is studied, a financial assessment of the sources of income and the main activities of the enterprise is carried out.

- **Operational plan.** It is a search for ways and resources to implement current decisions for a short-term period (days) for a specific planning object (targets, financial resources, equipment, materials, information, actions of people), for example, a plan of production, a plan for the purchase of raw materials and materials and others.

Operational financial planning is the process of drawing up and implementing a payment calendar; calculating the need for a short-term loan;



drawing up a cash application. Operational financial planning complements the current one and is designed to control the flow of profit to the current account and the spending of the organization's cash.

When drawing up an operational financial plan, it is necessary to use up-to-date and real information about the economic development of the industry of the enterprise, possible changes and development in the technology and organization of the production process, as well as inflation.

An example of a combination of long-term and current planning is the development of a business plan.

An important classification feature for our work is the specifics of the development of plans. There are rolling and periodic planning. Periodic planning is planning for a specific period of time, usually 1 year, after which the process is repeated. Rolling planning divides the period into parts, stages, later, at the end of the stage, the plan moves forward to the same part.

According to the planning period, financial plans are divided into:

- Long-term plans: A planning horizon of more than 5 years includes a direct statement of the company's long-term financial and operational targets.
- Mid-term plans: A planning horizon is more than 1 year, but not more than 5 years. It is usually used for modernization and investment planning.
- Short-term plans: The maximum planning horizon is 1 year. It is used for operational activities.

Financial planning is an instrument for realizing the strategic target of an enterprise. The system of financial plans contributes to the effective organization of the process of formation, redistribution and using of enterprise resources. Also financial planning directly affects the performance of the enterprise. With the help of the financial plan, conditions are created to ensure effective and sustainable development of the organization.

It is necessary to adhere to the methodology of drawing up a financial plan to implement the targets and objectives of financial planning. The system for the

formation of plans, including the principles of creating plans and methods for their development, constitute a methodology for financial planning. The methodology is always scientifically grounded and shows the logic of the formation and implementation of plans.

The methodology of the financial planning is specified in method.

«Method - an aggregate of specific processes, techniques, ways used to carry out specific planned calculations, as well as algorithms for their application». In other words, a certain sequence of carrying out planned calculations constitutes a method including an aggregate of methods used during the planning.

A technique is a concretization of a method, bringing it to instructions, an algorithm, a clear description of the way of existence.

Hence, the technique of financial planning can be called an aggregate of methods used to develop the company's budgets for the future period, planning the income and expenses of the company.

The technique is based on financial planning methods. Methods, as ways and techniques used in the development of plans, act as tools to implement the methodological principles of planning. The planning methods are based on targets, basic approaches and principles.

Modern practice and research have created many methods of financial planning, each having their own scope of application, depending on many factors: the availability of initial information, the targets of the organization, resource opportunities and others.

***The calculation and analytical method*** consists in the fact that the achieved value of the indicator is taken as the base, and the index of its change is analyzed and the planned value is calculated. The connection between indicators can be established based on the analysis of their dynamics and connection with each other. The method is used when there are no economic standards.

The disadvantage of the method is subjectivity, since the method is based on an expert assessment and thus there is a need to draw up several variants of the plan, which is another disadvantage of the method.

The calculation of the planned value of financial indicators can be expressed in the following form:

$$F.n.pl = F.n.rep * I$$

where F.n.pl - planned value of a financial indicator;

F.n.rep - reported value of a financial indicator;

I - changed index of a financial indicator.

The essence of the *method for optimizing planning decisions* is to develop several options for planned calculations in order to choose the most optimal one.

It is used in the absence of verified assumptions for drawing up a plan. It leads to deviations of real indicators from the planned ones. Using the method estimates are used, from which an estimate is selected with minimum costs and maximum return.

The disadvantage can be attributed to the longer time spent on the development of several options for financial plans at once. Some people believe that this method is a kind of the technique of economic and mathematical modeling, because when choosing any criterion, it will be necessary to build a simple, but mathematical model.

*Normative method* consists in calculating financial indicators using pre-established norms and standards. It is the most available planning method for firms, however, with this problem of managing the development of economically justified norms is the result of economic activities.

The main target of the enterprise when using a normative method is the calculation norms, as well as the organization of control over their implementation. The ease of the method is due to the knowledge of the indicator rate and simple calculation based on the standard. But the enterprise must constantly monitor the change of the indicator.

The normative method is used as a rule to calculate the needs of an enterprise for raw materials, materials, funds and equipment. The method is recognized as the most progressive in calculating the cost of manufactured products.

Norms and regulations are most often classified by level of prevalence and include federal, republican, industry and economic entity standards.

Federal standards are uniform for the entire territory of the Russian Federation, for all industries and economic entities. These standards are federal tax rates, depreciation rates for certain types of fixed assets, rates of tariff contributions for state and social insurance.

The republican ones operate at enterprises in this territorial region, these are the rates of regional taxes and benefits, tariff contributions and fees.

Sectoral standards apply to individual industries or forms of business entities. These standards include the norms of the marginal levels of profitability of monopoly enterprises, the marginal rates of deductions to the reserve fund, the rates of tax benefits, the rates of depreciation deductions of certain types of fixed assets.

The standards of an economic entity are developed directly by an economic entity and used by it to manage the production and trade process and financial activities, control the use of financial resources, for other purposes for the effective investment of capital, including the norms of the need for working capital, the norms of accounts payable, which are constantly at the disposition of the economic entity, norms of reserves of raw materials, materials, goods, containers, standards for the distribution of financial resources and profits, standard deductions to the repair fund.

The disadvantages of the normative method include errors arising from the revision of planning norms, because the remainders of work in progress are not recalculated to new norms. The disadvantage is that only direct costs are normalized, indirect ones are taken into account after the fact.

The next model differs from those already described in that it actively uses mathematical modeling. *The economic and mathematical model* allows to find a connection between financial indicators and their determining factors, expressing this connection in a quantitative form. This connection is expressed through the economic and mathematical model (regression models, Cobb-Douglas model).

Using mathematical implements, for example, equations, inequalities, graphs, the model accurately describes the economic process, characterizes the structure and regularities.

This method can be used to calculate any indicator, and it is especially useful for tracking indicators that are influenced by many factors. The application of this method requires an accurate mathematical description, thereby increasing the level of validity of the plan.

The disadvantage of this method is the complexity of the calculation according to the model. Moreover, the model is not applied if it is empirically revealed that the actual data are very different from the calculated ones. It further reinforces the first flaw in the model. But if the model fits the planned financial indicator, then we can count on the high objectivity of the method and factors affecting the indicator.

One of the most popular methods is *the balance method*. A balance of financial resources and the need for them are made when using the balance method. It is used in planning profit, planning the need for enterprise funds.

The balance sheet method allows planning in accordance with the accounting methodology using accounts and postings, which is the same as committing planning results (actual indicators), accordingly, the planning and committing results methods are coincided. Thus, a high validity of indicators is achieved, since there is a separate accounting of income and expenses.

«**Budgeting** is production and financial planning of activities by drawing up the general budget of the enterprise and individual departments». With the help of budgeting accounting and control of expenses and incomes are carried out that an enterprise receives from its activities at all levels of management. The budget acts as a structured, comprehensive plan of the company's activities for a certain period.

Companies independently develop a budgeting scheme. Each company may have its own specifics of budgeting, depending on the object of financial

planning and on the targets. There are no universal rules and methods enshrined in regulations.

Let's compare the advantages and disadvantages of the budgeting.

The advantages of the budgeting method include the coordination of departments of the enterprise and the types of activities of this enterprise in order to achieve the strategic targets of the enterprise. It is how the method orients managers at all levels to achieve the same targets. Budgeting provides control over current activities and ensures the discipline of employees at all levels. Budget analysis allows to make timely adjustments to the planning of activities, which is very important in a rapidly changing environment.

The disadvantages of budgeting are the complexity and high cost of the budgeting system. Budgets require employees to be highly productive, which is negatively perceived by employees. It also becomes difficult to strike a balance between targets that are too easy to achieve and those that are difficult. If the targets are achieved easily, then the budget does not have a stimulating effect, if it is too difficult, the stimulating effect disappears.

The main advantage of the method is manifested in its coordination of various departments among themselves, which is an important principle of financial planning. At the same time, the advantages clearly outweigh the disadvantages in quantity and quality. Because most of the disadvantages can be eliminated with the help of a well-designed budget. The big disadvantage is the complexity of drawing up and implementing a planning process. The process of setting budgeting in companies is rather complicated, it takes from several months to several years and is implemented by a group of specialists as part of a separate project.

The budget of the enterprise is always developed for a certain time interval, which is called the budget period. The correct choice of the length of the budget period is an important factor in the effectiveness of the budget planning of the enterprise. The budget process should be continuous, that is, the completion of the

analysis of the execution of the current year's budget should coincide in time with the development of the next year's budget.

Budgeting in itself loses accuracy without related processes, especially without management accounting. This type of the management accounting is closely related to accounting, both types of accounting relate to the system of observation, planning and control, which generate information for feedback in the management of economic processes and is the basis for accounting for actual data for budgeting.

Management accounting ensures the collection and systematization of data on the actual execution of the budget. Lack of management accounting can be an obstacle to budgeting implementation, because the results of budget execution can be obtained only on the basis of management accounting.

Management accounting and accounting seem to be identical, but there are still differences.

Firstly, accounting reporting requires mandatory preparation for external users, in accordance with generally accepted principles and requirements, while management accounting is performed only when there is a need for it and the excess of the benefits of management will be higher than the cost of its implementation.

Secondly, accounting describes the activities of the enterprise as a whole, management reporting is focused on individual segments, profitability, costs, types of activities or consumers.

Thirdly, management accounting operates not only with current events, like accounting, but also refers to past data and data related to the future state.

Fourthly, management accounting information can be requested weekly or daily, as soon as the need arises, accounting statements are published once a year.

The budgeting method is formalized in the form of common financial budgeting models and models for constructing predictive financial statements.

A financial model is understood as a set of interrelated indicators characterizing the activities of all enterprises.

The budgeting model, the process of calculating and summing financial indicators concretize the financial plans of the enterprise in monetary and physical terms for a certain period of time. The values of these indicators in the form of a table are the budget.

The expected results of the company's activities in budgeting are:

- concretization of general targets and distribution of tasks for each structural unit of the enterprise;
- development of operational budget plans by departments (for 6 months or a year);
- evaluation of the prepared budgets by the company management and their correction if it is necessary.

There are models for constructing predictive financial statements. This model is used for long-term financial planning. The target of such planning is to prepare a forecast for the balance sheet and a statement of financial results of the company.

The forecast is based on the company's daily cash flow statements: payment for materials; labor costs; other expenses (depreciation, electricity, fuel, administrative expenses); interest payments and tax deductions.

Speaking about the method of financial planning, we can say that its practical application is carried out, first of all, using the methods of financial planning. Methods are used as a tool to implement the methodological principles of planning.

In turn, the methods of financial planning are determined by the targets and the set of initial data available to the managers of the company. In this regard, budgeting has gained great popularity as a method of financial planning, in particular, due to the coincidence of the data fixing systems for the period with the planning system.

Budgeting, along with this, is the most popular method and one of the stages of financial planning.



## Приложение Б

### Финансовый анализ по видам деятельности за 2019 год в тыс. руб.

Период	Программы	Выручка , в тыс. руб..	Расходы , в тыс. руб.	Валовая прибыль , в тыс. руб.	Кол-во слушат елей	Кол- во часов прогр аммы	Стоимост ь на 1-го слушател я, в тыс. руб.	Суммарная стоимость программы , в тыс. руб.
1 квартал	Аренда зала	33	7	26				
	190320- 0325_ПК_Менед жер с большой буквы. Модуль1	15	13	2	10	48	15	150
	Итого:	48	20	28				
2 квартал	190606- 0607_Кулыгин	0	9	-8	100	100	4	400
	190625- 0626_Разработка и написание Бизнес-плана	145	121	24				
	190627- 0628_Как управлять бизнесом на основе цифр	149	188	-39				
	Итого:	293	333	-40				
3 квартал	190521- 0702_ПК_Менед жер с большой буквы. Погружение	48	207	-158	18	18	-	-
	190924- 0925_Финансово е управление бизнесом	144	185	-41	1	50		45
	Итого:	335	391	-56				
4 квартал	190829- 1018_ПК_Эффек тивный менеджер. Новый уровень	1 176	542	634				
	190927- 1018_Современн ые методы управления затратами	673	506	167	22	36	0	609

Продолжение таблицы

190930-1121_ПК_Современные концепции и инструменты управления бизнесом	1 636	321	1 315	1	72	60
191007-1127_Практика гибкого управления проектами	464	75	389			
191007-1128_ПК_Эффективный менеджер. Погружение	300	203	97			
191007-1129_ПК_Стратегия и цифровой маркетинг.	780	576	204			
191015-1122_Финансовое управление бизнесом	1 004	53	951			
191016-1121_Менеджер с большой буквы. Перезагрузка	300	82	218	5	72	300
191016-1121_ПК_Стратегия и тактика развития производственной компании	540	86	454	9	72	600
191029-1129_ПК_Time-менеджмент	40	33	7	2	16	40
191029-1129_ПК_Основы time-менеджмента и договорного права	35	30	5			

Продолжение таблицы

	191106-1113_SCRUM. Практика гибкого управления проектами	75	279	-204	22	16		200
	191112-1128_Менеджер с большой буквы	252	73	179	8	28		240
	191118-1129_Цифровой маркетинг	120	58	62	4	24		
	191128-1129_Основы договорного права	218	181	37	14	32	20	398
	191130-1214-Развитие_управленческого_потенциала	21	38	-17	7	72		240
4 квартал	Итого:	6 134	3 135	2 998				
	Итого за год:	6 809	3 880	2 930				
1 квартал		546	178	369				
2 квартал		341	78	262				
3 квартал		385	186	199				
4 квартал		645	146	499				
	Итого за год:	1 916	588	1 329				
1 квартал	44-ФЗ	254	170	84	30	400	56	423
	223ФЗ	152	91	61	22	56	8	174
1 квартал	Итого:	405	261	145				
2 квартал	44-ФЗ	1 656	388	1 268	30	360	42	423
	223ФЗ	50	43	7	11	176	8	47
2 квартал	Итого:	1 706	431	1 275				
3 квартал	44-ФЗ	306	206	99	23	120	14	324
	223-ОСВ	0	24	-24	14	56	8	111
	Итого:	306	230	76				
4 квартал	44-ФЗ	725	239	486	22	240	0	0
	223ФЗ	148	140	8				
4 квартал	Итого:	638	379	258				
	итого за год:	2 217	1 492	726				
Итого всего:		10 943	5 959	4 984				

## Приложение В

### Инфраструктура бизнес-процесса АРО

