

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись _____ инициалы, фамилия
« _____ » 20 ____ г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка системы управления финансами организации в условиях
проектного подхода на примере ООО ЛКЗ «Сибирь»

тема

38.04.02 – Менеджмент

код и наименование направления

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»
код и наименование магистерской программы

Научный руководитель

подпись, дата канд. экон. наук, доц. С.Л. Улина
должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата А.Н. Дроздова
инициалы, фамилия

Рецензент

подпись, дата директор В.В. Дистергофт
ООО ЛКЗ «Сибирь» должность, ученая степень инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ по
теме «Разработка системы управления финансами организации в условиях
проектного подхода на примере ООО ЛКЗ «Сибирь»

Нормоконтролер

подпись, дата

Т.В. Вырупаева

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация на тему Разработка СУФ организации в условиях проектного подхода содержит 86 страниц текстового документа, 26 рисунков, 17 таблиц, 7 приложений, 101 использованный источник.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ, ФИНАНСОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, МЕТОДЫ И МОДЕЛИ, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ, ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ.

Объект – промышленное предприятие ООО ЛКЗ «Сибирь».

Предмет – система управления финансами.

Цель – разработка системы управления финансами организаций со смешанным типом ведения бизнеса в условиях проектного управления.

Задачи:

- уточнить понятия и систематизировать элементы и механизмы системы управления финансами;
- выделить и систематизировать особенности финансовой структуры и информационного обеспечения в условиях проектного управления;
- разработать систему управления финансами организации (СУФ);
- провести анализ деятельности промышленного предприятия ООО ЛКЗ «Сибирь»;
- идентифицировать общие организационные проблемы и проблемы функционирования системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»;
- разработать модель управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь» в условиях проектного подхода;
- разработать план управления организационными изменениями и перечень мероприятий по внедрению изменений системы управления финансами.

В результате исследования была построена и формализована организационная структура управления и структура финансовой службы организации; прописаны принципы формирования каждого элемента системы управления финансами; построена система сбалансированных показателей, через которые осуществляется оперативное регулирование направлений деятельности; для каждого направления технологии бизнеса определён набор финансового инструментария и составлена схема комплексной оценки результатов финансовой деятельности; построена усовершенствованная система бюджетирования с учётом трёх направлений: серийных и индивидуальных заказов и инвестиционных проектов; разработан план мероприятий по внедрению организационных изменений и доказана его эффективность.

Все представленные выше результаты практических исследований и апробаций нашли своё отражение в актах о внедрении изменений в ООО ЛКЗ «Сибирь», публикациях научных журналов, а также выносились на обсуждение в рамках научных конференций.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы управления финансами организации.....	6
1.1 Идентификация понятия и основных элементов системы управления финансами на основе анализа лучших практик.....	6
1.2 Особенности финансовой структуры в условиях проектного подхода.....	17
1.3 Особенности информационного обеспечения в условиях проектного подхода.....	21
2 Анализ управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь».....	28
2.1 Характеристика ООО ЛКЗ «Сибирь».....	28
2.2 Выявление общих организационных проблем на основе анализа бизнес-процессов ООО ЛКЗ «Сибирь».....	36
2.3 Идентификация проблем функционирования существующей системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь».....	39
3 Совершенствование системы управления финансами организации на примере ООО ЛКЗ «Сибирь».....	46
3.1 Построение модернизированной системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь».....	46
3.2 План мероприятий по внедрению усовершенствованной системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь» и оценка их эффективности.....	61
Заключение.....	66
Список использованных источников.....	68
Приложения А-Ж.....	74

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях те предприятия на рынке могут добиться успеха, которые имеют высокий уровень управления с позиций прибыльности и ответственности, а также смогут сконцентрироваться на главных направлениях своей производственно-хозяйственной деятельности, эффективно распоряжаются временем и финансами.

Современная система хозяйственно-финансового управления предприятием должна быть эффективной. Основным принципом построения этой системы является обеспечение конкурентоспособности и эффективности. Эти предприятия должны выпускать продукцию, ориентированную на конкурентный рынок и организация работы у них должна быть ориентирована на потребителя. Управление финансовой деятельностью предприятий можно определить как комплекс решений и действий, которые внутри определенной организации и в соответствии с заданными целями содействуют регулированию ее финансовых потоков.

Одной из главных проблем каждой второй организации является отсутствие системы управления финансами, в виду этого возникает ряд трудностей её функционирования: затруднение контроля над финансовыми потоками, размытие границ ответственности за достижение целевых финансовых показателей, отсутствие инвестиционной деятельности и развития в рамках корпоративной и финансовой стратегии. Эта проблема имеет место быть в ряде рассмотренных на практике предприятий. Сталкиваясь с ней, организации не видят горизонта возможностей своего развития, упускают альтернативу дополнительной прибыли и ряда пунктов конкурентного преимущества.

Теория общего и финансового менеджмента, безусловно, даёт рекомендации в решении данных проблем и позволяет построить систему управления финансами, но лишь в отдельных технологиях ведения бизнеса. Менеджменту компаний необходима система управления финансами «смешанного бизнеса», которая может включать в себя серийное производство, индивидуальные заказы и инвестиционную деятельность при этом, используя проектное управление, поскольку каждый заказ представляет собой проект.

Исследование литературных источников по основам управления финансами и анализ процессов управления конкретного предприятия со смешанной техникой ведения бизнеса позволили выявить принципы и поставить задачи, которые должны решаться при создании системы управления финансами на предприятии. Все вышеизложенное, в совокупности, выразилось в необходимости разработки системы управления финансами организаций со смешанным типом ведения бизнеса в условиях проектного управления, что и послужило целью настоящего исследования.

Для достижения поставленной цели потребовалось выполнить ряд следующих задач:

1. уточнить понятие и систематизировать элементы и механизмы системы управления финансами;
2. выделить и систематизировать особенности финансовой структуры и информационного обеспечения в условиях проектного управления;
3. разработать систему управления финансами организации (СУФ);
4. провести анализ деятельности промышленного предприятия ООО ЛКЗ «Сибирь»;
5. идентифицировать общие организационные проблемы и проблемы функционирования системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»;
6. разработать модель управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь» в условиях проектного подхода;
7. разработать план управления организационными изменениями и перечень мероприятий по внедрению изменений системы управления финансами.

Объектом послужило предприятие, на базе которого производились теоретические и практические исследования – производственная компания ООО ЛКЗ «Сибирь».

Предметом исследования – система управления финансами предприятия.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили положения и методики фундаментальных и прикладных наук в области экономики, стратегического менеджмента, финансового менеджмента, инвестиционного планирования, управления проектами, статистики, финансового инжиниринга и контроллинга.

В диссертации использовались исследования и разработки Бланка И.А., Воропаева В.И., Виханского О.С., Гальперина В.М., Богданова В.В., Друкера П., Левиной Т.В., Мескона М., Воронцовского А.В., Коротковой Т.Д., Модильяни Ф., Миллера М., Бэйли Дж., Бригхэма Ю.Ф., Портера М. и других отечественных и зарубежных ученых.

Источниками информации также послужили авторефераты, обзорно-аналитические материалы, опубликованные в отечественных и зарубежных СМИ, отчетные и плановые данные промышленных предприятий, материалы научно-практических конференций и семинаров, публикации в периодической печати и открытые публикации в сети Интернет, а также опыт функционирования ряда зарубежных и российских компаний.

В основу исследования была положена гипотеза: внедрение системы управления финансами позволит компании разделить управление финансами в инвестиционной деятельности, текущими заказами и индивидуальными разово возникающими заказами, что позволит осуществлять контроль и координацию финансовых ресурсов на каждом из этих направлений.

Научная новизна работы отражена в следующих результатах:

1. на основе анализа известных практик уточнено понятие системы управления финансами;

2. представлена система по-новому проинтерпретированных и углубленных понятий технологий бизнеса;

3. разработана авторская система управления финансами для предприятий, реализующих свою деятельность в условиях проектного управления.

Практическая значимость выражается в разработанной системе управления финансами представленной в виде механизма, способного адаптироваться под деятельность любого современного промышленного предприятия, осуществляющего, по мимо основной, инновационную проектную деятельность. Это, в свою очередь, поможет ей выполнять не только стратегическое, но и тактическое управление финансами проекта (появляются возможности - снижения рисков убыточности проектов, привлечения дополнительных инвестиций для реализации проектов, управления рыночной стоимостью проекта). Внедрение данной системы в организации повлекло за собой изменение структуры управления организацией в целом, модернизации и автоматизации бизнес-процессов, что способствовало оптимизации процесса выполнения заказов, повышению уровня клиентаориентированности и росту прибыли по технологии индивидуальных заказов.

Результаты практических исследований и апробаций нашли своё отражение в актах о внедрении изменений в организации, публикациях в научных журналах, а также выносились на обсуждение в рамках научной конференции.

1 Теоретические основы системы управления финансами организации

1.1 Идентификация понятия и основных элементов системы управления финансами на основе анализа лучших практик

У каждого представителя управленческой области организации своя категория мышления и приоритеты в объекте управления. Каждый второй из опрошенных руководителей высшего звена фирм разных сфер считает, что важной областью управленческой деятельности является управление финансами. И если сначала декомпозировать все данные ими определения слова «управление» и выделить одно общее, то под управлением мы поймём сознательное целенаправленное воздействие на объект с помощью совокупности приемов и методов для достижения определенного результата. Управление финансами – есть процесс управления денежным оборотом, формированием и использованием финансовых ресурсов предприятий. Это также система форм и методов и приемов, с помощью которых осуществляется управление денежным оборотом и финансовыми ресурсами [1-2].

Искусство управления состоит в выборе наиболее эффективного метода из числа имеющихся или создании условий для рационального использования применяемых методов с целью быстрейшего решения поставленной задачи.

Управление финансами предприятий в условиях становления и развития рыночной экономики требует усиления научного обоснования управленческих решений по финансам.

Если рассматривать практический подход к управлению финансами, то я придерживаюсь такой точки зрения, что функционирующая система должна чётко отвечать на следующие вопросы:

- сможем ли мы привлечь стратегических инвесторов и будут ли они довольны деятельностью предприятия, направлением и динамикой её развития, положением в конкурентной среде?
- каким должен быть оптимальный состав и величина активов предприятия, позволяющие достичь поставленные перед предприятием цели и задачи?
- где найти источники финансирования и каков должен быть их оптимальный состав?
- как организовать текущее и перспективное управление финансовой деятельностью, обеспечивавшее бы: платёжеспособность и финансовую устойчивость предприятия, экономически эффективную и рентабельную работу.

И конечно же в виду тематики данной работы следует отметить и вопрос касающийся развития инвестиционной деятельности:

- где найти резервы и как правильно управлять потоками финансов от инвестиционной деятельности.

Современная рыночная экономика требует более эффективные подходы к управлению финансами предприятия. В условиях рыночного хозяйства эффективное развитие управления предприятием включает регулирование риска, интенсивное развитие, совершенствование системы менеджмента и т.д [3].

Осуществив контент-анализ подходов к определению содержания финансового управления предприятий Е.С. Стояновой, В.В. Ковалева и С.Л. Улинской, представлю в общем виде следующую структуру [4-6]:

1. формирование стратегии развития предприятия;
2. определение цели управления;
3. тип управления;
4. структура управления.

Юджин Бригхем, известный теоретик бизнеса и знаток финансового менеджмента, пишет о том, что управление финансовой деятельностью предприятия имеет целью [7]:

- регулярно обеспечивать предприятие средствами, необходимыми для его рационального оснащения и нормальной текущей хозяйственной деятельности;

- контролировать, прежде всего, рациональное использование средств;

На мой взгляд, в этом перечне недостаёт ещё одного пункта, который звучит следующим образом: «выявлять резервы для развития не только основной, но и инвестиционной деятельности». И не только выявлять резервы, но и привлекать новые источники.

Управлять финансами предприятий – означает управлять денежным оборотом, предвидеть его состояние в ближайшей и отдаленной перспективе. Чтобы определить ожидаемый объем и интенсивность денежного оборота предприятия, необходимо проанализировать все основные стороны и условия осуществления денежного оборота предприятия, процесса оборота всего капитала, движения финансовых ресурсов, состояния финансовых отношений предприятия со всеми участниками. В современных условиях рыночного хозяйства эффективное управление предприятием сосредотачивается на экономическом основании принимаемых управлеченческих решений. А обоснованные управлеченческие решения требуют совершенствования способов, методов, рычагов финансового управления предприятием. Это и является одной из предпосылок к разработке мной усовершенствования системы управления финансами в организации, как на теоретическом, так и на практическом уровне [8-12].

Так что же представляет из себя система управления финансами? Рассмотрим её понятия и элементы более подробно.

При изучении литературных источников зарубежных и советских авторов в области управления финансами было дано более точное определение системы управления финансами. При помощи контент-анализа

30 источников выделено 3 используемых определения, их авторов, количество употреблений, особенность каждого. Результаты представлены в таблице 1 [13-43]:

Таблица 1 – Анализ понятия системы управления финансами

	Определение	Автор	Количество источников, содержащих определение	Особенность
1	Система управления финансами – это комплекс инструментов, финансовых институтов, обеспечивающих стабильное функционирование финансовой системы, способствующих развитию социально-экономических процессов в обществе.	Стоянова Е.С., область знаний – финансовый менеджмент и медицина	18	Для экономики в целом, общее понятие
2	Система управления финансами - это совокупность финансовых служб предприятия, объединенных единой целью, благодаря которой они действуют целенаправленно, имеют собственные функции, взаимосвязаны и взаимозависимы между собой.	Ковалев В.В., область знаний – финансовый менеджмент и бухучет	5	Рассмотрено с точки зрения управления
3	Система управления финансами - взаимосвязанные элементы: финансовые отношения, финансовые ресурсы, обязательства.	Лушин С.И., область знаний – финансовый менеджмент	7	Представлено укрупнённо

Первое определение следовало бы адаптировать под организацию, либо специфику деятельности определенной организации, чего не хватает в некоторых исследуемых в рамках работы научных трудах, описывающих механизм построения системы именно организации, а не экономики. По второму определению хотелось бы выразить своё несогласие с автором и дополнить в том, что в этой системе принимают участие не только финансовые службы предприятия, здесь могут присутствовать службы информационного обеспечения, генеральный директор компании и пр. Третий автор представил определение кратко в виде перечисления объектов управления.

На основе всего выше представленного, дополнено и сформулировано понятие. Система управления финансами (СУФ) – комплекс финансовых методов и инструментов, информационных потоков и подструктур, действующий в рамках финансовой стратегии компании и обеспечивающий её стабильное и эффективное функционирование, благодаря своевременному

и непрерывному обеспечению материальной базы для текущей и инвестиционной деятельности.

Далее был рассмотрен ряд научных работ, в том числе авторефератов, затрагивающих тему элементов СУФ. Проведя анализ и синтезируя информацию с учётом выше предложенного мной понятия, представлен более подробно каждый элемент с использованием, при этом, метода критического анализа. Использование этого метода является базой разработки авторской системы управления финансами [44].

Рассматриваемые элементы СУФ:

- оргструктура управления финансами (финансовая структура),
- структура ответственности (кадры финансового подразделения);
- финансовые методы и модели;
- финансовые инструменты;
- информационные потоки;
- автоматизированная система управления финансами (ИТ-технологии).

Оргструктура и структура ответственности управления финансами

Организационная структура системы управления финансами хозяйствующего субъекта, а также ее кадровый состав могут быть построены разными способами, в зависимости от размеров предприятия и вида его деятельности. Как было отмечено выше, для крупной компании наиболее характерно обособление специальной службы, руководимой вице-президентом по финансам (финансовым директором) и, как правило, включающей бухгалтерию и финансовый отдел [45].

В данном определении выражим полное согласие с автором, поскольку правила построения финансовой структуры в определённой компании диктует имеющаяся в ней организационная структура. И мы должны понимать и брать за основу тот факт, что построение финансовой структуры может затронуть все бизнес-процессы компании и видоизменить организационную структуру.

Структура финансовой службы предприятия обычно формируется постепенно, по мере развития предприятия, освоения современных технологий и внедрения современных инструментов финансового менеджмента, централизации финансово – экономического управления предприятием и формирования на предприятии высокой корпоративной культуры [46].

Структура финансовой службы (ФС) предприятия на стадии зрелости приведена на рисунке 1.

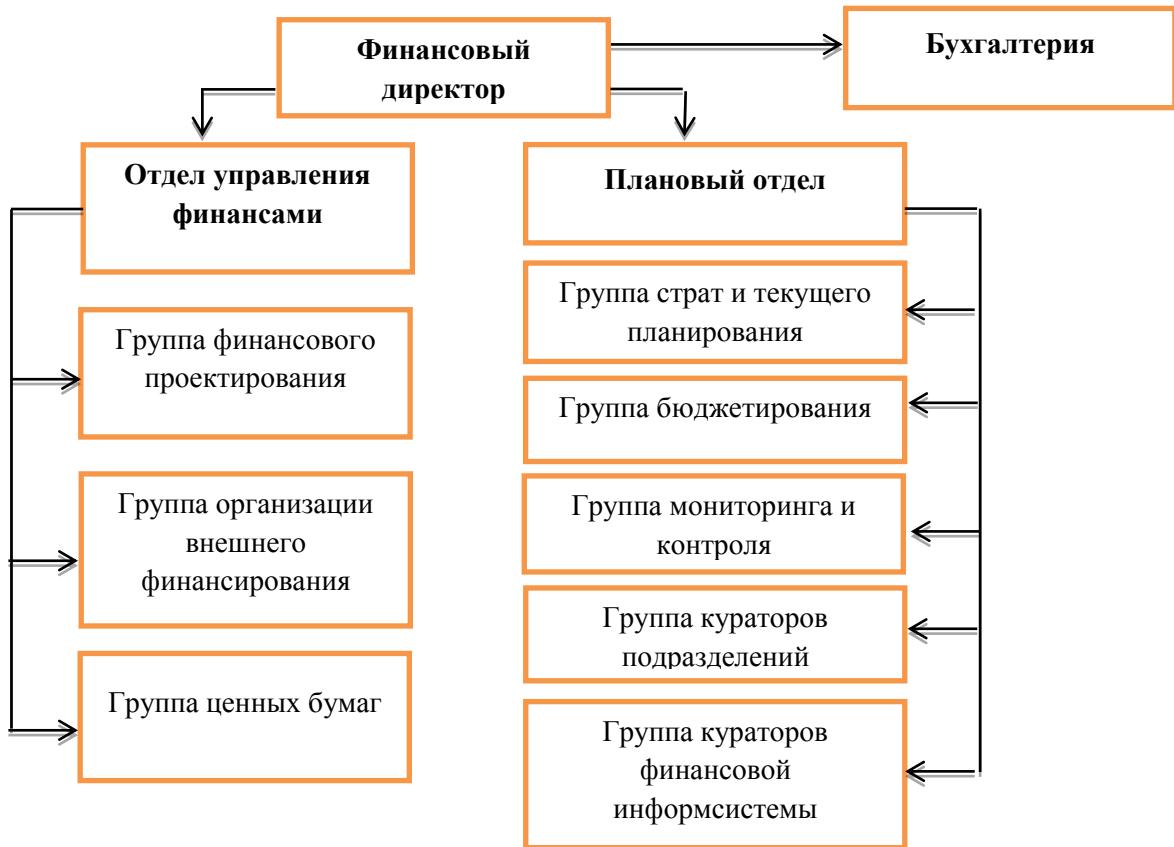


Рисунок 1 – Структура финансовой службы

В ее составе выделяют два основных подразделения (управления финансами и планирования), которые в целях удобства рассмотрения названы отделами. Подразделения финансовой службы состоят из профильных групп. Группа может состоять из одного или более человек. Для небольших предприятий один человек может представлять несколько групп. Бухгалтерия предприятия в рамках финансового менеджмента специализируется на финансовом бухгалтерском учете и является одним из источников информации для деятельности финансовой службы. Ее целесообразно выделить из финансовой службы предприятия, что позволит обеспечить независимый от финансовой службы контроль над финансами предприятия (т.н. контроль в «две» руки). Финансовая служба также привлекает специалистов юридического и других подразделений предприятия в качестве экспертов при выполнении отдельных работ по финансовому менеджменту и при подготовке нормативно-методической, договорной и другой документации [47].

Отдел управления финансами предприятия специализируется на управлении собственными финансовыми ресурсами предприятия и привлекаемыми сторонними финансовыми ресурсами [48].

Отдел включает следующие группы:

- группа финансового проектирования, ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по управлению финансами предприятия; разработка финансовой стратегии и подготовка проектов

управленческих решений по стратегическим финансовым ресурсам предприятия; разработка предложений и подготовка проектов решений по текущему и оперативному управлению финансами предприятия; мониторинг состояния, контроль исполнения и корректировка принятых управленческих решений по финансам предприятия; подготовка проектов решений по совершенствованию организации управления финансами в предприятия.

- группа организации внешнего финансирования. Ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по организации внешнего финансирования; организация привлечения стратегического заемного капитала из финансового рынка; организация привлечения реальных инвестиций; организация среднесрочного финансирования хозяйственной деятельности предприятия из финансового рынка; организация краткосрочного финансирования операционной деятельности предприятия; размещение свободного капитала предприятия на финансовом рынке.

- группа ценных бумаг и фондового рынка, ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по деятельности предприятия на фондовом рынке; организация привлечения стратегического заемного капитала из фондового рынка; организация среднесрочного финансирования хозяйственной деятельности предприятия из фондового рынка; размещение на фондовом рынке свободного капитала предприятия (денежного и в форме ценных бумаг, например, векселей) [49].

Плановый отдел специализируется на финансово-экономическом управлении хозяйственной деятельностью предприятия. Отдел включает следующие группы [50]:

- группа стратегического и текущего планирования, ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по стратегическому и текущему финансово-экономическому планированию на предприятии и функционированию системы плановой финансово-экономической документации предприятия; разработка финансовой стратегии деятельности предприятия; разработка финансовых разделов годового бизнес-плана деятельности предприятия, и определение годовых плановых финансово-экономических показателей; разработка финансовых разделов бизнес-планов проектов предприятия; корректировка финансовой стратегии, бизнес-планов и плановых финансово-экономических показателей [51].

- группа бюджетирования, ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по бюджетному планированию на предприятии и функционированию системы плановой финансово-экономической документации предприятия; разработка и корректировка сводного бюджета операционной деятельности предприятия; разработка и корректировка бюджетов операционной деятельности подразделений предприятия [52].

- группа мониторинга и контроля, ее основные функции и задачи: разработка нормативно-методических документов по мониторингу, учету, контролю и анализу выполнения финансово-экономических планов хозяйственной деятельности предприятия и функционированию системы финансово-экономической учетной и отчетной документации предприятия; мониторинг, учет, контроль и анализ выполнения: общекорпоративной финансовой стратегии; годовых плановых финансово-экономических показателей деятельности предприятия; сводного бюджета операционной деятельности предприятия; контроль и анализ выполнения: плановых финансово-экономических показателей деятельности подразделений предприятия; бюджетов операционной деятельности подразделений предприятия; подготовка финансово-экономической отчетной документации для руководства предприятия [53].

- группа кураторов подразделений предприятия, ее основные функции и задачи: участие в разработке финансовых разделов годовых бизнес-планов деятельности подразделений и определении годовых плановых финансово-экономических показателей; доведение до подразделений предприятия плановой документации (плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности); мониторинг и учет выполнения плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности подразделений предприятия, подготовка отчетной документации для руководства предприятия; разработка совместно с подразделениями предприятия предложений по корректировке плановых годовых финансово-экономических показателей и бюджетов операционной деятельности и доведение их до руководства предприятия; организация внедрения нормативно-методических документов, регламентирующих финансовый менеджмент в подразделениях предприятия [54].

- группа администраторов финансовой информационной системы, ее основные функции и задачи: разработка и внедрение специализированного программного обеспечения по финансовому менеджменту (управлению финансами предприятия и финансово-экономическому управлению хозяйственной деятельностью предприятия); создание и организация функционирования на предприятии системы плановой, учетной и отчетной финансово-экономической документации; создание, организация внедрения и функционирования на предприятии автоматизированной финансовой информационной системы (и ее развития); создание базы финансово-экономических данных по деятельности на предприятии, ее ведение и актуализация; разработка нормативно-методических документов по функционированию на предприятии системы финансово-экономической документации, автоматизированной финансовой информационной системы и базы финансово-экономических данных [55].

Финансовые методы и модели

На мой взгляд, это основа создаваемой системы управления финансами. Всех их следовало бы разделить на 3 большие группы: общекономические, прогнозно-аналитические и специальные.

К первой группе относятся кредитование, ссудозаемные операции, система кассовых и расчетных операций, система страхования, система расчетов, система финансовых санкций, трастовые операции, залоговые операции, трансфертные операции, система производства амортизационных отчислений, система налогообложения и др. Общая логика подобных методов, их основные параметры, возможность или обязательность исполнения задаются централизованно в рамках системы государственного управления экономикой, а вариабельность в их применении достаточно ограничена [56].

Во вторую группу входят финансовое и налоговое планирование, методы прогнозирования, факторный анализ, моделирование и др. Большинство из этих методов уже импровизационны по своей природе [57].

Промежуточное положение между этими двумя группами по степени централизованной регулируемости и обязательности применения занимают специальные методы управления финансами, многие из которых еще только начинают получать распространение в России; это дивидендная политика, финансовая аренда, факторинговые операции, франчайзинг, фьючерсы и т. п. В основе многих из этих методов лежат производные финансовые инструменты [58].

В финансовом менеджменте широко используются различные виды моделей. В широком смысле модель представляет собой любой образ, мысленный или условный аналог какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заместителя» или «представителя». Известны различные классификации моделей в экономике; в частности, весьма распространены дескриптивные, нормативные и предиктивные модели, жестко детерминированные и стохастические модели, балансовые модели и др. Модели применяются для описания имущественного и финансового положения предприятия, характеристики стратегии финансирования деятельности предприятия в целом или отдельных ее видов, управления конкретными видами активов и обязательств, прогнозирования основных финансовых показателей, факторного анализа и др. Именно такую модель, которая ляжет в основу построения нашей методики, мы в итоге и получим [59].

Финансовые инструменты

Финансовые инструменты подразделяются на первичные и вторичные. К первичным относятся кредиты, займы, облигации, другие долговые ценные бумаги, кредиторская и дебиторская задолженность по текущим операциям, долевые ценные бумаги. Вторичные финансовые инструменты (синоним: производные инструменты, деривативы) - это

финансовые опционы, фьючерсы, форвардные контракты, процентные свопы, валютные свопы [60].

Финансовые инструменты являются основой любых операций компании на финансовых рынках, идет ли речь о привлечении капитала (в этом случае осуществляется эмиссия акций или облигаций), операциях спекулятивного характера (приобретение ценных бумаг с целью получения текущего дохода, операции с опционами), финансовых инвестициях (вложения в акции), операциях хеджирования (эмиссия или приобретение фьючерсов или форвардов), формировании страхового запаса эквивалентов денежных средств (приобретение высоколиквидных ценных бумаг) и др.

По данным анализа рынка статистика даёт понять, что самыми распространёнными инструментами мелких и средних предприятий являются денежные средства и дебиторская/кредиторская задолженность по текущим операциям. А производственные финансовые инструменты по рейтингу использования на рынке нашего края занимают лишь 14,5% [61].

Информационные потоки

Информационная система (ИС) финансов фирмы должна удовлетворить информационные потребности как менеджеров фирмы, так и ее окружения в отношении финансового состояния фирмы.

Она предназначена для обеспечения соответствующей финансовой информацией работников и заинтересованных лиц как в самой организации, так и за ее пределами. Информация при этом может быть представлена в виде периодических и специальных отчетов, результатов математического моделирования, электронной коммуникации. Структура ИС финансов изображена на рисунке 2 - автоматизированная система управления финансами. Именно к автоматизации не только информсистем, но и всех бизнес-процессов должна стремиться каждая организация [62].

Входные подсистемы ИС финансов

Бухгалтерский учет контролирует все события, происходящие в организации и имеющие экономическое содержание. Бухгалтерские данные могут анализироваться различными функциональными менеджерами в различных направлениях. Менеджер по маркетингу анализирует данные об объемах продаж. Менеджер по производству анализирует затраты производства при создании продукции в цехах. Финансовый менеджер анализирует движение дебиторских счетов. Поскольку бухгалтерские данные являются единственным общим входным компонентом всех функциональных ИС организации, можно сказать, что бухгалтерская информационная система является фундаментом их работы [63].

Подсистема внутреннего аудита. Обычно для проверки правильности финансовых расчетов фирмы обращаются к внешним аудиторам, специализирующимся в делаах такого рода. Однако часто большие фирмы создают свои собственные подразделения внутреннего аудита. Поскольку задачей таких подразделений является своевременная оценка работы фирмы

с финансовых позиций, включаем их с состав входных подсистем ИС финансов [64].



Рисунок 2 – Структура ИС финансов

В своей деятельности подразделения внутреннего аудита независимы от других подразделений фирмы и ответственны только перед ее руководством. Это способствует проведению независимой экспертизы финансовых решений, принимаемых на фирме. В работе подразделений внутреннего аудита выделяют четыре вида деятельности:

- финансовый аудит представляет собой обычную работу по проверке правильности финансовых расчетов, часто поручаемую внешним компаниям-аудиторам.

- операционный аудит не связан с проверкой правильности расчетов, а, скорее, касается рациональности (эффективности) производимых расчетов, процедур обработки данных и операций контроля.

- проведение проверочных мероприятий призвано обеспечить проверку исходных финансовых документов. Например, проверку наличия подставных лиц в ведомостях по выдаче заработной платы.

- совершенствование внутренней системы контроля. В процессе операционного аудита и проведения проверочных мероприятий работники

службы внутреннего аудита изучают существующую систему контроля. В процессе нахождения ошибок ими вносятся предложения по совершенствованию существующей в рамках ИС финансов системы контроля финансовых расчетов.

Подсистема внешней информации. Подсистема внешней информации создана для нахождения дополнительных внешних финансовых источников, которые могут быть использованы для финансирования деятельности фирмы. Главными источниками информации при этом оказываются держатели акций фирмы и ее финансовое окружение (банки, поставщики, конкуренты, потребители). Как и аналогичные подсистемы внешней информации других функциональных ИС, подсистема внешней информации ИС финансов получает также информацию от правительственные организаций [65].

Фирмы обычно используют для сбора необходимой внешней финансовой информации следующие три способа: неформальные методы, опубликованные данные и компьютерные базы данных.

Неформальные методы включают в себя имеющиеся средства коммуникации между управленцами фирмы и представителями ее финансового окружения (включая частные беседы за ленчем и доверительные телефонные разговоры). Использование средств автоматизации офиса (АО) может внести существенный вклад в повышение эффективности работы подсистемы внешней информации через неформальные методы [66].

Большое количество внешней финансовой информации может быть получено из опубликованных данных: газет, журналов, ценников, буклетов и другой рекламной информации. Здесь также может быть использовано такое средство автоматизации офиса, как видеотекст.

Большое количество финансовой информации в форме компьютерных баз данных распространяется специализированными фирмами на лазерных дисках.

Выходные подсистемы ИС финансов

Подсистема прогнозирования. Прогнозирование является одним из наиболее ранних количественных приложений в бизнесе. Существует значительное число методов прогнозирования. Однако прежде чем рассматривать их особенности, необходимо сделать ряд общих замечаний.

- Все прогнозы базируются на прошлом. Для того чтобы понять, что может случиться в будущем, следует взглянуть назад, в прошлое. Все существующие методы прогнозирования используют этот принцип. Вот почему так важны для прогнозирования бухгалтерские данные.

- Прогнозные задачи относятся к классу плохо структурированных задач, для решения которых необходима поддержка СППР.

- Каждый метод прогнозирования имеет свои достоинства и недостатки.

Подсистема управления финансами. Управление потоком средств, следующих из фирмы в ее окружение и из окружения в фирму, преследует две цели:

- 1) убедиться, что поток доходов превышает поток расходов;
- 2) убедиться, что положение фирмы стабильно.

Фирма может показывать вполне приличную годовую прибыль, в то время как некоторые месяцы внутри года оказываются убыточными. Для анализа потока средств, поступающих и уходящих с фирмы каждый месяц, разрабатываются специальные модели, позволяющие получить результат в графической или табличной форме. Используя модели потока средств, финансовый менеджер пытается найти стратегию, изменяющую потоки входящих и выходящих из фирмы средств в требуемом направлении. Стратегия может включать в себя изменение плана производства и продвижения продукции к потребителю, а также изменения порядка финансирования и оплаты расходов фирмы. Искомая стратегия должна обеспечить фирме стабильный доход не ниже определенного уровня. Модель потока средств представляет собой типичный пример использования компьютера для поддержки управления финансами фирмы.

Подсистема контроля. Менеджеры, имея определенные цели, которых они должны достигнуть в течение текущего периода, могут действовать лишь в рамках установленных для них финансовых ограничений. Такие ограничения формируются бюджетом текущего года. Бюджет фирмы является основой подсистемы контроля ее расходов.

Процесс составления бюджета, хотя и опирается на бухгалтерские данные, включает в себя ряд плохо структурированных решений [67].

1.2 Особенности финансовой структуры в условиях проектного подхода

Система управления финансами будет строиться на базе организации со смешанной технологией ведения бизнеса. Появляется необходимость представления систему по-новому проинтерпретированных и углубленных понятий, присущих рассматриваемому производственному предприятию.

Стоит отметить, что ни в одном источнике я не смогла найти четкого определения понятий индивидуальный и серийный заказ. Данная система понятий ляжет в основу построения системы управления финансами организации (Таблица 2).

Для структуризации и формализации своей деятельности организации зачастую применяют проектный подход, который в свою очередь является «дисциплинированной» системой, позволяющей чётко видеть результаты как запланированных, так и осуществляемых работ, а также во время контролировать и координировать ход их выполнения.

Таблица 2 – Система проинтерпретированных понятий

	Понятие	Существующее определение	Определение модифицированное под специфику деятельности компании
1	Технология бизнеса	это совокупность методов, приёмов, инноваций, технических и умственных решений, которые способствуют развитию бизнеса, расширяют его возможности и создают для него новые перспективы.	способ выполнения заказа на производство продукции, зависящий от таких критериев как: вид и техническая характеристика продукции, форма заключения договора на поставку, время выполнения, задействованные подразделения.
2	Индивидуальные заказы (проекты)	это индивидуальная работа с клиентом	проект разработки и производства модифицированного под требования заказчика продукта в требуемом заказчиком количестве, время на выполнения которого четко не определено и зависит от точек контроля качества, соответствия заявленным критериям продукта. Договор в таком случае заключается единовременно, на один заказ.
3	Серийные заказы (текущие)	это средство, используемое в серийном производстве	собранный из существующей номенклатуры, поставленный в определенное время, место и в определенном количестве заказчику перечень продукции. Договор заключается как единовременно на одну поставку, так и на N количество поставок за определенный период.

Зарубежные исследователи, такие как Т.Демарко, С.Дерри, Б.Скотт называют проектный подход инструментом идеального управления и реализации стратегических целей. В этом следует с ними полностью

согласиться. Именно поэтому в данной диссертационной работе предлагается построить систему именно с применением проектного подхода. Для дальнейшей работы и практических рекомендаций требуется выяснить основные особенности структуры в рамках проектного управления [68-69].

Построение и внедрение системы управления финансами в организации на базе проектного подхода должно соблюдать следующие требования:

- ориентация на поддержку принятия решений, связанных с использованием ресурсов для освоения новых направлений деятельности;
- эффективная подсистема управления людскими ресурсами;
- гибкая система планирования и учета, допускающая модернизацию финансовой деятельности в соответствии с изменениями условий и достигнутых результатов;
- развитая офисная система (коммуникации, базы знаний);
- эффективная поддержка распределенной деятельности;
- принятие решений с учетом информации о мониторинге и поддержке отношений с клиентами и партнерами.

Как уже было отмечено ранее технологии бизнеса в организации носят смешанных характер, поэтому для начала был проведен анализ подходов классификации технологий по Дж.Вудворд.

Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории [70].

1. Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство, где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли — все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготавляемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

2. Массовое или крупносерийное производство применяется при изготовлении большого количества изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи. Такой тип производства характеризуется механизацией, использованием стандартных деталей и конвейерным способом сборки. Почти все потребительские товары изготавливаются на базе технологии массового производства.

3. Непрерывное производство использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

В ряде рассматриваемых мной организаций существовали смешанные формы. Для определенных технологий бизнеса характерны свои принципы

формирования системы. Был проведён анализ принципов относящихся к серийным и к индивидуальным заказам, основные положения представлены в таблице 3 [71].

Таблица 3 – Критерии построения системы управления финансами в зависимости от технологий бизнеса компании

Типы технологии бизнеса		
	Серийные заказы	Индивидуальные заказы (проекты)
Управление финансами	По элементам затрат	смешанный
Принцип построения СУФ	Процессный	
Учёт	По статьям затрат (БУ)	
Управляющее подразделение	Бухгалтерия	
Структура управления	Через организационную функциональную	

Можно увидеть, что между серийным и индивидуальным у нас располагается смешанный тип технологии бизнеса. В литературе существует описание принципов управления финансами по отдельным направлениям с системе организации. Далее постараюсь выделить лучшие практики с доработкой авторских рекомендаций и представить это в виде алгоритма [71-75]:

1. Управление финансами осуществляем через центры финансовой ответственности по направлениям бизнеса;
2. Принцип построения системы – проектный, основанный на новой организационной структуре, макет которой изображён на рисунке 3;
3. Учёт осуществляем по местам возникновения затрат, что свойственно системе, основанной с учетом ЦФО;
4. Управляющим подразделением является финансовый отдел;
5. Структура управления финансами проходит через организационную структуру нового вида.

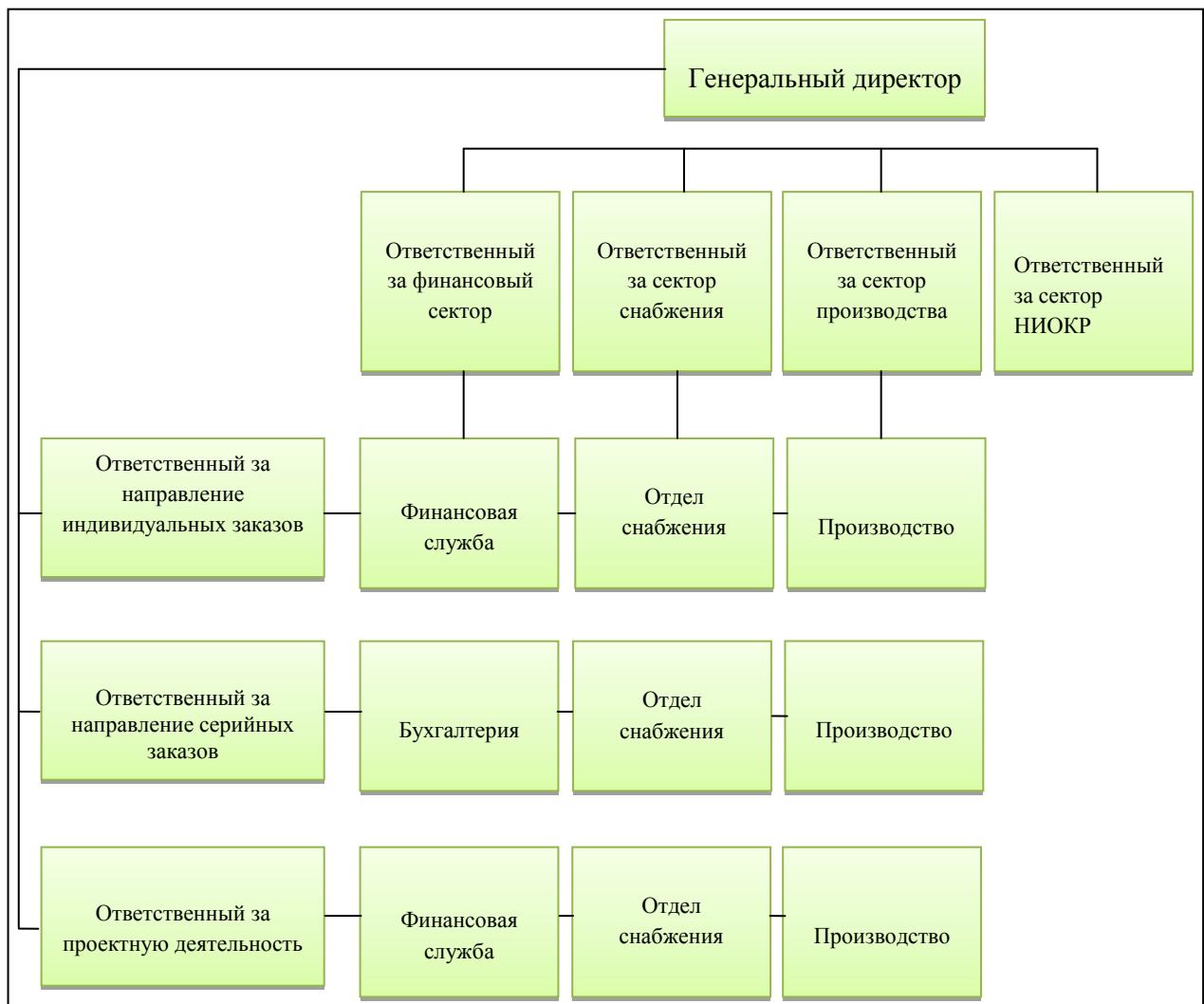


Рисунок 3 – Макет оргструктуры организации со смешанной технологией бизнеса

Применяя проектный подход, мы делим структуру организации на: проект серийных заказов, проекты индивидуальных заказов, инвестиционные проекты развития, как показано на рисунке 3.

1.3 Особенности информационного обеспечения в условиях проектного подхода

В данном параграфе более подробно рассмотрим подсистему информационного обеспечения управления финансами организации. Выше уже были отмечены общие особенности организации данного процесса. В данной области детального рассмотрения требует управленческий учёт, ведь именно он содержит в себе способы организации баз данных (информационных ресурсов), которые необходимы для проведения аналитических и управленческих процедур с целью принятия решений.

Взяв во внимание особенности построения финансовой структуры в условиях проектного подхода, мы говорим о том, что управленческий учет

ведётся во-первых, по местам возникновения затрат, в области серийных заказов и инвестиционной деятельности, и по продуктам (заказам), в области индивидуальных заказов - проектов. На основе анализа трудов, теоретиков управлеченческого учёта, Просветова Г.И. и Рыбакова О.В. обозначу каждый подход [76].

Учёт по местам возникновения затрат

Место возникновения затрат (МВЗ) - структурное подразделение предприятия, которое характеризуется тем, что производимые в нем процессы являются причиной возникновения затрат. Местами возникновения затрат могут быть рабочие места, отдельные агрегаты, участки, бригады, цеха, отделы [77].

Основой для разработки структуры МВЗ служит следующая информация: организационная и финансовая структура предприятия; схема производственного процесса; схема движения материальных, энергетических и информационных потоков [78].

При выделении МВЗ следует руководствоваться следующими общими принципами: территориальная и функциональная обособленность предприятия; возможность организации учета затрат; значительный объем возникающих затрат; соответствие структуре центров ответственности. Границы МВЗ должны совпадать с границами центров ответственности. Для этого необходимо, чтобы МВЗ были организационно обособлены.

Исходя из организационной и финансовой структуры предприятия и в соответствии с данными принципами, строится первоначальная структура МВЗ с их группировкой по видам.

При внедрении системы управленческого учета необходимо тщательно подойти к разработке системы классификаторов. Оптимально разработанная система классификаторов не потребует в дальнейшем серьезных переработок, влекущих за собой переработку всей системы управленческого учета [79].

Основные преимущества системы учета затрат по местам возникновения:

- оценка затрат каждого структурного подразделения, их вклада в формирование общего финансового результата деятельности;
- получение оперативных данных о величине фактических затрат по любому структурному подразделению;
- выявление резервов снижения затрат по структурным подразделениям;
- оперативная корректировка затрат в случае изменения технологии, влияния внешних факторов.

В нашем случае, опираясь на представленную на рисунке 3 организационную структуру, можно говорить о следующих местах возникновения затрат:

Серийное производство

- снабжение;

- производство;
- разработки (НИР);
- коммерческие службы;
- персонал.

Инвестиционная деятельность

- разработки НИР;
- коммерческие службы;
- персонал;
- проект.

Но, основой определения мест затрат является определённый перечень центров финансовой ответственности. Учитывая места затрат мы проходим через центры финансовой ответственности, поэтому принцип учета затрат можно также назвать «учет затрат по центрам ответственности».

Учет затрат по центрам ответственности – информационная база управления, построенная на основе принципа внутрифирменного предпринимательства, индивидуальной или групповой ответственности менеджеров за затраты и доходы при условии возможности влияния на них в рамках предоставленных полномочий.

Учет по центрам ответственности эффективен при наличии качественного нормативного хозяйства, под которым понимается совокупность натуральных и стоимостных норм и нормативов, трансфертных цен, методических материалов по их расчету, стандартов организации и ведения нормативного хозяйства в условиях информационных систем. Оно должно отвечать требованиям:

- 1) комплексности;
- 2) прогрессивности и технической обоснованности норм;
- 3) учета при исчислении норм конкретных условий производства субъектов отношений;
- 4) взаимосвязи и согласованности норм и нормативов на всех стадиях производственного процесса и всех уровнях управления;
- 5) обеспечение оптимального соотношения между динамичностью и стабильностью норм и нормативов;
- 6) разработка классификаторов норм и нормативов по предприятию в целом и по каждому структурному подразделению и др. [80].

Определим какие центры финансовой ответственности могут возникнуть у нас в разрезе представленной организационной структуры:

- Центры Затрат (ЦЗ) образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы. Особенность центров затрат заключается прежде всего в том, что абсолютно любое подразделение в ходе своей деятельности потребляет ресурсы и поэтому является центром затрат;

- Центры Дохода (ЦД) отвечают за доход, который они приносят организации за счет своей работы. Обычно, в качестве ЦД определяют подразделение, которое продает что-то и руководитель которого может нести

ответственность за размер выручки этого ЦФО. Но, помимо этого, они выступают в качестве ЦЗ и несут ответственность за расходы данного Центра Дохода в рамках принятого бюджета;

- Центры Прибыли (ЦП) обычно отвечают перед собственниками той суммой прибыли, которую они заработали. Одновременно с этим такое ЦФО контролирует и доходную, и расходную стороны своей деятельности по отношению ко всей компании. Отсюда можно сказать, что ЦП может являться только предприятие – самостоятельное, либо в составе большого холдинга.

- Центр Маржинального Дохода (ЦМД) несет ответственность за количество маржинального дохода, который получает организация. Примером может служить отдел, который отвечает за продажу какого-либо товарного направления. Такой вид ЦФО можно выделить в той финансовой структуре, когда объектом бюджетного управления является какая-либо конкретная товарная группа, либо регион сбыта;

- Центры Инвестиций (ЦИ) находятся на вершине всей построенной финансовой структуры. Они отвечают за объем всей заработанной прибыли, а также управляют основными средствами и нематериальными активами. Иными словами, это означает, что ЦИ осуществляет инвестирование и изъятие средств. Но тогда центр обязан и обеспечить окупаемость этих инвестиций, а также, он несет ответственность за рентабельность всех активов фирмы.

Когда формируем финансовую структуру, необходимо помнить о следующем: руководитель центра ответственности несет ответственность только за те финансовые показатели, повлиять на которые он может согласно своим полномочиям. К примеру, нельзя рассматривать гипермаркет как ЦП, если его руководители не могут повлиять на уровень закупочных цен реализуемых товаров. На практике достаточно часто забывают об этом [81].

Получить информацию о работе центров финансовой ответственности можно из соответствующих бюджетов. Необходимо помнить про согласованность работы подразделений, т.к. мы знаем, что чем лучше работает каждый отдел, тем эффективнее работает все предприятие в целом. Для того чтобы увязать работу всех подразделений и согласовать их действия так, чтобы в итоге выиграла компания в целом, кроме системы бюджетов ЦФО создается система функциональных и финансовых бюджетов (рисунок 4).

Учёт по продуктам

В данном разделе под продуктом мы подразумеваем каждый индивидуальный проект, и каждый проект в этом случае является центром прибыли. В литературе встречается схожее определение и носит название «позаказный метод». У нас появляется калькулирование затрат, которое ложится в основу учета в «индивидуальных заказах».

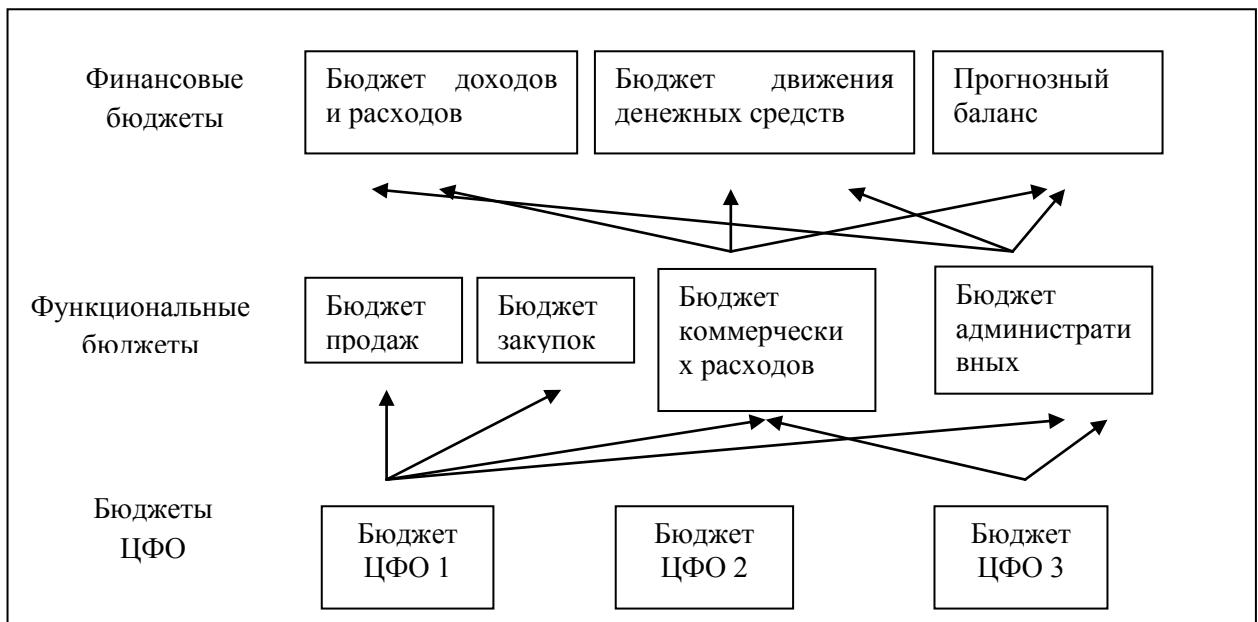


Рисунок 4 – Система бюджетов

При позаказной калькуляции объектом калькулирования является отдельный заказ, отдельная работа, которые выполняются в соответствии с особыми требованиями заказчика и срок исполнения которых относительно небольшой. На каждый заказ открывают отдельный аналитический счет и до окончания работ все затраты считают незавершенным производством. При сдаче заказа составляются отчетные калькуляции.

Заказ проходит через ряд операций в качестве непрерывно определяемой единицы на заводе или в мастерской. Каждая единица затрат отличается от любой другой единицы затрат. При периодическом повторении некоторых заказов затраты определяются заново. При большом разнообразии заказов работа над каждым из них выполняется на производственном оборудовании в течение непродолжительных периодов времени.

Информация о затратах накапливается отдельно для каждого выполняемого заказа. Основным учетным документом для этой информации является «Карточка/лист учета затрат на выполнение заказа» или «Калькуляционная карточка», которая заполняется в индивидуальном порядке для всех заказов и регулярно корректируется в соответствии с любыми затратами, возникающими в связи с конкретным заказом. Калькуляционная карточка имеет в своей основе построение по типу калькуляционного счета.

Данные о полных затратах на выполнение заказа, занесенные в карточку учета затрат, могут быть сразу проанализированы в сравнении с информацией любой предварительной оценки, сделанной перед началом работы над заказом и указанной в той же карточке. Специальные закупки или другие возникшие прямые затраты также записываются в карточку учета затрат.

По мере прохождения заказа через различные производственные центры затрат предприятия на каждый заказ начисляется своя доля производственных накладных расходов завода. Начисление проводится на основе выбранных баз распределения.

Время, затраченное на каждый заказ, учитывается в позаказных цеховых нарядах или табелях учета времени лицами, выполняющими работу, оценивается отделом калькуляции затрат, соответствующие данные вносятся в карточку учета затрат. После выполнения заказа в позаказной карточке учета затрат отражается надбавка для покрытия расходов по реализации и административных расходов. Затем производится сравнение согласованной продажной цены с суммарными затратами на выполнение заказа и определяется финансовый результат данного заказа [82].

Таким образом, рассмотрев выше представленные особенности формирования финансовой структуры и информационного обеспечения, мы выходим на этапы работ.

Представим их в виде алгоритма:

1. Сбор отчета от топ-менеджеров направлений технологии бизнеса о планах выполнения работ в отчетном периоде

Метод: финансовая аналитика будущих заказов с целью оценки необходимого объёма бюджета с учётом затрат прошлого периода

2. Выявление резервов и источников финансирования для привлечения средств на функционирование каждой технологии бизнеса

Метод: финансово-экономический анализ; анализ программ инвестирования сторонних организаций

3. Привлечение стороннего, а далее распределение располагаемого объема финансирования по направлениям технологии бизнеса в соответствии с плановыми показателями производства

Метод: автоматизированное управление потоками финансов через систему S-Finance

4. Определение целевых показателей исполнения бюджета, ЦФО, МВЗ и статей калькуляции по направлениям технологии бизнеса.

5. Перенос всех показателей в автоматизированную систему учета.

По результатам проделанной аналитической работы в данной главе диссертации:

Рассмотрены разные точки зрения ученых теоретиков и практиков области финансового менеджмента, экономики, управления проектами на определение системы управления финансами. Благодаря методу критического анализа и наложению точки зрения автора уточнено понятие системы управления финансами, которая включает в себя финансовые методы и инструменты, информационные потоки и подструктуры, благодаря которым происходит непрерывное обеспечение материальной базы для деятельности организации.

В рамках авторски проинтерпретированного определения систематизированы элементы и механизмы системы управления финансами.

В систему были включены такие структурные элементы как: оргструктура управления финансами (финансовая структура), структура ответственности (кадры финансового подразделения); финансовые методы и модели; финансовые инструменты; информационные потоки; автоматизированная система управления финансами (IT-технологии).

Прописаны принципы формирования каждого элемента системы управления финансами, которые были сформированы на основе не только результатов анализа теоретической базы, но также результатов анализа функционирования элементов в деятельности организаций со смешанным типом бизнеса.

Представлена авторская система по-новому проинтерпретированных и углубленных понятий технологий бизнеса, которые подразделяются на индивидуальные и серийные заказы.

Определена роль и принципы проектного подхода в формировании системы управления финансами. Анализ опыта зарубежных исследователей позволил обозначить проектный подход в роли «дисциплинированной» системы, позволяющей чётко видеть результаты как запланированных, так и осуществляемых работ, а также во время контролировать и координировать ход их выполнения.

2 Анализ управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»

2.1 Характеристика ООО ЛКЗ «Сибирь»

Общество с ограниченной ответственностью Лакокрасочный завод «Сибирь» учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации и в соответствии с Учредительным договором участников Общества от «11» января 2000 года, распространяющее свою продукцию под торговой маркой «Промкраска». Место нахождения предприятия: Россия, г. Красноярск, пр. Красноярский рабочий, 30/а. На данный момент организация не имеет в своем подчинении филиалов, но имеет бизнес-план по открытию одного филиала [83].

Миссия компании – мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных лакокрасочных изделий, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников. Видение компании – мы видим себя компанией с высокой степенью конкурентоспособности на рынке Красноярского края посредством своевременной и надлежащей адаптацией качества товара к требованиям потребителей. Видение компании разбивается на стратегические цели в соответствии с миссией организации.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли за счет объединения интеллектуальных, научно-производственных, финансовых и иных возможностей учредителей для достижения максимальной эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности, высокорентабельной работы на основе использования передовых методов организации производства и современной технологии.

С момента своего создания и по 2016 год организация носила название «Краски Сибири», но в связи с произошедшим событием, а именно с пожаром в производственных цехах, с целью сохранения репутации, ей пришлось провести частичный ребрендинг. Ей удалось сохранить стабильное положение и покрыть все затраты на восстановление за счет осуществления плановых поставок продукции и реализации имеющихся на складе запасов благодаря активной краткосрочной стратегии незапланированных продаж.

Обратим внимание на финансовую деятельность организации в целом, показатели которой представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Финансовые показатели деятельности ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1 Выручка, тыс.руб.	45143	53698	58237

Окончание таблицы 4

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1.1 Абсолютный прирост выручки (цепной)	8288	8555	4539
1.2 Темп роста выручки (цепной), %	122,5	118,9	107,9
2 Себестоимость продаж, тыс.руб.	20100	15736	40652
3 Валовая прибыль, тыс.руб.	25043	37962	17585
4 Объём продаж, т.	130,2	154,9	168
4.1 Абсолютный прирост объёма продаж (цепной)	12,3	24,7	13,1
4.2 Темп роста продаж (цепной), %	110,4	119	108,5
5 Кредиторская задолженность, тыс.руб.	12941	2833	1980
6 Дебиторская задолженность, тыс.руб.	11132	13958	9972

На основании выше представленной таблицы 4 можно сделать вывод о положительной динамике выручки и объема продаж, но отметить замедление темпов их роста. Также произошло увеличение издержек, приводящих к уменьшению валовой прибыли, что нежелательно для дальнейшего функционирования предприятия. Предприятие пытается развиваться за счет собственных средств, уменьшая долю заемного капитала. Уменьшение дебиторской задолженности способствует улучшению финансового состояния компании, оказывая влияние на оборачиваемость капитала.

Клиенты компаний приносят прибыль, и задача фирмы удовлетворить их потребности в полном объеме. А ведь именно потребности и их удовлетворение - основные стимулы предпринимательской деятельности. А клиентами являются юридические лица, приобретающие продукцию в целях перепродажи или в хозяйственных нуждах (рисунок 5).

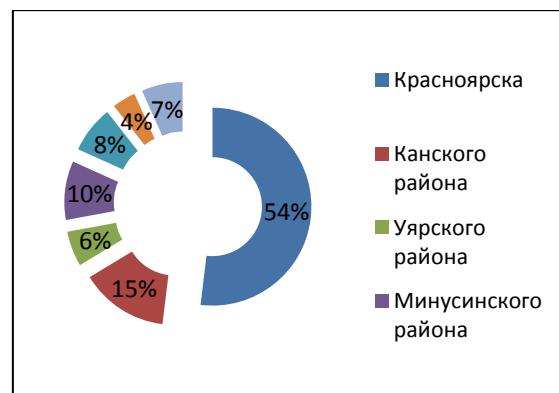


Рисунок 5 – Процентное соотношение закупок готовой продукции клиентами по районам

На диаграмме видно, что более 50% закупок продукции совершают юридические лица города Красноярска (в большинстве - строительные подрядчики), остальные же 50% распределены на крупные районы Красноярского края.

В компании представлено более 70 видов красок, около 35 видов лаковых покрытий, грунтовок (таблица 5). Предприятие придерживается следующей стратегии: каждый месяц представлять новые виды и вариации лакокрасочных изделий.

Таблица 5 – Ассортимент изготавливаемой продукции

Наименование лакокрасочного товара	Количество разновидностей по перечню, шт.	В том числе
Лаки	35	<ul style="list-style-type: none"> – по металлу – электроизоляционный – термостойкий – для древесины – масляные – битумные – алкидные – на водной основе
Краски	70	<ul style="list-style-type: none"> – ----
Эмали	35	<ul style="list-style-type: none"> – алкидные – полиуретановые – нитроэмали – молотковая – для ржавчины
Грунтовки	8	<ul style="list-style-type: none"> – под эмали – под водные краски – универсальные – специальные грунтовки
Шпатлевки	8	<ul style="list-style-type: none"> – цементные – полимерные – выравнивающие – финишные

Далее мы наглядно увидим, какую долю составляет каждый продукт в общей выручке компании.

Можно сделать вывод о том, что предприятие в большей степени делает акцент на производстве и продаже красок (рисунок 6), поскольку этот продукт пользуется большим спросом у потребителей и процесс его изготовления менее затратен.

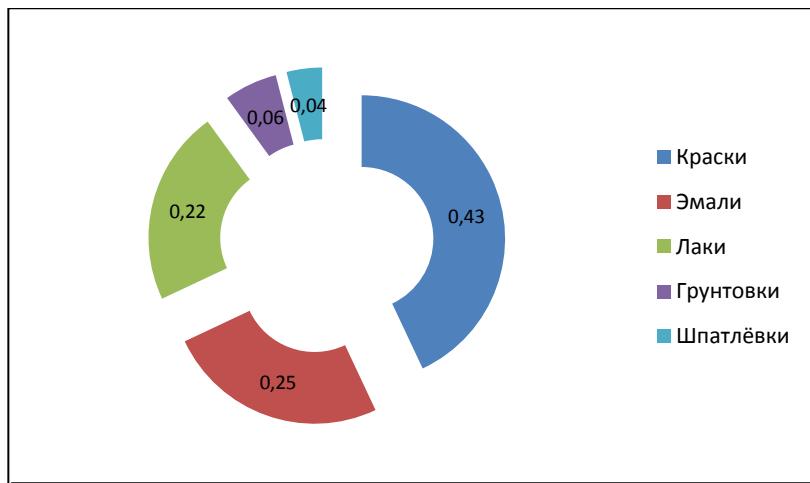


Рисунок 6 – Доля производимого продукта в общей выручке компании на 2017 г.

Конкурентами ООО ЛКЗ «Сибирь» являются как производственные, так и оптово-сбытовые компании. Более подробно проанализируем конкурентов компании и построим карту стратегических групп.

Таблица 6 – Экономические показатели по отдельным видам продукции основных конкурентов ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2017 г.

Ассортиментный ряд	Объем продаж, тыс.	Прибыль, тыс.	Рентабельность	Близкая фирма конкурент по продажам
Лаки	150	1280	5,3	1 ООО «Енисей регион»
Краски	240	1974	5,9	2 ООО "АльфаХим"
Эмали	160	2100	13,1	3 ООО «КУБОМЕТР»
Грунтовки	58	1433	24,7	4 ООО "Химпром"
Шпатлевки	13	501	38,5	5 ООО "Промтехнологии"

В каждой группе товаров были отобраны фирмы занимающие лидирующую позицию в реализации того или иного вида продукции.

На основании данных нашей компании и фирм конкурентов была построена карта стратегических групп (рисунок 7).

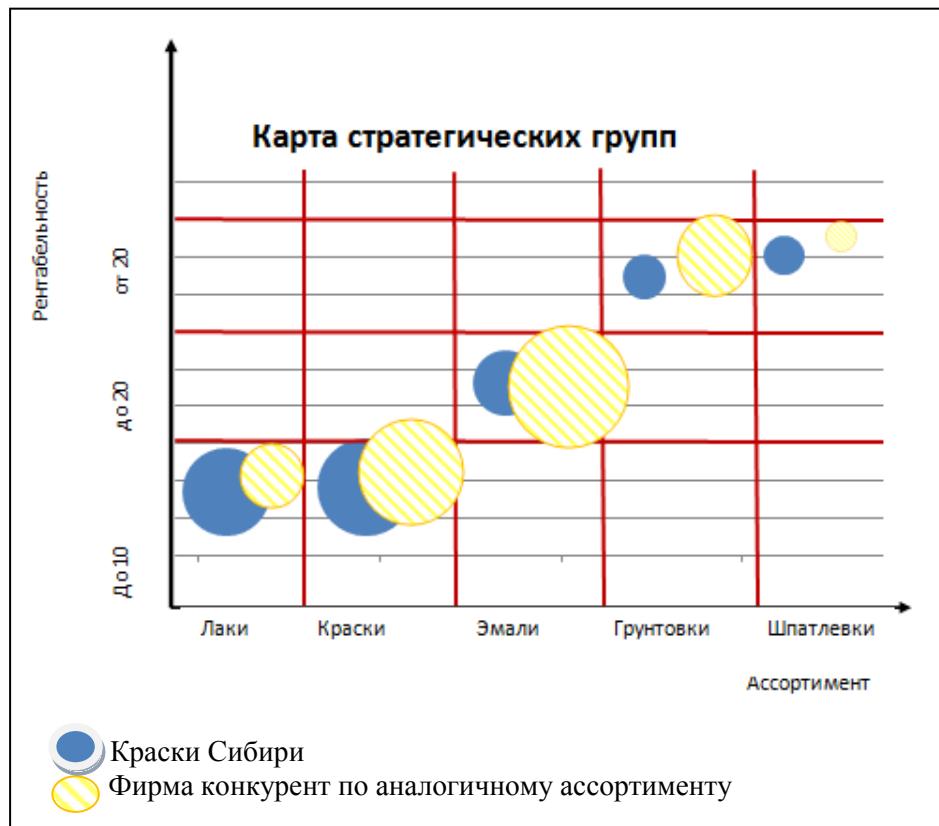


Рисунок 7 – Карта стратегических групп компании

На карте стратегических групп можно увидеть преобладание конкурентов по отдельным ассортиментным группам в объёме продаж и прибыли. С точки зрения рентабельности самым удачным является вариант реализации шпатлёвок, но компании следует сосредоточиться в большей степени и увеличить рентабельность в области продаж красок, так как они пользуются большей популярностью и приносят хороший объём прибыли. Довольно стойкое положение имеет компания ООО «КУБОМЕТР» - большой объём продаж и средний уровень рентабельности.

Обратим внимание на актуальность продуктов (таблица 7) компании исходя из положения на рынке и построим матрицу БКГ.

Таблица 7 – Показатели деятельности ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2016-2017 гг.

Ассортиментный ряд	Объем продаж, тыс. за 2016г.	Объем продаж, тыс. за 2017г.	Темп прироста	Объем продаж конкурента	Доля рынка
Лаки	163	180	1,1	150	1,2>1
Краски	201	224	1,11	240	0,93<1
Эмали	82	98	1,19	160	0,61<1
Грунтовки	40	45	1,13	58	0,77<1
Шпатлевки	34	37	1,09	13	2,8>1

Если не вооружённым взглядом посмотреть на полученную модель на рисунке 8, можно сделать вывод о том, что организация придает большое

значение такой бизнес-области, как "Краски", которые в свою очередь находятся в 3-м квадранте «Бешеные собаки».

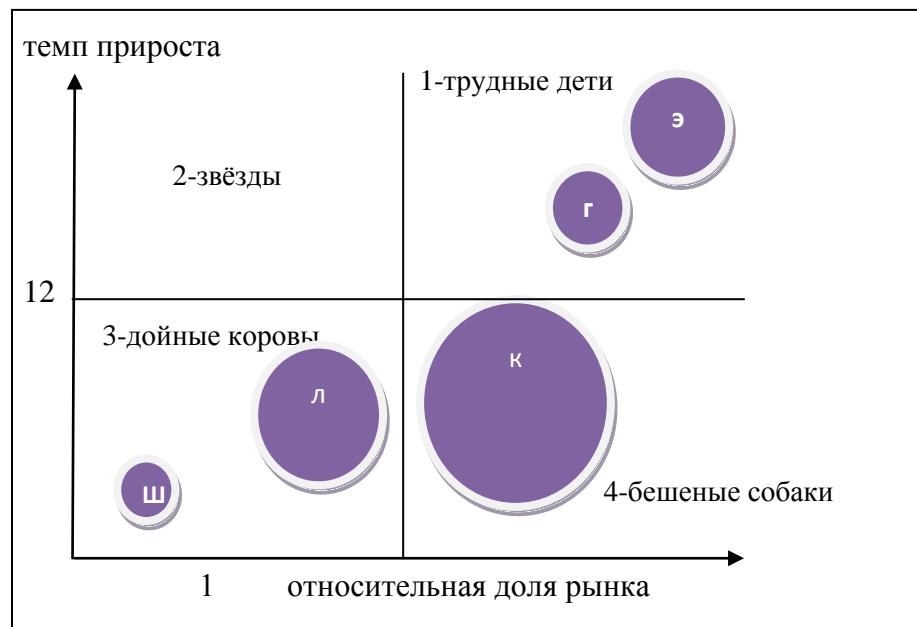


Рисунок 8 – Матрица БКГ ООО ЛКЗ «Сибирь»

Хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (11%), у «Сибири» существует очень мощный конкурент в лице организации ООО «АльфаХим», чья доля на этом рынке гораздо больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой. Компании не следует уделять большое количество инвестиций, а наоборот урезать расходы, но при желании они могут вывести этот продукт в квадрант №1. В 1-м квадранте находятся БЕ – «Эмали», «Грунтовки» т.е. денежный поток от них слабый, с помощью БЕ в квадранте «Дойная корова» можно направить инвестиции на развитие «Эмалей» и «Грунтовок», чтобы вывести их в «Звёзды» и попытаться стать лидером в отрасли. К сожалению, во 2-м квадранте у «Краски Сибири» нет БЕ, но это можно исправить, вложив инвестиции в «Трудных детей». В 3-м квадранте «Дойная корова» находится БЕ – «Лаки» и «Шпатлёвки», с их помощью компания может инвестировать в другие БЕ, а к ним можно применить стратегию развития продукта, т.е. создание каких-либо модификаций этого товара.

На данный момент параллельно с основной деятельностью ведётся инвестиционная - реализация проекта по строительству нового завода, но в этой сфере имеется ряд проблем, которые постараемся осветить ниже в проводимом анализе внутренней среды организации по модели Мескона.

Компания придерживается стратегии концентрированного роста, помогающей улучшить её положение на рынке, увеличить товарооборот и выручку от реализации. На основании вышеизложенного, построим иерархию целей компании ООО ЛКЗ «Сибири».

Для того, чтобы рассмотреть взаимосвязь целей организации и выделить основную, построим стратегическую карту системы сбалансированных показателей (рисунок 9).

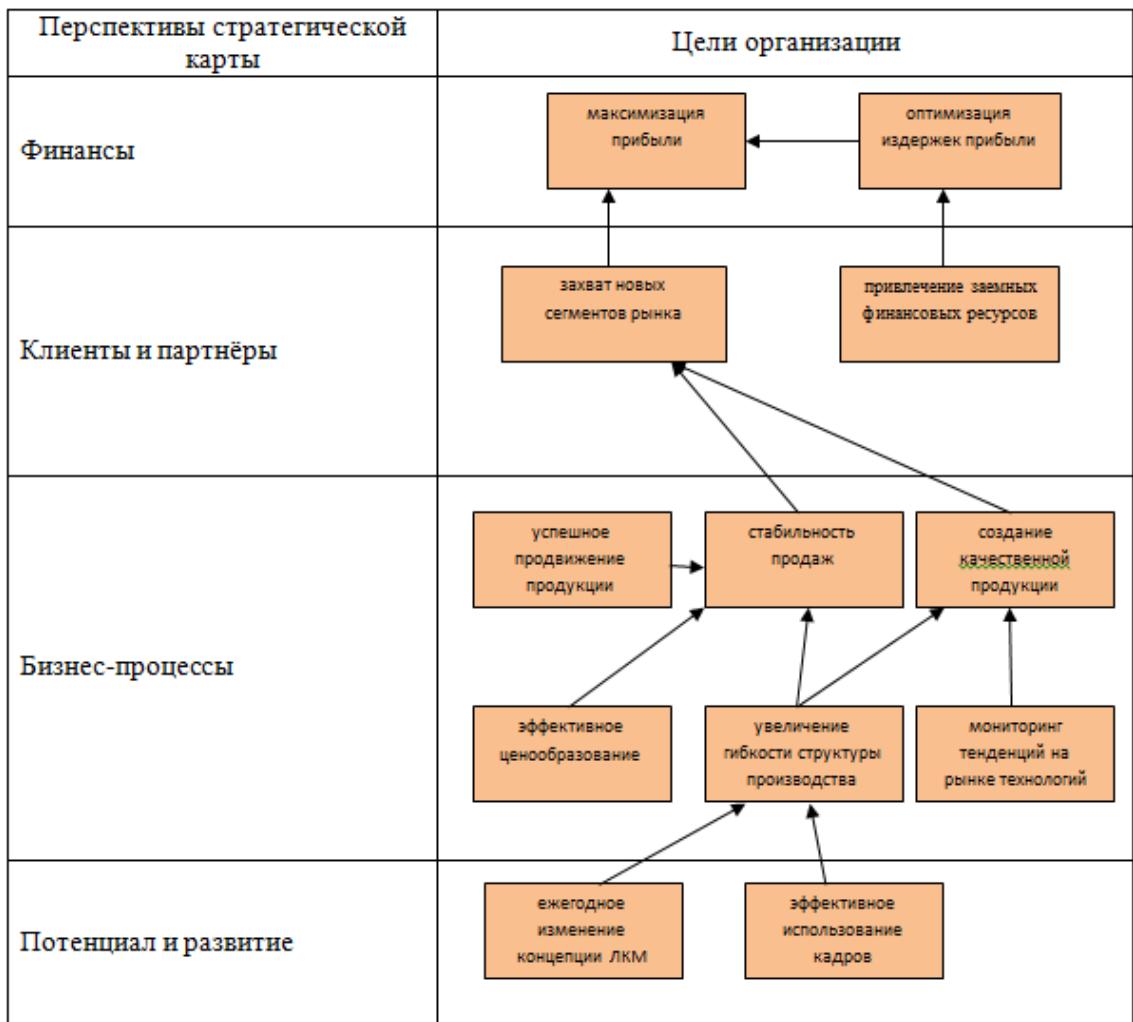


Рисунок 9 – Стратегическая карта системы сбалансированных показателей ООО ЛКЗ «Сибирь» как есть

На рисунке 9 можно увидеть, что существуют цели без взаимосвязи, а значит в процессе что то упущено, нет необходимого, связующего БП. Главной целью является финансовая - «Максимизация прибыли», поэтому ниже рассмотрим такой показатель эффективности деятельности, как рентабельность.

Рентабельность является показателем, характеризующим экономическую эффективность работы предприятия, мы рассмотрим его в динамике и проинтерпретируем, используя данные бухгалтерской отчётности, которые задействованы во всех ниже представленных расчетах.

Рентабельность всего капитала стремительно снижается из года в год (рисунок 10), что свидетельствует об не достаточно эффективном использовании имущества и возможно понижении спроса на продукцию (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика показателей рентабельности ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2014-2016 гг.

Показатель	Формула расчета	Год			Отклонение 2017 к 2015
		2015	2016	2017	
Рентабельность всего капитала предприятия, %	$R_{вк} = \frac{ЧП}{ВБ_{ср.}}$, где ЧП – чистая прибыль ВБ _{ср.} – средняя величина валюты баланса	9	0,4	2,2	-6,8
Рентабельность собственного капитала, %	$R_{ск} = \frac{ЧБП}{СС_{ср.}}$, где ЧБП – чистая бухгалтерская прибыль СС _{ср.} – средняя величина собственных средств	20	1	4,2	-15,8
Рентабельность продаж, %	$R_{п} = \frac{\Pi_{пр}}{B_p}$, где $\Pi_{пр}$ – прибыль от продаж B_p – выручка от реализации	10	3	4	-6
Рентабельность основной деятельности, %	$R_{од} = \frac{\Pi_{пр}}{З}$, где $\Pi_{пр}$ – прибыль от продаж З - затраты	11	2	3,2	-7,8

Рентабельность собственного капитала уменьшалась и к 2017 году составила 4,2%. Это показывает не очень эффективное использование собственного капитала, то есть в 2017 году на 1 рубль собственного капитала предприятие получило прибыль, всего лишь, в размере 4 копеек.

Динамика рентабельности продаж, визуализируемая на рисунке 10, свидетельствует о наличии проблем в основной деятельности, связанных с управлением затратами, ценообразованием, ассортиментной политикой.

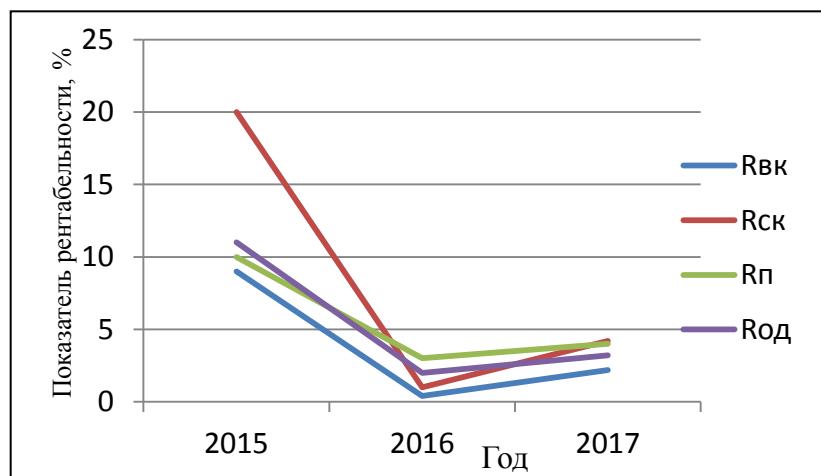


Рисунок 10 – Динамика показателей рентабельности 2015-2017гг.

Для ООО ЛКЗ «Сибирь» характерна линейно-функциональная организационная структура (рисунок 11):

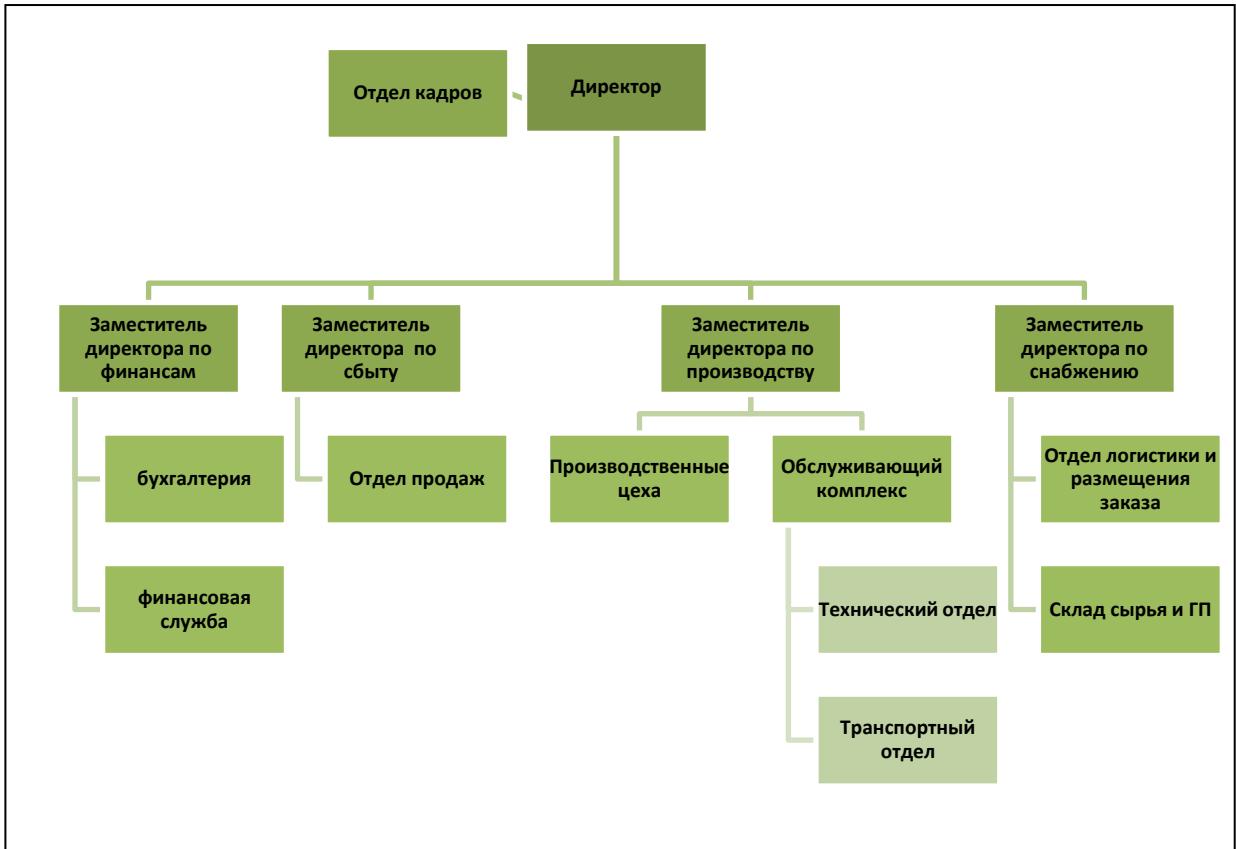


Рисунок 11 – Организационная структура ООО ЛКЗ «Сибирь»

К высшему руководству относится только директор предприятия. Он же является и участником и владельцем абсолютно всех бизнес-процессов. Раскроем для понимания понятие владельца бизнес-процесса - это должностное лицо, которое имеет в своем распоряжении персонал, инфраструктуру, программное и аппаратное обеспечение, информацию о бизнес-процессе, управляет ходом бизнес-процесса и несет ответственность за его результаты и эффективность. Хотя, ему необходимо заниматься развитием организации. Директор перегружен работой, которая не должна входить в его обязанности.

2.2 Выявление общих организационных проблем на основе анализа бизнес-процессов ООО ЛКЗ «Сибирь»

Все заместители только исполняют бизнес-процесс и отвечают за его выполнение, а за его организацию отвечает только директор, всё сосредоточено в его руках. Например, директор и его заместитель по сбыту занимаются непосредственно размещением заказов на изготовление. Заместитель по производству организует производственный процесс на

предприятии. Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляется заместитель директора по финансам, он же главный бухгалтер. Это процесс осуществляется, также, при некотором участии директора предприятия. Построим карту ПВУ ООО ЛКЗ «Сибирь» (рисунок 12), опираясь на типовую структуру бизнес-процессов Business Studio [84].



Рисунок 12 – Карта ПВУ ООО ЛКЗ «Сибирь»

Далее построим таблицу 9 для выявления связей между процессами и целями компании.

Таблица 9 – Соотношение бизнес-процессов и стратегических целей ООО ЛКЗ «Сибирь»

Бизнес-процесс	Стратегическая цель
Выработка согласованных условий деятельности	<ul style="list-style-type: none"> – Захват новых сегментов рынка; – Максимизация прибыли; – Увеличение оборота
Разработка новых и существующих продуктов	<ul style="list-style-type: none"> – Создание качественной продукции; – Мониторинг тенденций на рынке технологий

Окончание таблицы 9

Бизнес-процесс	Стратегическая цель
Входящие поставки	<ul style="list-style-type: none"> - Максимизация прибыли; - Оптимизация издержек
Управление производством	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение гибкости структуры производства
Утилизация отходов брака и неликвида	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация издержек
Воспроизведение объектов инженерно-технической инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none"> - Оптимизация издержек
Воспроизведение информационных систем и оборудования ИТ-технологий	
Воспроизведение трудовых ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> - Эффективное использование кадров
Управление финансами	<ul style="list-style-type: none"> - Привлечение заёмных финансовых ресурсов; - Оптимизация издержек; - Максимизация прибыли - Увеличение оборота
	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение инвестиционного потенциала (реализация инвестиционных проектов)

У компании отсутствует деятельность, отвечающая за инвестиционное планирование, а в нашем случае за реализацию инвестиционного плана.

На основе проведённого анализа, выделим следующие проблемы в деятельности организации:

1. существует цель, направленная на максимизацию прибыли, но при этом происходит снижение темпов роста рентабельности деятельности;
2. плохая координация деятельности бизнес-процессов;
3. упущение альтернативы реализации проекта, с высоким потенциальным уровнем прибыли и рентабельности;
4. наличие целей не взаимосвязанных с другими и не направленных на достижение главной цели;
5. отсутствие необходимых целей в системе их взаимодействия (специалисты из отдела планирования и разработки стратегии не видят их);
6. отсутствие бизнес-процесса, который мог бы отвечать за осуществление инвестиционного проекта;
7. существование бизнес-процессов, не имеющих цели;
8. перегруз директора дополнительными обязанностями;
9. отсутствие ответственности и полномочий у других руководителей.

Всё планирование в организации и проектная деятельность завязаны на решениях и идеях одного человека – директора компании. В деятельности организации отсутствует проектный подход в управлении её развитием. Крупный инвестиционный проект заморожен по причине: во-первых, отсутствия в организации подразделения, которое отвечало бы за развитие и инвестиционное планирование; во-вторых, отсутствует чётко пропроектированная

система финансирования основной и инвестиционной деятельности (и соответственно стратегия финансирования не определена).

Организации необходима новая структура управления, в связи с чем поменяется система финансов и бизнес-процессы, произойдёт их автоматизация.

2.3 Идентификация проблем функционирования существующей системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»

Данная организация занимается выполнением как индивидуальных, так и серийных заказов, также существует инвестиционная, пока пристаивающая, деятельность. То есть, прослеживается смешанная технологии ведения бизнеса: проекты индивидуальных заказов, серийное производство и инвестиционные проекты развития. На мой взгляд, существующая организационная структура и отсутствующие, строго прописанные обязанности персонала противоречат выбранной стратегии организации, стратегии концентрированного роста. Каждое из этих направлений деятельности в рамках технологии ведения бизнеса требует грамотного подхода в финансировании, должна существовать чётко простроенная финансовая структура. Организации необходим проектный подход к управлению организацией и финансами, поскольку более 50% прибыли компаний приносят именно проекты индивидуальных заказов. Проектный подход позволяет своевременно выявлять узкие места системы и формировать резервы на дальнейший период, на следующий реализующийся проект, возможно и инвестиционный.

На данном этапе возникла необходимость анализа существующей структуры управления финансами в организации. Появился ряд вопросов, на которые следовало ответить в результате анализа: соответствует ли существующие структура управления финансами технологии ведения бизнеса в организации? по какому принципу осуществляется её функционирование? какие проблемы в управления финансами не позволяют компании развиваться дальше? можно ли назвать существующую структуру системой?

Обратим внимание на визуализацию финансовой структуры компании на рисунке 13.

С точки зрения управления капиталом, ООО ЛКЗ «Сибирь» несет ответственность, как ЦФО двух типов – Центр инвестиций (ЦИ) и Центр прибыли (ЦП). Это означает, что руководство возлагает ответственность за два показателя:

- отдачу на инвестированный в предприятие капитал;
- величину прибыли, которое заработает предприятие.

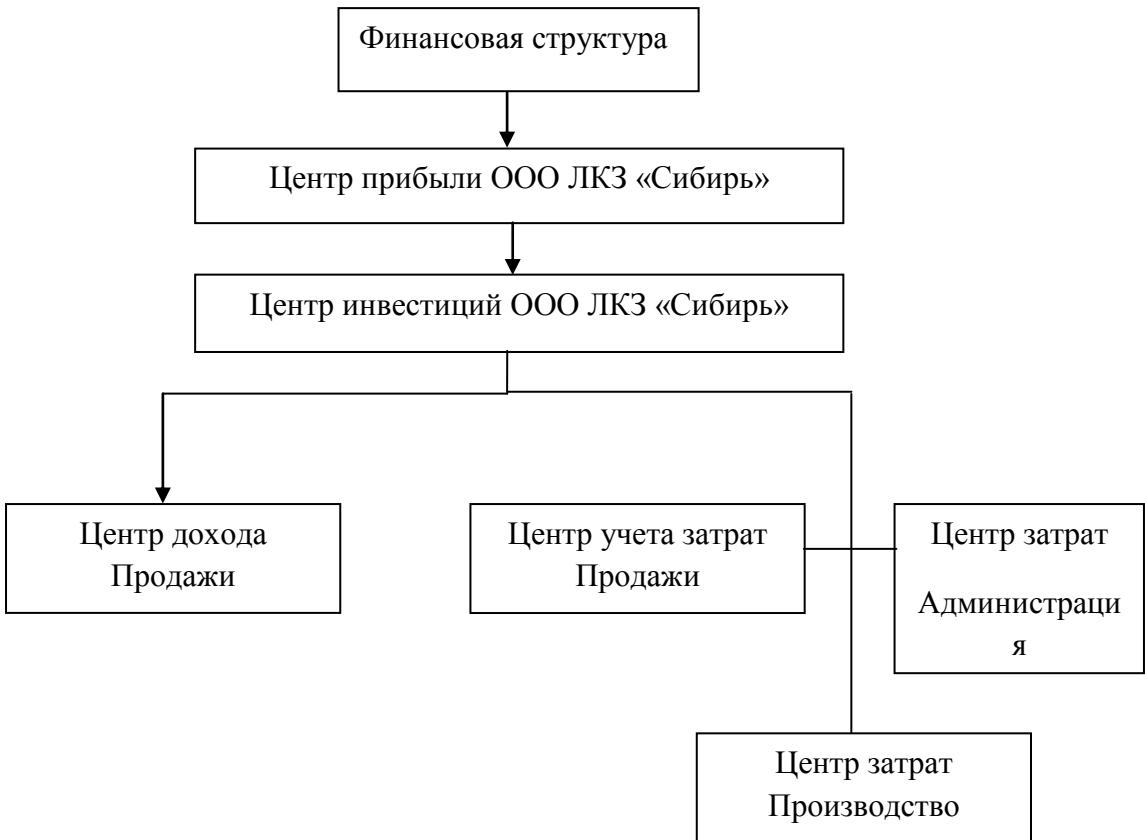


Рисунок 13 – Номинальная финансовая структура ООО ЛКЗ «Сибирь»

Центр Затрат (ЦЗ). Это подразделения, которые отвечают за выполнение определенных функций, и руководитель которого отвечает за расходы данного ЦЗ в соответствии с утвержденным бюджетом затрат. В компании ООО ЛКЗ «Сибирь» выделяются структурные подразделения, отвечающие только за понесенные затраты:

- Администрация предприятия;
- Производство.

Руководители каждого Центра Затрат должен обеспечить выполнение его функционала, не превысив утвержденный бюджет на период.

Центр Дохода (ЦД). Как правило, в качестве ЦД выделяют продающее подразделение ООО ЛКЗ «Сибирь» - отдел продаж предприятия, менеджеры которого отвечают за размер выручки данного ЦФО.

Помимо этого, мы выделили ЦУЗ Продажи, так как этот центр не несет ответственность за приносимые им затраты.

Как мы знаем, частью системы управления финансами организации является распределение ответственности на конкретных руководителей и бюджетов по ЦФО. Далее, рассмотрим эти составляющие.

Опираясь на организационную структуру, анализируемую в первой главе работы, представим распределение организационных звеньев по типам ЦФО, а также персональной ответственности сотрудников, представим в виде таблицы (таблица 10).

Таблица 10 – Классификация (распределение) организационных звеньев предприятия ООО ЛКЗ «Сибирь» по типам ЦФО

Оргзвенья	Тип ЦФО				
	ЦИ	ЦП	ЦМД	ЦД	ЦЗ
1. ООО ЛКЗ «Сибирь»	+	+			
1.1 Директор предприятия					+
1.1.1 Отдел кадров					+
1.1.2.1 Финансовая служба					+
1.1.3 Заместитель директора по продажам				+	+
1.1.3.1 Отдел продаж				+	+
1.1.4 Заместитель директора по производству					+
1.1.4.1 Производственные цеха					+
1.1.4.1.1 Транспортный отдел					+
1.1.4.1.2 Технический отдел					+

В организации отсутствует центр маржинального дохода. Но такого быть не должно, поскольку существует три вида технологии бизнеса, каждый из которых имеет свою структуру дохода и особенности ценообразования, структуры затрат.

Каждый руководитель ЦФО:

- принимает участие в процессе планирования, учета и анализа показателей, но в пределах своих полномочий;
- получает необходимую информацию для составления операционных бюджетов у руководителей нижестоящих ЦФО;
- получает информацию об изменении в системе бюджетного управления.
- не превышает лимиты по статьям, которые были указаны для каждого центра ответственности;
- предоставляет плановые и фактические данные по статьям бюджетов руководству предприятия точно в срок.

Продемонстрируем зоны ответственности руководителей в таблице 11.

Таблица 11 – Руководители ЦФО компании ООО ЛКЗ «Сибирь»

Наименование ЦФО	Должность руководителя ЦФО
1. ЦИ ЛКЗ «Сибирь»	Директор предприятия
1.1 ЦП ЛКЗ «Сибирь»	Заместитель директора по финансам
1.1.1 ЦД Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.2 ЦЗ Администрация	Директор предприятия
1.1.3 ЦУЗ Продажи	Заместитель директора по продажам
1.1.4 ЦЗ Производство	Заместитель директора по производству

Опираясь на структуру ответственности и финансовую структуру, рассмотрим систему бюджетов, поскольку это одна из составляющих системы финансов. Бюджет, в свою очередь, это центр пересечения

информационных потоков. Определим такие информационные центры для каждого ЦФО (таблица 12).

Таблица 12 – Соотношение бюджетов и центров финансовой ответственности

ЦФО	Бюджеты										
	Бюджет закупок материалов	Бюджет продаж	Бюджет производства	Бюджет производственных запасов	Бюджет трудовых затрат	Бюджет управленческих расходов	Бюджет коммерческих расходов	Бюджет маржинального дохода	Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Прогнозный баланс
ЦП ООО ЛКЗ «Сибирь»									+	+	+
ЦМД «Филиал»								+			
ЦД Продажи	+										
ЦЗ Администрация					+	+	+				
ЦУЗ Продажи	+										
ЦЗ Производство		+	+	+							

Финансовая структура предприятия обычно формируется постепенно, по мере развития предприятия, освоения современных технологий и внедрения современных инструментов финансового менеджмента, централизации финансово – экономического управления предприятием и формирования на предприятии высокой корпоративной культуры.

Финансовая структура (рисунок 14) показывает ответственность за выполнение различных экономических показателей, благодаря указанным в ней бюджетам.

Организационная и финансовая структуры предприятия не должны отличаться кардинально друг от друга. Но, если этот факт существует, то можно говорить о такой проблеме, как слабая управляемость бюджетируемой организации. Если сделать так, чтобы одна структура максимально соответствовала другой, то это поможет избавиться от этой проблемы. На данный момент в организации существует именно эта проблема.

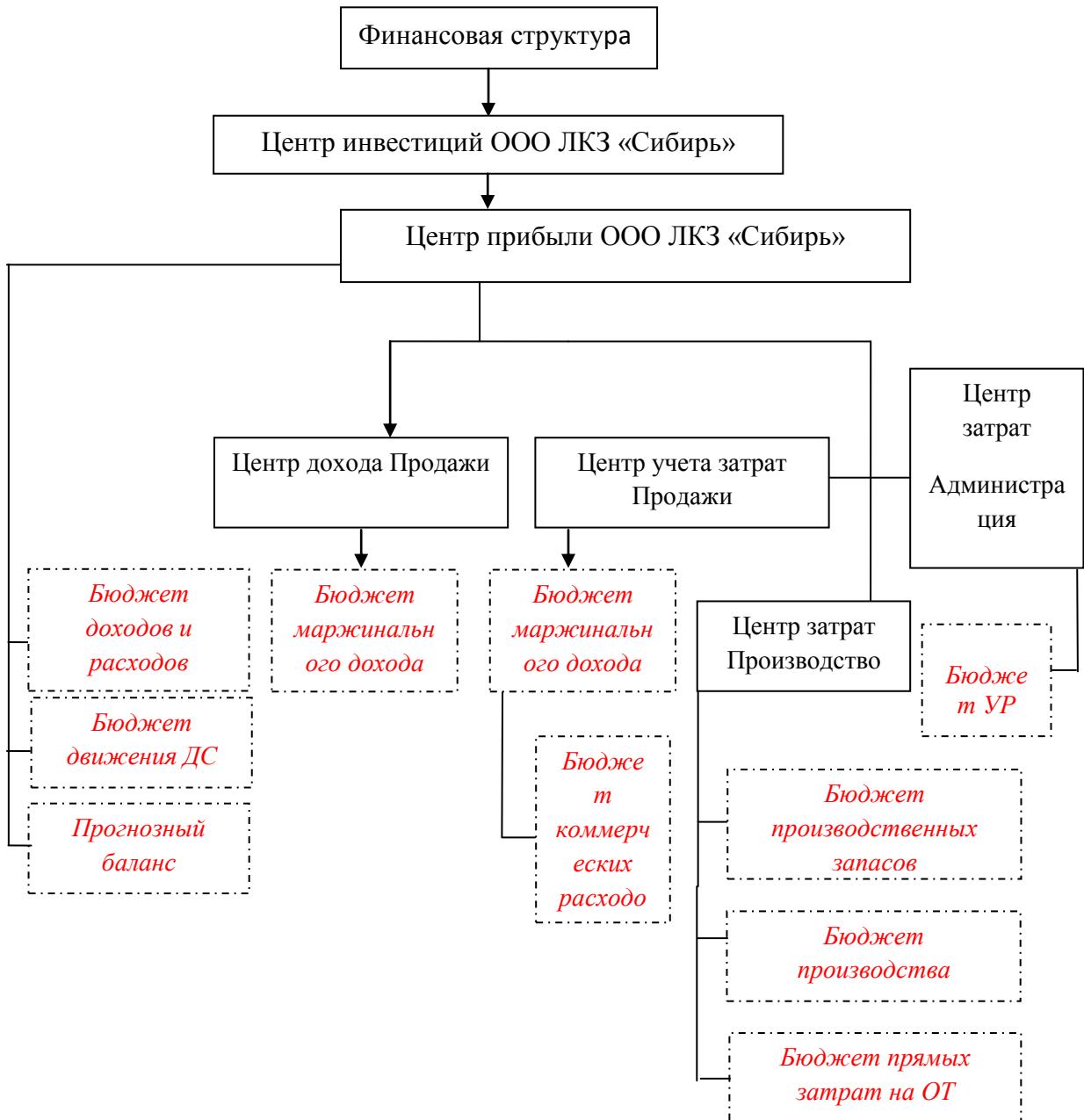


Рисунок 14 – Соотношение ЦФО и бюджетов ООО ЛКЗ «Сибирь»

В настоящее время в ООО ЛКЗ «Сибирь» именно бюджет движения денежных средств, представленный на рисунке 15, является главным документом в системе внутрифирменных бюджетов.

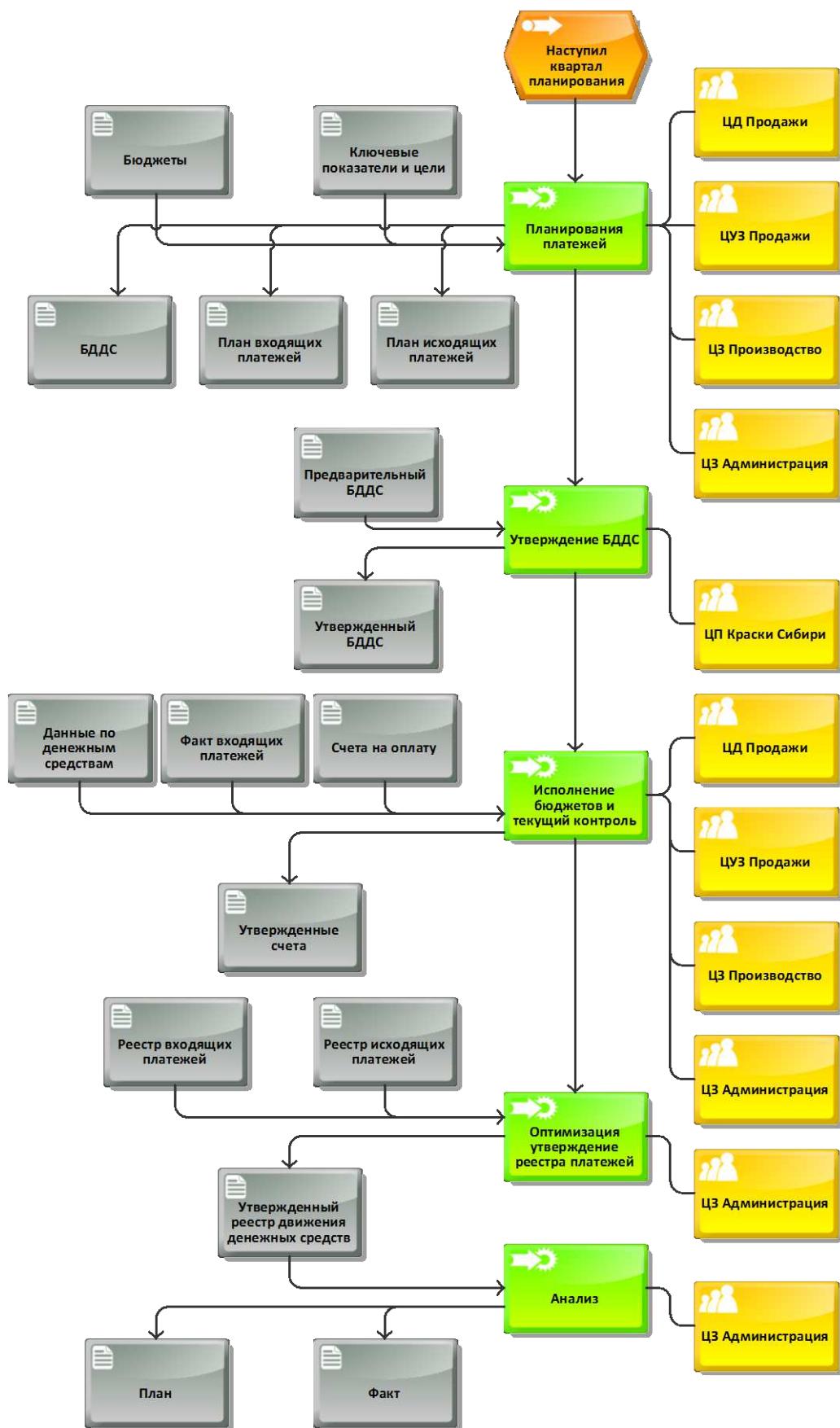


Рисунок 15 – Процесс бюджетирования платежей БДС

Процесс бюджетирования в организации проходит по схеме – снизу вверх. На представленном выше рисунке 15 видно, что в начале в компании создаются бюджеты подразделений, а затем уже сводные в соответствии с установленным регламентом.

В процессе анализа процесса управления финансами нам удалось выявить всего лишь две составляющие СУФ: структура (несоответствующая технологии бизнеса), информационные потоки. Проектный подход ни в одной из сфер управления организацией не выявлен.

3 Совершенствование системы управления финансами организации на примере ООО ЛКЗ «Сибирь»

3.1 Построение модернизированной системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»

Рассматриваемому объекту бесспорно необходима разработка системы управления финансами и модернизация корпоративной структуры именно в рамках проектного подхода, поскольку каждой из технологии бизнеса нужна своя категория, свой комплекс, состоящий из: предвидения, планирования, организации, координирования и контроля. Только в серийном производстве это будет «долгосрочный проект», назовём его так, в индивидуальном заказе и инвестиционной деятельности – краткосрочный.

В первую очередь необходимо пристроить организационную структуру и определить должностные полномочия. С учётом проектного подхода новая организационная структура будет выглядеть следующим образом (рисунок 16).

В данной организационной структуре видно, что деятельность организации разбита на следующие направления: текущая, инвестиционная деятельность и индивидуальные заказы, каждое из которых представляется в виде проекта.

Направление серийных заказов – проект составляется на год производства с учетом возможного пополнения дополнительных заказов на продукцию обычной номенклатуры, представленной компанией, т.е. у компании существуют постоянные оптовые заказчики, затраты на которых мы можем уже посчитать, в данном случае исключаются затраты на привлечение клиентов и в основном прорабатывается база имеющихся (специальные и затратные методы маркетинга не используются). В таком случае учет ведётся по статьям затрат через составление отчетности бухгалтерией.

Направление индивидуальных заказов – каждый заказ, пришедший с отдела привлечения заказов с подтверждением директора, оформляется как проект и представляет из себя центр финансовой ответственности, т.е. общий бюджет этого отдела представляет из себя бюджет основанный на бюджетах ЦФО, и управление финансами соответственно ведется через эти центры.

Направление инвестиционных проектов – это направление для организации как структура является новым, основной задачей ЦФО будет являться поиск резервов развития инвестиционной деятельности и привлечение заёмных ресурсов, поиск инвесторов; лаборатория научных разработок под руководством руководителя инвестиционных проектов развивает направление разработки инновационных концепций продукции и в первую очередь запускается в разработку проект по строительству нового завода.

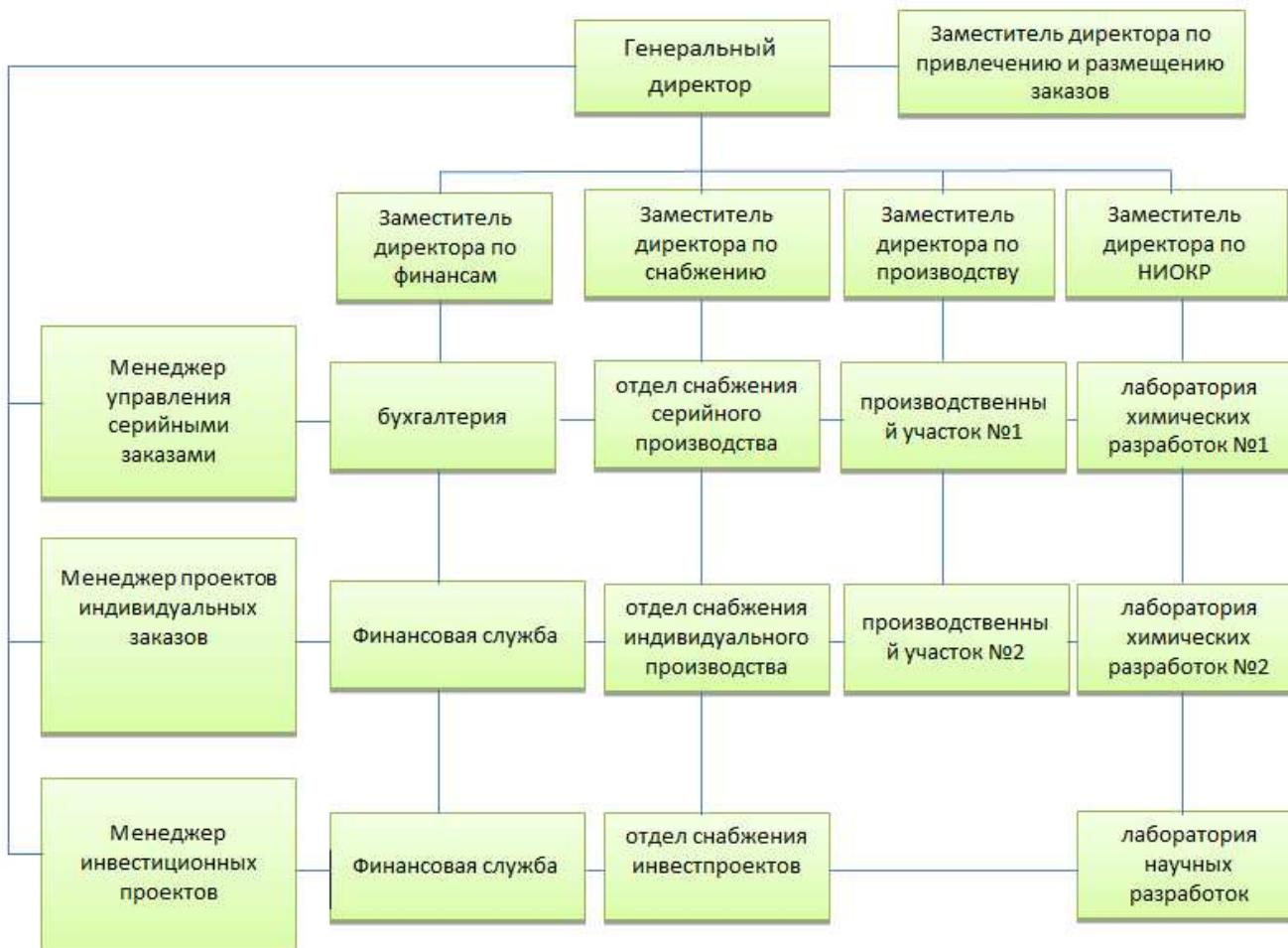


Рисунок 16 – Организационная структура ООО ЛКЗ «Сибирь»

Перед практическим внедрением данной организационной структуры мной было предложено проведение двухнедельного курса по командообразованию и проектному управлению, в рамках которого мы проводили деловые игры и решали кейсы по модернизации бизнес-процессов, организационной структуры, процесса производства при помощи проектного подхода. В конце курса было проведено общее собрание, на котором до сотрудников компании были донесены все предстоящие организационные изменения, презентована организационная структура. По результатам анонимного опроса о готовности работать по проектному принципу и распределению обязанностей по технологиям бизнеса было получено 95% положительных голосов. Руководитель каждого структурного подразделения предложил свою кандидатуру в качестве участника проектной группы по внедрению организационных изменений.

Далее, на основе представленной оргструктуры, была модернизирована финансовая структура, одна из составляющих системы управления финансами.

На основании проделанных исследований деятельности организации, а также анализа лучших практик в области управления финансами предлагаю модификацию каждого элемента системы с учётом всех особенностей (рисунок 17).



Рисунок 17 – Модель модернизированной системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь»

Обозначим сущность и принцип функционирования каждого элемента представленной выше системы.

Структура финансовой службы

Для того, чтобы структура финансовой службы была оптимальной, на общем собрании руководства компании был поставлен вопрос: какие же задачи она должна выполнять?

В результате обсуждений мы установили требования к задачам, они должны:

- быть направлены на достижение стратегических целей компании;
- предоставлять возможность делегирования полномочий для их реализации;
- определять круг обязанностей сотрудников с учётом разных технологий бизнеса.

А также, определили перечень задач:

1. разделить ответственность за финансовые показатели по трём направлениям технологии бизнеса;

2. в равной мере обеспечить контроль и координацию привлечения и распределения финансовых ресурсов по направлениям технологии бизнеса и проектам;

3. определить базу для системы оценки деятельности финансовой службы.

С учётом новой и уже формализованной организационной структуры, а также спецификой бизнеса мною была разработана и предложена структура финансовой службы. Обратим внимание на рисунок 18.

В прямом подчинении у финансового директора находятся: специалист по проектам и выполнению индивидуальных заказов, специалист по проектам и выполнению серийных заказов, специалист по проектам инвестиционной деятельности, начальник планового отдела, главный бухгалтер, т.е. пять финансовых подразделений, функции каждого из которых представлены на рисунке 18. На данный момент численность финансовой службы составляет 16 человек.

В результате того, что бухгалтерия находится в подчинении у финансового директора, финансовой службе представляются планы производства, списки кредиторов и дебиторов, документы по выплате зарплаты работникам, суммах денежных средств, находящихся на его счетах, и суммах предстоящих расходов. В свою очередь финансовая служба, обрабатывая эту информацию, анализируя ее, дает квалифицированную оценку платежеспособности предприятия, ликвидности его активов, кредитоспособности, составляет платежный календарь, готовит аналитические отчеты по другим параметрам финансового состояния предприятия и знакомит бухгалтерию с финансовыми планами и аналитическими отчетами об их выполнении, которая в своей ежедневной деятельности руководствуется этими сведениями. А благодаря планово-финансовому отделу, который формирует финансовые планы и выявляет

отклонения, удаётся оперативно координировать и корректировать показатели.

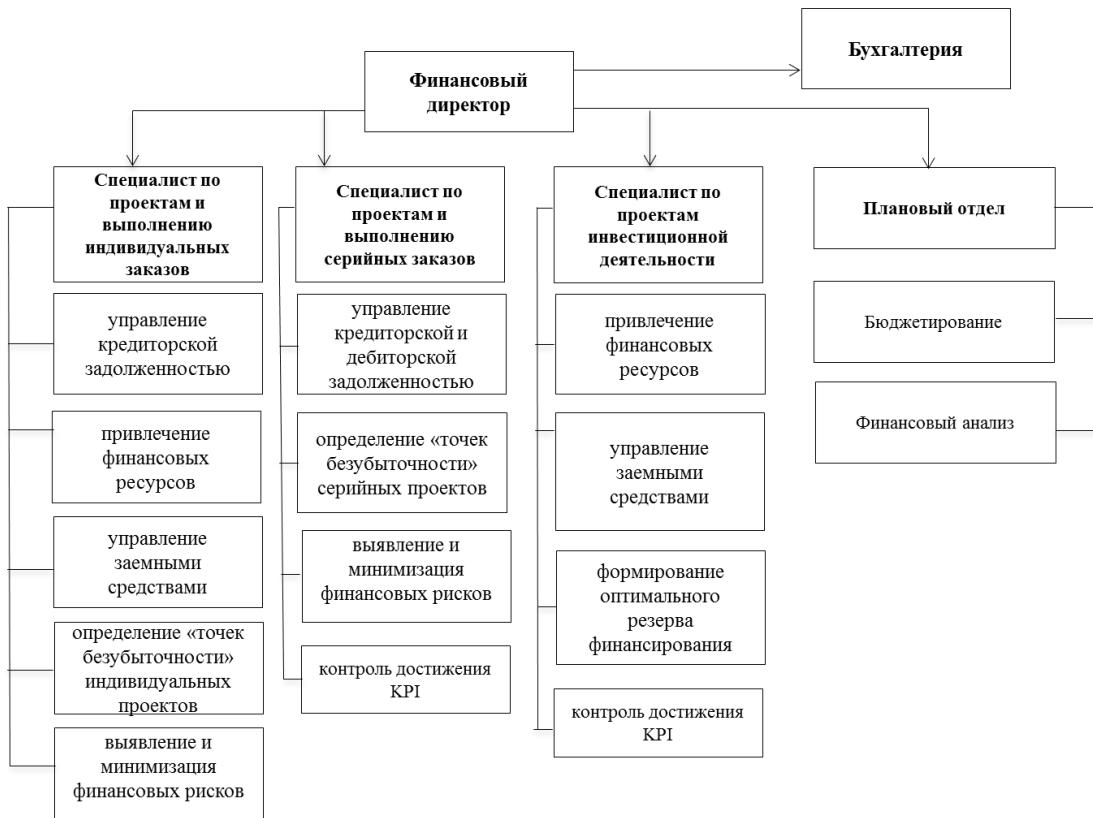


Рисунок 18 – Структура финансовой службы ООО ЛКЗ «Сибирь»

Финансовые методы и модели

На следующем этапе, безусловно, выходим на модель, в рамках которой осуществляется работа финансовой службы. Благодаря данной модели в дальнейшей работе финансового подразделения нам удастся:

- описать имущество и финансовое положение предприятия;
- дать характеристику как в целом стратегии финансирования, так и стратегии каждой технологии бизнеса предприятия;
- управлять конкретными видами активов и обязательств по направлениям технологий бизнеса;
- прогнозировать основные финансовые показатели по каждому направлению.

Далее, при помощи указанных выше показателей мы можем формировать систему сбалансированных показателей и устанавливать критерии эффективности (KPI) по каждому направлению деятельности.

Модель состоит из четырёх направлений анализов, которые в свою очередь в дальнейшем будут автоматизированы. Это:

- финансовый анализ деятельности по выполнению индивидуальных заказов (рисунок 19);

- финансовый анализ деятельности по выполнению серийных заказов (рисунок 20);

- финансовый анализ направления инвестиционной деятельности (рисунок 21);

- комплексный анализ финансовой устойчивости организации (рисунок 22).

Представим графически схемы каждого направления анализа, которые были доработаны и модифицированы под специфику деятельности организации на основе методики российского экономиста Д.А. Ендовицкого.

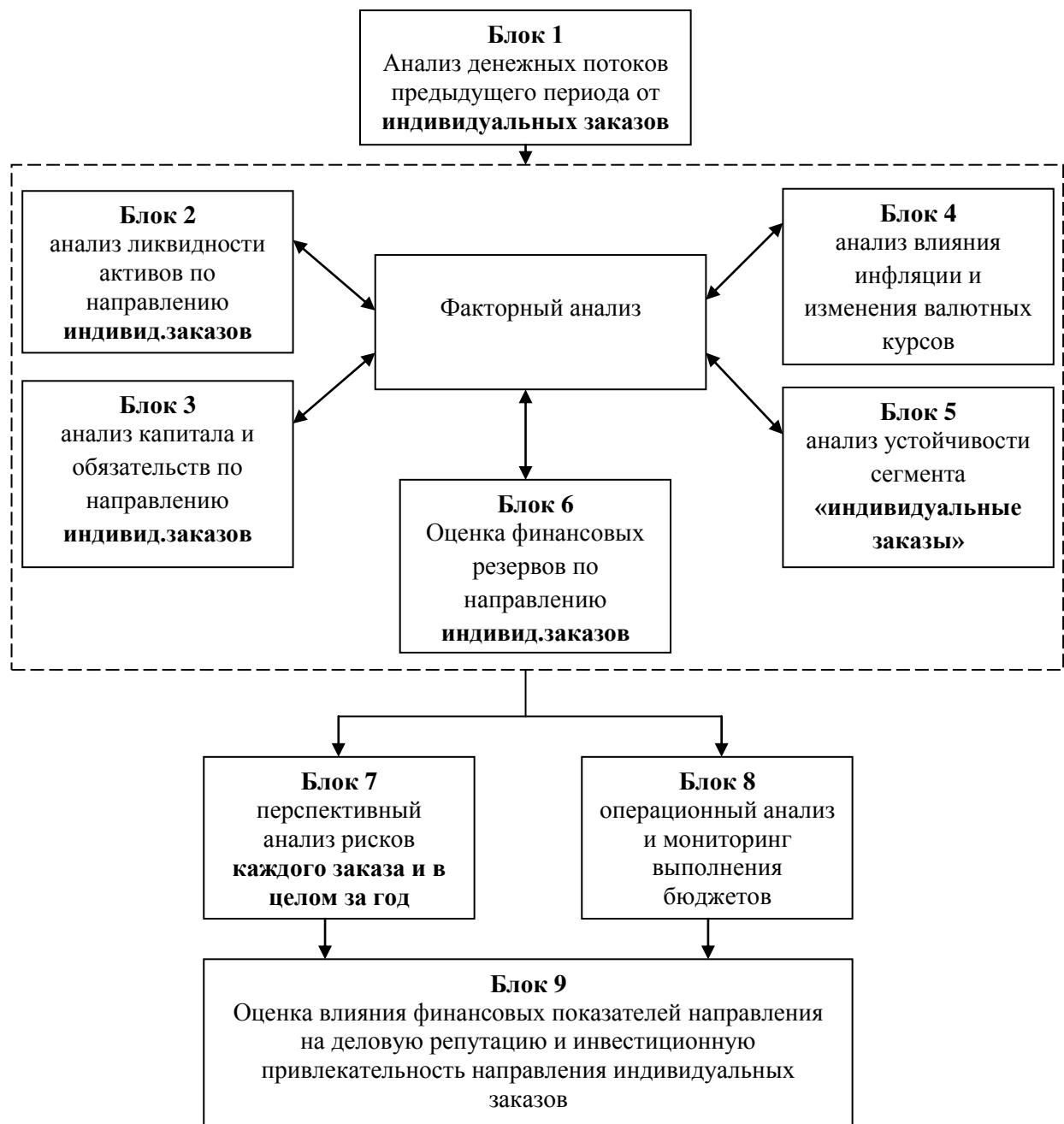


Рисунок 19 – Схема финансового анализа деятельности по выполнению индивидуальных заказов

Далее представим схему по направлению серийных заказов (рисунок 20). Логика и схема остаётся прежней, но меняются сами значения показателей в соответствии от направления технологии бизнеса.

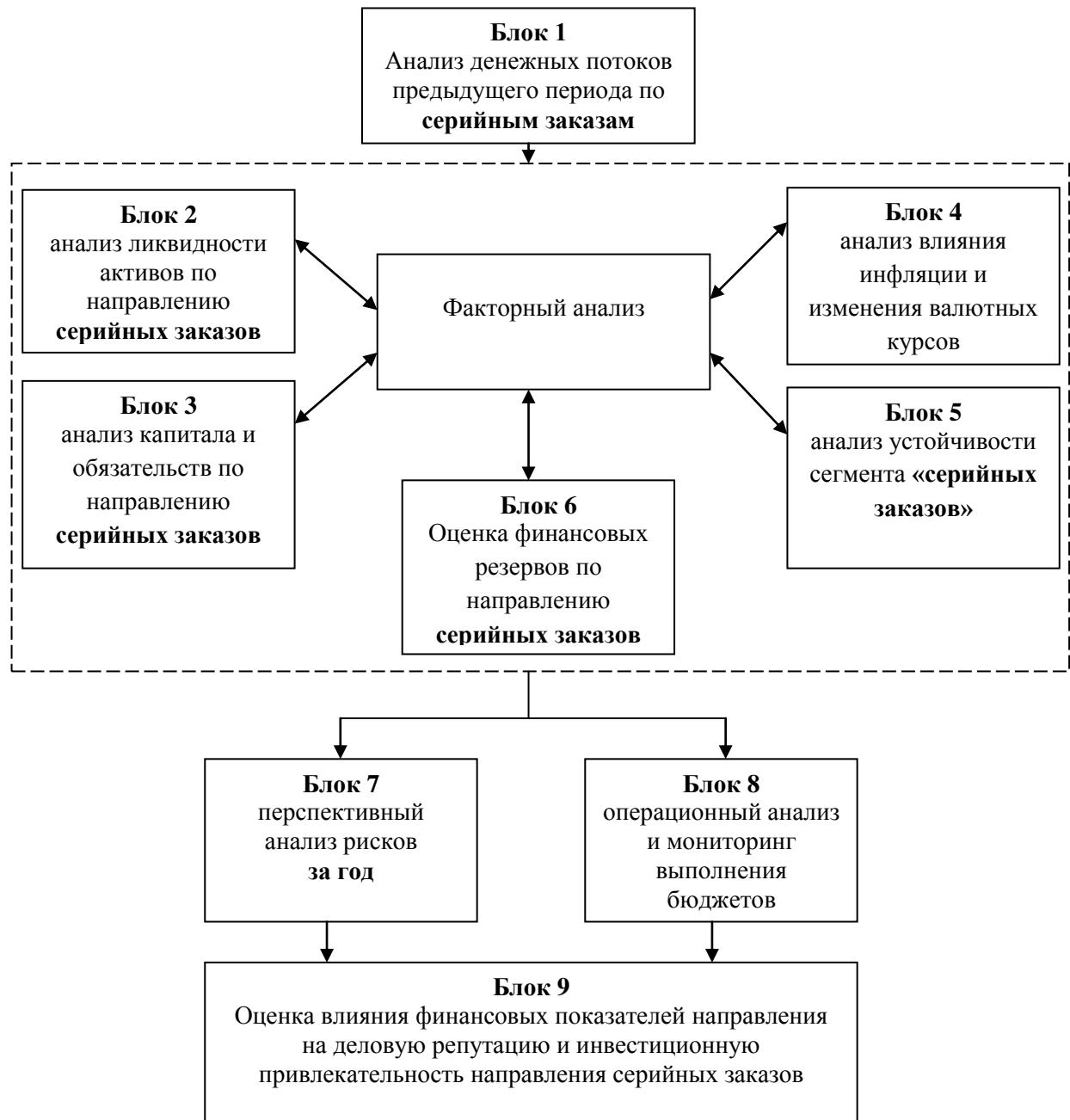


Рисунок 20 – Схема финансового анализа деятельности по выполнению серийных заказов

Финансовый анализ инвестиционной проектной деятельности будет осуществляться в соответствии со следующей логикой, представленной на рисунке 21.

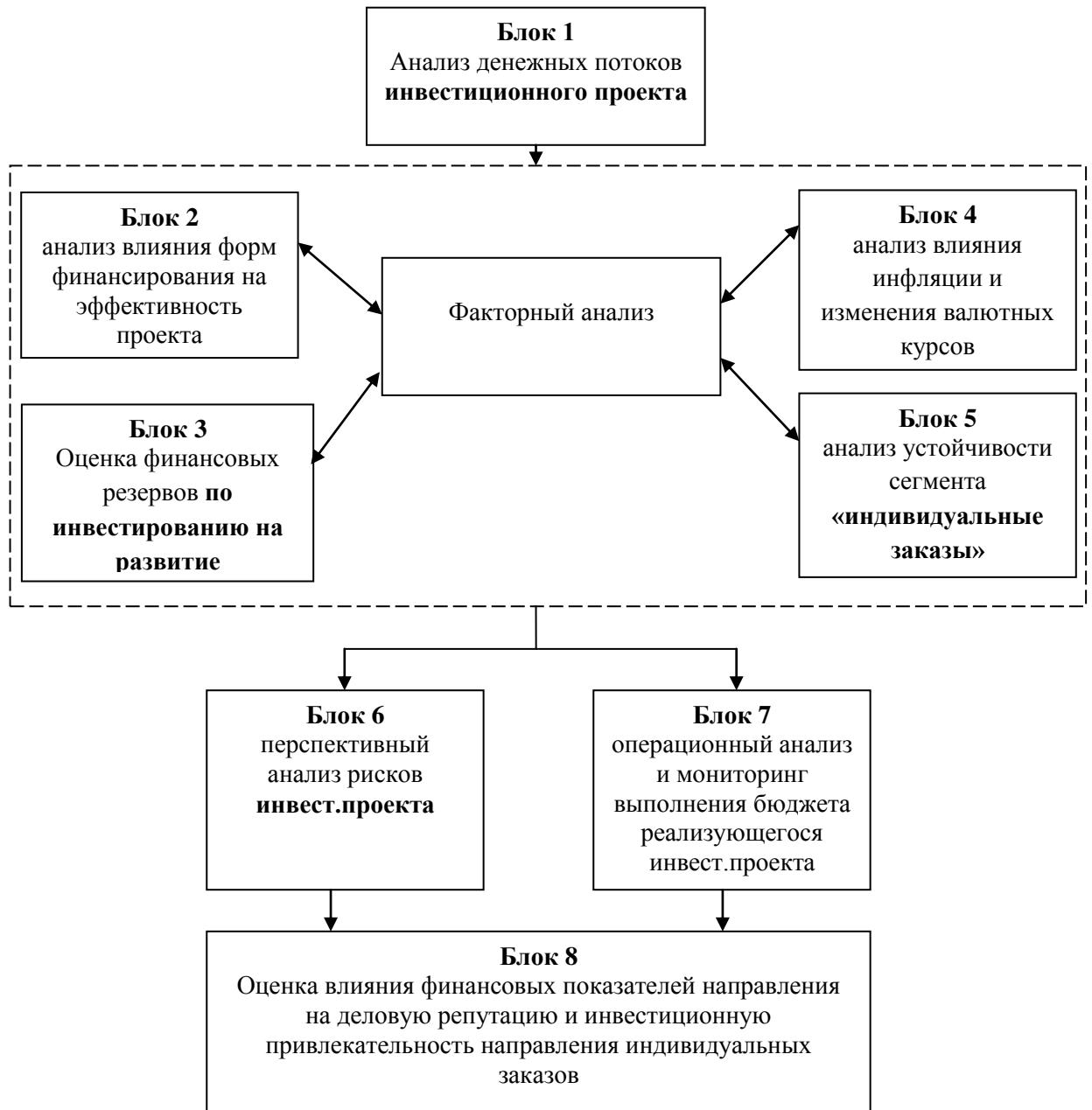


Рисунок 21 – Схема финансового анализа направления
инвестиционной деятельности

Все данные из выше представленных схем обрабатываются и передаются в плановый отдел, который в свою очередь проводит комплексный анализ финансовой устойчивости организации, обратим внимание на рисунок 22.

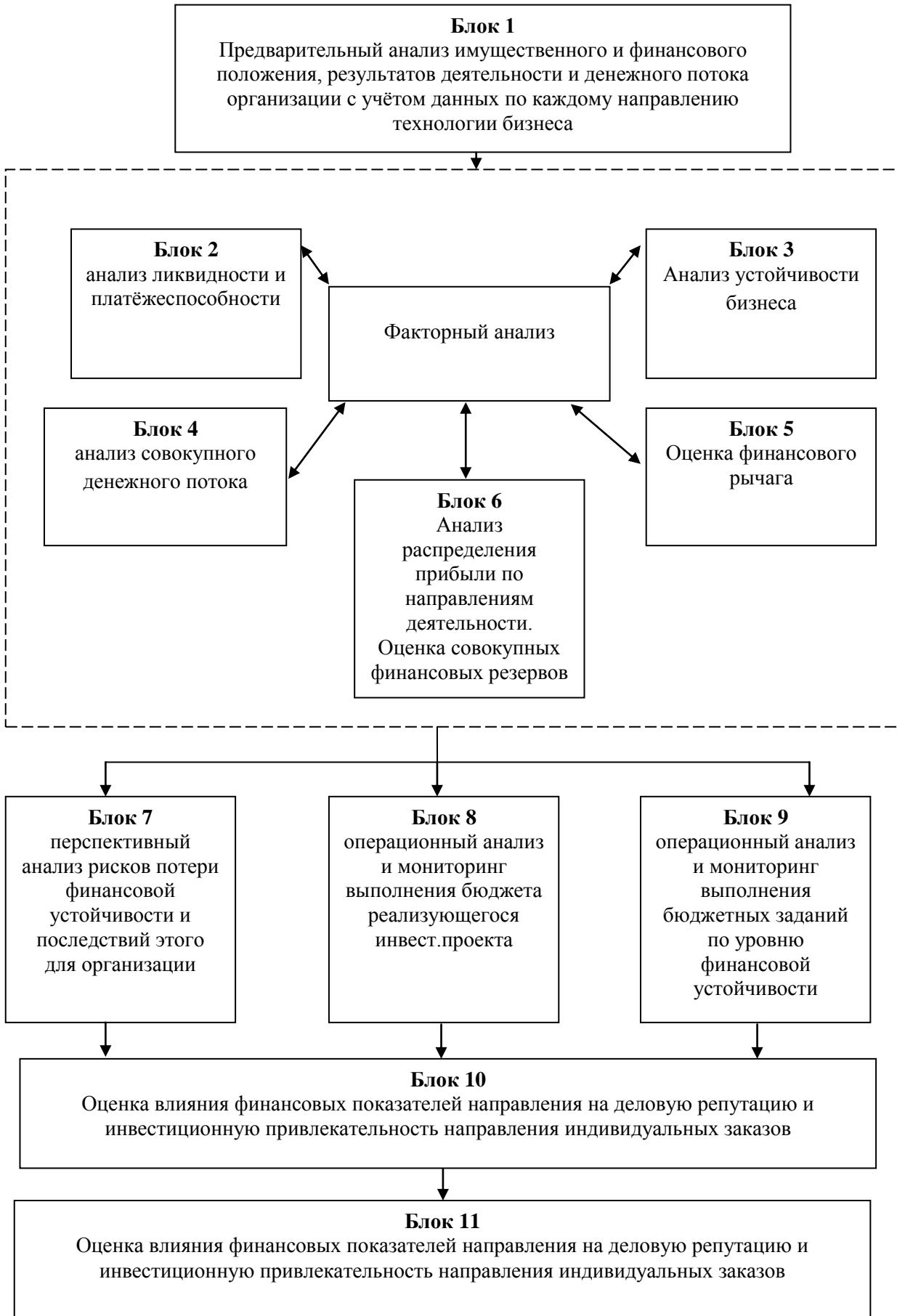


Рисунок 22 – Схема комплексного анализа финансовой устойчивости организаций

Полученные данные из комплексного анализа, в свою очередь, являются основой финансовой составляющей системы сбалансированных показателей (ССП), которая позволяет управлять бизнесом, а управлять можем только тем, что можем измерить. В данном случае в финансовых показателях измеряем потенциал и вклад каждого направления технологии бизнеса на достижение главной стратегической цели компании.

Для каждого направления технологии бизнеса будет свой комплекс ключевых показателей эффективности (КПИ), каждый из которых представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Ключевые показатели эффективности деятельности финансового подразделения ООО ЛКЗ «Сибирь»

индивидуальные проекты	проекты серийного производства	инвестиционные проекты
<p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> -рентабельность продаж - временной денежный цикл -доход от минимизации рисков -% отклонения по исполнению бюджета 	<p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> -коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности -доход от минимизации рисков -% отклонения по исполнению бюджета 	<p>KPI:</p> <ul style="list-style-type: none"> -количество привлеченных средств -показатели эффективности проекта -количество реализованных проектов (n-проектов)

Достижение планового значения каждого из показателей по направлениям технологии бизнеса ложится в основу общеорганизационных показателей. Была разработана ССП с КПИ, в соответствии со стратегией организации (приложение Ж).

Финансовые инструменты

Финансовые инструменты это средство управления финансовыми ресурсами. Каждому направлению деятельности соответствует свой перечень ресурсов: серийные заказы - денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность; проекты индивидуальных заказов - денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, краткосрочные и долгосрочные кредиты; инвестиционные проекты развития – долгосрочные кредиты и лизинг. А именно, это источники финансирования, привлечением, размещением и оптимизацией которых, занимаются специалисты в каждом направлении технологии бизнеса.

А управлять финансовыми ресурсами в рамках каждого направления технологии бизнеса специалисту будут по средствам финансового анализа, схемы которого представлены выше на рисунках 19-22. Если представить расчёты процентного соотношения финансовых ресурсов обеспечивающих

каждое направление, то оно будет выглядеть следующим образом (рисунок 23).



Рисунок 23 – Соотношение источников финансирования по направлениям технологии бизнеса ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2016-2018 гг.

На основании представленного выше рисунка можно сделать следующий вывод о том, что за последние два года организация развивалась за счет собственных средств, что ещё раз подтверждает сделанные во второй главе данной работы выводы. Для развития проектной деятельности и инвестиционного потенциала необходимы заемные средства. Именно поэтому утверждённый руководством перечень финансовых ресурсов имеет такое распределение по направлениям технологии бизнеса, где проекты индивидуальных заказов, содержащие в себе новые разработки, и инвестиционные проекты развития обеспечиваются за счет заемных финансовых средств, привлечением которых занимаются определённые специалисты. Подтвердим данные выводы расчётом показателей результата

финансово-хозяйственной деятельности в таблице 14 и построением матрицы финансовой стратегии Франшона-Романе.

Таблица 14 – Динамика результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Краски Сибири» 2015-2017 гг.

Показатель	Год			Отношение 2017 к 2015
	2015	2016	2017	
Результат хозяйственной деятельности (РХД)	33955	26856	17408	-16547
Результат финансовой деятельности (РФД)	-7268	-964	-6492	776
Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД)	26687	25892	10916	-15771

Предприятие ООО «Краски Сибири» по показателям финансово-хозяйственной деятельности, представленным в таблице 14, на протяжении трёх последних лет находится в первом квадранте (рисунок 24), который условно называется «Отец семейства», а значит темпы роста выручки от реализации ниже потенциальных; задействованы не все ресурсы; предприятие снижает свою задолженность по кредитам и пытается работать за счет собственных источников. Этот вывод подтверждает результаты финансового анализа во второй главе работы.

	РФД<<0	РФД=0	РФД>>0
РХД>>0	1«Отец семейства»	4 РФХД>0	6 РФХД>>0
РХД=0	7 РФХД<0	2 РФХД=0	5 РФХД>0
РХД<<0	9 РФХД<<0	8 РФХД<0	3 РФХД=0

Рисунок 24 – Положение компании в матрице финансовой стратегии

В этом случае компания может повысить темпы роста выручки и тем самым перейти в четвёртый квадрант за счёт привлечения заемных средств, либо во второй квадрант решит наращивать инвестиции.

Если темпы роста выручки организации будут уменьшаться, то предприятие перейдёт в 7 «дефицитный» или 9 «кризисный» квадрант.

ООО ЛКЗ «Сибирь» следует пойти по первому пути. А именно, использовать заемные финансовые ресурсы для ускорения циклов разработки и вывода товара, востребованного рынка. Именно такой путь развития не противоречит и соответствует корпоративной стратегии компании – стратегии концентрированного роста. Второй путь отвергаем, поскольку результат финансовой деятельности будет по-прежнему равен нулю, а результат от хозяйственной деятельности уменьшится, что не целесообразно.

Информационные потоки

Далее перейдём к системе бюджетирования. Каждому из направлений характерны свои принципы и формы отчетности. При этом учёт будет осуществляться по продуктам. Под продуктом мы подразумеваем каждый индивидуальный проект, и каждый проект в этом случае у нас является центром прибыли. Что же касается серийного производства, то в данном случае возникает необходимость учёта затрат по местам возникновения.

Как было сказано во второй главе работы, организация имеет лишь номинальную финансовую структуру. Следовательно, первым этапом стала разработка модернизированной финансовой структуры и её формализация, также, определились бюджеты, места возникновения затрат и центры финансовой ответственности. Для начала были прописаны ЦФО.

В таблице 15 представлены центры финансовой ответственности и указаны должности, которые несут ответственность за показатели его деятельности.

Таблица 15 – Руководители ЦФО компании ООО ЛКЗ «Сибирь»

Наименование ЦФО	Должность руководителя ЦФО
1. ЦИ ЛКЗ «Сибирь»	Директор предприятия
1.1 ЦП ЛКЗ «Сибирь»	Финансовый директор
1.1.1 ЦП «Проекты индивидуальных заказов»	Менеджер управления проектами индивидуальных заказов
1.1.1.1 ЦД «Продажи»	Заместитель директора по привлечению и размещению заказов
1.1.1.2 ЦЗ «Производство»	Заместитель директора по производству
1.1.1.3 ЦЗ «НИОКР»	Заместитель директора по НИОКР
1.1.1.4 ЦЗ «Снабжение»	Заместитель директора по снабжению
1.1.2 ЦП «Серийные заказы»	Менеджер управления серийными заказами
1.1.2.1 ЦЗ «Продажи»	Заместитель директора по привлечению и размещению заказов
1.1.2.2 ЦЗ «Производство»	Заместитель директора по производству
1.1.2.3 ЦЗ «НИОКР»	Заместитель директора по НИОКР

Окончание таблицы 15

Наименование ЦФО	Должность руководителя ЦФО
1.1.2.4 ЦЗ «Снабжение»	Заместитель директора по снабжению
1.1.3 ВЦ ¹ «Инвестиционные проекты» венчур-центр	Менеджер инвестиционных проектов
1.1.3.1 ЦЗ «НИОКР»	Заместитель директора по НИОКР
1.1.1.4 ЦЗ «Снабжение»	Заместитель директора по снабжению
1.1.3 ЦЗ Администрация	Директор предприятия
1.1.4 ЦУЗ «Продажи»	Заместитель директора по привлечению и размещению заказов

После организационных изменений и применения проектного подхода финансовая структура компании выглядит следующим образом (рисунок 25).

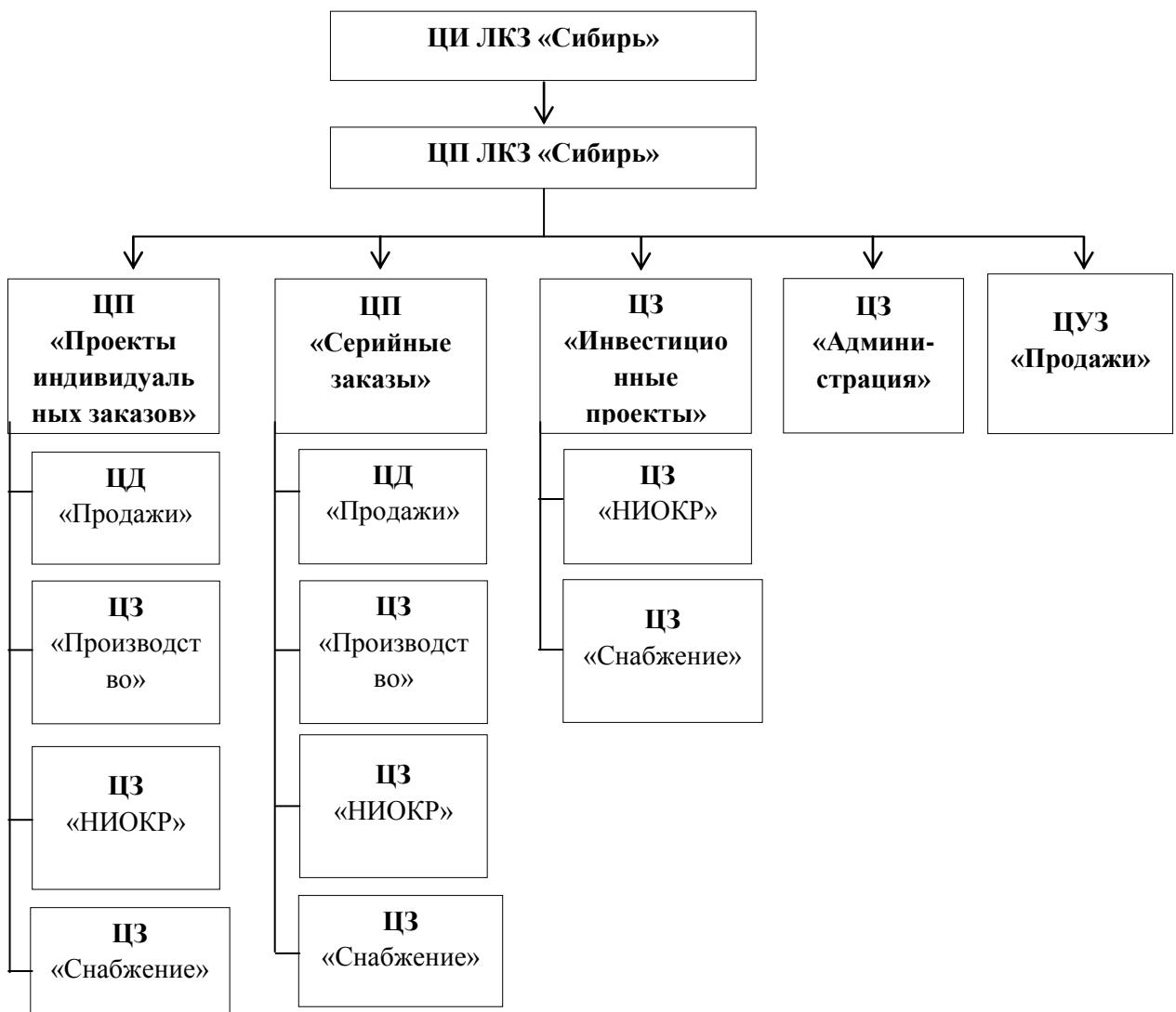


Рисунок 25 – Финансовая структура компании ООО ЛКЗ «Сибирь»

Теперь перейдём непосредственно к информационным потокам. Как уже говорилось ранее информационной единицей, узлом пересечения информации является бюджет.

Так, для каждого центра финансовой ответственности был определён бюджет и, соответственно, сотрудник, отвечающий за исполнение бюджета. Данные представлены в виде таблицы (таблица 16)

Таблица 16 – Соотношение бюджетов и центров финансовой ответственности

Наименование ЦФО	Информационная единица
1.1 ЦП ЛКЗ «Сибирь»	Сводный бюджет доходов и расходов; Сводный бюджет движения денежных средств; Прогнозный баланс.
1.1.1 ЦП «Проекты индивидуальных заказов»	Бюджет доходов и расходов индивидуальных проектов; Бюджет движения денежных средств по индивидуальным проектам
1.1.1.1 ЦД «Продажи»	Бюджет продаж
1.1.1.2 ЦЗ «Производство»	Бюджет производства; Бюджет производственных запасов
1.1.1.3 ЦЗ «НИОКР»	Бюджет производственных запасов; Бюджет производства
1.1.1.4 ЦЗ «Снабжение»	Бюджет производственных запасов Бюджет закупок материалов
1.1.2 ЦП «Серийные заказы»	Бюджет доходов и расходов серийного производства; Бюджет движения денежных средств серийного производства.
1.1.2.1 ЦЗ «Продажи»	Бюджет продаж
1.1.2.2 ЦЗ «Производство»	Бюджет производства; Бюджет производственных запасов
1.1.2.3 ЦЗ «НИОКР»	Бюджет производственных запасов; Бюджет производства
1.1.2.4 ЦЗ «Снабжение»	Бюджет производственных запасов; Бюджет закупок материалов
1.1.3 ВЦ «Инвестиционные проекты»	Бюджет проекта
1.1.3.1 ЦЗ «НИОКР»	Бюджет производственных запасов; Бюджет производства
1.1.1.4 ЦЗ «Снабжение»	Бюджет производственных запасов Бюджет закупок материалов
1.1.3 ЦЗ Администрация	Бюджет трудовых затрат; Бюджет коммерческих расходов; Бюджет управленческих расходов
1.1.4 ЦУЗ «Продажи»	Бюджет закупок материалов

Завершающим этапом модернизации системы станет запуск автоматизированных процессов. На данный момент IT-специалистами прописывается программа автоматизации бизнес-процессов компании с учётом специфики её деятельности. На собрании рабочей группы с моим участием происходит обсуждение процесса внедрения и формализации представленной выше системы.

3.2 План мероприятий по внедрению усовершенствованной системы управления финансами ООО ЛКЗ «Сибирь» и оценка их эффективности

Организационные изменения должны осуществляться как работы по проекту. Представим их ниже.

Этапы реализации проекта:

1. Сформировать команду проекта
2. Разработать макет новой организационной структуры
3. Разработать план перераспределения бизнес-процессов:
 - 3.1 определить перечень входящей и исходящей документации
 - 3.2 определить «владельца» каждого бизнес-процесса
 - 3.3 определить регламент работ
4. Разработать план изменения финансовой структуры компании в соответствии с авторской методикой:
 - 4.1 составить схему распределения бюджетов по направлениям «технологии бизнеса»
 - 4.2 назначить ответственных за управление бюджетом по направлениям «технологии бизнеса»
 - 4.3 прописать критерии KPI для каждого сводного бюджета по направлениям «технологии бизнеса»
 - 4.4 определить перечень входящей и исходящей документации
 - 4.5 прописать перечень работ и алгоритм управления входящими и исходящими потоками финансов
5. Документально оформить и утвердить макет оргструктуры, финансовую структуру, должностные инструкции
6. Осведомить сотрудников о внедряемых изменениях, провести инструктаж по новым должностным инструкциям
7. Внедрить автоматизированную систему управления бизнес-процессами и финансами:
 - 7.1 Приобретение и установка автоматизированной системы
 - 7.2 Обучение персонала
8. Провести курсы повышения квалификации для топ-менеджмента компании по направлениям: проектное управление и управление финансами
9. Оценить качественные и количественные показатели по результатам реализации проекта

По предварительным подсчетам разработка и реализация мероприятий займет 12 месяцев (1 год), а уже оценить эффект мы сможем спустя 24 месяца (2 года) работы внедряемой системы.

Срок реализации – 12 месяцев; 24 месяца – получение эффекта и оценка от внедрения изменений.

Инвестиционные затраты:

- оплата привлеченного эксперта (3 недели) – 73 000 руб.
- оплата курса тренингов (пол года) – 156 000 руб.

-оплата премий за проектную работу (3 человека, час за 250) – 465 000 руб.

-аренда офиса (12 месяцев) – 240 000 руб.год / 20 000 руб.мес.

-установка и обслуживание программного обеспечения (пакет на год с учётом 10 ПК) – 300 000 руб.

ИТОГО: 1 200 000 руб.

Разобьём затраты по этапам:

1 этап. Разработка – 12 месяцев

- аренда офиса 20 000 руб.мес.

- оплата привлеченного эксперта 73 000 руб.

- оплата премий за проектную работу – 465 000 руб.

2 этап. Реализация мероприятий и получение эффекта - 24 месяца

- установка и обслуживание ПО - 300 000 руб.

- оплата курса тренингов (пол года) – 156 000 руб.

ИТОГО: 1 200 000 руб.

Какой же экономический эффект мы получим от реализации данного перечня мероприятий?

В результате их реализации ключевыми показателями эффекта у нас станут количество индивидуальных заказов, объем управленческих расходов.

Исходя из целевых установок руководства компании и взяв во внимание существующие проблемы, установим показатели и обоснуем их:

– уменьшение времени на обработку и выполнение заказа;

Этого нам удастся достигнуть благодаря разделению деятельности по технологии бизнеса на серийные заказы и индивидуальные, прописав регламент работ по каждому направлению и автоматизировав функции учета и контроля потоков материальных и нематериальных ресурсов и контроль процесса выполнения тех или иных работ.

На данный момент заказ в организации выполняется в течение двух недель 14 дней (без учета выходных), в т.ч. из 14 дней обрабатывается заявка 2 дня.

По аналогу существующих систем, благодаря мониторингу информации, мне удалось выяснить, что автоматизированная система позволяет обработать заказ за 1 день, в том числе: оформление документации, написание технического задания для лаборатории и производства, согласование с заказчиком конечного продукта. То есть выполнить заказ мы сможем за 13 дней. Но мы можем уменьшить эту цифру благодаря и другим не менее важным преобразованиям.

На данный момент в организации неэффективно используется фонд рабочего времени, система документооборота не отработана (заявки, справки, технические заключения пролеживают на столах, теряются), отсутствует контроль на местах работ. Но, благодаря применению проектного подхода к выполнению заказов и перераспределению функций (прописанию должностных инструкций), нам удастся сократить количество

дней на выполнение заказа и в итоге оно составит 7 дней (уменьшится в два раза). Заказы в таком случае будут выполняться параллельно.

– увеличение количества индивидуальных заказов в год не менее чем в 2 раза;

Благодаря сокращению времени на выполнение заказа мы сможем увеличить их количество, поскольку мощность установленного оборудования позволяет это сделать. А один из цехов на данный момент загружен лишь на 54%. В реестре организации с каждым месяцем растет количество невыполненных и необработанных заказов (помимо имеющихся 30 заказов у нас есть ещё 50). Если мы сможем их выполнить благодаря оптимизации процесса и загрузки остальной части оборудования, то этот показатель вырастит в 2 раза с 30 до 60, т.е. 5 заказов в месяц (было 2-3). С учетом того, что средняя стоимость индивидуального заказа составляет 85 000 рублей, то выручка в месяц с учетом 5 заказов составит 425 000 рублей.

Чистая прибыль на один индивидуальный заказ равна 46 300 рублей, следовательно в месяц она составит 195 000.

Т.е. эффективность проекта заключается в увеличении количества индивидуальных заказов, если сегодняшняя прибыль составляет 115 700 в месяц (или 1 390 000 руб. в год), то в случае реализации проекта она составит 195 000 руб. в месяц (или 2 340 000 руб. в год).

Дополнительная прибыль с 3 заказов в месяц составляет 79 300 рублей в месяц.

– выявленный резерв за счет сокращения управлеченческих расходов и дополнительных расходов, связанных с обработкой заказа;

В результате внедрения автоматизированной системы, мы сможем сократить расходы на премию для одного из сотрудников, который сверх своих обязанностей, работая в финансовом отделе, занимался оформлением и обработкой заказов по просьбе директора, поскольку один сотрудник неправлялся. Его премия составляла 8 000 рублей в месяц (это наша экономия).

В случае реализации проекта оформлять и обрабатывать заказы будет один, а не два человека. Средние затраты на 1 заказ сократятся на 1,5%.

Обратим внимание на динамику выручки и управлеченческих затрат, представ её в графическом варианте на рисунке 26.

Прямыми образом, безусловно, управлеченческие расходы на её динамику не влияют в настоящее время, но они могут косвенно отражаться на положительной динамике выручки в будущих периодах, благодаря, например, обучению персонала по эффективному управлению бизнес-процессами. Но растут они необоснованно быстрее, чем растет выручка.

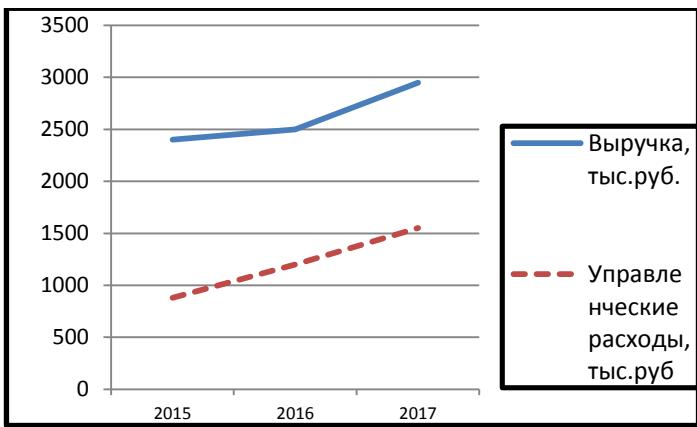


Рисунок 26 – Динамика выручки от реализации и управленческих расходов за период 2015-2017 гг.

Рассчитаем коэффициент соотношения управленческих расходов и выручки, в 2015 = 0,3; 2016 = 0,48; 2017 = 0,5. Прирост коэффициента на 0,15 говорит об ухудшении эффективности административно-управленческой функции в организации. Что ещё раз подтверждается и указано выше в проблемах, существующих в организации.

Темпы роста выручки в период с 2015 по 2017 гг. составили 4% и 15%.

Темпы роста управленческих расходов в период с 2015 по 2017 гг. составили 26% и 22%.

Мы видим, что темп роста управленческих расходов превышает темпы роста выручки практически в 2 раза.

В результате реализации проекта (приданию прозрачности отчетности) предполагается, что управленческие расходы сократятся на 30%.

Подытожим все выше представленные данные и представим их в виде таблицы 17.

Таблица 17 – Показатели эффекта реализации мероприятий

№	Показатель	Значение показателя		Изменение,%
		До реализации мероприятий	После реализации мероприятий	
1	Количество индивидуальных заказов, шт.	30	60	+50
2	Выручка от индивидуальных заказов, руб.	212 500	425 000	+48
3	Чистая прибыль от индивидуальных заказов, руб.	97 500	195 000	+56

Окончание таблицы 17

4	Управленческие затраты, руб.	106 950	82 300	-35
5	Общий эффект, руб (прирост чистой прибыли+экономия затрат на премию+экономия управленческих затрат)			<p style="text-align: center;">В месяц: $79\ 200 + 8\ 000 + 24\ 650 = 111\ 850$</p> <p style="text-align: center;">В год: 1 342 200</p>

Затраты на мероприятия = 1 200 000 руб.

Эффект от реализации мероприятий = 1 342 200 руб.

Рентабельность реализации мероприятий составит = $1\ 342\ 200 / 1\ 200\ 000 * 100 = 112\%$

Видно, что затраты от реализации мероприятий мы сможем окупить за год, эффект от реализации позволяет это сделать. Также, сверх затрат у нас останется чистыми 142 200 руб. План мероприятий оказался рентабельным, на каждый вложенный рубль организация заработает 1,12 рублей или чистыми 12 копеек. Следовательно, реализуя этот план, компания не только окупит вложенные инвестиции, но и получит дополнительную прибыль.

Таким образом, удалось найти пути решения выше выявленных проблем: обозначить зоны ответственности всех подразделений компании, наладить контроль за финансовыми потоками через показатели эффективности деятельности, создать все условия для реализации инвестиционных проектов и развития направления индивидуальных заказов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе обобщены научные результаты, полученные нами в процессе изучения проблемы отсутствия системы управления финансами на предприятии. Они основаны на комплексном исследовании, включающем все этапы решения поставленных задач – от разработки теоретических и методических основ до практических рекомендаций и внедрения.

В результате работы была достигнута цель - разработана система управления финансами организаций со смешанным типом ведения бизнеса в условиях проектного подхода. А также, подтверждена гипотеза и доказано, что внедрение системы управления финансами с использование проектного подхода помогло разделить управление финансами по направлениям: инвестиционные проекты, проекты индивидуальных заказов и текущая деятельность и обеспечить контроль и координацию финансовых ресурсов в рамках этих направлений.

В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты анализа и построения системы управления финансами, проектного подхода к управлению бизнесом. А всесторонний анализ деятельности организации, позволил выявить ряд проблем в управлении как организацией в целом, так и финансами. В третьей главе, соответственно, была построена модель системы управления финансами, предложен план мероприятий по её внедрению и рассчитана их эффективность.

Базой практических исследований явилось промышленное предприятие - Лакокрасочный завод «Сибирь», которое не однократно становилось объектом рассмотрения, многолетняя динамика его деятельности помогла сделать обоснованные выводы в рамках аналитической и апробационной работы. А в рамках поставленной цели предметом стала существующая система управления финансами данной организации.

В первую очередь был проведен финансово-экономический анализ, анализ бизнес процессов и существующей системы управления финансами организации, по итогу выяснилось, что к модернизации системы управления финансами сразу мы приступить не сможем. Организации необходимо определение чётких границ видов деятельности, проектируемых в последующем на организационную структуру, которая на данный момент не соответствует реальности бизнеса. Применяя проектный подход, мы разделили структуру организации на: проект серийных заказов, проекты индивидуальных заказов, инвестиционные проекты развития.

Далее были прописаны принципы формирования каждого элемента системы управления финансами, которые были сформированы на основе результатов анализа теоретической базы и особенностей функционирования объекта исследования:

- построена и формализована структура финансовой службы;

- построена система сбалансированных показателей, через которые может осуществляться оперативное регулирование направлений деятельности;

- для каждого направления технологии бизнеса определён набор финансового инструментария и составлена схема комплексной оценки результатов финансовой деятельности;

- построена усовершенствованная система бюджетирования с учётом трёх направлений: серийных и индивидуальных заказов и инвестиционных проектов. Каждому из направлений характерны свои принципы и формы отчетности;

- завершающим этапом стало прописание программы для запуска автоматизированных процессов, которым занимаются привлеченные ИТ-специалисты.

Предложенные мероприятия были преобразованы в план внедрения организационных изменений, критериями эффекта которого стали: увеличение количества заказов, сокращение управленческих расходов, увеличение уровня рентабельности.

Подытожив всё выше сказанное, отметим, что нам удалось:

- выявить теоретические аспекты управления финансами;
- уточнить понятие системы управления финансами;
- разработать авторскую методику управления финансами организации;
- выявить проблемы управления финансами в рассматриваемом объекте и представить возможные пути их решения;
- выявить критерии эффективности предлагаемых изменений;
- разработать план мероприятий по совершенствованию системы управления в целом и системы управления финансами в организации;
- представить прогнозные результаты реализации плана мероприятий.

Результаты практических исследований и апробаций нашли своё отражение в актах о внедрении изменений в организации, публикациях в научных журналах, а также выносились на обсуждение в рамках научных конференций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Володин, А. А. Управление финансами. Финансы предприятий: учеб. пособие / А. А. Александров. – Москва : Инфра-М, 2014. – 510 с.
2. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и Статистика, 2013. – 144 с.
3. Соломатин, А. Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия : учеб. пособие / А. Н. Соломатин. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 295 с.
4. Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: Теория и практика: учебник / Е. С. Стоянова. – Москва : Перспектива, 2013. – 656 с.
5. Ковалёва, А. М. Финансы фирмы: учебник / А. М. Ковалёва. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
6. Улина, С.Л. Формирование системы финансового менеджмента для организаций ликероводочной отрасли : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Улина Светлана Леонидовна. – Красноярск, 1999. – 216 с.
7. Бригхем, Ю. Финансовый менеджмент: Т.1 / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; под общ. ред. В.В. Ковалева – Санкт-Петербург : Экономическая школа, 2010. – 497 с.
8. Балабанов, И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 80 с.
9. Моляков, Д. С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства : учеб. пособие / Д. С. Моляров. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 223 с.
10. Павлова, Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия : учеб. для вузов / Л. Н. Павлова. – Москва : ЮНИТИ, 2013. – 400 с.
11. Александров, Ю. Л. Экономика торгового предприятия : учеб. пособие / Ю. Л. Александров, Н. Н. Терещенко, И. В. Петрученя. – Красноярск : СФУ, 2014. – 220 с.
12. Баканов, М. И. Теория экономического анализа : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 288 с.
13. Жариков, В.В. Управление финансами: учебное пособие / В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – Тамбов : Тамбовский государственный техникум университета, 2010. – 358 с.
14. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами / И.А. Бланк. – Москва : Омега-Л, 2014. – 768 с.
15. Большаков, С.В. Финансы предприятий: теория и практика / С.В. Большаков. – Москва : Эльга, 2011. – 617 с.
16. Леонтьев, В. Б Финансовый менеджмент / В. Б. Леонтьев. – Москва : Знание, 2010. – 520 с.

17. Лисовская, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Лисовская. – Москва : Рид Групп, 2011. – 352 с.
18. Савчук, В. П. Управление финансами предприятия / В. П. Савчук. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2012. – 480 с.
19. Соловьева, М. А. Управление финансами: учебное пособие / М. А. Соловьева. – Москва : МГОУ, 2014. – 253 с.
20. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. Москва : Финансы и статистика, 2012. – 768 с.
21. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие / И. А. Бланк. – Москва : «Ника-Центр», 2013. – 103 с.
22. Виханский, О.С Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов под общ. ред. О. С. Виханский. – Москва : Высшая школа, 2013. – 125 с.
23. Гольдштейн, Г. Я. Основы менеджмента: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – Москва : Гардарика, 2015. – 528 с.
24. Грибов, В. Д. Основы бизнеса: учеб. пособие / В. Д. Грибов. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 157 с.
25. Карагулов, А. Г. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / А. Г. Карагулов. – Москва : ИД ФБК-ПРЕСС, 2014. – 276 с.
26. Колас, Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие / Б. Колас – Москва : Финансы, ЮНИТИ, 2014. – 189 с.
27. Крейнина, М. Н. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М. Н. Крейнина. – Москва : Издательство «Дело и сервис», 2014. – 238 с.
28. Кокорев, В. П. Курс лекций по менеджменту: учеб. пособие / В. П. Кокорев. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 220 с.
29. Овсийчук, М. Ф. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М. Ф. Овсийчук. – Москва : Дашков и К, 2013. – 152 с.
30. Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / Г. Б. Поляк. – Москва : Финансы: ЮНИТИ, 2015. – 322 с.
31. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов под общ. ред. О. С. Виханский. – Москва : Высшая школа, 2013. – 125 с.
32. Бородина Е. И. Финансы предприятий. / Е.И.Бородина, Ю.С. Голикова, под общ. ред. Н.В.Колчина – Москва : Банки и биржи, 2014. – 245 с.
33. Ворст, И. Экономика фирмы. / Й. Ворст, П. Ревентлоу под общ. ред. А. П. Чеканского – Москва : Высшая школа, 2012. – 272 с.
34. Лушнина, С. И. Финансы: учебник / С. И. Лушнина. Москва : Экономистъ, 2013 – 682 с.
35. Дягель, О. Ю. Аналитическое обеспечение управления финансовыми ресурсами коммерческой организации / О. Ю. Дягель. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2017. – 213 с.

36. Степочкина, Е. А. Планирование бизнеса и внутрифирменное управление : учебное пособие / Е. А. Степочкина. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 208 с.
37. Синицкая, Н. Я. Финансовые аспекты управления современным предприятием: учебное пособие / Н. Я. Синицкая. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 353 с.
38. Толкачева, Н. А. Финансовый менеджмент: курс лекций [Электронный ресурс] / Н. А. Толкачева. – Москва : Директ-Медиа, 2014. - 144 с.
39. Герсимов, Е. Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями: Учебное пособие / Е. Б. Герасимова, Д. В. Редин. – Москва : Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
40. Грачев, А. В. Управление финансовой устойчивостью предприятия. Роль финансового директора на предприятии // Финансовый менеджмент. – 2013. – №1. – С. 60–80.
41. Попов, В. М. Бизнес-планирование / В. М. Попов под ред. С. И. Ляпунова. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 403 с.
42. Ван Хорн, Дж. Основы управления финансами / Дж. Ван Хорн под ред. Я. В. Соколова. – Москва: Финансы и статистика, 2010 – 413 с.
43. Ли, Ч. Ф. Финансы корпораций: теория, методы и практика / Ч. Ф. Ли. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 685 с.
44. Улина, С. Л. Подходы к формированию системы финансового менеджмента в России / С. Л. Улина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №2. – С. 20–26.
45. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: Учеб. Пособие / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2012. – 336 с.
46. Хинканина, К. Е. Функции финансов в развитии предприятия / К. Е. Хинканина // Финансы. – 2010. – №7. – С. 78–85.
47. Афанасьев, А. А. Структура ФЭС: опыт практиков / А. А. Афанасьев // Финансовый директор. – 2004. – №2. – С. 86-92.
48. Грузинов, В. П. Экономика предприятия: Учеб. Пособие / В. П. Грузинов, В. Д. Грибов. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 413 с.
49. Маршал, Д. Ф. Полное руководство финансовым нововведением / Д. Ф. Маршал. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 305 с.
50. Химичева, Н. И. Финансовое право: Учебник / Н. И. Химичева. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 768 с.
51. Деева, А. И. Финансы: Учебное пособие / А. И. Деева. – Москва : Экзамен, 2013. – 416 с.
52. Лупей, Н. А. Финансы. Финансы организаций (предприятий): Краткий курс / Н. А. Лупей. – Москва : Дашков и Ко, 2011. – 258 с.
53. Виноградская, Н. А. Диагностика и оптимизация финансово-экономического состояния предприятия: финансовый анализ: Практикум / Н. А. Виноградская. – Москва : МИСиС, 2011. – 118 с.

54. Гарнов, А. П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А. П. Гарнов. – Москва : ДиС, 2011. – 272 с.
55. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров / М. Г. Зайцев. – Москва : Дело, 2005. – 248 с.
56. Козырев, В. М. Основы современной экономики: Учебник / В. М. Козырев. – Москва : Финансы и статистика, 2012. – 368 с.
57. Сулейманова, К. Мировой рынок финансовых инструментов / К. Сулейманова // LAP Lambert Academic Publishing. – 2012. – №13. – С. 120–128.
58. Рот, А. Основы государственного регулирования финансового рынка / А. Рот, Р. Бернард, Я. Миркин. – Москва : Юстицинформ, 2013. – 512 с.
59. Бочаров, В. В. Комплексный финансовый анализ / В. В. Бочаров. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 432 с.
60. Сафонова, Т. Операции с производными финансовыми инструментами / Т. Сафонова // LAP Lambert Academic Publishing. –2014. – №4 328 – С. 40–46.
61. Неверов, П. А. Финансовые инструменты: бесконечная гонка / П. П. Неверов // Деловой квартал. – 2017. – №8. – С. 31–33.
62. Бурнов, Г. Н. Бюджетирование: шаг за шагом. / Г. Н. Бурнов, О. И. Кузнецова. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 268 с.
63. Ивахник, Д. А. Выбор оптимального бюджета / Д. А. Ивахник // Финансовый директор. – 2014. – №6. – С. 24–31.
64. Карпов, А. Н. Бюджетирование, как инструмент управления. Книга 1: учебное пособие / А. Н. Карпов. – Москва : Результат и качество, 2015. – 400 с.
65. Карпов, А. Н. Роль финансовой дирекции в бюджетировании. Книга 5: учебное пособие / А. Н. Карпов. – Москва : Результат и качество, 2015. – 256 с.
66. Карпов, А. Н. Финансовая модель бюджетирования. Книга 3: учебное пособие / А. Н. Карпов, – Москва : Результат и качество, 2015. – 528 с.
67. Юсупова, С. Я. Бюджетирование в системе управления / С. Я. Юсупова. // Бухгалтерский учет. – 2014. – №8. – С. 59–63.
68. Демарко, Т. Deadline. Роман об управлении проектами / Т. Демарко. – Москва : Вершина, 2014. – 415 с.
69. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами / Г. Керцнер. – Москва : ДМК, 2012. – 320 с.
70. Кеничи, О. Мышление стратега: Искусство бизнеса по-японски / О. Кеничи. – Москва : Станс Коман, 2010. – 215 с.
71. Волков, А. С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А. С. Волков. — Москва : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 81 с.
72. Кренер, С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. – Москва : Олимп-Бизнес, 2012. – 256 с.

73. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. – Москва : Альпина Паблишер, 2015. – 346 с.
74. Бейт, Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. – Москва : Олимп-Бизнес, 2014. — 208 с.
75. Сатаев, А. М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А. М. Сатаев. – Москва : Юриспруденция, 2013. – 128 с.
76. Просветов, Г. И. Управленческий учет [Текст]: задачи и решения: Учебно-методическое пособие / Г. И. Просветов. – Москва : Издательство РДЛ, 2014. – 272 с.
77. Макарова, Е. А. Управленческий учет на успешных российских предприятиях [Текст]: Учебно-методический комплекс / Е. А. Макарова, Т. О. Андреева. – Генеральный директор. – 2012 – №7–8. – С. 45–50.
78. Карпов, А. Н. Технология постановки бюджетирования в компании. Книга 8: учебное пособие / А. Н. Карпов. – Москва : Результат и качество, 2014. – 336 с.
79. Боброва, Е. А. Интегрированная и автономная системы организации управленческого учета [Текст]: Экономический анализ: теория и практика / Е. А. Боброва. – Москва : Юрайт, 2012. – 215 с.
80. Николаева, С. А. Управленческий учет [Текст]: Учеб. Пособие / С. А. Николаева. – Москва : Институт профессиональных бухгалтеров России: Информационное агентство "ИПБР - БИНФА", 2014. – 176 с.
81. Юсупова, С. Я. Бюджетирование в системе управления / С. Я. Юсупова. // Бухгалтерский учет. – 2014. – №8. – С. 59–63.
82. Письмаров, А. Как оценить эффективность работы / А. Письмаров // Генеральный директор. – 2013. – №2. – С. 56–68.
83. ООО «Краски Сибири» [сайт] – Красноярск, 2016. – Режим доступа: <http://www.promkraska.com>.
84. Алиев, В. С. Практикум по бизнес-планированию с использованием программы Project Expert: Учебное пособие / В. С. Алиев. – Москва : Форум, ИНФРА-М, 2010. – 288 с.
85. Карпов, А. Н. Автоматизация бюджетирования и управленческого учета с использованием ПК «Интеграл»: учебное пособие / А. Н. Карпов. – Москва: Резульльт и качество, 2014. – 176 с.
86. Хусаинов, М. К. Организация и финансирование инновационной деятельности : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению "Финансы и кредит" / М. К. Хусаинов под ред. М. К. Хусаинова, О. Н. Владимириова. – Москва : Юнити-дана, 2016. – 687 с.
87. Уколов, А. И. Портфельное инвестирование: учебное пособие / А. И. Уколов. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 264 с.
88. Проскурин, В. К. Анализ и финансирование инновационных проектов : Учебное пособие / В. К. Проскурин. – Москва : НИЦ инфра-м, 2014. – 230 с.

89. Куфтырева, Н. А. Совершенствование системы бюджетирования для инновационноактивных предприятий (на примере предприятий нижегородской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Куфтырева Наталья Александровна. – Нижний Новгород, 2012. – 27 с.
90. Адамов, Н. А. Бюджетирование в коммерческой организации: учебное пособие / Н. А. Адамов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 136 с.
91. Карлин, Т. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP) / Т. Карлин. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 445 с.
92. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, В. В. Гамаюнов. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 464 с.
93. Жилкина, А. Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник / А. Н. Жилкина. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 332 с.
94. Брусов, П. Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование : учебное пособие / П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. – Москва : КНОРУС, 2012. – 226 с.
95. Григорьева, Т. И. Финансовый анализ для менеджеров: оценка, прогноз : учеб. для магистров / Т. И. Григорьева. – Москва : Юрайт, 2012. – 462 с.
96. Хомутов, В. Д. Финансовое управление холдингом: как практика изменяет теорию / В. Д. Хомутов // Финансовый директор. – 2015. – №5. – С. 21-26.
97. Крылов, Э. И. Методологические вопросы управления процессами реализации инвестиционных проектов / Э. И. Крылов, В. М. Власова, Г. Ю. Пешкова. – Москва : ГУАП, 2011. – 252 с.
98. Дак, Д. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований / Д. Д. Дак. – Москва : Альпина Паблишер, 2003. – 320 с.
99. Кондратьев, В. Д. Реструктуризация управления компанией: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 6 / В. Д. Кондратьев, А. М. Краснова. – Москва : Юнит, 2012. – 459 с.
100. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург, 2014. – 354 с.
101. Хентце, Й. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / Й. Хентце // Менеджмент и маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 43–45.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Свидетельство о наличии лаборатории в ООО ЛКЗ «Сибирь»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Выписка из бухгалтерского баланса ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2014-2017 гг.,
тыс.руб.

Код	Наименование показателя	На 31 декабря 2017	На 31 декабря 2016	На 31 декабря 2015	На 31 декабря 2014
1110	АКТИВ I Внеборотные активы Нематериальные активы	0	0	0	0
1120	Результат исследований и разработок	0	0	0	0
1130	Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0
1140	Материальные поисковые активы	0	0	0	0
1150	Основные средства	14995	13495	13023	2633
1160	Доходные вложения в материальные ценности	0	4393	2654	17
1170	Финансовые вложения				
1180	Отложенные налоговые активы	63	77	6630	6660
1190	Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0
1100	Итог по разделу I	15058	17929	22308	9310
1210	II Оборотные активы Запасы	2285	2961	1963	1383
1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	115	11
1230	Дебиторская задолженность	11132	13958	9972	11488
1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	895	895
1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	554	638	435	845
1260	Прочие оборотные активы	109	0	0	0
1200	Итого по разделу II	14080	17558	13380	14622
1600	БАЛАНС	29138	35487	35687	23932

Окончание приложения Б

1310	ПАССИВ III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ Уставный капитал	1132	1132	1132	1132
1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0
1340	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0
1350	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0
1360	Резервный капитал	170	170	170	170
1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	15651	14982	13553	10986
1300	Итого по разделу III	16953	16284	14855	12288
1410	IV Долгосрочные обязательства Заемные средства	0	0	215	215
1420	Отложенные налоговые обязательства	0	0	6584	6588
1430	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1450	Прочие обязательства	0	0	0	0
1400	Итого по разделу IV	0	0	6799	6803
1510	V КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА Заемные средства	10205	16405	1092	1392
1520	Кредиторская задолженность	1980	2833	12941	3449
1530	Доходы будущих периодов	0	0	0	0
1540	Оценочные обязательства	0	0	0	0
1550	Прочие обязательства	0	0	0	0
1500	Итого по разделу V	12185	19238	14033	4841
1700	БАЛАНС	29138	35487	35687	23932

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Отчёт о финансовых результатах ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2015-2017 гг.,
тыс. руб.

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.	За январь-декабрь 2016 г.	За январь-декабрь 2015 г.
Выручка	2110	58237	53698	45143
Себестоимость продаж	2120	40652	15736	20100
Валовая прибыль (убыток)	2100	17585	37962	25043
Коммерческие расходы	2210	0	0	14
Управленческие расходы	2220	15764	36404	20911
Прибыль (убыток) от продаж	2200	1821	1558	4118
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	0	0	0
Проценты к уплате	2330	0	0	0
Прочие доходы	2340	110	645	305
Прочие расходы	2350	913	1802	996
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1018	401	3427
Текущий налог на прибыль	2410	284	257	835
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	100	173	38
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0	4
Изменение отложенных налоговых активов	2450	14	5	30
Прочее	2460	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	695	149	2566

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Прогнозный агрегированный баланс ООО ЛКЗ «Сибирь» на 2017 г.

Активы	Пассивы
I Внеоборотные активы: 15540	III. Капитал и резервы: 18153
	IV. Долгосрочные обязательства: 500
II. Оборотные активы: 15909	V. Краткосрочные обязательства: 12796
ВБ: 31449	ВБ: 31449

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Прогнозный отчёт о прибылях и убытках ООО ЛКЗ «Сибирь» за 2017 г.

Наименование показателя	Код	За январь-декабрь 2017 г.
Выручка	2110	65800
Себестоимость продаж	2120	(45500)
Валовая прибыль (убыток)	2100	20300
Коммерческие расходы	2210	0
Управленческие расходы	2220	(16713)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3587
Доходы от участия в других организациях	2310	0
Проценты к получению	2320	0
Проценты к уплате	2330	0
Прочие доходы	2340	110
Прочие расходы	2350	(1913)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1784
Текущий налог на прибыль	2410	(570)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(100)
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	(14)
Прочее	2460	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	1200

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

SWOT-матрица ООО ЛКЗ «Сибирь»

	Возможности	Угрозы
	<p>А. Ненасыщенность рынка данной продукцией в Красноярском крае</p> <p>Б. Повышение уровня жизни населения Красноярского края</p> <p>В. Развитие строительства в Красноярском крае</p>	<p>А. Непостоянные потребности и вкусы покупателей</p> <p>Б. Появление конкурентов с более низкими ценами</p>
Сильные стороны	<p>Поле СиВ:</p> <p>1. Состояние производственного оборудования</p> <p>2. Ассортимент продукции, возможность удовлетворения индивидуальных запросов</p> <p>3. Квалификация кадров</p>	<p>Поле СиУ:</p> <p>2.Б. Снизить цену продукции в среднем на 9,6%</p> <p>1.2.3.А. Предоставить нужный ассортимент в период сезонного спада</p>
Слабые стороны	<p>Поле СлВ:</p> <p>1. Отсутствие чёткой маркетинговой стратегии развития</p> <p>2. Продажа продукции только оптом</p>	<p>Поле СлУ:</p> <p>1.А.Б. Разработать маркетинговую стратегию</p> <p>2.Б. Усилить позиции на старом рынке в г.Красноярске</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
Система сбалансированных показателей ООО ЛКЗ «Сибирь»

	Проекция	Цель	Определение цели	KPI
1	Финансы	максимизация прибыли	Цель заключается в том, чтобы быть не ниже среднеотраслевого уровня по использованию активов	<p>Цель макс.прибыли = вес К1* К1+вес*K2+вес * K3</p> <p>K1 - Прибыль от продаж в сравнении с аналогичной прибылью прошлого года</p> <p>K2 - Чистая прибыль в сравнении с аналогичной прибылью прошлого года</p> <p>K3 - Коэффициент эффективности используемых активов.</p>
2		Оптимизация расходов	Цель заключается в достижении уровня расходов достаточного для бесперебойного и качественного производства	<p>Цель = вес * K1+вес*K2</p> <p>K1 - Изменение расходов</p> <p>K2 - Простои в производстве</p>
3	Клиенты и партнёры	Расширение географии продаж	Цель заключается в развитии рынков сбыта	<p>Цель = вес * K1+вес* K2</p> <p>K1 - Выполнение плана развития.</p> <p>K2 - Соотношение доли рынка в новом регионе к доле рынка в домашнем регионе.</p>

Продолжение приложения Ж

	Проекция	Цель	Определение цели	KPI
4		ускорение оборота	Цель заключается в увеличении числа оборотов производственного процесса	<p>Цель = вес*K1+вес*K2</p> <p>K1 – объем реализованной продукции в сравнении с объемом аналогичного периода прошлого года</p> <p>K2 – средний остаток оборотных средств в сравнении с остатком аналогичного периода прошлого года</p>
5		привлечение заемных финансовых ресурсов	Цель заключается в увеличении использования заемных средств для реализации инвестиционных проектов, позволяющих увеличить качество продукции и способствовать увеличению спроса (увеличиваем рентабельность капитала, привлекая ЗС)	<p>Цель = вес*K1 + вес*K2</p> <p>K1 – доля заемных средств в общей структуре капитала</p> <p>K2 – оптимальный объем заемных средств</p>
6	Бизнес-процессы	успешное продвижение продукции	Цель заключается в удержании существующих и завоевании новых клиентов	<p>Цель= вес K1*значение K1+весK2*значение K2</p> <p>K1 - Прирост числа новых клиентов.</p> <p>K2 - % постоянных клиентов, пользующихся сопутствующими услугами в нашей компании.</p>

Продолжение приложения Ж

	Проекция	Цель	Определение цели	KPI
7		стабильность продаж	Цель заключается в поддержании и стимулировании объема продаж	<p>Цель = вес*K1 + вес*K2</p> <p>K1 – рентабельность продаж по валовой прибыли в сравнении с аналогичным периодом прошлого года</p> <p>K2 – коэффициент вариации продаж</p>
8		создание качественной продукции	Цель заключается в следовании внутриорганизационным стандартам качества	<p>Цель = вес K1*значение K1+весK2*значение</p> <p>K1 - количество отклонений в действиях от стандартов СМК</p> <p>K2 - количество жалоб на продукцию компании</p>
9		увеличение гибкости структуры производства	Цель заключается в развитии способности оперативного реагирования на произошедшие изменения (поступающие запросы)	<p>Цель = вес*K1 + вес*K2</p> <p>K1 – значение коэффициента технологической гибкости (среднее время переналадки технологической системы относительно всего фонда времени её эффективной работы)</p> <p>K2 – значение коэффициента организационной гибкости (способность к адаптации и соответствию изменяющимся требованиям рынка и формированию новых организационных форм управления)</p>

Продолжение приложения Ж

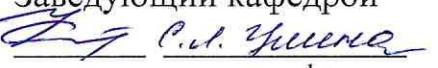
	Проекция	Цель	Определение цели	KPI
10		мониторинг тенденций на рынке технологий	Цель заключается в своевременном обновлении ассортиментных позиций в связи с изменениями предпочтений потребителей в области новых технологий	<p>Цель = вес*значение K1+вес*значение K2+вес*значение K3</p> <p>K1. Индекс удовлетворенности клиента товаром и ассортимента</p> <p>K2. Темп прироста выручки</p> <p>K3. Количество групп товара в зависимости от потребностей клиента к такому количеству у конкурента (в сумме по всем регионам)</p>
11		использование накопленного инвестпотенциала развития	Цель заключается в использовании собственных имеющихся и доступных привлеченных средств для реализации инвестиционных проектов.	<p>Цель = вес*K1 + вес*K2 + вес*K3</p> <p>K1 – объём допустимых инвестиционных ресурсов компаний (инвестиционный потенциал);</p> <p>K2 – рентабельность инвестируемого капитала;</p> <p>K3 – чистая приведённая стоимость инвестиций</p>
12	Потенциал и развитие	ежегодное изменение концепции ЛКМ	Цель заключается во внедрении новейших технологий производства продукции и в создании новых моделей продукции в соответствии с предпочтениям и потребителей	<p>Цель = вес K1*значение K1+весK2*значение K2</p> <p>K1 - выполнение плана модернизации= количество качественно выполненных мероприятий из плана модернизации/плановое количество мероприятий</p> <p>K2 - выполнение плана по выводу продукта на рынок = количество качественно выполненных мероприятий из плана вывода/плановое количество мероприятий</p>

Окончание приложения Ж

	Проекция	Цель	Определение цели	KPI
13		эффективное использование кадров	<p>-Повышать качество сотрудников. Цель заключается в непрерывном улучшении компетенций персонала.</p> <p>-Повышать эффективность работы персонала. Цель заключается в получении максимальной отдачи от трудовых ресурсов.</p>	<p>Цель (качество) = вес К1*значение К1+весК2*значение К2+вес К3* значение К3</p> <p>К1 - Число пройденных семинаров, обучений, сертификатов на 1 сотрудника за аналогичный период прошлого года</p> <p>К2 - % сотрудников, успешно улучшивших свои компетенции. По факту прошедших аттестацию по сравнению с целевым значением.</p> <p>К3 - Темп роста затрат на обучение в зависимости от темпов прироста выручки (значит вкладываемся в развитие нужных компетенций). В сравнении с прошлым годом.</p> <p>Цель (эффективность) = вес*значение К1+0,1*значение К2+вес* значение К3+вес* значение К4</p> <p>К1. Доля инициативных сотрудников = количество сотрудников, предлагающих инициативы (не менее одной в месяц) / общее количество сотрудников компании x 100%</p> <p>К2. Изменение кол-ва идей по сравнению с предыдущим периодом (увеличение количества идей по отношению к предыдущему периоду (месяцу) работы компании) = количество идей нового периода / количество идей предыдущего периода x 100% - 100)</p> <p>К3. Трудоотдача = общее количество часов рабочего времени коллектива работников / общее количество часов неиспользуемых работниками на производство товаров / количество работников компании</p> <p>К4. Производительность труда = сумма произведенного количества товаров / нормативное количество</p>

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия
«19 » 06 2018 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Разработка системы управления финансами организации в условиях
проектного подхода на примере ООО ЛКЗ «Сибирь»

тема

38.04.02 – Менеджмент

код и наименование направления

38.04.02.04 «Управление проектами и организационными изменениями»

код и наименование магистерской программы

Научный руководитель


подпись, дата 18.06.2018 должность, ученая степень

С.Л. Улина
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата 13.06.2018

А.Н. Дроздова
инициалы, фамилия

Рецензент


подпись, дата 25.05.2018 директор
должность, ученая степень

В.В. Дистергофт
инициалы, фамилия

Красноярск 2018