2. Анализ и оценка организации фин. планирования на ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

2.1 Характеристика деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

2.2 Анализ финансового состояния ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

2.3 Оценка финансового плана ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» на основе бюджета доходов и расходов

3. Основные направления совершенствования финансового планирования на ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

3.1 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования

3.2 Мероприятия по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

**2. Анализ и оценка организации фин. планирования на ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»**

**2.1 Характеристика деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»**

Аэропорт Пулково — международный аэропорт федерального значения в Северо-Западном федеральном округе России, единственный аэропорт Санкт-Петербурга, обслуживающий официальные рейсы. Расположен в 15 км от центра Санкт-Петербурга в Московском районе Санкт-Петербурга (большая часть аэропорта) и Ломоносовском районе Ленинградской области (часть одной из взлётно-посадочных полос).

Общая площадь аэропорта составляет 1350 гектаров. Количество взлетно-посадочных полос составляет 2.

С 29 апреля 2010 года аэропортом Пулково управляет ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». Компания реализует первый в авиационной отрасли России проект на основе государственно-частного партнерства без привлечения бюджетных средств. Общий объем инвестиций в развитие аэропорта в период с 2010 по 2015 год включительно составил 1,2 млрд евро.

Рассмотрим исторические этапы становления и развития аэропорта Пулково (см. таблицу 2.1.).

Днем рождения аэропорта Пулково официально считается 24 июня 1932 года. Тогда он назывался аэродром Шоссейная по названию находившейся рядом железнодорожной платформы.

Таблица 2.1. - Исторические этапы становления и развития аэропорта Пулково

|  |  |
| --- | --- |
| Период | Характеристика |
| 1933–1935 | Началось активное развитие региональных перевозок. Ленинградские авиаторы стали выполнять полеты в Петрозаводск, Чагоду, Пудож и Ухту. Открылось авиасообщение с Архангельском, Витебском, Киевом и Мурманском. 18 августа 1933 года страна впервые отметила День воздушного флота. |
| 1936 | Заложено здание аэровокзала, обновлен парк авиаотряда, на линии вышла новая техника. Стали использоваться более вместительные самолеты Г-2, ПС-40 и ПС-84. |
| 1941 | Линия Москва — Ленинград стала регулярной пассажирской, до этого она была почтово-пассажирской. Рано утром 22 июня летчик Н. А. Михеев доставил матрицы центральных газет в Ленинград. О начале войны там не было ни строчки, хотя в 3 часа 20 минут в ночном небе Ленинградской области уже шел воздушный бой. Война надолго изменила планы мирных людей. Летчикам-транспортникам доверяли самые необычные и ответственные задания. Воздушный мост блокадного города действовал безотказно. Аэродром Шоссейная стал линией фронта, авиаотряд был перебазирован на аэродромы Комендантский и Смольное. |
| 1951 | Открыто новое здание аэровокзала Шоссейная по проекту архитектора Александра Гегелло. В эксплуатацию поступила новая авиатехника: Ан-2, Ил-12, Ил-14. С середины 50-х годов начинается переход на эксплуатацию реактивной техники. Потребовалась подготовка летного и технического состава, перестройка всех систем и звеньев управления. Освоение новой техники — турбовинтового Ил-18 и реактивного Ту-104 — новая строка истории авиапредприятия. |
| 15 марта 1959 | Эта дата вошла в историю аэропорта: пассажирским рейсом с бортовым номером 42419 самолета Ту-104б на авиалиниях Северного управления началась эксплуатация реактивной техники. Самолетный парк стремительно пополнялся новой техникой, навигационной аппаратурой. |
| 11 АПРЕЛЯ 1986 | Экипаж авиалайнера Ту-154 первым открыл обновленный аэровокзальный комплекс Пулково-2, приняв на борт пассажиров, вылетающих в Берлин. Справа и слева от довоенного здания раскинулись, как крылья, два современных просторных павильона. С вводом аэровокзального комплекса авиаторы получили возможность обслуживать в 2 раза больше пассажиров международных рейсов. |
| СЕНТЯБРЬ 2007 | Жюри объявляет победителя международного архитектурного конкурса на разработку концепции здания нового пассажирского терминала аэропорта. Международный терминал должен начать принимать рейсы через 3 года после начала строительства. Конкурс выигрывает Британское архитектурное бюро Grimshaw. В это же время аэропорт переходит из федеральной собственности в собственность Санкт-Петербурга, указ об этом подписывает Президент Владимир Путин. |
| C АПРЕЛЯ 2008 ПО ИЮНЬ 2009 | Правительство Санкт-Петербурга объявлен международный конкурс по выбору инвестора для реализации проекта бюро Grimshaw. Его победителем 25 июня 2009 года становится консорциум «Воздушные Ворота Северной Столицы» в составе «ВТБ Капитал», Fraport AG и Copelouzos. |
| 29 АПРЕЛЯ 2010 | Подписываются документы по финансированию и окончательная редакция Соглашения о государственно-частном партнерстве между Правительством Санкт-Петербурга, ОАО «Аэропорт „Пулково“» и ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». С этого дня и до 2039 года ООО «ВВСС» становится оператором аэропорта Пулково. |
| 26 МАЯ 2011 | ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» подписывает договор с генеральным подрядчиком, им становится совместное предприятие строительных корпораций Astaldi (Италия) и ICA (Турция). Реконструкция начинается, она должна быть завершена в 2014 году, через три года. |
| 3 ФЕВРАЛЯ 2015 | Легендарное здание «Пулково-1» открылось после реконструкции. Оно соединено с главным зданием централизованного пассажирского терминала переходной галереей и предназначено для обслуживания внутренних рейсов на вылет и прилет. Первым в «Пулково-1» прибыл рейс FV6124 из Москвы в 11:00 4 февраля 2015 года. Рейс выполнила авиакомпания «Россия», базовый перевозчик аэропорта «Пулково». |

Основными видами деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» являются:

- аэропортовое обслуживание воздушных судов и пассажиров;

- строительство зданий и сооружений;

- управление недвижимым имуществом;

- деятельность по содержанию, эксплуатации и использованию аэровокзальных комплексов, привокзальных площадей, иного имущества.

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.2.).

Таблица 2.2. - Основные экономические показатели ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| Выручка | 14028486 | 14239891 | 17199428 | 101,51 | 120,78 |
| Себестоимость  | 7039151 | 7158781 | 7652851 | 101,70 | 106,90 |
| Прибыль от реализации | 5137615 | 4526691 | 6559663 | 88,11 | 144,91 |
| Чистая прибыль | 353303 | 2690607 | 1540145 | 761,56 | 57,24 |
| Пассажиропоток | 13499755 | 13265037 | 13099221 | 98,26 | 98,75 |
| Количество взлетно-посадочных операций | 138327 | 133062 | 130455 | 96,19 | 98,04 |
| Численность сотрудников | 4140 | 3815 | 3896 | 92,15 | 102,12 |

Рисунок 2.1. – Динамика выручки ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Как показывают данные таблицы 2.2. и рисунка 2.1., отмечается положительная тенденция в динамике выручки, то есть объемов оказанных услуг: на 1,51% в 2016 году и на 20,78% по результатам 2017 года. Так же стоит отметить и рост затрат. При этом величина пассажиропотока в анализируемом периоде снизилась: в 2016 году на 1,74%, и на 1,25% в 2017 году.

Так же отмечается и снижение количества взлетно-посадочных операций в 2016 году на 1,74% и на 1,96% по результатам 2017 года.

Определенной тенденции не выявлено в динамике численности сотрудников, что свидетельствует о необходимости пересмотра кадровой политики ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

**2.2 Анализ финансового состояния ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»**

Проанализируем финансовое состояние ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» с помощью баланса. Рассмотрим динамику актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.3.).

Таблица 2.3. – Динамика актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| **Внеоборотные активы** | 54616226 | 46047020 | 42994905 | 84,31 | 93,37 |
| Нематериальные активы | 9598 | 1586 | 742 | 16,52 | 46,78 |
| Основные средства | 44916807 | 41951434 | 39037650 | 93,40 | 93,05 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0 | 392364 | - | - |
| Отложенные налоговые активы | 4350954 | 3421607 | 2826631 | 78,64 | 82,61 |
| Прочие внеоборотные активы | 5338867 | 672393 | 737518 | 12,59 | 109,69 |
| **Оборотные активы** | 10465230 | 12547256 | 13180398 | 119,89 | 105,05 |
| Запасы | 238185 | 254959 | 262376 | 107,04 | 102,91 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 5710 | 6801 | 38622 | 119,11 | 567,89 |
| Дебиторская задолженность | 897193 | 714806 | 1050065 | 79,67 | 146,90 |
| покупатели и заказчики | 828346 | 600752 | 717627 | 72,52 | 119,45 |
| авансы выданные | 42145 | 56641 | 50470 | 134,40 | 89,11 |
| переплата по налогу на прибыль | 0 | 0 | 250041 | - | - |
| прочие дебиторы | 26702 | 57413 | 31927 | 215,01 | 55,61 |
| Финансовые вложения | 728449 | 0 | 0 | - | - |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 8438458 | 8845272 | 11753310 | 104,82 | 132,88 |
| Прочие оборотные активы | 157235 | 2725418 | 76025 | 1733,34 | 2,79 |

Рисунок 2.2. – Динамика актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

Как показывают данные таблицы 2.3. и рисунка 2.2., в динамике величины внеоборотных активов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» отмечается отрицательная тенденция: в 2016 году снижение составило 15,69%, а по результатам 2017 года - 6,63%. В составе внеоборотных активов отмечается снижение объемов основных средств, а так же нематериальных активов.

Далее рассмотрим динамику пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.4.).

Таблица 2.4. – Динамика пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| **Капитал и резервы** | 10726107 | 13416714 | 10916043 | 125,08 | 81,36 |
| Уставный капитал | 1537770 | 1537770 | 1537770 | 100,00 | 100,00 |
| Добавочный капитал | 24339962 | 24339962 | 20299146 | 100,00 | 83,40 |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) | -15151625 | -12461018 | -10920873 | 82,24 | 87,64 |
| **Долгосрочные обязательства** | 48406169 | 40014177 | 37925830 | 82,66 | 94,78 |
| Заемные средства | 41980600 | 33883965 | 32574689 | 80,71 | 96,14 |
| займы | 0 | 0 | 0 | - | - |
| кредиты | 41980600 | 33883965 | 32574689 | 80,71 | 96,14 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1862855 | 1653024 | 1440182 | 88,74 | 87,12 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 4562714 | 4477188 | 3910959 | 98,13 | 87,35 |
| **Краткосрочные обязательства** | 5949180 | 5163385 | 7333430 | 86,79 | 142,03 |
| Заемные средства | 2150968 | 1853773 | 3351766 | 86,18 | 180,81 |
| Кредиторская задолженность | 1297877 | 2813583 | 3433466 | 216,78 | 122,03 |
| поставщики и подрядчики | 314445 | 1748107 | 2303214 | 555,93 | 131,75 |
| задолженность перед персоналом организации | 58894 | 92698 | 96818 | 157,40 | 104,44 |
| задолженность перед внебюджетными фондами | 61335 | 34944 | 85296 | 56,97 | 244,09 |
| задолженность по налогам и сборам | 506723 | 503973 | 563695 | 99,46 | 111,85 |
| авансы полученные | 249963 | 364869 | 320858 | 145,97 | 87,94 |
| прочие кредиторы | 106517 | 68991 | 63585 | 64,77 | 92,16 |
| Доходы будущих периодов | 6871 | 6871 | 6871 | 100,00 | 100,00 |
| Оценочные обязательства | 2022526 | 489158 | 541327 | 24,19 | 110,67 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 470938 | 0 | 0 | - | - |

Рисунок 2.3. - Динамика пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

Исходя из данных таблицы 2.4. и рисунка 2.3., в динамике собственного капитала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» нет определенной тенденции: по результатам 2016 года отмечается рост собственных средств на 25,08%, в 2017 году отмечается снижение величины собственного капитала на 18,64%. Данные снижение явилось результатом снижение объема добавочного капитала на 15,60%.

Так же в динамике источников финансирования отмечается снижение величины долгосрочных обязательств за счет погашения земных средств.

В динамике краткосрочных обязательств отмечается снижение их объема по результатам 2016 года, и рост в 2017 году, главным образом, за счет значительного увеличения величины заемных средств.

Далее проанализируем структуру актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.5.).

Таблица 2.5. – Структура актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% | 2017 год | Уд. вес,% |
|
| **Внеоборотные активы** | 54616226 | 83,92 | 46047020 | 78,59 | 42994905 | 76,54 |
| Нематериальные активы | 9598 | 0,01 | 1586 | 0,00 | 742 | 0,00 |
| Основные средства | 44916807 | 69,02 | 41951434 | 71,60 | 39037650 | 69,49 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 392364 | 0,70 |
| Отложенные налоговые активы | 4350954 | 6,69 | 3421607 | 5,84 | 2826631 | 5,03 |
| Прочие внеоборотные активы | 5338867 | 8,20 | 672393 | 1,15 | 737518 | 1,31 |
| **Оборотные активы** | 10465230 | 16,08 | 12547256 | 21,41 | 13180398 | 23,46 |
| Запасы | 238185 | 0,37 | 254959 | 0,44 | 262376 | 0,47 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 5710 | 0,01 | 6801 | 0,01 | 38622 | 0,07 |
| Дебиторская задолженность | 897193 | 1,38 | 714806 | 1,22 | 1050065 | 1,87 |
| покупатели и заказчики | 828346 | 1,27 | 600752 | 1,03 | 717627 | 1,28 |
| авансы выданные | 42145 | 0,06 | 56641 | 0,10 | 50470 | 0,09 |
| переплата по налогу на прибыль | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 | 250041 | 0,45 |
| прочие дебиторы | 26702 | 0,04 | 57413 | 0,10 | 31927 | 0,06 |
| Финансовые вложения | 728449 | 1,12 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Денежные средства и денежные эквиваленты | 8438458 | 12,97 | 8845272 | 15,10 | 11753310 | 20,92 |
| Прочие оборотные активы | 157235 | 0,24 | 2725418 | 4,65 | 76025 | 0,14 |
| БАЛАНС | 65081456 | 100,00 | 58594276 | 100,00 | 56175303 | 100,00 |

Рисунок 2.4. – Структура актива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», %

Данные таблицы 2.5. и рисунка 2.4. показывают, что в структуре имущества ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» наибольший удельный вес занимают основные средства – 71%, что обусловлено спецификой деятельности аэропорта Пулково. Так же значительную часть имущества компании составляют денежные средства – 22%, что свидетельствует о ликвидности актива ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Рассмотрим структуру пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.6.).

Таблица 2.6. – Структура пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», %

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | Уд. вес,% | 2016 год | Уд. вес,% | 2017 год | Уд. вес,% |
|
| **Капитал и резервы** | 10726107 | 16,48 | 13416714 | 22,90 | 10916043 | 19,43 |
| Уставный капитал | 1537770 | 2,36 | 1537770 | 2,62 | 1537770 | 2,74 |
| Добавочный капитал | 24339962 | 37,40 | 24339962 | 41,54 | 20299146 | 36,14 |
| Нераспределённая прибыль (непокрытый убыток) | -15151625 | -23,28 | -12461018 | -21,27 | -10920873 | -19,44 |
| **Долгосрочные обязательства** | 48406169 | 74,38 | 40014177 | 68,29 | 37925830 | 67,51 |
| Заемные средства | 41980600 | 64,50 | 33883965 | 57,83 | 32574689 | 57,99 |
| займы | 0 | - | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| кредиты | 41980600 | 64,50 | 33883965 | 57,83 | 32574689 | 57,99 |
| Отложенные налоговые обязательства | 1862855 | 2,86 | 1653024 | 2,82 | 1440182 | 2,56 |
| Прочие долгосрочные обязательства | 4562714 | 7,01 | 4477188 | 7,64 | 3910959 | 6,96 |
| **Краткосрочные обязательства** | 5949180 | 9,14 | 5163385 | 8,81 | 7333430 | 13,05 |
| Заемные средства | 2150968 | 3,31 | 1853773 | 3,16 | 3351766 | 5,97 |
| Кредиторская задолженность | 1297877 | 1,99 | 2813583 | 4,80 | 3433466 | 6,11 |
| поставщики и подрядчики | 314445 | 0,48 | 1748107 | 2,98 | 2303214 | 4,10 |
| задолженность перед персоналом организации | 58894 | 0,09 | 92698 | 0,16 | 96818 | 0,17 |
| задолженность перед внебюджетными фондами | 61335 | 0,09 | 34944 | 0,06 | 85296 | 0,15 |
| задолженность по налогам и сборам | 506723 | 0,78 | 503973 | 0,86 | 563695 | 1,00 |
| авансы полученные | 249963 | 0,38 | 364869 | 0,62 | 320858 | 0,57 |
| прочие кредиторы | 106517 | 0,16 | 68991 | 0,12 | 63585 | 0,11 |
| Доходы будущих периодов | 6871 | 0,01 | 6871 | 0,01 | 6871 | 0,01 |
| Оценочные обязательства | 2022526 | 3,11 | 489158 | 0,83 | 541327 | 0,96 |
| Прочие краткосрочные обязательства | 470938 | 0,72 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| БАЛАНС | 65081456 | 100 | 58594276 | 100 | 56175303 | 100 |

Рисунок 2.5. – Структура пассива баланса ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», %

Как показывают вышеприведенные данные, 64% капитала ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» представлено заемными средствами, что свидетельствует о повышение уровня финансовой зависимости компании от внешних кредиторов. Собственные средства в структуре источников финансирования ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» представлены добавочным капиталом – 33% от общей структуры. Отрицательным фактором, характеризующим финансовое состояние компании, является отрицательной величиной нераспределенной прибыли по результатам анализируемого периода.

Для комплексного анализа финансового состояния ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» проанализируем финансовые результаты компании (см. таблицу 2.7.).

Таблица 2.7. – Анализ финансовых результатов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| Выручка | 14028486 | 14239891 | 17199428 | 101,51 | 120,78 |
| Себестоимость продаж | 7039151 | 7158781 | 7652851 | 101,70 | 106,90 |
| Валовая прибыль | 6989335 | 7081110 | 9546577 | 101,31 | 134,82 |
| Управленческие расходы | 1851720 | 2554419 | 2986914 | 137,95 | 116,93 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 5137615 | 4526691 | 6559663 | 88,11 | 144,91 |
| Проценты к получению | 165116 | 116540 | 252630 | 70,58 | 216,78 |
| Проценты к уплате | 3341153 | 2902208 | 1983425 | 86,86 | 68,34 |
| Прочие доходы | 606644 | 4716771 | 204922 | 777,52 | 4,34 |
| Прочие расходы | 1894295 | 3059291 | 2865713 | 161,50 | 93,67 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 673927 | 3398503 | 2168077 | 504,28 | 63,80 |
| Текущий налог на прибыль |   |   | 244658 |   |   |
| Чистая прибыль | 353303 | 2690607 | 1540145 | 761,56 | 57,24 |

Рисунок 2.6. – Динамика чистой выручки ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

Анализ финансовых результатов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» показал, что в динамике выручки компании отмечается положительная тенденция: в 2016 году рост составил 1,51%, по результатам 2017 года – 20,78%. Так же отмечается и рост величины себестоимости компании в анализируемом периоде. В результате темп роста валовой прибыли ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» составил 34,82%. По результатам анализируемых периодов компания работала прибыльно, что свидетельствует о рентабельности деятельности. Максимальный объем прибыли в анализируемом периоде отмечен в 2016 году. По результатам 2017 года величина чистой прибыли составила 154014 5 тысяч рублей, что на 42,76% меньше, чем по результатам 2016 года.

Таким образом, проанализировав финансовое состояние ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» можно сделать вывод о достаточно устойчивом финансовом положении компании. Функционирование компании усложняет высокий уровень зависимости компании от внешних кредиторов, а так же снижение объема финансового результата.

**2.3 Оценка финансового плана ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» на основе бюджета доходов и расходов**

В рамках оценки финансового плана ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» проанализируем динамику доходов и расходов компании. В таблице 2.8. приведена динамика основных доходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Таблица 2.8. – Динамика доходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| **Авиационная деятельность** | 10675607 | 11266616 | 13710381 | 105,54 | 121,69 |
| Аэропортовые сборы, в том числе | 6478780 | 6836876 | 8395108 | 105,53 | 122,79 |
| *взлет-посадка* | 1867338 | 1814907 | 2168755 | 97,19 | 119,50 |
| *авиационная безопасность* | 1722255 | 1725167 | 2098738 | 100,17 | 121,65 |
| *пользование вокзалом* | 2836224 | 3256816 | 4062983 | 114,83 | 124,75 |
| *прочее* | 52963 | 39986 | 64632 | 75,50 | 161,64 |
| Наземное обслуживание, в том числе | 3493481 | 3692089 | 4320407 | 105,69 | 117,02 |
| *тарифы по обслуживанию пассажиров* | 1369102 | 1464312 | 1913921 | 106,95 | 130,70 |
| *использование технических средств* | 362638 | 375037 | 452912 | 103,42 | 120,76 |
| *коммерческое обслуживание воздушных судов* | 1277779 | 1314039 | 1352706 | 102,84 | 102,94 |
| *тех.обслуживание*  | 0 | 193890 | 177130 | - | 91,36 |
| *буксировка воздушных судов* | 0 | 95010 | 106865 | - | 112,48 |
| *подача электроэнергии* | 0 | 77504 | 87432 | - | 112,81 |
| *оперативно-техническое обслуживание ВС* | 262719 | 49773 | 55914 | 18,95 | 112,34 |
| *прочее* | 221243 | 122524 | 173527 | 55,38 | 141,63 |
| Прочая авиационная деятельность, в том числе | 703346 | 737651 | 994866 | 104,88 | 134,87 |
| *услуги по обеспечению авиационной безопасности* | 115329 | 101362 | 122977 | 87,89 | 121,32 |
| *обслуживание пассажиров в бизнес-салоне* | 242370 | 233682 | 323181 | 96,42 | 138,30 |
| *специальное обслуживание пассажиров и экипажей* | 94434 | 130571 | 168376 | 138,27 | 128,95 |
| *предоставление связи для авиационной деятельности* | 105582 | 121173 | 140484 | 114,77 | 115,94 |
| *обработка багажа, грузов, почты* | 0 | 21595 | 77984 | - | 361,12 |
| *базирование, стоянка ВС* | 0 | 36506 | 40356 | - | 110,55 |
| *прочее* | 145321 | 92762 | 121508 | 63,83 | 130,99 |
| **Неавиационная деятельность** | 3352879 | 2973275 | 3489047 | 88,68 | 117,35 |
| Услуги спецтранспорта | 7734 | 3124 | 3054 | 40,39 | 97,76 |
| Услуги связи | 7189 | 6910 | 7817 | 96,12 | 113,13 |
| Предоставление имущества в аренду | 2580181 | 2100854 | 2355698 | 81,42 | 112,13 |
| Эксплуатационное обслуживание | 73899 | 46984 | 48675 | 63,58 | 103,60 |
| Услуги размещения рекламы | 169206 | 178435 | 266818 | 105,45 | 149,53 |
| Услуги парковки | 327369 | 336578 | 448920 | 102,81 | 133,38 |
| Топливно-заправочный комплекс | 99912 | 201401 | 255906 | 201,58 | 127,06 |
| Грузовой терминал | 0 | 43536 | 47711 | - | 109,59 |
| Прочая неавиационная деятельность | 87389 | 55453 | 54448 | 63,46 | 98,19 |
| ИТОГО ДОХОДЫ | 14028486 | 14239891 | 17199428 | 101,51 | 120,78 |

Рисунок 2.7. – Динамика доходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

Исходя из данных таблицы 2.8. следует, что доходы компании включают доходы от авиационной и неавиационной деятельности. В структуру доходов от авиационной деятельности входят аэропортовые сборы, доходы от прочей авиационной деятельности, а так же доходы от оказания услуг по наземному обслуживании.

Отмечая динамику доходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» стоит выделить положительную тенденцию: в 2016 году рост составил 1,51%, по результатам 2017 года темп роста составил 20,78%. При этом рост отмечается главным образом за счет увеличения объемов доходов от авиационной деятельности.

Далее рассмотрим соотношение доходов от авиационной и неавиационной деятельности (см. рисунок 2.8.).

Рисунок 2.8. - Соотношение доходов от авиационной и неавиационной деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2017 год, %

Рисунок 2.8., наглядно показывает, что в структуре доходов компании, наибольшая доля представлена доходами от авиационной деятельности – 80%. Рассмотрим их состав (см. рисунок 2.9.).

Рисунок 2.9. – Структура доходов от авиационной деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» з 2017 год, %

Структура доходов от авиационной деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» показывает, что наибольший удельный вес занимают аэропортовые сборы – 61%. Доля доходов от оказания услуг наземного обслуживания составила 32%.

Далее рассмотрим структуру доходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» от неавиационной деятельности (см. рисунок 2.10.).

Рисунок 2.10. - Структура доходов от неавиационной деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2017 год, %

Доходы от неавиационной деятельности компании представлены главным образом доходами от предоставления имущества в аренду (это обслуживающие точки на территории аэропорта).

Далее рассмотрим динамику основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.9.).

Таблица 2.9. – Динамика основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| Затраты на персонал | 2873702 | 2996736 | 3391978 | 104,28 | 113,19 |
| в том числе фонд оплаты труда | 2161034 | 2131820 | 2441345 | 98,65 | 114,52 |
| в том числе резерв на выплату бонусов | 45044 | 193210 | 207840 | 428,94 | 107,57 |
| в том числе отчисления на социальные нужды | 640401 | 628616 | 713170 | 98,16 | 113,45 |
| в том числе прочие расходы на персонал | 27223 | 43090 | 29623 | 158,29 | 68,75 |
| Материалы | 720880 | 723045 | 773694 | 100,30 | 107,00 |
| Амортизационные отчисления | 2814036 | 2937044 | 2864865 | 104,37 | 97,54 |
| Эксплуатация и ремонт основных средств | 366850 | 305605 | 373190 | 83,31 | 122,12 |
| Арендные платежи | 55696 | 14020 | 11657 | 25,17 | 83,15 |
| Расходы на приобретение прав и ИТ | 108292 | 86164 | 145162 | 79,57 | 168,47 |
| Прочие затраты | 99695 | 96167 | 92305 | 96,46 | 95,98 |
| ИТОГО ЗАТРАТЫ | 7039151 | 7158781 | 7652851 | 101,70 | 106,90 |

Рисунок 2.11. - Динамика основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

Как показывают данные таблицы 2.9. и рисунка 2.11., в объемах основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» отмечается тенденция к росту. Рост представлен затратами на персонал: на 13,19% по результатам 2017 года, что обусловлено увеличением объемов оказанных услуг.

Рассмотрим структуру основных расходов компании ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. рисунок 2.12.).

Рисунок 2.12. – Структура основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2017 год, %

Данные структуры основных расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» по данным за 2017 год показывают, что наибольшая доля представлена затратами на персонал (оплату труда) – 44%. Доля данного вида затрат постоянно увеличивается в структуре основных расходов компании, что обусловлено спецификой деятельности аэропорта Пулково. Так же значительную долю представляют амортизационные отчисления – 38%, что обусловлено большей долей основных средств в структуре имущества ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Далее рассмотрим структуру управленческих расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. таблицу 2.10.).

Таблица 2.10. - Динамика управленческих расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», тыс. руб

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
| 2016 год | 2017 год |
| Затраты на персонал | 435865 | 458414 | 533371 | 105,17 | 116,35 |
| в том числе фонд оплаты труда | 265490 | 262744 | 293632 | 98,97 | 111,76 |
| в том числе резерв на выплату бонусов | 99300 | 128363 | 149411 | 129,27 | 116,40 |
| в том числе отчисления на социальные нужды | 54243 | 54286 | 67712 | 100,08 | 124,73 |
| в том числе прочие расходы на персонал | 16832 | 13021 | 22616 | 77,36 | 173,69 |
| Материалы | 8837 | 3229 | 6429 | 36,54 | 199,10 |
| Амортизационные отчисления | 123925 | 141590 | 117402 | 114,25 | 82,92 |
| Эксплуатация и ремонт основных средств | 12905 | 10555 | 16498 | 81,79 | 156,31 |
| Арендные платежи | 946458 | 1577808 | 1941855 | 166,71 | 123,07 |
| в том числе расходы по Соглашению о ГЧП | 918939 | 1563284 | 1931863 | 170,12 | 123,58 |
| Расходы на приобретение прав и ИТ | 181846 | 173981 | 211756 | 95,67 | 121,71 |
| Расходы на страхование | 134059 | 146279 | 134637 | 109,12 | 92,04 |
| Прочие затраты | 7825 | 42563 | 24966 | 543,94 | 58,66 |
| Итого управленческие расходы | 1851720 | 2554419 | 2986914 | 137,95 | 116,93 |

Рисунок 2.13. - Динамика управленческих расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», %

Анализ динамики управленческих расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» показывает положительную тенденцию к росту: темп роста в 2016 году составил 37,95%, по результатам 2017 года – 16,93%. Рост обусловлен так же увеличением затрат на оплату труда персонала в анализируемом периоде.

Таким образом, анализ доходов и расходов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» показал, что основная доля доходов компании получена от авиационной деятельности. Структура расходов компании представлена затратами на оплату труда и отчислений на социальные нужды (затраты на персонал), а так же амортизационными отчислениями, что обусловлено спецификой деятельности аэропорта Пулково.

**3. Основные направления совершенствования финансового планирования на ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»**

**3.1 Разработка мероприятий по внедрению бюджетирования**

В ходе оценки бюджетирования ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», было выявлено, что, несмотря на немаловажную работу уже проделанную в этой области, существует ряд еще недостаточно разработанных вопросов. В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы приобретают особую значимость. Поэтому в настоящее время в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» специалистами разрабатываются приоритетные направления для дальнейшего развития бюджетирования в компании.

В результате анализа финансового положения и финансовой устойчивости ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» было выявлено, что компания находится в неустойчивом финансовом положении. При формировании финансовой устойчивости ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» представляются следующие проблемы:

1) отсутствие рационального сочетания собственных и заемных средств. Преобладание заемных средств по увеличению собственного капитала. Из первой проблемы вытекает вторая;

2) неудовлетворенность баланса собственными средствами;

3) наличие длительной просроченной задолженности поставщикам,

 инвесторам, банкам, бюджету, внебюджетным фондам и многим другим кредиторам.

Основными причинами, сдерживающими развитие компании стали, с одной стороны неплатежи арендаторов, с другой стороны большая доля денежной составляющей в расчетах за приобретаемые технологии и оборудование. Высокая доля внеоборотных активов характеризует тенденцию к замедлению оборачиваемости оборотных активов;

4) недостаточное количество краткосрочной дебиторской задолженности для покрытия среднесрочных обязательств компании;

5) отрицательная динамика капитала и резервов. Данная тенденция является отрицательной и негативно сказывается на финансовой устойчивости компании;

6) безусловной проблемой при анализе и оценке финансовой устойчивости является ее информационная составляющая.

Для проведения анализа используется только бухгалтерская отчетность. Динамическая оценка работы компании порой подменяется статистической оценкой. В результате этого весь анализ был сведен к расчетам абсолютных и относительных показателей по данным бухгалтерского баланса.

При постановке бюджетирования в компании необходимо обратить внимание на некоторые моменты. Внедрение бюджетирования представляет собой проект, поэтому для него надо выбрать менеджера проекта, определить центры ответственности, затраты на проект и провести оценку его эффективности.

Таким образом, падение финансовой устойчивости у ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» наблюдается на протяжении 2016 и 2017 годов.

К этим негативным факторам следует отнести такие проблемы как:

1) ослабление обменного курса местных валют.

Это отрицательно повлияло на финансовые результаты компании. Значительная часть расходов, затрат и финансовых обязательств ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», включая капитальные затраты и заимствования (кредиты и еврооблигации), номинированы в долларах США и/или евро, в то время как большая часть доходов компании выражена в местной валюте стран, в которых осуществляется операционная деятельность;

2) обесценивание рубля. Данный факт приводит компанию к повышению расходов, сокращению свободной ликвидности, к дополнительным сложностям соблюдения финансовых обязательств, содержащихся в кредитной документации.

3) потрясения на кредитных рынках. На фоне введенных США и Европейским Союзом санкций в отношении России повысились ставки кредитования на внутреннем рынке. За последний год Банк России снизил

 ключевую ставку с 17% до 11%, однако дальнейшее снижение осложняется

 стрессовой экономической ситуацией и высокими инфляционными рисками.

Потрясения на мировых финансовых рынках и продление международных санкций против российских компаний негативно сказываются, в том числе, и на способности компании привлекать финансирование на коммерчески приемлемых условиях, как на внешнем рынке, так и на внутреннем. Это также оказывает отрицательное воздействие на бизнес, финансовое положение, результаты деятельности и планы на будущее ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

4) резкий рост инфляции. Это привело компанию к росту расходов, а,

следовательно, негативно отразилось на результатах финансовой устойчивости.

5) значительная непогашенная задолженность. Главным образом она

 состоит из обязательств, которые предприятие взяло на себя по своим банковским кредитам. Способность ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» обслуживать, погашать и рефинансировать задолженность и финансировать планируемые капитальные вложения зависят от способности предприятия генерировать денежные средства в будущем. Это в некоторой степени находится в зависимости от общих экономических, финансовых, конкурентных, законодательных, регуляторных и прочих факторов, находящихся за пределом контроля компании. На данный момент ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» не может генерировать достаточные денежные потоки или иным образом получать средства для совершения требуемых платежей. Это в свою очередь приводит к невыполнению обязательств, связанные с финансовой задолженностью, а кредиторы сокращают сроки погашения задолженностей, тем самым потенциально вызвав перекрестное невыполнение обязательств и

досрочное погашение компанией прочей задолженности.

6) недостаточное финансирование. Как известно в 2014 году США и

 Евросоюз ввели санкции в отношении ряда российских и украинских граждан и институтов в связи с ситуацией в Украине и Крыму. Санкции влияют на возможности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» привлекать внешнее финансирование. В связи с развитием, строительством, обслуживанием сети связи и закупкой необходимого оборудования необходимо осуществлять значительные капиталовложения.

Неудовлетворение финансовых потребностей приводит:

а) к нехватке внешних источников финансирования;

б) к изменению условий существующих договоренностей по финансированию;

в) к поиску новых возможностей деятельности и вложений, которые требуют больших инвестиций;

г) к уменьшению роста доходов.

Перечисленные проблемы в той или иной мере препятствуют развитию

рыночных возможностей компании и оказывают влияние на конечный финансовый результат.

В целях увеличения финансовой устойчивости ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» следует уделять больше внимания изучению рынка, а так же формированию четкого механизма по планированию доходов и расходов компании. Важно более гибко реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Выделим основные проблемы, на которые необходимо обратить внимание при постановке бюджетирования. К ним в первую очередь можно отнести отсутствие четких стратегических целей и неверное определение решаемых задач. Встречается неправильное распределение ролей в бюджетном процессе и отсутствие определенных ответственных за бюджетные показатели. Чтобы система была работающей, нужна связь между бюджетированием и мотивацией персонала.

Центральным участником бюджетирования в компании является отдел бюджетного планирования, который выполняет следующие основные функции:

- Формирование годовых бюджетов ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (БДР, БДДС), включающее составление отчетных форм по факту исполнения бюджета в формате бюджетного пакета:

- ежемесячных (нарастающим итогом с начала года);

- ежеквартальных;

- годовых.

- Формирование корректировок к годовому бюджету, пояснений по корректировкам бюджета.

- Планирование, корректировка, формирование и контроль исполнения бюджета налоговых платежей.

- Среднесрочное и перспективное планирование основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ОСТ.

Можно предложить следующую систему бюджетирования для ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» (см. ПРИЛОЖЕНИЕ А.).

Также на основании разработанного Бюджета доходов и расходов ОСТ формируют пакет специальных бюджетов:

- БДР по статьям затрат;

- БДР по элементам затрат;

- БДР по видам деятельности.

На основании разработанного бюджета доходов и расходов на планируемый год организация системы ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» формирует бюджет движения денежных средств. Бюджеты движения денежных средств должны формироваться с учетом внутригрупповых оборотов с обязательной выверкой взаимных расчетов.

Процесс бюджетирования осуществляется «снизу-вверх» (bottomup), т.е. функциональные подразделения каждого уровня управления осуществляют детальное планирование доходов/ расходов, находящихся в их зоне ответственности или необходимых функциональному подразделению для выполнения своих функций. Бюджеты функциональных подразделений консолидируются в бюджет ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Положением о Бюджетном комитете предлагаем установить его состав, куда входят:

- заместитель генерального директора по экономике ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»;

- заместитель генерального директора по эксплуатации ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»;

- заместитель генерального директора по управлению персоналом и общим вопросам ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»;

- заместитель генерального директора – начальник службы безопасности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»;

- начальник финансово-экономического отдела ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Председатель комитета и состав комитета утверждаются Генеральным директором ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Финансовая структура предполагает выделение Функциональных центров ответственности (далее – ФЦО) – функциональное подразделение или совокупность функциональных подразделений, отвечающих за выполнение процессов бюджетного управления: за планирование, исполнение и контроль натуральных (объемных), стоимостных и удельных показателей в рамках закрепленных за ним функциональных процессов/областей функциональной ответственности на соответствующем уровне бюджетного управления.

Также предлагается разработать и утвердить нормативный документ по порядку бюджетирования, который устанавливает единые правила и подходы к формированию бюджетного пакета организаций системы ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». Выделяются следующие виды бюджетного планирования:

- годовое планирование;

- текущее планирование;

- среднесрочное планирование.

Процесс формирования годового бюджета общества включает в себя следующие подпроцессы: формирование годового бюджета версии данных «План», «Корректировка» и «Прогноз».

Организация начинает формирование бюджетного пакета с разработки Инвестиционной программы, Программы ТПиР, Программы КР, Программы диагностики, Плана РЭН, Плана закупки и поставки МТР, Плана поставки ГСМ.

ФЦО Общества совместно с ФЦО филиалов разрабатывают проект годового бюджета на планируемый год, исходя из сценарных условий, утвержденных Бюджетным комитетом ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», производятся и консолидируются необходимые расчеты, готовятся обоснования и предоставляются соответствующие Заявки и ГПО с выделение ВГО для формирования показателей бюджета.

На основании поступивших от ФЦО ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» подписанных Заявок и ГПО Отдел бюджетного планирования (ОБП) формирует БДР и БДДС на планируемый год.

Разработанный проект бюджета по направлению деятельности ФЦО подлежит согласованию с руководством общества, а затем процедуре защиты на Бюджетном комитете ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

После загрузки данных в КИС БП ответственные представители ФЦО общества осуществляют согласование функциональных бюджетов в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Отметка о согласовании функциональных бюджетов в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» делается уполномоченными сотрудниками ФЦО Компании в форме «Лист согласования» КИС БП.

Затем ОБП производит загрузку бюджетного пакета БДР и БДДС в SAP BO FC (без выверки ВГО), производит загрузку данных ВГО в SAP BO IC (План) и приступает к выверке внутригрупповых оборотов. При выверке ВГО ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» устанавливает в SAP BO IC допустимый уровень существенности в соответствии с «Методологией выверки и исключения ВГО». При выявлении отклонений по ВГО превышающих уровень существенности, ОБП выясняет причины отклонений и осуществляет сверку с ВГО, с которыми осуществляются внутригрупповые операции. При наличии обоснованных отклонений по ВГО, ОБП в SAP BO IC присваивает стандартные комментарии. При наличии необоснованных отклонений по ВГО, ОБП совместно с ФЦО Общества, по которому возникло необоснованное отклонение, осуществляет доработку форм бюджетного пакета и повторяет загрузку в SAP BO IC снова.

ОБП осуществляет защиту годового бюджета и презентации в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». ОБП представляет презентацию по годовому бюджету в КИС КХД.

После определения позиции Компании в отношении утверждения бюджета Общества на Бюджетном комитете ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», ОБП в течение пяти рабочих дней доводит показатели на плановый год с помесячной разбивкой в разрезе филиалов, центров ответственности и статей расходов до ФЦО ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» и филиалов.

Бюджет Общества версии данных «Корректировка» формируется в случае значительных изменений макроэкономических показателей в экономике Российской Федерации в соответствии с решением Бюджетного комитета ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» и утверждается Советом директоров ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». Сроки проведения корректировки утверждаются отдельным приказом ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы».

Задача среднесрочного планирования – сформировать проекты бюджетов в годовых значениях (без учета помесячной разбивки) на 2 года, следующих за первым годом среднесрочного периода. Проект бюджета на первый год среднесрочного периода не формируется, принимается равным годовому бюджету версии данных «План».

При текущем планировании основная задача – сформировать значения показателей БДДС на планируемый месяц по ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы», предоставить данные куратору ПБУ ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». БДДС на планируемый месяц определяет предельные суммы финансирования по статьям затрат.

ФЦО предоставляют в финансовый отдел (ФО) платежные заявки на финансирование по статьям БДДС при формировании ежемесячных планов бюджета в срок за 7 рабочих дней до начала планируемого месяца.

ФО в срок за 5 рабочих дней до начала планируемого месяца вносит консолидированные данные по Обществу в соответствующую учетную базу:

- БДДС на планируемый месяц по форме Текущий БДДС\_П бюджетного пакета;

- прогноз БДДС до конца текущего года по форме Прогноз БДДС бюджетного пакета;

- отчет об ожидаемом выполнении БДДС за период, предшествующий месяцу планирования.

Прогноз БДДС формируется ФО на основании данных, предоставленных ФЦО в ФО с учетом следующих показателей:

- факт исполнения БДДС по прошедшим периодам отчетного года;

- ожидаемое исполнение месяца, предшествующего планируемому;

- потребность в финансировании, заявленную ФЦО в плановом БДДС текущего месяца;

- прогноз исполнения БДДС до конца отчетного года (по данным, предоставленным ФЦО в ФО) при условии не превышения утвержденного годового лимита, с учетом факта на отчетную дату накопительным итогом и текущего плана на месяц.

С целью контроля исполнения бюджета и анализа отклонений формируются значения показателей бюджета версии «Факт», рассчитываются абсолютные и относительные отклонения фактических показателей от показателей версии «План», «Корректировка», «Прогноз» и формируется отчетность по исполнению бюджетных показателей.

Анализ исполнения бюджета ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» осуществляется ежемесячно. ФО осуществляет формирование отчета за отчетный месяц нарастающим итогом с детализацией, обеспечиваемой учетной системой, внесение данных в КИС БП по форме БДДС\_П, предоставление в ОБП реестров платежных поручений, выгрузку и организацию согласования и подписания отчета по форме БДДС\_П\_кратк, выверку ВГО. ОБП осуществляет выгрузку из КИС БП и организацию согласования и подписания отчета по формам БДДС\_П, БДДС\_П\_конс.

Отчет по фактическому исполнению БДР и БДДС предоставляется ОБП и ФО соответственно, в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» ежемесячно и содержат данные за отчетный месяц и данные нарастающим итогом с начала года.

Сравнение фактических показателей производится по отчетам за январь-июнь относительно первоначального плана, начиная с июля – относительно двух баз: относительно первоначального плана и относительно последнего прогноза. В случае утверждения корректировки бюджета ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» на Совете директоров ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» комментарии по отклонениям формируются относительно корректировки, утвержденной Советом директоров ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» и не формируются относительно показателей первоначального плана. Отчет по исполнению БДР содержит данные по исполнению бюджета в разрезе по сегментам помесячно и нарастающим итогом с начала года.

В целом, можно сказать, что ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» имеет четко выработанную систему централизованного бюджетирования, но необходимо провести оценки существующей системы на предмет наличия слабых мест, что будет рассмотрено далее.

**3.2 Мероприятия по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»**

Для проведения диагностики и дальнейшей оптимизации системы планирования были выделены следующие критерии, описывающие её с разных сторон, а анализ которых поможет выявить, слабые места и задать направление для рекомендаций.

1) Затраты на использование планирования.

2) Контроль со стороны менеджеров.

3) Горизонт планирования.

4) Мотивация сотрудников.

5) Единство бюджетных форм.

6) Прозрачность информации.

7) Интегрированность планирования с информационными технологиями.

Рассмотрим систему бюджетирования ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» соотнося с каждым из данных критериев.

1) Затраты на использование планирования.

В первую очередь, стоит определить, какое количество временных и денежных ресурсов затрачивается на составление планов. После введения информационной программы КИС КХД (Корпоративная информационная система корпоративного хранилища данных), оперативность ведения планов и отчетности возросла, впрочем, предприятие ежегодно тратит средства на поддержание информационной системы и на корректировки, связанные с адаптацией программы.

Основной статьей издержек планирования в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» выступает рабочее время, затрачиваемое на процесс планирования, например, на создание и утверждение годового плана требуется 3,5-4 месяца. Большое количество времени уходит на корректировку производственных программ (она происходит 4 раза в год). Консолидация данных также является важным фактором при расчете совокупных затрат планирования.

Таким образом, в первую очередь стоит уменьшить рабочее время на создание и корректировку планов.

2) Контроль со стороны руководства.

Функция контроля необходима на случай возможных отклонений в процессе работ от плановых издержек. Сопоставляя фактические показатели различных категорий расходов с плановыми, руководители подразделений имеют возможность выделить те из них, что не соответствуют первоначальному плану, и принять соответствующие меры для изменения ситуации. В ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» присутствует строгий контроль со стороны менеджеров, являющийся следствием итеративного характера планирования. Так, планирование на предприятии начинается со структурных подразделений, то есть «снизу-вверх», затем происходит консолидация планов и их общий анализ. По результатам анализа планов происходит выработка управленческих решений по изменению тех или иных показателей и доведение этих решений до структурных подразделений, то есть процесс планирования «сверху-вниз». Данный цикл повторяется, пока консолидированные операционные планы не будут удовлетворять по своим показателям руководство.

3) Горизонты планирования.

Следующий вопрос связан с горизонтами планирования. На предприятии существует годовое, текущее (в пределах текущего календарного года, как правило, квартал, месяц, период до конца года) и среднесрочное планирование (на 3 года). Такая разбивка определяется регламентами планирования, принятыми ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы». Таким образом, можно сделать вывод, что горизонты планирования на предприятии соответствуют изученной теории.

4) Мотивация сотрудников.

Один из важных вопросов анализа процесса системы планирования является её взаимосвязь с самооценкой и стимулированием персонала. К основным задачам системы планирования в этой области относятся: установить результаты работ, оценить выполнение плановых показателей, скоординировать действия исполнителей, направленные на достижение стратегических целей предприятия. Кроме того, одна из задач бюджетного планирования на предприятии –содействие развитию инициативы трудового коллектива в использовании производственных резервов и повышение эффективности производства. В настоящий момент в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» придерживаются премиальной системы, основанной на том, что отклонения фактических плановых показателей не должно превышать +/- 2% (и от 3 млн. руб.), что не полностью раскрывает возможности мотивации работников, стремящихся вместить свои показатели в рамки данного коридора.

5) Единство бюджетных форм.

Регламент планирования для ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» предусматривает тесную увязку процессов внутрифирменного планирования с процессами планирования. Кроме того, процессы составления годового бюджета и последующие процессы квартального и месячного планирования осуществляются в рамках одного связанного процесса. Всеми ОСТ в работе используются одинаковые плановые формы. Следовательно, единство форм бюджетов на предприятии соблюдается и в данном направлении не требуется какие-то нововведения.

6) Прозрачность информации.

Прозрачность информации заключается в том, что описанные выше критерии находят свое отражение в едином для всего предприятия «Регламенте планирования». Данный документ определяет порядок согласования и консолидации бюджетов, закрепляется формы документов, схемы документооборота, а также устанавливает сроки рассмотрения и принятия решений по всем уровням сбора бюджетной информации. Можно утверждать, что в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» работает четкая система регламентации бюджетного процесса, кроме того, каждый специалист имеет доступ к необходимой для него информации. Следовательно, критерий прозрачности информации на предприятии выполняется.

7) Интегрированность планирования и информационных технологий.

Данный критерий выражается в автоматизации процессов планирования. Автоматизация дает возможность осуществлять многочисленное количество итераций в процессе планирования. В ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» построена единая автоматизированная система планирования, удовлетворяющая потребностям различных пользователей для построения планов. Автоматизированная система SAP служит для обеспечения потребности предприятия в анализе больших срезов данных как во времени, так и по тематике. На систему в рамках системы планирования возложено осуществление функций планирования, анализа и корректировки данных. Следовательно, на предприятии система планирования эффективно интегрирована с информационными технологиями.

Таким образом, в результате анализа, были выделены две проблемы в системе планирования компании: излишние временные затраты за счет большого количества корректировок производственных программ и недостаточная мотивация работников в процессе планирования.

Итак, первая рекомендация по совершенствованию системы планирования – это уменьшение количества корректировок Производственных программ. Вместо 4 корректировок – проводить 2, привязанные к общим корректировкам бюджета.

При этом затрачивается значительное количество времени и средств, так как ответственный за согласование экономист и несколько производственных работников отрываются от производства, направляются в командировочную поездку в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» для согласования плана.

Следующая рекомендация касается совершенствования мотивационной системы. В условиях выделения центров ответственности контроль выполнения бюджетов должен быть увязан с системой премирования руководителей и специалистов данных центров. Следовательно, должны быть поставлены условия, установлены показатели и коэффициенты премирования, зависящие от степени выполнения соответствующих планов.

Как уже было определено ранее, в настоящий момент в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» действует система премирования, основанная на поддержании фактических бюджетных показателей в пределах +/- 2% от плана (и от 3 млн. руб.).

Предлагается ввести дополнительный фактор, направленный не только на повышение мотивации работников, но и в целом на экономию средств компании, то есть премию работникам, ответственным за фактические показатели статей затрат, которые по факту оказались значительно ниже плана, то есть более, чем на 10%. Необходимо понимать, что экстремальное отклонение от плана в части расходов по определённым статьям могут сигнализировать о проблемах в компании.

Но чтобы исключить ситуацию, когда план искусственно завышается, чтоб добиться потом значительной разницы между показателями факта и плана можно предложить комиссионное определение достигнутой экономии, путем учета комиссией производственных работников (из руководящего состава) достигнутых показателей без потери качества и без снижения объема.

Размер премии предлагается определять в виде фиксированного процента от месячной тарифной ставки работников, а именно 85%.

Таким образом, для компании в целом затраты на премирование будут не столь значительными по сравнению с выигрышем от экономии.

Целью совершенствования системы планирования является повышение эффективности планирования деятельности предприятия. Для этого необходимо не просто разработать рекомендации, а оценить их эффективность. В первую очередь, можно утверждать, что в результате перехода к системе с двумя корректировками в год, вместо четырех, уменьшатся затраты рабочего времени специалистов на данный процесс, более того предприятием будут сэкономлены командировочные расходы.

Также необходимо проанализировать и оценить удобство использования системы планирования с предложенными изменениями с точки зрения основных пользователей. Для этого используем метод экспертных оценок, предусматривающий количественную оценку эффективности функционирования системы планирования при помощи коэффициента адекватности системы. Этот коэффициент определяет степень соответствия разрабатываемых планов реальным возможностям и условиям внешней среды.

Коэффициент адекватности использования системы планирования представлен в виде среднестатистической количественной оценки:

 Ка = ∑Pi / (N-A) (1)

где Рi – фактическая оценка планирования бюджета в баллах, выставленная одним экспертом; А – максимальная оценка планирования в баллах (А=5); N – количество экспертов; Ка – коэффициент адекватности системы планирования.

В ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» значение коэффициента было посчитано на основе экспертных оценок руководства экономического блока, а также работников отдела бюджетного планирования, финансового и экономического отделов (таблицы 3.1. и 3.2.).

Таблица 3.1. – Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Трудоемкость | Актуальность | Простота |
| Заместитель генерального директора по экономике | 4 | 5 | 5 |
| Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП) | 5 | 4 | 4 |
| Начальник Экономического отдела (ЭО) | 4 | 4 | 5 |
| Начальник финансового отдела (ФО) | 4 | 4 | 4 |
| Ведущий Экономист ОБП | 3 | 5 | 4 |
| Ведущий экономист (ЭО) | 4 | 4 | 3 |
| Ведущий экономист ФО | 3 | 4 | 5 |
| Экономист 1 кат. ОБП | 4 | 3 | 3 |
| Экономист 1 кат. ЭО | 4 | 4 | 4 |
| Экономист 1 кат. ФО | 3 | 4 | 4 |
| Итого | 38 | 41 | 41 |
| Вес | 0,3 | 0,5 | 0,2 |
| С учетом веса | 11,4 | 20,5 | 8,2 |
| Итого | 40,1 |

Таблица 3.2. – Экспертные оценки системы бюджетирования с учетом рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Трудоемкость | Актуальность | Простота |
| Заместитель генерального директора по экономике | 4 | 4 | 5 |
| Начальник отдела бюджетного планирования (ОБП) | 3 | 4 | 4 |
| Начальник Экономического отдела (ЭО) | 4 | 3 | 4 |
| Начальник финансового отдела (ФО) | 3 | 4 | 3 |
| Ведущий Экономист ОБП | 3 | 5 | 3 |
| Ведущий экономист (ЭО) | 2 | 3 | 2 |
| Ведущий экономист ФО | 3 | 4 | 3 |
| Экономист 1 кат. ОБП | 4 | 2 | 4 |
| Экономист 1 кат. ЭО | 3 | 3 | 3 |
| Экономист 1 кат. ФО | 2 | 3 | 3 |
| Итого | 31 | 35 | 34 |
| Вес | 0,3 | 0,5 | 0,2 |
| С учетом веса | 9,3 | 17,5 | 6,8 |
| Итого | 33,8 |

Для существующей системы бюджетирования значение коэффициента адекватности было следующим:

Ка = 33,6/50 = 0,67, что означает, что работники довольны действующей системой бюджетирования на 67% из ста возможных.

Коэффициент удобства системы бюджетирования с учетом рекомендованных изменений:

Ка = 40,1/50 = 0,9, что говорит о том, что удовлетворение от системы бюджетирования опрошенных работников предприятия увеличится до 80%, то есть рекомендованные изменения в системе бюджетирования повысят уровень адекватности и удобства системы бюджетирования на 13%.

Таким образом, подводя итог, можно сказать, что выработанные рекомендации по совершенствованию системы планирования в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» нашли отклик у работников предприятия, что доказывает целесообразность и эффективность предложенных изменений.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Бримсон Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании / Д. Бримсон, Дж. Антос / [Пер. с англ.]. – М.; СПб. : Вершина, 2015. – 336 с.
2. Дубровин И. А. - Бизнес-планирование на предприятии : учебник для бакалавров - 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2013 год – 4362 с.
3. Кеворкова, Ж.А. Особенности формирования доходов и расходов в бухгалтерском и налоговом учете и реальность их аудирования // Аудитор – 2013, № 4, – с. 48-53.
4. Немировский И. Б. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство / И. Б. Немировский, И. А. Старожукова. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2015. – 512 с.
5. Поукок, М.А. Финансовое планирование и контроль: Учебник / М.А. Поукок, А.Х. Тейлор Пер с англ. – Москва: ИНФРА–М, 2012. – 438с.
6. Рубинштейн, Т.Б. Планирование и расчеты денежных средств фирм и компаний. – М.: Экономист. – 2014. - № 11. – с.44-47.
7. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования: учебное пособие / В.Е. Хруцкий., Т.В. Сизова., В.В. Гамаюнов– Москва: Финансы и статистика, 2012.– 423с.
8. Шаринова Г.А. - Финансовый механизм в системе управления финансами - Москва: ТК – Велби, Издательство Проспект, 2013 год. – 302 с.
9. Годовой отчет ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2017 год
10. Годовой отчет ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы» за 2016 год

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Модель процесса формирования бюджета в ООО «Воздушные Ворота Северной Столицы»

Бюджет доходов от транспортировки нефти и нефтепродуктов

Бюджет расходов по Инвестиционной программе

Бюджет расходов на персонал

Бюджет МТО

Бюджет производства

Бюджет эксплутационных расходов по РЭН

Бюджет расходов на энергию

Бюджет расходов на охрану

Бюджет управленческих расходов

Бюджет себестоимости

Бюджет расходов на НИОКР

Бюджет расходов на ТПиР

Бюджет капитальных ремонтов объектов

Бюджет доходов и расходов

Баланс

Бюджет движения денежных средств