

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**  
**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ**  
**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студента 3 курса экономического факультета

**Литвинова Александра Николаевича**

**Тема работы: «Инструменты реинжиниринга финансового планирования  
в деятельности предприятия»**

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_ А.В. Фоменко

Заведующий кафедрой финансов и кредита:

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О.С. Балаш

Саратов

2018

**Актуальность исследования** инструментов реинжиниринга финансового планирования в деятельности предприятия заключается в том, что эффективное управление деятельностью промышленных предприятий невозможно без постоянного совершенствования бизнес-процессов. Особенностью функционирования промышленных предприятий является то, что без всестороннего системного изучения бизнес-процессов невозможно сформулировать ключевые направления в стратегии развития предприятия. Реинжиниринг представляет собой метод радикальных преобразований, который применяется касательно бизнес-процессов, действующих в организации с целью выхода компании на следующую ступень развития. Метод реинжиниринга позволяет не просто внести изменения, а на основе него проводятся кардинальные и радикальные преобразования в управлении бизнес-процессами предприятия, что позволяет исключить инертность в управленческом механизме и полностью адаптировать бизнес-модель предприятия к современным условиям хозяйствования. При этом нужно отметить, что сфера финансового планирования и финансов является наиболее значимой для любого предприятия. Финансовое планирование создает определенные преимущества для предприятия. Реинжиниринг финансового планирования на предприятиях приводит к тому, что работники самостоятельно пытаются контролировать затраты на вверенных им участках работы, в административных подразделениях предприятий появляется более реалистичный взгляд на уровень финансовых показателей предприятия – выручку, затраты, прибыль, рентабельность. Кроме того, финансовое планирование предполагает анализ различных сценариев деятельности предприятия, а именно сценарный подход к развитию предприятия обуславливает усиление стратегического анализа и своевременную нейтрализацию неблагоприятных тенденций. Адаптация предприятий к современным условиям хозяйствования, которая происходит в результате реинжиниринга приобретает

особую важность в период современной экономической нестабильности, начавшегося после введения санкций против России странами Запада. Финансовое планирование выступает как инструмент реинжиниринга бизнес-процессов компании, но в то же время по современное финансовое планирование невозможно без проведения стратегического анализа. Так как именно посредством стратегического анализа определяется насколько сильное влияние оказывает курс иностранной валюты на деятельность предприятия и насколько взаимобусловлено падение выручки конкретного предприятия и снижение общей платежеспособности населения. Основными проблемами предприятий в условиях экономической нестабильности являются неопределенность в сфере деловой среды, резкие колебания спроса, волатильность национальной валюты, а также падение общего платежеспособного спроса в стране как фактора, способствующего развитию производства товаров и услуг.

Ошибкой большинства российских предприятий является то, что в период экономической нестабильности они пытаются сконцентрироваться на решении узконаправленных тактических задач, в то время как необходимо решать стратегические задачи. Само по себе внедрение системы финансового планирования на предприятиях относится к числу стратегических управленческих решений и не может быть принято исключительно в рамках финансовой дирекции или руководящими органами предприятия. Внедрение системы финансового планирования предполагает участие всех или абсолютного большинства элементов организационной структуры, как в создании бюджетов, так и в выполнении.

Таким образом, в условиях современной экономической нестабильности роль финансового планирования на предприятиях значительно выросла, так как кризисные тенденции в российской экономике увеличивают значение целеполагания, а одной из основных функций финансового планирования на предприятии является именно установка определенных целей и отслеживание процесса их реализации.

**Объект исследования** - экономические отношения, возникающие в результате использования инструментов реинжиниринга финансового планирования в деятельности предприятия.

**Предмет исследования** - реинжиниринг финансового планирования ООО «Роберт Бош Саратов», предприятие обрабатывающей промышленности с участием иностранного капитала, выпускающее автомобильные свечи и располагающееся по адресу: 413105 Саратовская область, г. Энгельс, проспект Фридриха Энгельса, дом 139.

**Основная цель** работы - разработка рекомендаций с целью совершенствования системы финансового планирования на предприятии.

Для достижения вышеуказанной цели поставлены следующие **задачи**:

- 1) Рассмотреть теоретические аспекты организации реинжиниринга финансового планирования на предприятии;
- 2) Провести анализ применения современных инструментов финансового планирования и рассмотреть актуальные тенденции, происходящие в отрасли обрабатывающей промышленности России;
- 3) Оценить возможности применения инструментов реинжиниринга финансового планирования на ООО «Роберт Бош Саратов».

**Новизна исследования** заключается в предложениях по реинжинирингу системы финансового планирования, отличающиеся от общепринятых и базирующиеся на оценке общей эффективности, которая складывается из эффективности в каждой функциональной области предприятия после проведения реинжиниринга системы финансового планирования ООО «Роберт Бош Саратов».

**Теоретическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых и экономистов по проблемам исследования. Вопросы использования инструментов реинжиниринга финансового планирования в деятельности предприятия рассмотрены в работах как отечественных (Е.Ю. Андиева, А.О. Блинов, А.П. Дмитриева, Л.В. Ермолина, В.Г. Медынский, С.В.

Ильдеменов, В.О. Мосейко, И.С. Нужнова, Е.С. Русанова, Д.С. Рушанин, А.А. Саинчук, Ю.В. Тараскина, О.С. Черемных, С.В. Черемных), так и зарубежных (М. Робсон, Ф. Уллах, Д. Чамли, М. Хаммер) ученых.

**Информационной базой** исследования послужили статистические обзоры Федеральной службы государственной статистики РФ, а также финансовая отчетность ООО «Роберт Бош Саратов» за 2014-2016 гг.

**Структура выпускной квалификационной магистерской работы** включает в себя введение, основную часть, заключение, приложения и список литературы. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты организации реинжиниринга финансового планирования на предприятии. Во второй главе рассматривается анализ тенденций развития предприятий отрасли обрабатывающей промышленности; приводится анализ финансово-экономического состояния ООО «Роберт Бош Саратов»; предлагаются основные этапы, направления и принципы реинжиниринга. В третьей главе показана разработка алгоритма реинжиниринга финансового планирования, который был применен на ООО «Роберт Бош Саратов» и приведена оценка экономического эффекта от реинжиниринга финансового планирования

### **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

В первой главе «Теоретические аспекты организации реинжиниринга финансового планирования на предприятии», рассматривается экономическая сущность и содержание финансового планирования на предприятии, реинжиниринг как метод управления деятельностью предприятий и основные инструменты реинжиниринга. Реинжиниринг бизнес-процессов – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и скорость исполнения.

В настоящее время в теории реинжиниринга существует два основных подхода:

- 1) «Революционный», опирающийся на резкую и довольно болезненную ломку старого механизма (способ ведения бизнеса, организационную структуру, внутреннюю структуру предприятия) и внедрение нового;
- 2) «Эволюционный», основанный на постепенном улучшении качества процессов.

Таблица 1 – Различия между усовершенствованием и реинжинирингом

Параметр	Усовершенствование	Реинжиниринг
Степень изменений	Постепенные изменения	Кардинальные изменения
Начальная точка изменений	Существующий бизнес-процесс	«Чистая доска»
Частота изменений	Непрерывные изменения или единовременные	Единовременные изменения
Время, необходимое на изменения	Короткое	Длительное
Направление изменений	Снизу вверх	Сверху вниз
Охват	Функциональный (узкий)	Межфункциональный (широкий)
Риск	Небольшая степень риска	Высокий риск
Основное средство изменений	Статистическое управление	Информационные технологии и автоматизация бизнес-процессов
Тип изменений	Культурный	Структурный и культурный

Объектом реинжиниринга являются процессы, а не компания. Компания проводит реинжиниринг не отделений производства или продажи, а работы, которую выполняют люди в этих подразделениях. Под этим понимается упорядоченный во времени и пространстве набор операций, которые, взятые вместе, дают определенный результат. Концентрация на процессах, а не на отдельных элементах, позволяет наилучшим образом выполнить действия по достижению конечного результата.

Тем самым реинжиниринг означает смену базовых принципов организации предприятия и ориентацию не на функции, а на процессы.

Кардинальные изменения в деятельности компании требуют того, чтобы руководители предприятий применяли все более технологичные и специализированные методы для управления бизнес-процессами.

Основными инструментами реинжиниринга бизнес-процессов являются:

- 1) Бенчмаркинг - процесс выявления примеров эффективного функционирования конкурентов с целью улучшения собственной работы.;
- 2) Аутсорсинг - передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области;
- 3) Аутстаффинг (запрещен в России) - управленческая технология, разновидность аутсорсинга, позволяющая обеспечить бизнес-процесс компании необходимыми трудовыми ресурсами, используя услуги сторонней организации.

Во второй главе «Анализ применения современных инструментов финансового планирования и актуальных тенденций в отрасли обрабатывающей промышленности» представлен анализ тенденций развития предприятий отрасли обрабатывающей промышленности, анализ финансово-экономического состояния ООО «Роберт Бош Саратов» и основные этапы, направления и принципы реинжиниринга.

ООО «Роберт Бош Саратов» относится к предприятиям обрабатывающей промышленности. Отрасль, к которой относится деятельность ООО «Роберт Бош Саратов» определяется в соответствии с ОКВЭД 2 (Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (КДЕС Ред. 2), утвержденный Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст). ОКВЭД 2 введен в действие с 01.02.2014 г., предыдущие редакции ОКВЭД отменены с 01.01.2015 г.

Номер ОКВЭД ООО «Роберт Бош Саратов» - 27.90, что соответствует группе «Производство прочего электрического оборудования». В рамках ОКВЭД 2 производство прочего электрического оборудования относится к группе DL

«Производство электрооборудования, электронного и оптического оборудования», подгруппе 31 «Производство электрических машин и электрооборудования». Группа DL относится к отраслевому сектору D «Обрабатывающие производства», следовательно, ООО «Роберт Бош Саратов» относится к отрасли обрабатывающей промышленности России.

Юридический адрес ООО «Роберт Бош Саратов»: 413 105 Саратовская область, г. Энгельс, проспект Фридриха Энгельса, дом 139.

Результаты проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Роберт Бош Саратов» можно оформить в виде SWOT таблицы 2.

Таблица 2 –SWOT-матрица по результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Роберт Бош Саратов»

Показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	1. Развитие производства индустриальных свечей; 2. Детализация финансового планирования; 3. Проведение реинжиниринга системы финансового планирования; 4. Увеличение инновационной составляющей в деятельности; 5. Проведение анализа производства высокодоходной и высокомаржинальной продукции	1. Присутствие на рынке большого количества товаров-заменителей и подделок; 2. Спад в автомобильной промышленности; 3. Снижение объемов экспортных поставок; 4. Удорожание стоимости импорта в связи с волатильностью курса национальной валюты; 5. Макроэкономические проблемы
	Преимущества	Недостатки
Внутренняя среда	1. Высокое качество выпускаемой продукции; 2. Производственные инновации; 3. Наличие резервов повышения производительности труда; 4. Эффективная политика управления дебиторской и кредиторской задолженностью; 5. Финансовая устойчивость предприятия	1. Проблемы в управлении ликвидностью; 2. Темпы падения себестоимости продаж ниже темпов падения выручки; 3. Неэффективная система финансового планирования.

В системе финансового планирования и бюджетирования ООО «Роберт Бош Саратов» выявлены следующие недостатки:

- 1) Отсутствует большая часть операционных бюджетов;



- 2) Основные бюджеты строятся на основе стратегических показателей ООО «Роберт Бош Саратов»;
- 3) Отсутствует бюджет движения денежных средств в разрезе по дням, соответственно снижен уровень ежедневного контроля за движением денежных средств. Движение денежных средств контролируется бухгалтерией совместно с генеральным директором;
- 4) Бухгалтерия и финансовый отдел разделены, но находятся в подчинении Директора по операциям (Исполнительного директора);
- 5) Отсутствует распределение по центрам затрат и центрам финансовой ответственности;
- 6) Отсутствие санкций за невыполнение бюджетных показателей.

Третья глава «Реинжиниринг финансового планирования в мировой практике» посвящена вопросам разработки алгоритма реинжиниринга финансового планирования в ООО «Роберт Бош Саратов» и оценки его экономического эффекта.

При оценке эффективности реинжиниринга системы финансового планирования автор исходит из того, оценить экономическую эффективность проекта реинжиниринга системы финансового планирования ООО «Роберт Бош Саратов» через методологию инвестиционной оценки экономической эффективности, провести невозможно, поэтому предлагается оценивать общую эффективность, которая складывается из эффективности в каждой функциональной области предприятия после проведения реинжиниринга системы финансового планирования ООО «Роберт Бош Саратов».

В Таблице 3 представлена оценка эффективности проекта реинжиниринга системы финансового планирования на ООО «Роберт Бош Саратов» по функциональным областям. Функциональная область «Финансы» представлена отдельно, так как именно она является объектом реинжиниринга и впоследствии

будет влиять на процессы, которые происходят в других функциональных областях.

Таблица 3 – Оценка эффективности реинжиниринга системы финансового планирования на ООО «Роберт Бош Саратов»

Функциональная зона	Мероприятия, происходящие в рамках проекта реинжиниринга системы финансового планирования	Эффективность принятых управленческих решений
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Изменение схемы бюджетирования в ООО «Роберт Бош Саратов»;</li> <li>2) Автоматизация бюджетирования на основе SAP;</li> <li>3) Изменение схемы внутрифирменного контроллинга в рамках системы финансового планирования;</li> <li>4) Бюджетирование по проектам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Усиление финансового контроля;</li> <li>2) Появление ответственных лиц в системе финансового планирования (ЦФО);</li> <li>3) Повышение эффективности финансовых планов;</li> <li>4) Учёт «узких мест» в системе финансового планирования;</li> <li>5) Оперативное решение проблемных вопросов в процессе еженедельных утверждений CF</li> </ul>
Коммерция	Изменение системы внутрифирменного контроллинга в части планирования закупок и продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Появление обратной связи с розничными продавцами, что положительно действует на планирование продаж;</li> <li>2) Повышение эффективности работ по претензиям;</li> <li>3) Повышение качества прогнозируемости сбыта;</li> <li>4) Возможности для расширения географии поставок за счет перехода от консервативной к нейтральной кредитной политике;</li> <li>5) Увеличение оборачиваемости продаж</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Автоматизация бюджетирования на основе SAP;</li> <li>2) Проектное бюджетирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Возможность оценки эффективности отдельных маркетинговых проектов;</li> <li>2) Повышение отдачи от применения маркетинговых инструментов</li> </ul>
Управление	1) Автоматизация	1) Появление расширенной

персоналом	бюджетирования на основе SAP	модели KPI для каждого сотрудника; 2) Рост вовлеченности в трудовую деятельность 3) Снижение текучести кадров
Производство	1) Автоматизация бюджетирования на основе SAP; 2) Изменение схемы внутрифирменного контроллинга в рамках системы финансового планирования	1) Повышение контроля за производственным процессом; 2) Уменьшение неликвидных запасов за изменения схемы производства на основе планирования сбыта; 3) Снижение доли бракованной продукции за счет уменьшения текучести кадров на производственных участках

Таким образом, реинжиниринг системы финансового планирования на ООО «Роберт Бош Саратов» приведет к положительным изменениям во всех функциональных областях деятельности предприятия.

В заключение, нами сделаны следующие выводы:

Результаты реинжиниринга системы финансового планирования будут проявляться во всех функциональных областях деятельности ООО «Роберт Бош Саратов»:

- 1) В коммерческом блоке усиление финансового контроля, а также автоматизация процесса бюджетирования и появление ответственных лиц за выполнение планов продаж по сегментам (географическим, изделиям) приведет к повышению качества прогнозируемости сбыта, расширению географии поставок и увеличению оборачиваемости продаж;
- 2) В маркетинговом блоке автоматизация процесса бюджетирования и введение бюджетирования по проектам (когда каждому направлению расходов присваивается статус отдельного проекта, стандартные расходы можно относить на текущие проекты, а для новых расходов или нетипичных расходов бюджетирование по проектам особенно актуально) приведет к

появлению возможности оценки эффективности отдельных маркетинговых мероприятий, которым присваивается статус проектов;

- 3) В блоке управления персоналом изменение схемы бюджетирования ведет к появлению более детализированных KPI по каждому сотруднику, что повлияет на вовлеченность персонала в трудовой процесс на предприятии и снизит текучесть кадров;
- 4) В процессе реинжиниринга системы финансового планирования произойдет усиление связи функционального направления «Производство» с коммерческим блоком и блоком управления персоналом, что снизит объемы неликвидных запасов за счет повышения эффективности планирования сбыта, а уменьшение текучести кадров за счет бюджетирования KPI-показателей приведет к снижению доли бракованной продукции.