



АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

ЛЕТНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ имени М.М. ГРОМОВА

• GROMOV FLIGHT RESEARCH INSTITUTE •

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАУЧНЫЙ ЦЕНТР РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Генеральному директору
ООО «Раздолье-Консалт»

Грибкову Е.А.

ГРУППА КОМПАНИЙ ОАК

24.05.2019 № 01-1242/050

На № _____ от _____

Уважаемый Евгений Александрович!

Отзыв о выполнении проекта по постановке системы бюджетирования в АО «Летно-исследовательский институт имени М.М. Громова»

Государственный научный Центр РФ, АО "Летно-исследовательский институт им. М.М. Громова АО «ЛИИ им. М.М. Громова»), является головным предприятием авиационной промышленности по научно-методическому и технологическому обеспечению и проведению комплексных исследований и испытаний авиационной техники.

АО «ЛИИ им. М.М. Громова» является также эксплуатантом аэродрома «Раменское» - аэродрома совместного базирования экспериментальной, государственной и гражданской авиации. Аэродром «Раменское» является летно-испытательной базой авиационной промышленности России. На АО «ЛИИ им. М.М. Громова» возложена ответственность за обеспечение летной работы базирующихся на аэродроме предприятий.

На момент начала проекта в Обществе применялась укрупненная модель бюджетирования, в первую очередь ориентированная на требования управляющей компании. Данная модель не позволяла руководству в полном объеме эффективно планировать и контролировать эффективность работы структурных подразделений. Кроме того, вся ответственность за планирование и уточнение бюджетов была возложена на Планово-экономическое управление (ПЭУ), что способствовало низкой вовлеченности и заинтересованности руководителей структурных подразделений в повышении эффективности их работы.

В результате руководством АО «ЛИИ им. М.М. Громова» было принято решение о проведении проекта по постановке и совершенствованию системы бюджетирования для внутренних потребностей Общества.

Целями проекта являлось:

1. Вовлечение руководителей структурных подразделений в процесс планирования, повышение их ответственности за показатели деятельности своих подразделений.
2. Обеспечение формирования бюджетов, адекватно и в полном объеме отражающих потребности Общества в финансовых ресурсах, для своевременного выявления возможного дефицита финансового обеспечения и принятия превентивных мер по его устранению.
3. Обеспечение корректной оценки финансовых показателей в разрезе структурных подразделений и статей расходов для выявления зон низкой эффективности и принятия мер по их устранению.

Выполнение Проекта осуществилось в несколько этапов:

Этап 1. Разработка бюджетной модели и процессов бюджетирования. Пилотная апробация в подразделениях Службы Главного Инженера в период июнь - сентябрь 2017 г.

029572

Этап 2. Уточнение бюджетной модели по итогам пилотной апробации. Тиражирование на все подразделения Общества. Формирование по новой модели Бюджета Доходов и Расходов на 2018 год.

Этап 3. Совершенствование бюджетной модели: уточнение структуры бюджетных статей, правил выделения ЦФО, разработка методики расчета бюджетных показателей и финансового результата для использования при формировании бюджетов на 2019 год.

Этап 4. Изменение бюджетной модели на 2019 г. в связи с изменением организационной и финансовой структуры Общества, появлением дополнительных требований по детализации бюджетных показателей.

Общий срок выполнения проекта составил порядка 21 месяца (с мая 2017 г. по февраль 2019 г.)

Для достижения перечисленных целей консультантами компании ООО «Раздолье-Консалт» были решены следующие задачи:

1. Разработаны и переданы методические документы, регламенты и бюджетные формы, необходимые для внедрения бюджетного процесса в структурных подразделениях Общества. В т.ч. разработаны автозаполняемые формы БДР, БДДС, плана потребностей в МТО для облегчения ручных операций ПЭУ при формировании бюджетов до внедрения полноценной автоматизированной системы.
2. Проведено вводное обучение руководителей ЦФО и ключевых специалистов, ответственных за предоставление бюджетных данных, по методологии бюджетирования и принципам организации бюджетных процессов, внедряемых в Обществе.
3. Проведено обучение специалистов ПЭУ методике формирования БДР и расчета бюджетных показателей.
4. Организована регулярная консультационная поддержка специалистам ПЭУ по методике формирования БДР в период проведения бюджетных кампаний 2018 и 2019 года.
5. Проведен анализ результатов формирования БДР на 2018 год, по итогам внесены уточнения в разработанные методические документы, регламенты и бюджетные формы с целью обеспечения эффективности бюджетной модели Общества.
6. Разработаны методика расчета бюджетных показателей, используемых при планировании БДР и определения финансового результата
7. Разработаны рекомендации по совершенствованию учетной политики Общества.
8. Проведена актуализация бюджетной модели, методики и форм документов с учетом изменений организационной и финансовой структуры Общества, появлением дополнительных требований по детализации бюджетных показателей на 2019 год.

Результаты проекта:

1. Утвержденная финансовая структура Общества по центрам финансовой ответственности (ЦФО) до 3-го уровня. На текущий момент выделено 113 ЦФО, из которых 43 являются Центрами маржинального дохода. Закрепленная ответственность подразделений за финансовые показатели их деятельности.
2. Закрепленная ответственность за предоставление плановых данных за руководителями ЦФО. Согласованные и введенные в действие процессы планирования и предоставления данных со стороны ответственных подразделений.
3. Выделенные в структуре Общества центры внутреннего хозрасчета (подразделения, оказывающие услуги/выполняющие работы для нужд Общества), согласованная методика определения расходов на выполнение работ/оказание услуг и их трансляции на расходы подразделений Общества, являющихся заказчиками работ/услуг.
4. Детализированная структура доходов и расходов Общества, включая потребности в финансовых ресурсах с учетом регулярных расходов на поддержание и восстановление основных средств и оборудования, проведение профилактических работ, необходимых вложений в модернизацию.
5. Уточненная по итогам бюджетной кампании 2018 года методика планирования расходов и оценки финансовых показателей структурных подразделений Общества. Сформированный перечень задач по сокращению /реорганизации убыточных направлений.

6. Выстроенная и действующая на регулярной основе работа по рассмотрению и корректировке бюджетов на Бюджетном комитете, позволяющая повысить качество принимаемых решений и ответственность ЦФО за планирование собственной деятельности.

По результатам проекта были достигнуты все заявленные цели проекта. Дальнейшими планами по совершенствованию и развитию системы бюджетирования является внедрение автоматизированной системы, поддерживающей действующие процессы и методологию.

Считаем, что решение по выбору в качестве партнера по выполнению данного проекта ООО «Раздолье-Консалт», оказались верным, так как это позволило в довольно сжатые сроки провести масштабные организационные и методологические изменения в управлении бюджетами Общества, вывести систему бюджетирования на качественно новый уровень.

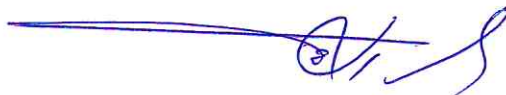
Также хочется отметить работу консультанта ООО «Раздолье-Консалт» Ивановой Е.В. Её профессионализм, настойчивость и добросовестное отношение к работе позволили своевременно и качественно решить поставленные задачи и достичь существенных результатов в проведенной работе.

Надеемся на продолжение плодотворного сотрудничества с ООО «Раздолье-Консалт» при осуществлении наших планов по развитию системы управления предприятием.

Спасибо!

С уважением,

Генеральный директор



Е.Ю. Пушкарский