Содержание

[Введение](#_Toc201909718)

[Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии](#_Toc201909719)

[1.1 Сущность, значение, принципы финансового планирования на предприятии](#_Toc201909720)

[1.2 Виды финансовых планов и их роль в управлении предприятием](#_Toc201909721)

[1.3 Содержание основных методов современного финансового планирования](#_Toc201909722)

[Глава 2. Анализ системы финансового планирования ООО «Корзинка»](#_Toc201909723)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия](#_Toc201909724)

[2.2 Анализ финансового состояния ООО «Корзинка»](#_Toc201909725)

[2.3 Оценка существующей системы финансового планирования ООО «Корзинка»](#_Toc201909726)

[Глава 3. Рекомендации по совершенствованию эффективности процесса финансового планирования в ООО «Корзинка»](#_Toc201909727)

[3.1 Основные направления совершенствования финансового планирования на предприятии](#_Toc201909728)

[3.2 Финансовое планирование на 2008 год](#_Toc201909729)

[3.3 Применение информационных технологий в целях совершенствования системы финансового планирования](#_Toc201909730)

[Заключение](#_Toc201909731)

[Список использованных источников](#_Toc201909732)

# Введение

В условиях формирования рыночной экономики в нашей стране важнейшим целевым параметром в конкурентной среде становится обеспечение финансовой устойчивости организации на основе оптимизации формирования и использования ресурсов. В этой ситуации существенно актуализируется роль эффективного управления и планирования именно финансовых ресурсов. От того насколько эффективно и целесообразно они трансформируются в основные и оборотные средства, а также в средства стимулирования рабочей силы, зависит финансовое благополучие организации в целом, её собственников и работников.

С развитием рыночных отношений финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В связи с этим в значительной степени возрастает роль финансового планирования, изменяется его содержание как на предприятиях, так и в рамках всей финансовой системы страны.

Финансовое планирование в современных условиях призвано обеспечить воспроизводственный процесс соответствующими по объему и по структуре финансовыми ресурсами и выбрать оптимальные направления их распределения на базе финансового анализа, представляющего собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния организации. Переход российской экономики к рыночным отношениям объективно предопределил необходимость и актуальность изучения форм и методов планирования финансовых ресурсов организаций, ставя перед российской экономической наукой задачи разработки широкого круга вопросов теоретического и прикладного характера, связанных с планированием финансовых ресурсов.

Тема дипломной работы представляется весьма актуальной на сегодняшний день в связи с тем, что в рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Целью работы является исследование роли финансового планирования в общей системе управления финансовыми ресурсами организации, а также выявить направления его совершенствования.

Для достижения цели поставлены следующие основные задачи:

рассмотреть его сущность и значение финансового планирования;

изучить принципы, состав и методы финансового планирования на предприятии;

проанализировать систему перспективного, текущего, оперативного финансового планирования деятельности в ООО «Корзинка»;

выявить недостатки и разработать предложения по совершенствованию финансового планирования на ООО «Корзинка»;

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Корзинка», основное направление деятельности которого розничная торговля продуктами и товарами повседневного спроса.

Предметом исследования является процесс составления, исполнения и анализа финансовых планов ООО «Корзинка».

Период исследования включает в себя 3 года (2005-2007 г.).

Теоретической и методологической основой работы явились научные труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов, посвященные теории и практике исследования финансов организаций, управления финансовыми ресурсами. В основу положены труды Алексеева М.М., Балабанова И.Т., Бланка И.А., Бочарова В.В., Ковалевой А.М., Ковалева В.В., Шеремета А.Т и др. и данные финансовой отчетности ООО «Корзинка».

Работа состоит из введения, трех глав, девяти параграфов, заключения, списка литературы и приложений.

Результаты дипломной работы могут быть использованы руководством ООО «Корзинка» для совершенствования существующей системы финансового планирования, в целях повышения эффективности коммерческой деятельности организации.

# 

# Глава 1. Теоретические основы финансового планирования на предприятии

# 1.1 Сущность, значение, принципы финансового планирования на предприятии

Финансовое планирование - (англ, financial planning) - вид управленческой деятельности, связанный с определением финансовых условий работы предприятия для эффективного выполнения им плановых заданий. Различные авторы дают следующие определения понятию финансовое планирование (табл.1).

Таблица 1

Определение финансового планирования

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Определение |
| 1 | 2 |
| Лихачева О.Н | Финансовое планирование - это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов |
| Ревинский И.А., Романова Л.С | Финансовое планирование представляет собой процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем. |
| Балабанов А.И., Балабанов И.Т. | Финансовое планирование - процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработку финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением. |
| Павлова Л.Н. | Финансовое планирование это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств |
| Лапуста М.Г.,  Никольский П.С | Финансовое планирование - процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде |

Обобщив все вышесказанное, финансовое планирование представляет собой процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

Цель финансового планирования - обеспечение финансовыми ресурсами (по объему, направлениям использования, объектам и во времени) воспроизводственных процессов в соответствии с плановыми заданиями и конъюнктурой рынка. Финансовое планирование на предприятии взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе бизнес-плана. Финансовое планирование представляет собой систему долгосрочных, текущих и оперативных планов. В долгосрочном плане определяют основные финансовые показатели, дают финансовую оценку изменений стратегического порядка в деятельности предприятия. В текущем плане обеспечивают увязку всех разделов плана предприятия с финансами. При этом финансовое планирование должно играть активную роль, не сводясь к обсчету других показателей в денежном выражении. Прежде всего, организуют воздействие финансового планирования на производственно-сбытовую сферу с целью разработки плана производства и продажи продукции, обеспечивающего для предприятия наилучшие финансовые результаты.

В условиях рынка предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на перспективу. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности, а во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками, и другими кредиторами и тем самым защищать себя от финансовых санкций [5, с.216].

Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности [2, с. 69].

Значение финансового планирования заключается в следующем:

намеченные стратегические цели предприятия преломляются в финансово-экономических показателях – объеме реализации, себестоимости, прибыли, инвестициях, денежных потоках и др.;

устанавливаются стандарты для упорядочения финансовой информации в виде финансовых планов и отчетов об их исполнении;

определяются приемлемые объемы финансовых ресурсов, необходимые для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия;

оперативные финансовые планы создают базу для разработки и корректировки общефирменной финансовой стратегии.

Разработка финансовых планов занимает важное место в системе мер по стабилизации денежного хозяйства предприятия.

Основными задачами финансового планирования являются:

обеспечение нормального кругооборота денежных средств предприятия, включая их вложение в реальные, финансовые, интеллектуальные инвестиции, прирост оборотных средств, социальное развитие;

выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования разнообразных доходов предприятия;

соблюдение интересов акционеров и инвесторов;

определение взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами и вышестоящими организациями; работниками предприятия;

оптимизация налоговой нагрузки и структуры капитала;

контроль за финансовым состоянием предприятия, целесообразность планируемых операций и ситуаций;

обеспечение реальной сбалансированности планируемых расходов и доходов предприятия на принципах самоокупаемости и самофинансирования [10, с.113].

Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово - хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Важнейшие объекты финансового планирования (рисунок 1): расчет выручки от продажи продукции (работ, услуг) для составления достоверного баланса доходов и расходов, формирования и распределения прибыли, текущего и перспективного объема оборотных активов; определение источников прироста норматива собственных оборотных активов и покрытия их недостатка; расчет амортизационных отчислений; расчет ремонтного фонда; формирование и распределение социальных фондов предприятия; мобилизация внутренних ресурсов в капитальном строительстве; взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами. Опираясь на расчеты и установленные нормы и нормативы, в процессе финансового планирования определяют возможные объемы собственных финансовых ресурсов на планируемый период.

Объекты финансового планирования

расчет выручки от продажи продукции (работ, услуг) для составления достоверного баланса доходов и расходов, формирования и распределения прибыли, текущего и перспективного объема оборотных активов

определение источников прироста норматива собственных оборотных активов и покрытия их недостатка

формирование и распределе-ние социальных фондов предприятия

расчет ремонтного фонда

расчет амортизаци-онных отчислений

Мобилиза-ция внутренних ресурсов в капитальном строительстве

взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами

Рис.1. Объекты финансового планирования

Исходя из целей, стоящих перед финансовым планированием на предприятии, можно отметить, что это – сложный, многоэтапный процесс. Финансовое планирование охватывает ряд взаимосвязанных этапов (обязательных условий (компонентов), необходимых для успешной организации финансового планирования) [27, с.191]:

анализ финансового состояния предприятия;

прогнозирование финансовых условий хозяйствования в планируемом периоде;

определение финансовых задач;

разработку вариантов, показателей финансового плана и выбор оптимального варианта;

корректировку отдельных финансовых показателей в увязке с другими заданиями плана предприятия

производство, программа, капитальное строительство, техническое развитие и др.);

доведение заданий плана до подразделений и ответственных исполнителей; организацию учета и контроль за выполнением плана.

Финансовый план хозяйствующего субъекта - это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период. Финансовый план необходим предприятию для того, чтобы заранее знать финансовые результаты своей деятельности и организовать рациональное движение финансовых ресурсов в соответствии с выбранной финансовой стратегией. Главная цель составления финансового плана заключается в согласовании намечаемых расходов по производственному и социальному развитию трудовых коллективов с финансовыми возможностями предприятия [4, с.64].

Финансовый план предприятия используются в следующих целях: с его помощью вырабатываются стратегия бизнеса и направления развития предприятия, с помощью плановых расчетов доказывается финансовая устойчивость предприятия, платежеспособность при привлечении заемных средств и потенциальных партнеров, с помощью рассчитанных финансовых коэффициентов определяется финансовое состояние и осуществляется контроль за деятельностью предприятия, финансовый план может быть использован при рекламе своего предприятия.

Финансовое планирование базируется на познании и использовании объективно действующих законов и закономерностей, формулируемых экономической теорией.

Сформулируем основные технологические принципы финансового планирования (рисунок 2).

Принцип соответствия состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Другими словами, если предприятие планирует закупку партии товаров, прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

Принципы финансового планирования

Принцип соответствия

Принцип постоянной потребности

Принцип избытка денежных средств

Принцип непрерывности

Принцип участия

Принцип холизма

Принцип координации

Принцип интеграции

Рис. 2. Принципы финансового планирования

Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводится к тому, что в прогнозируемом балансе предприятия сумма оборотных средств предприятия должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать “слабо ликвидный” баланс предприятия. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.

Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования “не обнулять” денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж.

При этом экономические законы отражают строгую зависимость, причинно-следственную обусловленность между экономическими явлениями. Закономерности выступают в виде тенденций, выявленных степени и тесноты взаимосвязей. Требования законов обуславливают необходимость соблюдения соответствующих принципов, т.е. исходных, основополагающих положений и правил. Осознанное применение закономерностей и принципов способствует получению новых знаний в области финансового планирования [10, с.144].

Под принципом планирования следует понимать объективную категорию науки планирования, выступающую в качестве отправного основополагающего понятия, выражающего совокупное действие ряда законов развития, как объекта планирования, так и самой практики планирования, и определяющего задачи, направления и характер составления, возможности выполнения плановых заданий, а также проверки их выполнения. Значительный вклад в определение принципов планирования внес Р. Акофф, который выделил три основных принципа планирования. Это - принцип участия, принцип непрерывности и принцип холизма.

Принцип участия основывается на том, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс, поэтому главные выгоды дает участие в нем. Именно благодаря участию в планировании члены организации могут развивать себя. Кроме того, участие позволяет им приобрести понимание организации и служить ее целям более эффективно. Это в свою очередь облегчает развитие организации.

Принцип непрерывности рассматривает процесс планирования как длящийся во времени, непрерывность перехода от одной стадии планирования к другой, от прошлого к настоящему и будущему. Принцип непрерывности, означающий сочетание перспективного и текущего планирования, преемственности планов, корректировки плановых показателей при изменении условий. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок: - неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений делают необходимой постоянную корректировку ожиданий организации и внесение соответствующих исправлений и уточнений в планы; - изменяются не только фактические предпосылки, но и представления организации о своих внутренних ценностях и возможностях [4, с.92].

Принцип холизма состоит из двух частей: принципа координации и принципа интеграции. Принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части организации нельзя планировать эффективно, если делать это независимо от остальных единиц данного уровня. Следовательно, деятельность единиц одного уровня следует планировать одновременно и во взаимозависимости. Принцип интеграции устанавливает, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях. Сочетание принципов координации и интеграции дает нам принцип холизма, согласно которому, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планирование одновременно и во взаимозависимости. Так как финансовое планирование является элементом общей системы планирования, для него применимы общие принципы планирования. В то же время финансовому планированию присущи частные принципы планирования.

Рассмотрим основные этапы финансового планирования (рисунок 3).

На первом анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий – бухгалтерский баланс, отчёты о прибылях и убытках, отчёты о движении денежных средств [9, с. 236].

Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчёта финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Причём, сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что форма финансовой отчётности и планируемые финансовые таблицы одинаковы по содержанию.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, а отчётный бухгалтерский баланс является исходной базой на первой стадии планирования [4, с.178].

Процесс финансового планирования

Анализ финансовых показателей в предшествующем периоде

Разработка общей стратегии и перспективных планов

Составление текущих финансовых планов

Разработка оперативных финансовых планов

Внедрение планов и контроль за их выполнением

Рис. 3. Основные этапы финансового планирования на предприятии

Второй этап включает формирование общей финансовой стратегии на среднесрочную перспективу. Этот этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчёта о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов. В данном случае на большинстве предприятий это сводиться к процессу составления бюджетов, рассчитанных на один календарный год.

На четвёртом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование, путем составления кредитного плана, кассового плана и платежных календарей.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем за их выполнением [5, с.318].

В процессе составления финансового плана осуществляется следующее:

определяются источники и объем собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизация, устойчивые пассивы и др.);

изучается возможность и целесообразность привлечения финансовых ресурсов за счет выпуска цененных бумаг, получения кредитов, займов, благотворительных взносов и т.д.;

выбираются оптимальные для конкретной ситуации формы образования и использования фондов денежных средств, взаимоотношений с бюджетом, банками, вышестоящими органами, своими работниками;

устанавливаются рациональные пропорции распределения финансовых ресурсов на внутрихозяйственные нужды (расширение и перевооружение производства, материальное стимулирование, удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива) или вложение их в дела других предприятий и организаций (долевое участие в формировании уставных капиталов, покупка ценных бумаг и другие операции на финансовом рынке);

определяются целесообразность и экономическая эффективность планируемых капиталовложений; выявляются внутренние резервы производства и повышения его рентабельности на базе имеющихся материальных и трудовых ресурсов, производственных мощностей, а также перспективы внедрения достижений научно-технического прогресса и совершенствования производства.

Планирование в странах с развитой рыночной экономикой осуществляется по различным схемам: «снизу вверх» (децентрализовано); «сверху вниз» (централизованно) и «интерактивно» (во взаимодействии). Если планирование ведется в двух разрезах, то, как правило, долгосрочные стратегические планы разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные на уровне структурных подразделений. Эти схемы планирования используются в российских условиях.

При децентрализованном планировании «снизу вверх» цели, стратегии планирования, производственные планы – все инициируются оперативными подразделениями предприятия. Задачами планового отдела в таких корпорациях являются установление форм плановых документов и координация плановой деятельности. Однако это не исключает, что стратегические идеи могут быть выдвинуты высшим руководством. Планирование «снизу вверх» указывает лишь на иерархическую ступень составления планов, но никоим образом не умаляет их качества.

Централизованная модель планирования – «сверху вниз» означает более важную роль планового отдела предприятия. В Японии довольно часто, особенно в специализированных компаниях, планы разрабатываются плановым отделом штаб-квартиры при определенном участии структурных подразделений и отдела труда корпорации. При интерактивном планировании идеи формируются и стратегии вырабатываются в процессе взаимодействия по вертикали. Плановый отдел накапливает информацию, получаемую от подразделений, и ставит вопросы перед высшим руководством. Рыночные, финансовые стратегии могут вырабатываться плановыми службами корпорации и осуществляться на уровне корпорации в целом.

Итак, финансовое планирование базируется на познании и использовании объективно действующих законов и закономерностей, формулируемых экономической теорией, оно может осуществляться централизованно и децентрализованно. Финансовое планирование - это процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

# 

# 1.2 Виды финансовых планов и их роль в управлении предприятием

В зависимости от прогнозируемого периода движения финансовых ресурсов финансовые планы делятся на перспективные, стратегические (составляемые на три, пять и более лет); среднесрочные, годовые; оперативные (разрабатываемые на месяц, 15 дней, декаду, пятидневку) (рисунок 4). Сроки разрабатываемых планов определяют сферы планирования.

Финансовое планирование на предприятии включает в себя три основные подсистемы: перспективное финансовое планирование; текущее финансовое планирование; оперативное финансовое планирование.

Финансовое

планирование

Перспективное

Текущее

Оперативное



Рис. 4. Подсистемы финансового планирования

Каждой из этих подсистем присущи определенные формы разрабатываемых финансовых планов и четкие границы периода, на который эти планы разрабатываются. Все подсистемы финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, осуществляемое в процессе перспективного планирования. На этом этапе определяются задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь база для разработки оперативных финансовых планов формируется именно на стадии текущего финансового планирования.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, оно является главной формой реализации целей предприятия. Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период от 1 года до 3 (редко – до 5) лет. Однако такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности в стране деятельности, возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направления их использования [10, с.291].

Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития предприятия, она должна согласовываться с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. Вместе с тем финансовая стратегия сама оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия. Происходит это в силу того, что изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем, как правило, и общей стратегии развития предприятия. В целом финансовая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения. Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя следующие основные этапы: определение периода реализации стратегии; анализ факторов внешней финансовой среды предприятия; формирование стратегических целей финансовой деятельности; разработка финансовой политики предприятия; разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии; оценка разработанной финансовой стратегии. Процесс планирования можно представить в виде модели, которая включает 5 стадий. Отметим основные задачи каждой из них (рисунок 5).

Стадия 1 – предпосылки. Собирается информация и составляется прогноз будущего положения предприятия. Выявляются как возможности, так и угрожающие факторы. На первом этапе анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе важнейших финансовых документов – бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли. Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ней.

Процесс планирования

Стадия 1 – предпосылки

Стадия 2 –

постановка и уточнение проблем

Стадия 3 –

долгосрочная стратегия

Стадия 4 –

среднесрочные планы

Стадия 5 – краткосрочное планирование



Рис. 5. Процесс финансового планирования

Стадия 2 – постановка и уточнение проблем. Определяются уровни притязаний (например, темп роста производства должен быть не меньше 5% в год). Затем исходя из текущей политики предприятия прогнозируются результаты (получили, например, темп роста 1% в год). Полученные результаты сравниваются с уровнем притязаний и выявляются разрывы (в нашем примере 4%). Далее осуществляется поиск стратегий, позволяющих ликвидировать обозначившиеся разрывы.

Второй этап – это разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии.

Стадия 3 – долгосрочная стратегия. Для ликвидации разрывов между желаемыми и прогнозными значениями показателей разрабатываются новые стратегии «продукт-рынок». Например, определяются возможности развития новых производств, создания зарубежных филиалов, совместных инициатив, вертикальной интеграции. Изучаются возможности расширения производства, снижения издержек. Здесь может использоваться матрица «рост-доля рынка». Эта стадия планирования является наиболее важной.

Стадия 4 – среднесрочные планы. Они разрабатываются на базе принятой долгосрочной стратегии. Намечаются среднесрочные проекты и их хронологическая последовательность. В свою очередь на их основе определяются стратегические цели и разрабатываются планы отделений компаний. Затем составляются сводные среднесрочные планы, в том числе и финансовый.

Стадия 5 – краткосрочное планирование. Основные задачи – конкретизация показателей среднесрочных планов на текущий год и оценка выполнения относительно долгосрочных планов и текущего, краткосрочного плана [23, с.348].

Значение финансового планирования для предприятия состоит в том, что оно: воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей; предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов; служит инструментом получения внешнего финансирования. Важным моментом при разработке финансовой стратегии предприятия является определение периода ее реализации. Продолжительность этого периода зависит в первую очередь от продолжительности периода формирования общей стратегии развития предприятия. Кроме этого, на него воздействуют и другие факторы, такие, как: динамика макроэкономических процессов; изменения, происходящие на финансовом рынке; отраслевая принадлежность и специфика производственной деятельности предприятия.

Достаточно важное внимание в процессе формирования финансовой стратегии отводится анализу факторов внешней среды путем изучения экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия, кроме этого, особое внимание отводится учету факторов риска. В результате разработки системы мероприятий, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии, на предприятии формируются «центры ответственности», определяются права, обязанности и меры ответственности их руководителей за результаты реализации финансовой стратегии предприятия. В заключении разработки финансовой стратегии предприятия является оценка эффективности разработанной стратегии, которая осуществляется по нескольким параметрам.

Во-первых, оценивается, насколько разработанная финансовая стратегия согласовывается с общей стратегией предприятия, путем выявления степени согласованности целей, направлений и этапов реализации этих стратегий.

Во-вторых, оценивается согласованность финансовой стратегии предприятия с прогнозируемыми изменениями во внешней предпринимательской среде.

В-третьих, оценивается реализуемость разработанной финансовой стратегии, т.е. рассматриваются возможности предприятия в формировании собственных и привлечении внешних финансовых ресурсов. В заключение оценивается результативность финансовой стратегии. Такая оценка может быть основана на прогнозных расчетах различных финансовых показателей, а также на основе прогноза динамики нефинансовых результатов реализации разработанной стратегии, таких, как рост деловой репутации предприятия, повышение уровня управляемости финансовой деятельностью его структурных подразделений [5, с.401].

Основу перспективного планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии предприятия на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу. Прогнозирование базируется на обобщении и анализе имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей. Важный момент при осуществлении прогнозирования – признание факта стабильности изменения показателей деятельности предприятия от одного отчетного периода к другому.

Система текущего планирования финансовой деятельности предприятия основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Данный вид финансового планирования заключается в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые дают возможность предприятию определить на предстоящий период все источники финансирования ее развития, сформировать структуру ее доходов и затрат, обеспечить ее постоянную платежеспособность, а также определить структуру активов и капитала предприятия на конец планируемого периода.

Результатом текущего финансового разработка трех основных документов: плана движения денежных средств; плана отчета о прибылях и убытках; плана бухгалтерского баланса. Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода. Текущий финансовый план составляется на период, равный одному году, с разбивкой по кварталам, так как такая периодизация соответствует законодательным требованиям к отчетности. Текущие финансовые планы предпринимательской деятельности предприятия разрабатываются на основе данных, которые характеризуют: финансовую стратегию предприятия; результаты финансового анализа за предшествующий период; планируемые объемы производства и реализации продукции, а также другие экономические показатели операционной деятельности предприятия; систему разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных ресурсов; действующую систему налогообложения; действующую систему норм амортизационных отчислений; средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке и т.п. Для составления финансовых документов в процессе осуществления текущего финансового планирования важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств. Как правило, прогнозы объемов продаж составляются на три года, годовой прогноз разбивается на кварталы и месяцы, при этом, чем короче период прогноза, тем точнее и конкретнее содержащаяся в нем информация. В целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, которое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов [23, с.265].

Система оперативного планирования финансовой деятельности заключается в разработке комплекса краткосрочных плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите. В процессе составления платежного календаря решаются главная задача - организация учета временной стыковки денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия.

В то же время следует осознавать, что финансовый план – это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий. В качестве конечного результата финансового плана обычно используются прогнозные баланс предприятия, отчет о прибыли и отчет о движении денежных средств.

# 

# 1.3 Содержание основных методов современного финансового планирования

При разработке финансовых планов предприятий могут использоваться методы: процента от реализации, экстраполяции, или расчетно-аналитический, нормативно-расчетный, бюджетный; оптимизации плановых решений; математического моделирования, основанный на нулевом базисе; балансовый (или количественных отношений), целевых программ (рис. 6).

Они могут применяться одновременно при составлении финансового плана, а могут использоваться отдельно в зависимости от наличия информации, целей планирования, сроков плана и прогноза.

Методы

финансового планирования

Расчетно-аналитический метод

Нормативно-расчетный метод

Экстраполяции

Математического моделирования

Метод бюджетного планирования

Метод

процента от реализации

Основанный на нулевом базисе

Оптимизации плановых решений

Целевых программ

Балансовый



Рис. 6. Методы финансового планирования.

Рассмотрим каждый из этих методов. Метод экстраполяции основан на анализе статистических данных за предыдущие годы и коэффициентов прироста (или снижения) на будущее [10, с.265].

Этого метод применяется в случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно на основе анализа их динамики и фактора. Основу этого метода составляют анализ и экспертные оценок отчетных данных за предыдущие годы, расчеты перспектив развития предприятия в будущем. Схематично этот метод можно показать так. Сначала анализируются данные предыдущих лет, выявляются факторы, влияющие на показатели работы, затем дается экспертная оценка динамики прошлых лет и возможности для сохранения или изменения динамики в будущем, а потом рассчитываются конкретные показатели.

Нормативно-расчетный метод предполагает использование норм и нормативов, объемов производства и реализации продукции, он дает один вариант плана. Такими нормативами могут быть ставки налогов, тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах [5, с.310].

Метод оптимизации состоит в разработке нескольких вариантов плановых расчетов для того, чтобы выбрать из них оптимальный по принятому критерию, например, минимум затрат и максимум прибыли.

Математическое моделирование - наиболее трудоемкий метод, так как имитирует реальные экономические ситуации, дает характеристику взаимосвязей между финансовыми показателями и определяющими их факторами. Экономико-математическая модель дает математическое описание экономического процесса через корреляционную и регрессионную зависимости. Это позволяет разработать несколько вариантов плановых показателей, с тем чтобы выбрать оптимальный. В модель включают только основные показатели и факторы, чтобы установить прогноз.

Метод на основе нулевого базиса предполагает определение минимального объема производства, затрат и прибыли на этот минимум. Затем рассчитываются возможные приросты выпуска продукции и доходы на них. Это дает информацию для определения приоритетов, оптимизации прибыли

Балансовый метод предполагает согласование ресурсов с источниками их формирования, увязку разделов плана и показателей между собой. Применяется этот метод при формировании и распределении балансовой прибыли, финансовых ресурсов [15, с.254].

Метод целевых программ ориентирован на определенный конечный результат. Здесь делается группировка подразделений и видов деятельности по реализации взятой программы и для них составляется общий бюджет.

Сущность метода процента от реализации заключается в решении двуединой задачи: на основе запланированного роста объема продаж на предстоящий хозяйственный год, выраженного в процентах, определить будущие расходы, активы и обязательства в виде процента от продаж; на основе полученных финансовых параметров составить сбалансированные форматы прогнозной информации: прогнозного отчета о прибылях и убытках (плана доходов и расходов); прогнозного баланса; прогнозного отчета о движении денежных средств; сметы наличности (календарного плана).

В последние годы наибольшее распространение на практике получили три метода финансового планирования: метод процента от реализации; расчетно-аналитический метод; бюджетное планирование.

Использование метода процента от реализации не вызывает особых затруднений и выполняется в следующей последовательности: увеличение всех связанных активов из отчетного баланса на процент от продаж; определение объема нераспределенной прибыли. Нераспределенная прибыль планового года равна нераспределенной прибыли на конец отчетного периода плюс чистая прибыль планового года за вычетом прибыли на потребление; определение суммы долга; вычисление дефицита источников финансирования как разности между приростом активов и суммой изменения источников (долга и нераспеделеной прибыли). Главное достоинство этого метода – простота и ясность [6, с.217].

Основные недостатки планирования методом процента от продаж: сомнительное предположение, что предприятие постоянно работает на полную мощность, все связанные ресурсы сбалансированы, а для роста объема продаж нужны лишь капитальные вложения.

Нормативный цикл потока денежных средств предприятия открывает путь другому методу финансового планирования – расчетно-аналитическому. В методе процента от продаж корректировка отдельных элементов связанных ресурсов осуществляется простым умножением их фактической величины из отчетного баланса на рост объема выручки в плановом периоде. Отсюда возникает масса погрешностей в расчетах.

Расчетно-аналитический метод финансового планирования на базе матричного баланса всегда вызывал наибольший интерес у российских специалистов. Алгоритм финансового планирования данным методом предполагает: подбор источников финансирования в прогнозном матричном балансе с одновременным их отражением в прогнозе денежного потока; подбор недостающих источников финансирования и обоснование их содержания в ходе формирования третьего раздела прогноза денежного потока, предназначенного для завершения окончательной балансировки всех параметров финансового плана, (поэтому прогнозный баланс выполняется до завершения прогноза денежного потока).

В отличие от первого метода, как видим, этот метод более требователен к объему, содержанию, структуре информации, используемой для планирования. И, тем не менее, сама технология финансового планирования основана на хорошо известном в России методе планирования от достигнутого, успешно используемом на Западе не только по отношению прогнозирования прибыли и убытков, но и прогнозирования изменений в активах и пассивах предприятия [23, с.415].

В основном на предприятиях целесообразно вводить краткосрочные бюджеты, и иметь дело с плановым периодом, равным одном году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности, как можно предположить, происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры.

Метод бюджетного планирования, получивший широкое распространение в западной практике, обеспечивает приемлемую точность финансовых прогнозов, оснащен огромным количеством методической литературы и набором прикладных программ, что во многом облегчает его практическое применение. Несмотря на глубокую проработку метода бюджетного планирования, он до сих пор недооценивается в российских компаниях, здесь сказывается «советская наследственность». Конечная цель метода бюджетного планирования – выявление потребностей предприятия в финансировании на момент, отраженный в прогнозном балансе, определением величины дисбаланса между активами и пассивами прогнозного баланса, вызванного отражением в нем всего спектра финансовых решений на предстоящий год.

Бюджетирование, это управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса. Бюджетирование также можно представить как процесс анализа ранее принятых решений (контроль), через который предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов предприятия, "добротности и качества используемых источников".

Операционный и финансовый бюджет образуют генеральный бюджет предприятия (рис.7). Существуют и другие взаимосвязи; в частности, бюджет потребностей в материалах влияет на план денежных потоков, но эта зависимость на схеме не показана. Поскольку основой для разработки финансовых планов являются бюджеты текущей деятельности, рассмотрим далее принципы и особенности составления текущих бюджетов.

В бюджете продаж или реализации указывается прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении. Этот бюджет представляет собой прогноз будущих доходов и является основой для всех остальных бюджетов: в конечном итоге расходы зависят от объема выпуска, а объем выпуска устанавливается на основе объема реализации.

Затем составляют бюджет производства и бюджет переходящих запасов. Переходящие запасы включают в себя запасы готовой и незавершенной продукции. Запасы необходимы предприятию для бесперебойного функционирования. На основе бюджета производства и бюджета переходящих запасов составляют бюджет потребностей в материалах.

Производствен-ный бюджет

Бюджет коммерческих расходов

Бюджет

капитальных

затрат

организации

Прогноз себестоимости реализованной продукции

Бюджет движения материалов

Бюджет трудовых затрат

Бюджет общепроизводственных расходов

Бюджет продаж капитальных затрат

Бюджет общих и административных расходов

Прогнозный

отчет

о прибылях

и убытках

Смета

(бюджет)

денежных

средств

Прогнозный

бухгалтерский

баланс организации

Операционный бюджет

Финансовый бюджет



Рис. 7. Структура генерального бюджета предприятия

Его цель – определение количества материалов, необходимых для производства запланированного объема продукции и количества материалов, которые необходимо закупить в течение планируемого периода [13, с.82].

При этом предварительно рассчитывают расход материалов по видам продукции. Исходя из стандартного размера партии, периодичности закупок и среднего срока оплаты составляется график оплаты кредиторской задолженности перед поставщиками материалов, так как это является важным для прогнозирования денежных потоков и составления финансового плана.

Бюджет прямых затрат на оплату труда также составляется на базе производственном программы предприятия. Затраты на оплату труда также рассчитывают по центрам затрат (видам работ, участкам), а затем сводят в единую форму. Важно, чтобы при этом сохранилось разделение на постоянные и переменные затраты.

Затем разрабатывают бюджет общепроизводственных расходов. Общепроизводственные расходы включают в себя цеховые затраты и расходы на содержание и эксплуатацию оборудования. Эти затраты могут быть как переменными, так и постоянными. Затем планируется производственные затраты на производство продукции в целом по цеху [11, с.213].

Для определения затрат по сбыту продукции в процессе реализации составляют бюджет коммерческих расходов. В бюджет коммерческих расходов включают издержки текущего характера, связанные с реализацией продукции, маркетинговой деятельностью (исследование рынка, мероприятия по стимулированию сбыта, реклама, заключение договоров с потребителями и т.п.).

Бюджет общехозяйственных или административных расходов составляют по тому же принципу, что и бюджет общепроизводственных расходов. Основными статьями затрат общехозяйственных расходов предприятия являются: амортизация; фонд оплаты труда с отчислениями; представительские расходы; услуги сторонних организаций; налоги в составе себестоимости и прочие.

Бюджет прибылей и убытков представляет собой прогноз отчета о прибылях и убытках, он аккумулирует в себе информацию из всех других бюджетов: сведения о выручке, переменных и постоянных затратах, а следовательно, позволяет проанализировать, какую прибыль предприятие получит в планируемом периоде. На основании бюджета прибылей и убытков проводят анализ и делают выводы об оптимальности представленной системы бюджетов и необходимости корректировок [12, с.110].

Затем разрабатывают финансовый бюджет, основной целью которого является составление прогнозного баланса предприятия, который является результатом финансовых и нефинансовых операций организации. Он составляется с использованием плана прибылей и убытков, бюджета капитальных вложений и прогноза движения денежных средств.

Бюджет капитальных вложений разрабатывается на основе определения направлений капитальных вложений и получения инвестиционных ресурсов для них является комплексной задачей всего управленческого учета. Информация, касающаяся долгосрочных капиталовложений, влияет на бюджет наличности, затрагивая вопросы выплаты процентов за кредиты, прогнозный отчет о прибыли и убытках, прогнозный баланс, изменяя сальдо на счетах основных средств и других долгосрочных активов. Следовательно, все решения по капитальным расходам должны планироваться и включаться в общий бюджет [13, с.149].

Для составления бюджета денежных средств необходимо проанализировать дебиторскую и кредиторскую задолженность. Условия погашения дебиторской задолженности: сколько процентов составляет поступление денежных средств от общего объема реализации текущего месяца; сколько процентов задолженности текущего месяца будет ликвидировано в следующем периоде; куда поступают средства в кассу или на расчетный счет предприятия.

Прогнозный баланс строится на основе баланса на начало периода с учетом предполагаемых изменений. Таким образом, система бюджетов позволяет заблаговременно оценивать последствия текущего положения дел на предприятии или фирме и реализуемой стратегии для финансового самочувствия этого предприятия.

Процесс бюджетирования представляет собой замкнутый контур финансового управления, включающий три последовательных этапа (рис. 8):

этап разработки и проекта сводного бюджета;

утверждение проекта бюджета и включение его в структуру научно обоснованного бизнес-плана организации;

анализ исполнения бюджета по итогам текущего года [19, с.176].

Бюджетный цикл включает период времени от начала первого этапа до завершения третьего этапа.

Бюджетный процесс должен быть непрерывным, то есть завершение анализа исполнения бюджета текущего года должно совпадать по времени с разработкой бюджета следующего года.

То есть анализ исполнения бюджета – это одновременно и отправная, и завершающая стадия бюджетного цикла [17, c. 7].

Анализ исполнения бюджета прошлого года

Разработка проекта

сводного бюджета

Установление общих целей развития

организации

Планирование деятельности организации в целом и по ее подразделениям

1. Конкретизация общих целей и определение задач для каждого отдельного подразделения.

2. Подготовка отделами и подразделениями оперативных бюджетов.

Разработка проекта бюджета высшим руководством

Утверждение проекта бюджета

Просчет вариантов плана, внесение

корректив

Составление окончательного проекта сводного бюджета организации и включение его в структуру бизнес-плана организации

Контроль (мониторинг) исполнения текущего бюджета

Анализ исполнения бюджета текущего года

Составление бюджета следующего года

Анализ исполнения бюджета текущего года

Бюджетный цикл

0-й этап

1-й этап

2-й этап

3-й этап



Рис.8. Этапы бюджетного процесса предприятия

Первый этап (стадия разработки проекта сводного бюджета) – составление предварительного проекта бюджета на очередной плановый год.

Второй этап (стадия утверждения) сводится к составлению окончательного проекта бюджета и включения его в структуру научно обоснованного бизнес-плана предприятия. На малых предприятиях сводный бюджет, как правило, разрабатывается бухгалтерией и утверждается президентом организации.

Третий этап – анализ исполнения бюджета по итогам истекшего года. На этом этапе делается анализ финансового состояния предприятия, на основе которого вносятся необходимые коррективы в тактику и стратегию экономического развития организации. [28, c.45]

Подведем итоги первой главы. Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. В связи с этим система финансового планирования является необходимым условием в конкурентной борьбе. В процессе финансового планирования центральное место занимают планирование доходов и поступлений средств и планирование расходов и отчислений средств.

Финансовые планы делятся на перспективные, рассчитанные на несколько лет вперед, формирующие общую стратегию деятельности фирмы; текущие или краткосрочное, рассчитывается на один год, в основном носит форму годового бюджета; и оперативные, включающие в себя кредитный план, кассовый план и платежный календарь, рассчитанные на квартал месяц, неделю.

При разработке финансовых планов предприятий могут использоваться различные методы. В последние годы наибольшее распространение на практике получили три метода финансового планирования: метод процента от реализации; расчетно-аналитический метод; бюджетное планирование. Рассмотрев цели и сущность финансового планирования, можно сделать заключение, что финансовый план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии.

Разработка финансовых планов должна проводиться на постоянной основе. В компании должны иметься варианты финансовых планов, предназначенные для различных адресатов в зависимости от целей, например, для банка, для совместной деятельности и пр.

# Глава 2. Анализ системы финансового планирования ООО «Корзинка»

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Универсам экономического класса «Корзинка» – это один из сети современных универсамов, находящихся в Липецкой области. Общество с ограниченной ответственностью «Корзинка», создано решением № 1 от 07 мая 2003 г. и с этого времени осуществляет свою деятельность. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании федерального закона РФ "Об обществах с ограниченной ответственностью", другого законодательства РФ и учредительных документов. Общество обладает обособленным имуществом, ведет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по долгам своих участников. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или иных лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания, либо иным образом определять его действия, указанные участники или другие лица в случае недостаточности имущества Общества несут субсидиарную ответственность по его обязательствам.

Полное официальное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью «Корзинка». Юридический адрес общества: 399200, Россия, Липецкая область, г.Задонск, ул.Степанищева, 19.

Основными видами деятельности ООО «Корзинка» являются:

оптовая и розничная торговля, посреднические, коммерческие и обменные операции, маркетинг с открытием собственных предприятий торговли и общественного питания, организация всех видов торговли;

оказание услуг населению и юридическим лицам;

аренда помещений, зданий, сооружений, оборудования и др.

прочие виды коммерческой деятельности, не запрещенные и не противоречащие действующему законодательству РФ.

Уставной капитал Общества определяется в сумме 144500 (сто сорок пять тысяч пятьсот) рублей. Увеличение уставного капитала общества допускается только после его полной оплаты; оно может осуществляться за счет имущества общества и (или) за счет дополнительных вкладов участников общества и (или) за счет вкладов третьих лиц, принятых в общество. Общество вправе ежеквартально, раз в полгода, или раз в год принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества. Часть прибыли общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале общества.

Общая торговая площадь Магазина 260 кв. м., из них 232 кв. м. - площадь торгового зала. Состав помещений магазина: торговые (торговый зал); для приёмки, хранения, подготовки товаров к продаже; подсобные; административно-бытовые; технические.

В магазине существуют следующие отделы: «Мелкие бытовые товары», «Рыбные товары» (рыба мороженая, солёная, копчёная, рыбные консервы, морепродукты, масло растительное, замороженные полуфабрикаты); «Гастрономия» (все виды колбас, битая мороженая птица, мясопродукты, мясные консервы, сыры, маргариновая продукция); «Молоко, молочные товары» (молоко, молочнокислые товары, майонез, консервированные продукты молочные и плодово-овощные); «Бакалейные товары» (сахар, соль, крупы, специи, приправы, кондитерские товары); «Хлебобулочные изделия» (печение, торты, бараночные и сухарные изделия); «Кондитерские изделия» (мороженое весовое, конфеты в коробках, шоколад, соки, чай, кофе на розлив по просьбе покупателей, мучные, кремовые изделия); «Вино-водочный» отдел (ликеро-водочная продукция, табачные изделия, соки, минеральные воды, сопутствующая продукция).

На рисунке 9 представлена организационно-хозяйственная структура общества. Высшим органом управления Обществом является собрание участников, в котором имеют право принимать участие все участники общества как лично, так и через своих представителей; голосовать в соответствии с количеством голосов, пропорциональным его доле в уставном капитале общества в соответствии с законодательством РФ и уставом.

Собрание участников

Директор

Коммерческий директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Планово-аналитический отдел

Транспортный отдел

Торговый зал

Центральный склад

Директор универсама



Рис. 9. Организационная структура ООО «Корзинка»

К исключительной компетенции собрания участников относится: определение основных направлений деятельности общества и принятие решений об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций; изменение устава общества, в том числе изменение размера уставного капитала общества; внесение изменений в учредительный договор; назначение исполнительного органа общества; избрание и досрочное прекращение полномочий ревизионной комиссии (ревизора) общества; утверждение годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов; принятие решения о распределении чистой прибыли общества между его участниками; создание и определение размеров резервного и других фондов общества; утверждение внутренних документов общества; принятие решения о распределении обществом облигаций и иных эмиссионных бумаг; назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг; принятие решения о реорганизации и ликвидации общества; назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов; принятие решений по осуществлению крупных сделок; решение иных вопросов, предусмотренных законом и учредительными документами общества.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляет единоличный исполнительный орган - директор, который назначается учредителем, либо избирается общим собранием участников сроком на пять лет с заключением контракта, в котором определяются конкретные полномочия директора, порядок их осуществления, а также иные условия труда директора.

Директор без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки в пределах своих полномочий, определенных контрактом; выдает доверенности на право представительства от имени общества, издает приказы о назначении на должность работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; осуществляет другие полномочия, определяемые контрактом. Директор при осуществлении своих прав и исполнении обязанностей должен действовать в интересах общества добросовестно и разумно. Директор несет ответственность перед обществом за убытки, причиненные Обществу его виновными действиями (бездействием). С иском о возмещении убытков вправе обратиться Общество или его участник.

За 2007 год среднесписочная численность предприятия составляет 47 человек. Из них: 1 директор универсама, 2 заместителя – это коммерческий директор и главный бухгалтер, 5 подсобно-транспортных рабочих, 4 шофера, 2 кладовщика, 4 уборщицы, 10 продавцов-кассиров, 10-продавцов консультантов, 4 – менеджера по продажам, 2 – экономиста-аналитика, 3 бухгалтера. Средняя заработная плата работников общества за 2007 г. составляет 7291 руб. Удельный вес фонда оплаты труда в выручке равен 13,4 %.

Средний возраст работающих составляет 38 лет.

Образовательный уровень работников и специалистов:

работники, имеющие высшее образование - 10,2 %

работники, имеющие среднетехническое образование -39,8 %.

работники, имеющие профессиональное образование -40,2 %.

Согласно функциональному разделению труда в магазине существуют следующие категории персонала:

Управленческий - управляет торгово-технологическим и трудовым процессом. Это директор магазина и коммерческий директор, планово-аналитический отдел и бухгалтерия. Директор универсама осуществляет общее управление, руководит планово - экономической работой, подбирает кадры, организует повышение их квалификации, обеспечивает охрану труда, технику безопасности и пожарную безопасность. Коммерческий директор руководит коммерческой деятельностью, вопросами организации технологических операций и хозяйственного обслуживания.

Основной – занят обслуживанием покупателей в торговом зале. Это продавцы и кассиры-контролёры, должности которых в магазине объединены в одну. Продавцы-кассиры готовят и убирают рабочее место, подготавливают товары к продаже, обслуживают покупателей, выполняют расчетные операции с покупателями и т. д. Продавцы – консультанты следят за постоянным наличием и достаточностью товаров в торговом зале.

Вспомогательный – обслуживает основной персонал, поддерживает магазин в надлежащем санитарно-гигиеническом состоянии. Это кладовщики, уборщицы, подсобно-транспортные рабочие, шофера. Структура управления – линейно - функциональная. Для улучшения организации труда работников и сокращения потерь рабочего времени устанавливают рациональный режим работы магазина, внедряют ленточные графики входа на работу и привлечения на работу на неполный рабочий день. Специализация магазина продовольственная. В свою очередь данный магазин (в зависимости от степени ограничения ассортимента товаров и его полноты) – по группе продовольственных товаров – можно подразделить на универсальное ООО «Корзинка» (включает большое число различных групп продовольственных товаров). Ежедневно с 7:00 до 22:00 Универсам предлагает широкий выбор продуктов питания и сопутствующих товаров высокого качества. Большой ассортимент (8000 наименований) и неизменное качество продуктов на любой вкус уже снискали добрую репутацию жителей Задонска. По-прежнему ассортимент приблизительно на 50% формируется за счет отечественных товаров и на 50% - за счет импортных. Доля отечественных товаров не снижается в течение нескольких лет.

На территории универсама еженедельно проводятся разнообразные акции для покупателей и проходят акции с участием промоутеров.

С целью организации бухгалтерского и налогового учёта в 2007 году приказом по ООО «Корзинка» утверждено положение «Учётная политика для целей бухгалтерского и налогового учёта в 2007 году», раскрывающее способы ведения бухгалтерского и налогового учёта. Бухгалтерский учет осуществляется бухгалтерской службой организации, возглавляемой главным бухгалтером, в соответствии с Федеральным законом от 21.11.96 № 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ, утвержденным Приказом Минфина России от 29.07.98 № 34н, и Положениями по ПБУ № 1-19, утвержденными Минфином России.

Согласно учетной политике, принятой на предприятии применяются следующие методы бухгалтерского учета:

метод определения выручки в бухгалтерском учете - по отгрузке;

метод определения выручки для целей налогообложения прибыли - по начислению, с поквартальной уплатой авансовых платежей;

метод определения выручки для целей налогообложения - по оплате;

готовую продукцию оценивать по нормативной производственной себестоимости.

Первичный бухгалтерский учет вести по формам, предусмотренным указаниями по ведению бухгалтерского учета для субъектов малого предпринимательства. Налоговый учет финансово-хозяйственной деятельности вести одновременно с бухгалтерским учетом, с применением отдельных регистров, промежуточных расчетов, которые будут формироваться на основании данных первичных бухгалтерских документов.

Система управления товарными запасами в исследуемом предприятии обосновывается коммерческим директором в виде планирования и прогнозирования спроса на отдельные виды товара, данные для текущего прогнозирования коммерческий директор выбирает в процессе ежедневного контроля за состоянием товарных запасов с использованием программы «1С-Торговля». Система помогает решать следующие проблемы: реально оценивать текущее состояние запасов; устанавливать необходимые сроки размещения заказов; определять объемы партии товаров, который заказывается; оценивать затраты по управлению запасами Работу по составлению графика документооборота в ООО «Корзинка» организует главный бухгалтер. График документооборота утверждается приказом руководителя ООО «Корзинка». Ответственность за соблюдение графика документооборота, а также ответственность за своевременное и доброкачественное создание документов, своевременную передачу их для отражения в бухгалтерском учете и отчетности, за достоверность содержащихся в документах данных несут лица, создавшие и подписавшие эти документы. В заключении еще раз отметим, что формирование указанных выше документов в ООО «Корзинка» осуществляется с помощью бухгалтерской программы «1С-Торговля».

Рассмотрим основные тенденции в развитии общества за последние три года. В таблице 2 представим основные финансовые показатели. По результатам работы за 2007 год в обществе была получена прибыль в размере 9724 тыс.руб., в прошлом же году было получено прибыли 12342 тыс.руб. В связи с этим в данный момент общество снизило свою деловую активность, что неудовлетворительно сказывается на финансовом положении. Данная организации на протяжении последних лет имеет в своей деятельности негативные тенденции и, не смотря на получаемую прибыль, деловая активность падает. Так выручка за 2 года упала почти в 2 раза и за 2007 год составила 182903 тыс.руб. против 293590 тыс.руб. в 2005 году. Организации, однако, удается такими же темпами снижать себестоимость, что и обеспечивает приток прибыли.

Таблица 2

Основные финансово-экономические показатели за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к  2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 293590 | 224094 | 182903 | -69496 | -41191 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 232390 | 184093 | 149362 | -48297 | -34731 |
| Чистая прибыль (непокрытый убыток) организации | 13141 | 12342 | 9724 | -799 | -2618 |
| Коммерческие расходы организации за отчетный период | 48246 | 26095 | 21607 | -22151 | -4488 |
| Затраты на 1 рубль объема продаж товаров, руб. | 13,464 | 13,957 | 13,889 | 0,493 | -0,068 |
| Рентабельность реализованной продукции и товаров, % | 4,48% | 5,51% | 5,32% | 0,0103 | -0,0019 |
| Запасы, всего | 77282 | 45067 | 21811 | -32215 | -23256 |
| Дебиторская задолженность, всего | 1190 | 136 | 833 | -1054 | 697 |
| Кредиторская задолженность, всего | 15708 | 3230 | 3298 | -12478 | 68 |
| Валюта баланса | 152201 | 97920 | 68119 | -54281 | -29801 |

Прибыль хоть и сократилась, но не столь значительно и составила в 2007 году 9724 тыс.руб.. Произошло сокращение запасов готовой продукции и товаров для перепродажи более чем в три раза за последние 2 года.

Ситуация с расчетами достаточно стабильная – дебиторская задолженность фактически отсутствует, так как данная организация занимается в основном розничной торговлей. Кредиторская задолженность последние два года без изменений и составляет 3298 тыс.руб. и носит исключительно текущий характер. Рентабельность реализованной продукции и товаров составляет 5,32 %, при этом существенно в течении трех лет не изменялась. Валюта баланса за три года снизилась в два раза, что говорит о снижении деловой активности. Такое положение организации связано с ростом конкуренции, это в первую очередь с вводом в действие супермаркетов «Юбилейный», «Магнит», в которых более широкий ассортимент сочетается с низкими ценами. Рассмотрим более подробно изменения за три года в структуре активов и пассивов организации и представим в виде рис.10.



Рис. 10. Основные показатели активов и пассивов за 2005-2007 годы

На рис.10 видим, что основные средства за исследуемый период фактически не изменились, они уменьшаются ежегодно на сумму амортизации и составляют на 01.01.2008 г. 42262 тыс.руб.. Основой для розничной торговли являются оборотные средства – готовая продукция для перепродажи. Как видим ее сумма значительно уменьшилась за последние три года – если в 2005 году сумма составляла 79084 тыс.руб., то уже в 2007 году всего лишь 21811 тыс.руб., естественно это негативная тенденция. В пассивах преобладает заемный капитал 71 %, однако его сумма значительно снизилась за счет возврата долгосрочного кредита и в итоге сумма его составляет 47787 тыс.руб. Собственный капитал растет ежегодно на сумму нераспределенной прибыли, выплата дивидендов не производилась.

В завершении дадим обобщенную оценку финансово-хозяйственной деятельности ООО «Корзинка» за отчетный период, используя данные формы №2 «Отчет о прибылях и убытках», в которой представлены наиболее важные показатели финансовых результатов деятельности предприятия: выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей); валовая прибыль; прибыль (убыток) от продаж; прибыль (убыток) до налогообложения; прибыль (убыток) от обычной деятельности; чистая прибыль (нераспределенная прибыль (убыток) отчетного периода).

Как следует из формы, общий финансовый результат деятельности предприятия складывается из прибыли (убытка) от продаж, прибыли (убытка) по операционной деятельности, прибыли (убытка) по внереализационной деятельности.

Таблица 3

Показатели результатов коммерческой деятельности ООО «Корзинка» за период с 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 293590 | 224094 | 182903 | -69496 | -41191 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 232390 | 184093 | 149362 | -48297 | -34731 |
| Валовая прибыль | 61200 | 40001 | 33541 | -21199 | -6460 |
| Коммерческие расходы | 48246 | 26095 | 21607 | -22151 | -4488 |
| Управленческие расходы | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 12954 | 13906 | 11934 | 952 | -1972 |
| Внереализационные доходы | 6919 | 0 | 0 | -6919 | 0 |
| Внереализационные расходы | 6545 | 1564 | 2210 | -4981 | 646 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 13328 | 12342 | 9724 | -986 | -2618 |
| Текущий налог на прибыль | 187 | 34 | 0 | -153 | -34 |
| Пени по налогам | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Чистая прибыль отчетного периода | 13141 | 12342 | 9724 | -799 | -2618 |

По данным таблицы 3, в отчетном периоде превышение доходов организации, составивших 182903 тыс.руб., над ее расходами в сумме 149362 тыс.руб., способствовало получению чистой прибыли ООО «Корзинка» в размере 9724 тыс.руб., что несомненно является положительным. Указанный положительный финансовый результат финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия, свидетельствует об удовлетворительной работе в 2007 году.

Итак, несмотря на негативные тенденции в деятельности организации и снижение деловой активности, ООО «Корзинка» находится в удовлетворительном финансовом положении и имеет возможности для его улучшения.

# 2.2 Анализ финансовго состояния ООО «Корзинка»

О финансовом положении организации свидетельствуют состав и структура ее активов (имущества), капитала и обязательств по состоянию на начало и конец отчетного периода; изменения в размещении средств и источниках их формирования (покрытия) на конец года по сравнению с началом года; приращении собственного и заемного капитала.

Данная оценка начинается с ознакомления общей картины финансового состояния организации, то есть с общей оценки структуры средств хозяйствующего субъекта и источников их формирования, изменения ее на конец года в сравнении с началом по данным баланса.

В таблице 4 и 5 приведен состав, структура активов и пассивов организации. По ее данным за последний год структура активов не претерпела значительных изменений, так внеоборотные активы составили 66,73 %, что на 12 % больше чем на начало года, это связано с ростом доли незавершенного строительства с 0,94 % до 3,75% и основных средств с 52,88% до 62,04%.

Оборотные активы наоборот снизились на 12,91%. Этот снижение обусловлено падением деловой активности организации за прошедший год.

Наибольший удельный вес занимают запасы готовой продукции и товары для перепродажи – 32,02 % в структуре активов.

Их сумма составляет – 21811 тыс.руб. на конец года, однако снижение составило 23256 тыс.руб. Дебиторская задолженность незначительна и носит краткосрочный характер, и фактически не влияет на экономическое состоянии организации.

Таблица 4

Динамика активов и пассивов ООО «Корзинка» за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Внеоборотные активы, тыс. руб. | 53856 | 52700 | 45458 | -1156 | -7242 |
| Основные средства, тыс. руб. | 53856 | 51782 | 42262 | -2074 | -9520 |
| Не завершенное строительство, тыс. руб. | - | 918 | 3196 | 918 | 2278 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 98345 | 45220 | 22661 | -53125 | -22559 |
| Запасы, тыс. руб. | 79084 | 45067 | 21811 | -34017 | -23256 |
| Дебиторская задолженность краткосрочная, тыс. руб. | 1190 | 136 | 833 | -1054 | 697 |
| Денежные средства и их эквиваленты, тыс. руб. | 629 | 17 | 17 | -612 | 0 |
| Итого активов, тыс. руб. | 152201 | 97920 | 68119 | -54281 | -29801 |
| Капитал и резервы, тыс. руб. | 153 | 10489 | 20332 | 10336 | 9843 |
| Уставной капитал, тыс. руб. | 153 | 153 | 153 | 0 | 0 |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет, тыс. руб. | 0 | 10336 | 20179 | 10336 | 9843 |
| Обязательства, тыс. руб. | 152048 | 87431 | 47787 | -64617 | -39644 |
| Долгосрочные обязательства, тыс. руб. | 85799 | 34153 | 0 | -51646 | -34153 |
| Кредиты и займы, тыс. руб. | 50541 | 50048 | 44489 | -493 | -5559 |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб. | 15708 | 3230 | 3298 | -12478 | 68 |
| Поставщики и подрядчики, тыс. руб. | 12835 | 2142 | 1921 | -10693 | -221 |
| Задолженность перед персоналом организации, тыс. руб. | 391 | 0 | 340 | -391 | 340 |
| Задолженность перед бюджетом, тыс. руб. | 34 | 51 | 51 | 17 | 0 |
| Задолженность по налогам и сборам, тыс. руб. | 1258 | 918 | 986 | -340 | 68 |
| Прочие кредиторы, тыс. руб. | 1156 | 119 | 0 | -1037 | -119 |
| Итого пассивов, тыс. руб. | 152201 | 97920 | 68119 | -54281 | -29801 |

Денежные средства незначительны и остаются на одном уровне. В структуре пассивов произошли изменения, так собственные источники составили 29,85% что выше показателя прошлого года на 19,14 %. При этом хотя при этом фактический их рост составил 9843 тыс.руб., за счет роста нераспределенной прибыли прошлых лет, уставный и резервный капитал остались без изменений. Обязательства организации имели тенденции к снижению, в связи с чем в структуре пассивов их доля составила 70,15%, что на 19,14 % ниже прошлого года. Наибольший удельный вес на конец года составили внешние заимствования в виде кредитов и займов на сумму 44489 тыс.руб., что составило 65,31 % от всех источников.

Таблица 5

Структура активов и пассивов ООО «Корзинка» за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Внеоборотные активы- всего | 35,4 | 53,8 | 66,7 | 18,4 | 12,9 |
| Основные средства | 35,4 | 52,9 | 62,0 | 17,5 | 9,2 |
| Не завершенное строительство | - | 0,9 | 4,7 | 0,9 | 3,8 |
| Оборотные активы | 64,6 | 46,2 | 33,3 | -18,4 | -12,9 |
| Запасы | 52,0 | 46,0 | 32,0 | -5,9 | -14,0 |
| Дебиторская задолженность краткосрочная | 0,8 | 0,1 | 1,2 | -0,6 | 1,1 |
| Денежные средства и их эквиваленты | 0,4 | 0,0 | 0,0 | -0,4 | 0,0 |
| Итого активов | 100 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |
| Капитал и резервы, всего | 0,1 | 10,7 | 29,8 | 10,6 | 19,1 |
| Уставной капитал | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 0,1 | 0,1 |
| Нераспределенная прибыль прошлых лет | - | 10,6 | 29,6 | 10,6 | 19,1 |
| Обязательства - всего | 99,9 | 89,3 | 70,2 | -10,6 | -19,1 |
| Долгосрочные обязательства | 56,4 | 34,9 | 0,0 | -21,5 | -34,9 |
| Кредиты и займы | 33,2 | 51,1 | 65,3 | 17,9 | 14,2 |
| Кредиторская задолженность | 10,3 | 3,3 | 4,8 | -7,0 | 1,5 |
| Поставщики и подрядчики | 8,4 | 2,2 | 2,8 | -6,2 | 0,6 |
| Задолженность перед персоналом организации | 0,3 | 0,0 | 0,5 | -0,3 | 0,5 |
| Задолженность перед бюджетом | 0,0 | 0,1 | 0,1 | 0,0 | 0,0 |
| Задолженность по налогам и сборам | 0,8 | 0,9 | 1,4 | 0,1 | 0,5 |
| Прочие кредиторы | 0,8 | 0,1 | 0,0 | -0,6 | -0,1 |
| Итого пассивов | 100 | 100,0 | 100,0 | 0,0 | 0,0 |

В данном случае можно сделать вывод о наиболее грамотном проведении финансовой политики, связанной с привлечением дополнительных ресурсов для осуществления деятельности. Кредиторская задолженность незначительна, что говорит о соблюдении платежной дисциплины.

Задолженность перед бюджетов и персоналом организации незначительна и при этом эти суммы фактически не увеличились, что несомненно положительно характеризует данную организацию.

Теперь произведем группировку активов по их ликвидности (наиболее ликвидные, быстро реализуемые, медленно реализуемые, труднореализуемые активы) и пассивов по срочности их оплаты (наиболее срочные обязательства, краткосрочные обязательства, долгосрочные обязательства, постоянные пассивы).

Все активы предприятия, в зависимости от степени ликвидности, можно условно подразделить на следующие группы: наиболее ликвидные активы (А1), быстрореализуемые активы (А2), медленнореализуемые активы (А3) и труднореализуемые активы (А4).

Пассивы баланса по степени возрастания сроков погашения обязательств группируются следующим образом: наиболее срочные обязательства (П1), краткосрочные обязательства (П2), долгосрочные обязательства (П3) и собственный капитал и другие постоянные пассивы (П4). Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются следующие условия: А1>П1, А2>П2, А3>П3, А4<П4.

Таблица 6

Группировка активов по уровню их ликвидности и обязательств по срочности их оплаты в ООО «Корзинка» за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группировка активов (А) | | Годы | | | Группировка пассивов (П) | | Годы | | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2005 | 2006 | 2007 |
| A1 | Наиболее ликвидные активы, тыс. руб. | 629 | 17 | 153 | П1 | Наиболее срочные обязательства, тыс. руб. | 34 | 10 | 92 |
| A2 | Быстрореализуемые активы, тыс. руб. | 77282 | 45203 | 22508 | П2 | Краткосрочные обязательства, тыс. руб. | 65858 | 53268 | 47695 |
| A3 | Медленнореализуемые активы, тыс. руб. | 20434 | 35445 | 27353 | ПЗ | Долгосрочные обязательства, тыс. руб. | 85799 | 34153 | 0 |
| A4 | Труднореализуемые активы, тыс. руб. | 53856 | 17255 | 18105 | П4 | Собственный капитал, тыс. руб. | 153 | 10489 | 20332 |

Как следует из таблице 6, на конец отчетного периода у ООО «Корзинка» сложились следующие соотношения: А1>П1, А2<П2, А3>П3, А4<П4, что свидетельствует о том, что бухгалтерский баланс общества является абсолютно ликвидным.

Во-первых, в анализируемой организации в связи с тем, что нет просроченной кредиторской задолженности, денежных средств достаточно, что бы своевременно ее погасить если она возникнет.

Во-вторых, ООО «Корзинка» к настоящему моменту не испытывает недостатка в собственных оборотных средствах для пополнения текущих активов, что выражается превышением суммы собственного капитала и других постоянных пассивов (П4=20332 тыс.руб.) над суммой труднореализуемых активов (А4=18105 тыс.руб.)

В третьих, не смотря на то, что сумма быстрореализуемых активов достаточно большая, однако размеры краткосрочных обязательств не могут быть ими перекрыты без реализации части имущества, в связи с чем стоит уделять особое внимание контролю за обязательствами, чтобы исключить риск потери контроля.

Одной из важнейших характеристик финансового состояния организации является стабильность его деятельности в свете долгосрочной перспективы. Она связана с общей финансовой структурой организации, степенью ее зависимости от внешних кредиторов и инвесторов, и представлена таким понятием как финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности экономического субъекта, и является главным компонентом его общей устойчивости. Экономический анализ устойчивости финансового состояния на ту или иную дату позволяет выяснить, насколько правильно предприятие управляло финансовыми ресурсами в течение периода, предшествующего этой дате. Важно, чтобы состояние финансовых ресурсов соответствовало требованиям рынка и отвечало потребностям развития организации, поскольку «недостаточная финансовая устойчивость может привести к неплатежеспособности хозяйствующего субъекта и отсутствию у него средств для развития производства, а избыточная – препятствовать развитию, отягощая затраты предприятия излишними запасами и резервами». Таким образом, сущность финансовой устойчивости определяется эффективным формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

Обобщающими показателями оценки финансовой устойчивости организации являются аналитические коэффициенты, представленные в таблица 7, где – соответственно - СК – собственный капитал организации (III раздел баланса), А – общая сумма ее активов (итог валюты баланса), ВА – внеоборотные активы (I раздел баланса), ОА – оборотные активы (II раздел баланса), ЗК – заемный капитал (IV и V разделы баланса), ДП – долгосрочные пассивы (IV раздел баланса).

Рассчитанные фактические значения коэффициентов за отчетный период сравним с нормой и их значениями на начало года, и выявим реальное финансовое состояние ООО «Корзинка».

Таблица 7

Динамика показателей оценки финансовой устойчивости ООО «Корзинка за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оптимальное значение | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| 1 .Коэффициент автономии (финансовой независимости) СК/А | >0,5 | 0,12 | 0,11 | 0,3 | -0,01 | 0,19 |
| 2. Коэффициент финансовой устойчивости: (СК+ДП)/А | >0,7 | 0,32 | 0,45 | 0,3 | 0,13 | -0,15 |
| 3. Коэффициент финансовой зависимости: ЗК/А | <0,5 | 0,76 | 0,89 | 0,7 | 0,13 | -0,19 |
| 4. Коэффициент финансирования: СК/ЗК | >1 | 0,24 | 0,12 | 0,43 | -0,12 | 0,31 |

Коэффициент автономии (финансовой независимости или концентрации собственного капитала) характеризует долю собственного капитала в формировании активов организации. Согласно табличным данным, за анализируемый период показатели изменилась, но все же пока находятся в не оптимальных пределах, рост составил 0,19 (0,30 при оптимальном значении более 0,5).

В связи с тем, что организация в текущем году привлекала кредиты, коэффициент финансовой устойчивости снизился(при оптимальном значении более 0,7, он составил всего 0,30). Говорит о росте зависимости от внешних источников.

Величина коэффициента финансовой зависимости показывает долю заемного капитала в формировании активов предприятия. Его снижение за последний год, не привело достижению оптимального значения, что является свидетельством зависимости общества от внешних источников финансирования, что обуславливает нестабильное развитие и присутствие риска потери самостоятельности.

Коэффициент финансирования собственным капиталом заемного капитала на конец отчетного периода составил 0,43, то есть значительно ниже рекомендуемого значения.

В общем виде, экономический эффект, или положительный конечный результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оценивается суммой прибыли, полученной им в отчетном периоде. Отношение положительного результата к затратам, определившим этот результат, является относительным показателем эффективности и определяется рентабельностью (прибыльностью, доходностью).

Финансовое положение экономического субъекта находится в непосредственной зависимости от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги. В данном случае речь идет о показателе оборачиваемости, характеризующем эффективность использования оборотных средств.

Под оборачиваемостью средств понимается продолжительность прохождения ими отдельных стадий производства и обращения. Ускорение оборачиваемости оборотных средств уменьшает потребность в них: меньше требуется запасов сырья, материалов, топлива, заделов незавершенного производства, и, следовательно, ведет к снижению уровня затрат на их хранение, что способствует, в конечном счете, повышению рентабельности и улучшению финансового состояния предприятия. Замедление времени оборота приводит к увеличению необходимого количества оборотных средств и дополнительным затратам, а, значит, к ухудшению финансового состояния предприятия.

Скорость оборачиваемости оборотных активов предприятия оценивается по таким показателям, как коэффициент оборачиваемости, длительность 1 оборота в днях, коэффициент закрепления оборотных средств.

Сведем показатели оборачиваемости оборотных средств ООО «Корзинка» в отдельную аналитическую таблицу.

Таблица 8

Показатели оборачиваемости оборотных активов ООО «Корзинка» за

2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 293590 | 224094 | 182903 | -69496 | -41191 |
| Среднегодовые остатки оборотных активов, тыс. руб. | 98345 | 71791 | 33949 | -26554 | -37842 |
| Коэффициент оборачиваемости, оборотов | 2,99 | 3,12 | 5,39 | 0,13469 | 2,27 |
| Длительность одного оборота, дней | 120,591 | 115,32 | 66,8 | -5,2706 | -48,52 |
| Коэффициент закрепления оборотных средств (п.2:п.1) | 0,335 | 0,32 | 0,19 | -0,015 | -0,13 |
| Сумма высвобождения (-), привлечения (+) оборотных активов в результате изменения оборачиваемости | - | -2369 | 1153 | - | 3522 |

Исходя из данных таблицы 7, коэффициент оборачиваемости оборотных средств предприятия за 2007 год составил 5,39, против 3,12 предыдущего года, что свидетельствует о повышении эффективности использования оборотных средств. Указанное ускорение оборачиваемости привело к сокращению длительности одного оборота со 115,32 до 66,80 дня за анализируемый период, - соответственно коэффициент закрепления оборотных средств упал с 0,32 до 0,19. Таким образом, все показатели оборачиваемости оборотных средств ООО «Корзинка» в анализируемом периоде имели положительные тенденции.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств исследуемого предприятия 2007 году привело к высвобождению из оборота 1153 тыс.руб.

Проведем оценку оборачиваемости основных финансовых показателей деятельности ООО «Корзинка».

Таблица 9

Расчет показателей оборачиваемости ООО «Корзинка» за 2005-2007 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Темп роста, (%) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 13328 | 12342 | 9724 | 92,6 | 78,8 |
| Прибыль от реализации товаров, тыс.руб. | 12954 | 13906 | 11934 | 107,3 | 85,8 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 61200 | 40001 | 33541 | 65,4 | 83,9 |
| Выручка от реализации товаров, тыс.руб. | 293590 | 118592 | 131886 | 40,4 | 111,2 |
| Средняя величина совокупных активов, тыс.руб. | 152201 | 97920 | 68119 | 64,3 | 69,6 |
| Средняя величина оборотных активов, тыс.руб. | 45220 | 71783 | 33941 | 158,7 | 47,3 |
| Краткосрочные текущие обязательства, тыс.руб. | 66249 | 50048 | 44489 | 75,5 | 88,9 |
| Собственный капитал, тыс.руб. | 153 | 10489 | 20332 | - | 193,8 |
| Рентабельность совокупных активов, % | 8,8 | 0,1 | 0,1 | 1,4 | 113,5 |
| Рентабельность текущих активов, % | 29,5 | 0,2 | 0,3 | 0,6 | 166,9 |
| Рентабельность инвестиций, % | 10,6 | 0,1 | 0,1 | 1,0 | 113,5 |
| Рентабельность по прибыли от продаж, % | 4,4 | 0,1 | 0,1 | 2,7 | 76,9 |
| Рентабельность по чистой прибыли, % | 4,5 | 0,1 | 0,1 | 2,3 | 71,2 |
| Рентабельность по валовой прибыли, % | 20,8 | 0,3 | 0,3 | 1,6 | 75,4 |

По данным таблице 9 показатели оборачиваемости в текущем году заметно снизились, особенно коэффициент оборачиваемости собственного капитала. Также снизилась оборачиваемость товарных запасов, что для торговой организации значительное деловой активности.

Для оценки результатов деятельности используются показатели прибыли и рентабельности. Оценим рентабельность объема продаж и факторов, влияющих на ее состояние.

В общем виде, рентабельность объема продаж определяется соотношением прибыли от продаж к выручке от продаж и общем виде выглядит так:

ΔRVP= PR:VP. (1)

Для целей факторного анализа видоизменим эту формулу:

ΔRVP= PR:VP=(VP-S)/VP, (2)

где S – себестоимость проданных работ и услуг, включающая коммерческие и управленческие расходы; и составим аналитическую таблицу.

Таблица 10

Расчет и оценка рентабельности объема продаж ООО «Корзинка» за период с 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 293590 | 224094 | 182903 | -69496 | -41191 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг (включая коммерческие и управленческие расходы), тыс. руб. | 232390 | 184093 | 149362 | -48297 | -34731 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 13141 | 40001 | 33541 | 26860 | -6460 |
| Рентабельность объема продаж, % | 4,48 | 17,85 | 18,34 | 13,3741 | 0,48804 |

Как следует из данных таблицы 10, рентабельность объема продаж ООО «Корзинка» за отчетный период повысилась на 0,49%, и составила в 2007 году 18,34 %, что несомненно, является положительной тенденцией.

Показатели прибыли необходимы для оценки производственной и финансово-хозяйственной деятельности организации. Они характеризуют степень деловой активности и финансового благополучия. По прибыли определяется уровень отдачи авансированных средств и доходность вложений в оборотные активы данной организации. Для анализа динамики и состава финансовых результатов ООО «Корзинка» использовались данные приложения (табл.11).

Таблица 11

Анализ состава и динамики финансовых результатов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Выручка от продаж товаров, тыс. руб. | 293590 | 224094 | 182903 | -69496 | -41191 |
| Себестоимость товаров, тыс.руб. | 232390 | 184093 | 149362 | -48297 | -34731 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 61200 | 40001 | 33541 | -21199 | -6460 |
| Коммерческие расходы, тыс. руб. | 48246 | 26095 | 21607 | -22151 | -4488 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 6919 | 1564 | 2210 | -5355 | 646 |
| Чистая прибыль организации, тыс. руб. | 13141 | 12342 | 9724 | -799 | -2618 |

В ходе анализа формирования прибыли 2007 года торговой организации видно, что в отчетном году наблюдается снижение финансового дохода от всей хозяйственной деятельности. Такое снижение обусловлено, в первую очередь, снижением выручки от реализации товаров на 41191 тыс.руб., и, соответственно, прибыли от реализации на 6460 тыс.руб.

Сложившиеся обстоятельства требуют более детального подхода к изучению отдельных статей формирования финансовых результатов. Одной из основных причин такого положения является значительное повышение конкуренции. В связи с этим снизились объемы коммерческих расходов, но не так значительно, соответственно эффективность данных затрат достаточно низкая.

Рентабельность торговой организации отражает степень прибыльности ее деятельности. Показатели рентабельности показывают прибыль на рубль либо активов, либо реализации. Следовательно, рост показателей означает эффективное ведение хозяйства. Их величина варьируется в зависимости от сферы деятельности организации. Объясняется это различием в скорости оборота средств, связанным с различиями в размерах используемого капитала, необходимого для осуществления хозяйственных операций, в сроках кредитования, величине складских запасов товаров и т.д. Длительный оборот капитала делает необходимым получение большей прибыли с целью достижения удовлетворительных результатов. Более быстрый оборот капитала те же результаты приносит и при меньшей величине прибыли в расчете на объем реализованной продукции.

Расчет показателей рентабельности ООО «Корзинка» приведен на основании информационных данных бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках (табл.12).

Таблица 12

Расчет показателей рентабельности ООО «Корзинка»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 13328 | 12342 | 9724 | -986 | -2618 |
| Прибыль от реализации товаров, тыс.руб. | 12954 | 13906 | 11934 | 952 | -1972 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 61200 | 40001 | 33541 | -21199 | -6460 |
| Выручка от реализации товаров, тыс.руб. | 293590 | 118592 | 131886 | -174998 | 13294 |
| Средняя величина совокупных активов, тыс.руб. | 152201 | 97920 | 68119 | -54281 | -29801 |
| Средняя величина оборотных активов, тыс.руб. | 45220 | 71783 | 33941 | 26563 | -37842 |
| Краткосрочные текущие обязательства, тыс.руб. | 66249 | 50048 | 44489 | -16201 | -5559 |
| Собственный капитал организации, тыс.руб. | 153 | 10489 | 20332 | 10336 | 9843 |
| Рентабельность совокупных активов, % | 8,8 | 0,1 | 0,1 | -8,6 | 0,0 |
| Рентабельность текущих активов, % | 29,5 | 0,2 | 0,3 | -29,3 | 0,1 |
| Рентабельность инвестиций, % | 10,6 | 0,1 | 0,1 | -10,5 | 0,0 |
| Рентабельность по прибыли  от продаж, % | 4,4 | 0,1 | 0,1 | -4,3 | 0,0 |
| Рентабельность по чистой прибыли, % | 4,5 | 0,1 | 0,1 | -4,4 | 0,0 |
| Рентабельность по валовой прибыли, % | 20,8 | 0,3 | 0,3 | -20,5 | -0,1 |

Как видно по данным таблицы, за отчетный период наблюдается некоторое улучшение в использовании имущества предприятия. Предприятие получило в отчетном периоде с каждого рубля средств, вложенных в активы больше, чем в прошедшем периоде на 1,67 %. Рентабельность совокупных активов составляет 14.3 %. Оборотные активы характеризуются рентабельностью в 28,7 %, то есть увеличением на 11,46 %.

Рентабельность продаж остается довольно высокой при увеличении на 9 %, а по уровню валовой прибыли снижение на 8%, однако показатель составляет 25 %, что довольно высоко. Основные причины увеличения рентабельности скрываются в рациональном использовании ресурсов и оптимальном формировании активов.

Финансовая устойчивость является одной из важнейших характеристик оценки финансового состояния предприятия. Соотношение стоимости материальных оборотных средств и величиной собственных и заемных источников их формирования является сущностью финансовой устойчивости, а платежеспособность выступает ее внешним проявлением. Выделяют 4 типа финансовой устойчивости (рассчитывается по балансу):

1 тип - абсолютная финансовая устойчивость;

2 тип - нормальная финансовая устойчивость;

3 тип - неустойчивая финансовая устойчивость;

4 тип - кризисная финансовая устойчивость.

Для анализа устойчивости финансового положения организации необходимо рассчитать показатели оценки платежеспособности и ликвидности.

При оценке ликвидности организации используются 3 относительных показа-геля, которые различаются набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств:

коэффициент текущей ликвидности;

коэффициент критической ликвидности;

коэффициент абсолютной ликвидности.

Основополагающим показателем для оценки финансовой состоятельности организации служит коэффициент текущей ликвидности, который характеризует степень покрытия всеми оборотными активами (А1+А2+А3) краткосрочных обязательств (П1+П2):

КТ.Л.=(А1+А2+А3)/(П1+П2). (3)

Нормативное значение этого коэффициента должно находиться в пределах от 1 до 2.

Исходя из данных таблица 13, не все показатели ликвидности имеют положительные тенденции и находятся в оптимальных пределах, при том что на начало года они были хоть и высокими, но оптимальными. Это создает условия для не устойчивого развития организации.

Таблица 13

Динамика показателей ликвидности оборотных активов за 2005-2007 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | Отклонение, (+,-) | |
| 2005 | 2006 | 2007 | 2006 г. к 2005 г. | 2007 г. к 2006 г. |
| Коэффициент текущей ликвидности, оптимально 1,0-2,0 | 1,53 | 1,51 | 1,05 | -0,02 | -0,46 |
| Коэффициент быстрой ликвидности, оптимально 0,5-1,0 | 0,86 | 0,85 | 0,47 | -0,01 | -0,38 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности, оптимально 0,05-0,2 | 0,0023 | 0,0003 | 0,0004 | -0,002 | 0,0001 |

Коэффициент текущей ликвидности за отчетный период снизился по сравнению с 2006 годом с 1,51 до 1,05, это в пределах оптимального значения.

Коэффициент быстрой ликвидности показывает платежные возможности экономического субъекта с учетом своевременного проведения расчетов с дебиторами и рассчитывается следующим образом:

КБ.Л.=(А1+А2)/(П1+П2). (4)

Его нормативное значение составляет от 0,5 до 1. Как видно из Таблицы 8, фактическое значение этого показателя за отчетный период снизилось по сравнению с 2006 годом с 0,85 до 0,47, что привело к выходу за рамки оптимальных значений.

Наиболее жестким показателем ликвидности является коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий долю краткосрочных обязательств, которая может быть погашена предприятием немедленно. Он определяется по формуле:

КА.Л.=(А1)/(П1+П2). (5)

Он должен находиться в пределах от 0,05 до 0,2. У анализируемого общества этот коэффициент составил на конец 2007 года 0,0004, что гораздо ниже оптимального значения. Фактические значения всех показателей ликвидности исследуемой организации на конец отчетного периода ниже нормативных значений и не оптимальны, из чего следует вывод о достаточно не высокой степени ликвидности и платежеспособности ООО «Корзинка» в настоящее время и соответствует третьему типу – «неустойчивая финансовая устойчивость».

# 2.3 Оценка существующей системы финансового планирования ООО «Корзинка»

Система финансового планирования ООО «Корзинка» изначально формировалась на основе современных методов управленческого учета. Руководит системой финансового планирования данной организации коммерческий директор. Непосредственными исполнителями являются работники планово-аналитического отдела. В их обязанности входит осуществление текущего и оперативного финансового планирования. Для разработки стратегических финансовых планов привлекаются сторонние организации, занимающиеся непосредственно маркетинговыми исследованиями. На рисунке 11 представлена схема финансового планирования применяемая в данной организации.

Бюджет продаж

Бюджет коммерческих и расходов

Бюджет закупки

Бюджет трудовых затрат

Бюджет общих и административных расходов

Прогноз

товарооборота и его структуры

Прогнозный отчет о прибылях и убытках

Бюджет капитальных затрат

Бюджет денежных средств

Прогнозный бухгалтерский баланс

Стратегическое финансовое

планирование

Бизнес-план

ООО «Корзинка»

на период 2005-2007 гг.

Текущее финансовое

планирование

Оперативное финансовое

планирование

Кассовый план

Кредитный план

Платежный календарь



Рис.11. Схема финансового планирования применяемая ООО «Корзинка»

Сфера деятельности исследуемой организации это розничная торговля продовольственными товарами. Уровень конкуренции на момент создания организации фактически отсутствовал. Единственным конкурентом выступал супермаркет «Калинка» однако, если «Калинка» изначально ориентировался на людей со средним и высоким уровнем дохода, являясь как бы элитным, то «Корзинка» был задуман как универсам экономического класса, направленный на розничную торговлю доступными товарами для всех слоев населения. В этом секторе основная конкуренция со стороны мелких торговых точек и небольших магазинов.

В связи с этим был разработан стратегический (перспективный) финансовый план. В его основу лег разработанный бизнес-план рассчитанный на пять лет, который должен был обеспечивать достижение высокой эффективности хозяйствования, что проявляется в росте финансовых ресурсов и доходов, рациональном их использовании, укреплении финансового состояния хозяйствующего субъекта.

Разработанный бизнес-план определил основные направления деятельности на ближайшие 5 лет. Были изучены емкость и перспективы будущего рынка сбыта. Проведена оценка затрат, необходимых реализации проекта по созданию современного универмага. Определены те показатели, по которым можно будет регулярно оценивать состояние дел.

Бизнес-план состоит из ряда разделов: характеристика направления деятельности, оценка рынка сбыта и уровня конкуренции; ассортиментная политика; стратегия маркетинга; плановый объем реализации; организационный план; юридический план; оценка риска и страхование; финансовый план; стратегия финансирования; резюме. Финансовый аспект бизнес-плана представлен в разделе «Финансовый план» и разделе «Стратегия финансирования».

Финансовый план обобщает в стоимостной форме материал предыдущих разделов. Он включает прогноз объема реализации; баланс денежных расходов и поступлений; таблицу доходов и затрат; сводный баланс активов и пассивов предприятия; график достижения безубыточности.

Стратегия финансирования отражает план получения средств для создания или развития предприятия: общий объем средств для реализации данного проекта, их источники, окупаемость проекта и получение дохода инвестора на вложенный капитал. В таблицы 14 приведем основные параметры бизнес-плана ООО «Корзинка». По данным таблицы можно сделать вывод, что в современных условиях сложно говорить о стратегическом финансовом планировании на предприятиях, речь скорее может идти о финансовом прогнозировании, т. е. разработке вероятного представления о предельных и желательных состояниях объекта в будущем.

Таблица 14

Основные показатели перспективного финансового планирования ООО «Корзинка» на период 2005-2007 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | | | |
| 2005 | | 2006 | | 2007 | |
| План | факт | План | факт | План | факт |
| Объем продаж, тыс.руб. | 200000 | 293590 | 220000 | 224094 | 250000 | 182903 |
| Себестоимость продукции и товаров, тыс.руб. | 170000 | 232390 | 187000 | 184093 | 212500 | 149362 |
| Коммерческие расходы | 20000 | 48246 | 22000 | 26095 | 25000 | 21607 |
| Прибыль от основной деятельности | 10000 | 12954 | 11000 | 13906 | 12500 | 11934 |
| Рентабельность продаж | 5,00% | 4,41% | 5,00% | 6,21% | 5,00% | 6,52% |
| Объем капитальных затрат (инвестиции) | 10000 | 9254 | - | - | - | - |
| Размер оборотного капитала | 26000 | 79084 | 30000 | 45067 | 35000 | 21811 |
| Коэффициент оборачиваемости | 7,7 | 3,7 | 7,3 | 5,0 | 7,1 | 8,4 |
| Объем долгосрочного кредитования | 10000 | 10000 | - | - | - | - |
| Объем краткосрочного кредитования | 36000 | 90000 | 41000 | 60000 | 47500 | 35000 |

Это может быть прогнозирование финансового положения предприятия, отдельных показателей – прибыли, коммерческих расходов. В связи с этим если в первые два года реализации бизнес-плана плановые показатели не имели значительных отклонений, а если и имели, то только положительные (рост объемов реализации на 26872 в 2004 году, рентабельности на 2,92 %). Данные положительные тенденции дали возможность проводить капитальные вложения и получение для этих целей долгосрочных кредитов. Однако начиная с 2005 года имели место значительные отклонения от планируемых показателей.

Однако эффективность перспективного планирования очевидна, организация придерживается планируемых показателей рентабельности и объемов прибыли. Бизнес-план был рассчитан на достаточно значительный срок, а условиях постоянно меняющееся конъюнктуры рынка, особенно если на нем присутствует высокая конкуренция, данный вид финансового планирования носит в большинстве абстрактный характер.

Перейдем к следующему виду финансового планирования, применяемому на ООО «Корзинка». Текущее финансовое планирование осуществляется непосредственно планово-аналитическим отделом и сводиться к составлению годовых плановых заданий в виде бюджетов.

Процесс бюджетирования включает шесть основных этапов:

анализ исполнения бюджета прошлого года;

анализ корпоративной информации и информации о внешнем окружении;

определение основных направлений деятельности и формирование бюджетов;

согласование и утверждение сводного бюджета организации;

исполнение бюджета и учет фактического исполнения;

контроль за исполнением бюджета, внесение уточнений.

В связи с высокой конкуренцией специалисты ООО «Корзинка» вынуждены планировать "от продаж", поэтому основой составления всех бюджетов является бюджет продаж. Бюджет продаж является ключевым и одним из самых важных и сложных бюджетов. Качественное планирование цен и объемов продаж влияет на все последующие бюджеты. Продажи, как правило, представляют собой план в натуральных и стоимостных показателях с годовым горизонтом планирования и месячной разбивкой, бюджет продаж имеет аналитику по группам товаров.

Рассмотрим основные параметры бюджета продаж за последние 2 года в таблице 15. По данным таблицы видим, что планирование объемов реализации в основном сводиться к умножению на плановый прирост объема реализации, в связи с чем возникают значительные отклонения в фактических данных от запланированных в бюджете.

Если в 2006 году зафиксированы незначительные отклонения 5-10%, и в итоге за счет изменения в структуре товарооборота общий план по организации был выполнен на 97 %, то в 2007 году отклонения достаточно большие. Так по вино-водочной продукции и напиткам план был выполнен лишь на 52 %. Однако нельзя не отметить значительный рост объемов реализации над плановыми показателями по кондитерской и молочной продукцией (36,2-47,7%). Этот факт говорит о том, что при планировании структуры товарооборота исходят из сложившейся ситуации прошлого года, без оценки внешних факторов конкурентной среды. В итоге эти упущения привели к выполнению плана лишь на 74,2%.

Таблица 15

Исполнение бюджета продаж ООО «Корзинка» за 2005-2007 г.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Годы | | | | | | Исполнение, (%) | | |
| 2005 | | 2006 | | 2007 | | Годы | | |
| План | Факт | План | Факт | План | Факт | 2005 | 2006 | 2007 |
| Кондитерские изделия, тыс.руб. | 7452 | 9265 | 8544 | 7072 | 7779 | 11492 | 124,3 | 82,8 | 147,7 |
| Хлебобулочные изделия, тыс.руб. | 27250 | 35323 | 31245 | 26962 | 29658 | 33405 | 129,6 | 86,3 | 112,6 |
| Молочная продукция, тыс.руб. | 5931 | 8887 | 6800 | 6783 | 7461 | 10166 | 149,8 | 99,8 | 136,3 |
| Вино-водочная продукция, тыс.руб. | 47310 | 79199 | 54245 | 60452 | 66497 | 37519 | 167,4 | 111,4 | 56,4 |
| Пиво, тыс.руб. | 61446 | 85948 | 70454 | 65603 | 72163 | 40001 | 139,9 | 93,1 | 55,4 |
| Мясоколбасная продукция, тыс.руб. | 30089 | 48019 | 34500 | 36652 | 40317 | 33456 | 159,6 | 106,2 | 83,0 |
| Консервы, тыс.руб. | 3360 | 5657 | 3852 | 4318 | 4750 | 5440 | 168,4 | 112,1 | 114,5 |
| Морепродукты и рыба, тыс.руб. | 4731 | 6771 | 5425 | 5168 | 5685 | 4998 | 143,1 | 95,3 | 87,9 |
| Газированные напитки и соки, тыс.руб. | 12432 | 14521 | 14254 | 11084 | 12192 | 6426 | 116,8 | 77,8 | 52,7 |
| Итого, тыс.руб. | 200000 | 293590 | 229319 | 224094 | 246503 | 182903 | 146,8 | 97,7 | 74,2 |

Непосредственное влияние бюджет продаж оказывает на Бюджет закупки и бюджет коммерческих расходов. Составление бюджета закупок имеет прямые связи с планом продаж. Основными измерениями бюджета закупок, как правило являются объем товарооборота, оборачиваемость товара, объемы торгового зала. Так как складские помещения исходя из специфики универмага фактически отсутствуют (70% товаров находиться непосредственно в торговом зале), то значительное влияние на бюджет закупки оказывают сроки хранения по группам товаров. Приведем в таблице 16 данные по срокам хранения. Эти данные имеют значение точного контроля качества продуктов, поэтому учет ведется не только по количеству, но и по срокам реализации.

Таблица 16

Оценка сроков и мест хранения ООО «Корзинка» на 2007 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Сроки хранения | Необходимое оборудование | Степень риска | Структура, % 2007 г. |
| Кондитерские изделия | 7 дней | Холодильник | высокая | 2,03% |
| Хлебобулочные изделия | 2 дня | нет | высокая | 2,18% |
| Молочная продукция | 5-14 дней | Холодильник | высокая | 3,59% |
| Вино-водочная продукция | 1 год и более | нет | низкая | 22,45% |
| Пиво | 3-6 месяцев | нет | низкая | 27,28% |
| Мясоколбасная продукция | 14 дней | Холодильник | высокая | 24,63% |
| Консервы | 1 год и более | нет | низкая | 4,75% |
| Морепродукты и рыба | 30 дней и более | Морозильник | высокая | 3,82% |
| Газированные напитки и соки | 1 год и более | нет | низкая | 9,28% |

В таблице 16 видим, что наиболее требовательными к хранению являются молочная продукция и морепродукты, небольшой срок хранения сочетается в обеспечении холодильным оборудованием. В связи с этим планируемая структура товаров должна обеспечивать минимальный риск потерь, в связи с чем в структуре товарной продукции данной организации преобладают товары с низкой степенью риска, что указывает на грамотное управление составом закупок.

Здесь можно отметить, что например группа товаров «пиво» имеет значительный срок хранения, пользуется постоянным спросом и не требует дополнительного оборудования для хранения, однако для ускорения реализации и увеличения объемов реализации напитки, как пиво, так и газированные напитки должны быть обязательно охлажденными, то есть в перспективе следует предусматривать закупку необходимого оборудования.

В связи с изложенными особенностями бюджет закупки планируется с поквартальной разбивкой. Планирование также осуществляется по группам товаров. Рассмотрим исполнение бюджета закупки за 2007 год.

Таблица 17

Плановые и фактические показатели бюджета закупки за 2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы  товаров | План | | | | Факт | | | |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Кондитерские изделия, тыс.руб. | 607 | 581 | 858 | 317 | 204 | 493 | 408 | 442 |
| Хлебобулочные изделия, тыс.руб. | 370 | 396 | 502 | 343 | 374 | 527 | 612 | 476 |
| Молочная продукция, тыс.руб. | 528 | 594 | 713 | 607 | 663 | 867 | 1088 | 782 |
| Вино-водочная продукция, тыс.руб. | 26233 | 20147 | 15737 | 12806 | 7038 | 18870 | 4692 | 4896 |
| Пиво, тыс.руб. | 7446 | 8080 | 9400 | 7908 | 6902 | 5372 | 4641 | 5950 |
| Мясоколбасная продукция, тыс.руб. | 12041 | 10773 | 6813 | 8159 | 4862 | 6936 | 6460 | 5372 |
| Консервы, тыс.руб. | 1479 | 1333 | 1175 | 885 | 1105 | 748 | 986 | 1037 |
| Морепродукты и рыба, тыс.руб. | 1624 | 1254 | 1215 | 1003 | 867 | 1105 | 1207 | 833 |
| Газированные напитки и соки, тыс.руб. | 7063 | 6073 | 8582 | 2971 | 4624 | 7225 | 6766 | 2023 |
| Итого, тыс.руб. | 57392 | 49232 | 44994 | 35000 | 26639 | 42143 | 26860 | 21811 |

Как видно из таблицы 17 основой планирования является предыдущий год, при этом оцениваются тенденции именно прошлого года, без учета и оценки внешней ситуации, в связи с чем имеются значительные отклонения плановых данных от фактических. Особенно это прослеживается по первому и третьему кварталам, когда план был выполнен лишь на половину. Другими словами темпы снижения объемов реализации и соответственно закупки товаров были спрогнозированы не вер, что в свою очередь привело к затариванию и отвлечению из оборота значительных средств,

В таблице 18 показан процент исполнения бюджета закупки, где наглядно видно просчеты в текущем финансовом планировании. Как видим из таблицы имеют значительные отклонения фактических данных от плановых. Наиболее значительные отклонения произошли по молочной продукции (рост составил 25-50%) и хлебобулочной продукции (рост 22-33%), по виноводочной продукции, напиткам и пиву план фактически выполнен был лишь на 40-64 %.При этом отметим, организация смогла сохранить при этом структуру товаров фактически без изменений, что говорит о высокой степени контроля за сроками реализации товаров.

Таблица 18

Исполнение бюджета закупки за 2007 год

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Исполнение бюджета, % | | | | Структура закупок,% | |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | план | факт |
| Кондитерские изделия, тыс.руб. | 33,6 | 84,9 | 47,5 | 139,5 | 0,91 | 2 |
| Хлебобулочные изделия, тыс.руб. | 101,2 | 133,1 | 122 | 138,7 | 0,98 | 2,2 |
| Молочная продукция, тыс.руб. | 125,5 | 145,9 | 152,6 | 128,8 | 1,74 | 3,6 |
| Вино-водочная продукция, тыс.руб. | 26,8 | 93,7 | 29,8 | 38,2 | 36,59 | 22,4 |
| Пиво, тыс.руб. | 92,7 | 66,5 | 49,4 | 75,2 | 22,6 | 27,3 |
| Мясоколбасная продукция, тыс.руб. | 40,4 | 64,4 | 94,8 | 65,8 | 23,31 | 24,6 |
| Консервы, тыс.руб. | 74,7 | 56,1 | 83,9 | 117,2 | 2,53 | 4,8 |
| Морепродукты и рыба, тыс.руб. | 53,4 | 88,1 | 99,4 | 83 | 2,87 | 3,8 |
| Газированные напитки и соки, тыс.руб. | 65,5 | 119 | 78,8 | 68,1 | 8,49 | 9,3 |
| Итого, тыс.руб. | 46,4 | 85,6 | 59,7 | 62,3 | 100 | 100 |

Исходя из вышесказанного планирование закупок товаров имеет недостатки и требует совершенствования. Следующим этапом бюджетного планирования является составление бюджет коммерческих расходов, значительное влияние на него оказывает бюджет продаж. В этом бюджете увязывается объем продаж с финансирования мероприятий, направленных на стимулирование сбыта. В основном затраты на поддержание сбыта планируется в процентном отношении к объему продаж, исключение составляют арендные платежи за складские помещения. Коммерческие расходы планируются по статьям затрат в целом по организации. Значительную часть коммерческих расходов составляют расходы на рекламу, поэтому необходимо четко определить где, когда и как должна быть проведена, сколько необходимо на нее потратить, чтобы получить максимальную прибыль при минимальных затратах. При составлении бюджета коммерческих расходов выделяют затраты на упаковку, транспортировку, страхование, хранение, складирование и прочее.

Таблица 19

Исполнение бюджета коммерческих расходов за 2005-2007 годы

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Годы | | | | | | Исполнение, (%) | | |
| 2005 | | 2006 | | 2007 | | Годы | | |
| План | Факт. | План | Факт. | План | Факт. | 2005 | 2006 | 2007 |
| Тара и упаковка, тыс.руб. | 613 | 1162 | 456 | 632,2 | 200 | 180,4 | 189,7 | 138,6 | 90,2 |
| Инвентарь, тыс.руб. | 285 | 473 | 212 | 257,2 | 180 | 120,5 | 166,0 | 121,3 | 66,9 |
| Спецодежда, тыс.руб. | 21 | 30 | 15,3 | 16,1 | 40 | 15,3 | 143,9 | 105,2 | 38,3 |
| Запчасти, тыс.руб. | 93 | 135 | 69,4 | 73,3 | 19,3 | 21,2 | 144,5 | 105,6 | 109,8 |
| Автотранспорт, тыс.руб. | 32088 | 35585 | 23877 | 19356 | 24455 | 16201 | 110,9 | 81,1 | 66,2 |
| Амортизация, тыс.руб. | 753 | 1067 | 560 | 580,5 | 730 | 880 | 141,8 | 103,7 | 120,5 |
| Основная зарплата, тыс.руб. | 1273 | 1412 | 947 | 768 | 860 | 1020 | 110,9 | 81,1 | 118,6 |
| Дополнит. Зарплата, тыс.руб. | 879 | 846 | 654 | 460 | 256 | 256 | 96,2 | 70,3 | 100 |
| Отчисления, тыс.руб. | 489 | 493 | 364 | 268 | 340 | 331,8 | 100,7 | 73,6 | 97,6 |
| Реклама, тыс.руб. | 4239 | 4602 | 3154 | 2503,1 | 2854 | 2520 | 108,6 | 79,4 | 88,3 |
| Затраты на ремонт, тыс.руб. | 1297 | 1901 | 965 | 1034,2 | 24,8 | 36,6 | 146,6 | 107,2 | 147,6 |
| Прочие расходы, тыс.руб. | 489 | 541 | 364 | 294,2 | 24 | 24,2 | 110,6 | 80,8 | 100,8 |
| Итого, тыс.руб. | 42518 | 48246 | 31637 | 26243 | 29983 | 21607 | 113,5 | 83 | 72,1 |

По данным таблицы 19 можно сделать вывод о том, что бюджет коммерческих расходов выполнялся лишь на 72-83 %, в данном случае отрицательное влияние оказал именно спад объема продаж. Значительных отклонений другими факторами не прослеживается, кроме перерасхода по заработной плате на 20 % и запасным частям на 9 %. Но экономии значительная экономия по другим статьям компенсировала эти расходы.

В соответствии с параметрами разработанных бюджетов разрабатываются бюджет административных расходов и бюджет трудовых затрат. Бюджет заработной платы основных рабочих зависит от многочисленных факторов, таких как объемов сдельной и повременной заработной платы, структура штатного расписания, применения стимулирующих надбавок, влияния объема продаж.

Таблица 20

Исполнения бюджета по общим и административным расходам и зарплате за период 2005-2007 годы

(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Годы | | | | | | Исполнение, (%) | | |
| 2005 | | 2006 | | 2007 | | Годы | | |
| План | Факт. | План | Факт. | План | Факт. | 2005 | 2006 | 2007 |
| Основная зарплата | 44538 | 40680 | 47789 | 38207 | 39254 | 41003 | 91,3 | 79,9 | 104,5 |
| Дополнит. Зарплата | 11134 | 12096 | 11947 | 11361 | 9458 | 10251 | 108,6 | 95,1 | 108,4 |
| Начисления | 14861 | 13326 | 15946 | 12516 | 11546 | 13326 | 89,7 | 78,5 | 115,4 |
| Командировки | 928 | 978 | 996 | 919 | 854 | 714 | 105,4 | 92,3 | 83,6 |
| Содержание охраны | 3248 | 3037 | 3485 | 2852 | 2990 | 2990 | 93,5 | 81,8 | 100,0 |
| Телефонные расходы | 1856 | 1475 | 1991 | 1385 | 1708 | 1300 | 79,5 | 69,6 | 76,1 |
| Расходы объединения | 20877 | 20618 | 22401 | 19365 | 19220 | 19220 | 98,8 | 86,4 | 100,0 |
| Амортизация | 3711 | 3022 | 3982 | 2838 | 3417 | 3417 | 81,4 | 71,3 | 100,0 |
| Подготовка кадров | 928 | 886 | 996 | 832 | 854 | 865 | 95,4 | 83,5 | 101,3 |
| Охрана труда | 2320 | 931 | 2489 | 874 | 2136 | 1661 | 40,1 | 35,1 | 77,8 |
| Затраты на ремонт | 6186 | 13401 | 6637 | 12586 | 5695 | 1068 | 216,6 | 189,6 | 18,8 |
| Материалы, запчасти | 5026 | 3803 | 5393 | 3572 | 4627 | 2176 | 75,7 | 66,2 | 47,0 |
| Собствен. Транспорт | 18558 | 17073 | 19912 | 16035 | 17085 | 13556 | 92,0 | 80,5 | 79,3 |
| Топливо | 5413 | 1869 | 5808 | 1755 | 4983 | 2940 | 34,5 | 30,2 | 59,0 |
| Энергия | 3248 | 1611 | 3485 | 1513 | 2990 | 2990 | 49,6 | 43,4 | 100,0 |
| Вода | 232 | 176 | 249 | 165 | 214 | 214 | 75,7 | 66,3 | 100,0 |
| Сторонние услуги | 2474 | 4044 | 2655 | 3798 | 2278 | 1993 | 163,4 | 143,1 | 87,5 |
| Вывоз мусора | 1160 | 1041 | 1245 | 978 | 1068 | 1068 | 89,7 | 78,6 | 100,0 |
| Реклама | 2320 | 1359 | 2489 | 1276 | 2136 | 1661 | 58,6 | 51,3 | 77,8 |
| Инвентарь | 3248 | 3342 | 3485 | 3139 | 2990 | 1851 | 102,9 | 90,1 | 61,9 |
| Страхование | 232 | 167 | 249 | 157 | 214 | 214 | 72,0 | 63,1 | 100,0 |
| Будущие расходы | 1856 | 231 | 1991 | 217 | 1708 | 712 | 12,5 | 10,9 | 41,7 |
| Компьютерн. услуги | 774 | 381 | 830 | 358 | 712 | 712 | 49,3 | 43,1 | 100,0 |
| Налоги | 1355 | 1331 | 1454 | 1250 | 1726 | 1661 | 98,2 | 86,0 | 96,2 |
| Прочие расходы | 1546 | 1890 | 1659 | 1775 | 1424 | 712 | 122,2 | 107,0 | 50,0 |
| Итого | 154586 | 148695 | 165869 | 139656 | 142314 | 128254 | 96,2 | 84,2 | 90,1 |

В связи с этим бюджет заработной платы имеет связи с бюджетами нижнего уровня такими как бюджет продаж. Он оказывает влияние на бюджеты прибылей и убытков, а так же бюджета движения денежных средств. Бюджет общепроизводственных расходов на данном предприятии планируется из расчета потребности в обеспечении всего хозяйственного процесса.

Приведем в таблице 20 сводные данные по бюджету заработной платы и общепроизводственным затратам за 2006 и 2007 год.

Как видим данные бюджеты также не были выполнены как в 2006 году так и в 2007 году. Отметим некоторые особенности исполнения данных бюджетов. Так бюджет по заработной плате в 2006 году был выполнении только на 79,9 %, при том что объем реализации также снизился, а в 2007 году отмечен перерасход денежных средств, при еще большем снижении объема реализации. В связи с этим вызывает сомнение обоснованность перерасхода средств. По остальным статьям расходов необоснованных отклонений не отмечено.

Бюджет прибылей и убытков – первый из документов так называемых финансовых бюджетов. Данный бюджет составляется автоматически – в него заносятся данные ранее рассчитанных бюджетов. Представим в таблице параметры бюджета прибылей и убытков по ООО «Корзинка» за 2006-2007 год.

По данным таблицы 21 можно сделать вывод, о том что сокращение объемов реализации привело к отклонениям от плана по получению чистой выручки (план выполнен только на 67%, по 2007 году). Заключительным этапом финансового планирования является составление бюджета движения денежных средств. В отличии от бюджета прибылей и убытков - бюджет движения денежных средств является структурой, которая показывает "реальное" движение денег и их эквивалентов в классификации план-факт-отклонение. Прогноз баланса является отражение финансовой политики предприятия относительно структуры активов и источников. Другими словами баланс демонстрирует степень рискованности политики в отношении дебиторов и кредиторов. На данном предприятии его составление не играет важной роли и носит общий характер.

Таблица 21

Основные показатели исполнения бюджета прибылей и убытков за 2005-2007 годы

(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Годы | | | | | | Исполнение, (%) | | |
| 2005 | | 2006 | | 2007 | | Годы | | |
| План | Факт. | План | Факт. | План | Факт. | 2005 | 2006 | 2007 |
| Выручка от продаж товаров | 256544 | 293590 | 220000 | 224094 | 230000 | 182903 | 114,4 | 101,9 | 79,5 |
| Себестоимость товаров | 205066 | 232390 | 175869 | 184093 | 187314 | 149362 | 113,3 | 104,7 | 79,7 |
| Валовая прибыль | 51478 | 61200 | 44131 | 40001 | 42686 | 33541 | 118,9 | 90,6 | 78,6 |
| Коммерческие расходы | 42518 | 48246 | 31638 | 26095 | 29983 | 21607 | 113,5 | 82,5 | 72,1 |
| Прочие доходы | 5468 | 6919 | 1642 | 1564 | 1754 | 2210 | 126,5 | 95,2 | 126,0 |
| Чистая прибыль | 10965 | 13141 | 14135 | 12342 | 14457 | 9724 | 119,8 | 87,3 | 67,3 |

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии.

Планирование бюджета движения денежных средств – один из самых важных и сложных шагов в бюджетировании. Этот бюджет является той точкой, в которой в наиболее активной форме согласовываются интересы предприятия.

Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь.

Роль обратной связи в данном случае играет контроль выполнения бюджета. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений.

Таблица 22

Исполнение бюджета движения денежных средств

(тыс.руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Годы | | | | | Исполнение, (%) | |
| 2005 | 2006 | | 2007 | | Годы | |
| Факт. | План | Факт. | План | Факт. | 2006 | 2007 |
| Остаток денежных средств  на начало периода | 314 | 365 | 629 | 35 | 17 | 172,3 | 48,6 |
| Поток денежных средств по основной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |
| ПОСТУПЛЕНИЯ | 281735 | 275156 | 244988 | 249508 | 215283 | 89,0 | 86,3 |
| - Поступления от реализации продукции, работ и услуг | 271245 | 265456 | 236454 | 241452 | 206458 | 89,1 | 85,5 |
| -Авансы, полученные от покупателей | 2944 | 2855 | 1584 | 2111 | 1654 | 55,5 | 78,4 |
| -Прочие поступления | 7546 | 6845 | 6950 | 5945 | 7171 | 101,5 | 120,6 |
| РАСХОД | 313420 | 315756 | 304342 | 296908 | 250113 | 96,4 | 84,2 |
| -Оплата за товары | 220124 | 210345 | 217794 | 205947 | 156550 | 103,5 | 76,0 |
| - Заработная плата рабочих и служащих | 63590 | 75683 | 62084 | 60259 | 64580 | 82,0 | 107,2 |
| - Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды | 16452 | 17564 | 13564 | 16548 | 13365 | 77,2 | 80,8 |
| - Прочие расходы | 13254 | 12564 | 11546 | 14254 | 15788 | 91,9 | 110,8 |
| Поток денежных средств по инвестиционной деятельности |  |  |  |  |  |  |  |
| ПОСТУПЛЕНИЯ |  |  |  |  |  |  |  |
| РАСХОД |  |  |  |  |  |  |  |
| Поток денежных средств по финансовой деятельности |  |  |  |  |  |  |  |
| ПОСТУПЛЕНИЯ |  |  |  |  |  |  |  |
| - Поступление кредитов и займов | 32000 | 41000 | 60000 | 47500 | 35000 | 146,3 | 73,7 |
| РАСХОД |  |  |  |  |  |  |  |
| Остаток денежных средств на конец периода | 629 | 35 | 17 | 65 | 153 | 48,6 | 235,4 |

На данном предприятии проводиться простой анализ отклонений в соответствии со схемой, помещенной на рисунке 12. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода.

В противном случае никакие корректирующие действия не производятся. Используя конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока, имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока.

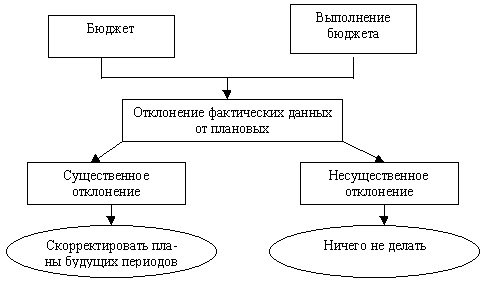


Рис. 12. Схема анализа отклонений, применяемая ООО «Корзинка»

На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода. Однако на основании проведенной оценки системы бюджетов применяемый метод контроля бюджета не является эффективным.

Разработанная и утвержденная система текущего финансового планирования является основой оперативного финансового планирования, которое необходимо в целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует повседневного эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите. Оперативный план необходим для обеспечения финансового успеха предприятия. Поэтому при его составлении необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности предприятия, инфляции, возможных изменениях технологии и организации процесса производства.

Таблица 23

Платежный календарь по расчетному счету на январь 2007 год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатели | Сумма, тыс.руб. |
| Расходы |  |
| Неотложные нужды | 1315 |
| Заработная плата и приравненные к ней платежи | 5381 |
| Налоги | 1113 |
| Оплата счетов продавцов за товарно-материальные ценности | 13045 |
| Погашение ссуд банка | 3456 |
| Уплата процентов за кредит | 213 |
| Прочие расходы | 614 |
| ИТОГО расходов | 25137 |
| Поступления денежных средств |  |
| От реализации продукции, работ, услуг | 17204 |
| От реализации ненужных товарно-материальных ценностей | 68 |
| Поступления дебиторской задолженности | 4 |
| Прочие поступления | 3141 |
| ИТОГО поступлений | 20417 |
| Балансирующие статьи |  |
| Превышение поступлений над расходами | 4720 |
| Превышение расходов над поступлениями |  |

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план. Он является самым эффективным и надежным инструментом управления денежными потоками предприятия. Основной целью разработки платежного календаря является установление конкретных сроков поступления денежных средств и платежей предприятия и их доведение до исполнителей в форме плановых заданий. Период планирования определяется на данном предприятии равным одному месяцу в понедельной разбивке.

В таблице 23 мы видим что реальный дефицит денежных средств составляет 4720 тыс.руб., в связи с чем на январь месяц в целях сбалансирования доходов и расходов потребуется внесение в кредитный план суммы 5000 тыс.руб. Помимо платежного календаря на предприятиях может составляться кассовый план.

Кассовый план – это план оборота наличных денежных средств, определяющих поступления и выплаты наличных денег через кассу предприятия. Планово-аналитическая служба ООО «Корзинка» осуществляет контроль за движением наличных денег, соблюдением кассовой дисциплины. Кассовый план предоставляется обслуживающиму банку для согласовывания вопросов инкассации наличных средств. Кассовый план составляется на квартал.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной аналитической записки.

В ней даётся характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, порядок распределения прибыли. Завершая аналитическую записку, даются выводы о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.

Обобщая все вышесказанное система финансового планирования на данном предприятии охватывает все стороны финансового планирования деятельности организации, однако существенные отклонения фактических показателей от плановых говорят о том, что данная система нуждается в совершенствовании. Поэтому следует сформулировать рекомендации по совершенствованию процесса финансового планирования и провести расчет основных плановых показателей деятельности.

# Глава 3. Рекомендации по совершенствованию эффективности процесса финансового планирования в ООО «Корзинка»

# 3.1 Основные направления совершенствования финансового планирования на предприятии

Несмотря на очевидность необходимости финансового планирования, в процессе его реализации предприятие столкнулось с рядом факторов, ограничивающих его использование. В первую очередь это, конечно, высокая нестабильность внешней среды. К числу внутренних факторов следует отнести: дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел; убежденность в том, что главный фактор успеха фирмы - предпринимательский талант руководителей, интуиция и деловые связи; недостаточная квалификация служащих; негативное отношение к планированию, ассоциируемое с советской плановой экономикой др.

Потребовалось проведение огромной работы по преодолению влияния этих факторов. Не смотря на недолгое время использование системы бюджетирования, она уже дает конкретные результаты. Во-первых, составление бюджетов делает прозрачным расходование средств для руководителей подразделений, и они могут корректировать свои расходы на те или иные цели. Во-вторых, начальники подразделений чувствуют ответственность за соблюдение плановых показателей, которые заложены у них в бюджетах. В-третьих, уже начали выявляться некоторые внутренние ресурсы общества, которые можно использовать с намного большей выгодой. Несмотря на немаловажную работу уже проделанную в этой области, существует ряд еще недостаточно разработанных вопросов. Они касаются, в частности систематизации теоретических подходов к сущности бюджетов и бюджетирования; специфических принципов бюджетирования; применения сценарного подхода; разработки системы информации для бюджетирования и механизма анализа отклонений.

В связи с ужесточением конкуренции на рынке, эти проблемы приобретают особую значимость. Основными направлениями их решения представляются:

исследование и адаптация зарубежных методик составления бюджета к современным условиям функционирования организации, в том числе к существующей системе учета и контроля его исполнения;

разработка собственных методик бюджетирования, наиболее полно учитывающих специфические особенности данного предприятия; использование и совершенствование современных информационных технологий поддержки управленческих решений в этой области.

Использование бюджетирования привело к несомненным выгодам и для собственников, и для менеджеров, и для персонала ООО «Корзинка»:

собственник получил не только полный и эффективный контроль за финансовыми потоками собственного предприятия, но и емкую, информативную и простую в понимании отчетность (ранее имелся дефицит релевантной информации финансового характера, в связи с ориентацией учета на внешних, а не внутренних пользователей информации);

руководители всех уровней приобрели эффективный инструмент управления финансовыми потоками, недопущения кассовых разрывов, оперативную и достоверную комплексную информацию и отчетность о направлениях и суммах расходов, источниках и статьях поступлений финансов;

персонал получил четкие инструкции к ежедневным действиям, четкое распределение полномочий, ответственности и обязанностей, а также эффективный контроль работы.

Однако основными проблемами отмеченными во второй главе является наличие значительных отклонений фактических данных от плановых, корректировка бюджетов в течении года не производиться, в связи с чем оперативное финансовое планирование теряет свою направленность, соответственно нарушается связь с текущим планированием. Другими словами корректировка плановых заданий должна проводить как в системе текущего, так и перспективного планирования.

Основными путями совершенствования на ООО «Корзинка» системы финансового планирования является внедрение более точных методик анализа отклонений. При этом данный анализ должен проводиться по возможности с применением различных методов, как бы в комплексе.

Так анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточна проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета. Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты.

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. В ООО «Корзинка» отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль, так как его фактическое отклонение от плана создает отклонение денежного потока. Влияние остальных факторов сравнительно менее существенно. Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, предопределяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основной центр ответственности за невыполнение бюджета – это планово-аналитический отдел ООО «Корзинка». Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого подразделения: усилить контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках стратегического подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от простого анализа отклонений, это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

На ряду с данным методом может применяться анализ отклонений в условиях неопределенности, который рассматривает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Так, в рамках предыдущего метода цена задается в виде интервала, а не в виде числа. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса, подверженных отклонениям.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой, например, Crystal Ball. Данная программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли. Финансовый менеджер определяет интервал значений годового денежного потока и чистой прибыли, которые содержат достаточно большое количество “фактических” (на самом деле, имитированных) значений результирующих параметров. Контроль, в данном случае, выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений.

Применение стратегического подхода к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Одной из важнейшей проблемой области финансового планирования ООО «Корзинка» является реальность формируемых финансовых планов. Действительно, реальное и эффективное управление компанией возможно лишь при наличии обоснованного плана на достаточно длительный промежуток времени – год, квартал. В итоге, полученные ценой значительных усилий, планы не являются реальным инструментом управления, которое осуществляется по-прежнему – путем субъективного распределения оборотных средств по различным текущим статьям.

Второй важнейшей проблемой является оперативность составления планов. Даже хорошо проработанный план становиться ненужным, если опаздывает к заданному времени. Так месячный план, утверждаемый к концу второй недели, с самого начала вызывает сомнения в своей практической пользе. Причины низкой оперативности хорошо известны управленцам, это: отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в планово-аналитический отдел, необходимость долгих процедур итерационного согласования планов, недостаток и недостоверность информации. Очень часто, процедуры формирования финансового плана строятся на недокументированных взаимоотношениях между отделами, телефонных звонках, нестандартных документах и проч.

Эти две проблемы неизбежно вызывают третью – прозрачность планов для руководства. Это естественное следствие отсутствия четких внутренних стандартов формирования финансовых планов.

Отсутствие последовательности операций, проходящей через все отделы и имеющей своей целью удовлетворении потребностей руководства в инструменте управления – финансовом плане, приводит к отрыву долгосрочных финансовых планов (например, на 1 год) от краткосрочных (месяц, неделя). Краткосрочные планы формируются по своим законам, и имеют целью распределение дефицитных оборотных средств предприятия по направлениям и проектам. Для ООО «Корзинка данная проблема является достаточно актуальной.

Отметим еще две проблемы – реализуемость планов и их комплексность. Под реализуемостью планов понимается их выполнимость с точки зрения обеспечения необходимыми финансовыми и материальными ресурсами, отсутствие дефицитов. Практика работы ООО «Корзинка» показывает, что очень часто принимаются к исполнению сбалансированные финансовые планы, одна фактические исполнение характеризуется значительными отклонениями. Комплексность планов означает, что помимо любимого всеми сотрудниками финансовых отделов плана по доходам и расходам, необходимы еще реальные планы по прибылям и убыткам, изменению задолженности, плановый баланс. Все эти планы должны формироваться в форме, удобной для руководителей. Кроме того, целесообразно использовать инструменты факторного анализа, чтобы оценить возможные варианты развития событий при изменении ключевых плановых показателей (выручка, цена, стоимость сырья и т.д.).

Дополнительно следует отметить, что для ООО «Корзинка» основными параметрами при составлении годового плана являются выручка, товарооборот и прибыль. Конечно, это ключевые показатели деятельности любого торгового предприятия. Однако, в то же время, не считаются и не анализируются такие показатели, как: рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, оборачиваемость активов, запас финансовой прочности, темп экономического роста компании. Очень часто, на ООО «Корзинка» не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность, как инструмента управления предприятием.

# 3.2 Финансовое планирование на 2008 год

Финансовый план только тогда будет являться реальным инструментом управления компанией, когда его выполнение можно оперативно контролировать. Для этого нужна фактическая информация. Вот тут нам и необходимо обратиться в проблемам управленческого учета, так же остро стоящим перед предприятиями.

Обобщая все вышесказанное ООО «Корзинка» следует скорректировать стратегическое планирование, обеспечив тем самым неразрывную связь с текущим финансовым планам – бюджетами. В свою очередь бюджеты требуют более детальную разбивку (квартал, месяц), что значительной степени облегчит оперативное финансовое планирование. Применение в совокупности различных систем анализа отклонений, поможет ООО «Корзинка» конкретизировать свои стратегические цели, позволить своевременно вносить уточнения как в бюджеты, так и оперативные планы. Основными путями совершенствования процесса планирования может стать внедрение информационных технологий в процесс составления, исполнения и анализа финансовых планов по средством установки специализированного программного обеспечения. Как отмечалось ранее конкуренция в торгово-закупочной деятельности в настоящее время достаточно жесткая.

Таблица 24

Сравнительный анализ ООО «Корзинка» с ближайшими конкурентами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | ООО «Корзинка» | Супермаркет «Магнит» | Универсам «Юбилейный» |
| Способ обслуживания | Самообслуживание | Самообслуживание | Самообслуживание |
| Наличие средств автоматизации | ККМ, Персональные компьютеры, сканеры штрихкода, | ККМ, Персональные компьютеры, сканеры штрихкода, системы генерации и печати штрихкода | ККМ, Персональные компьютеры, сканеры штрихкода, системы генерации и печати штрихкода |
| Количество касс обслуживания | 4 | 6 | 5 |
| Использование безналичных расчетов по кредитным картам | нет | Терминалы Альфабанка и Сбербанк. | Терминал Сбербанка |
| Наличие банкоматов и системы приема платежей | нет | Банкомат, экспресс оплата услуг сотовой связи | Банкомат, экспресс оплата услуг сотовой связи |
| Наличие системы скидок и дисконтных карт | нет | нет | Есть |
| Ассортимент товаров повседневного спроса(товарные группы) | Продукты, виноводочная продукция | Продукты, вино-водочная продукция,бытовая химия, Товары для активного отдыха, сувениры, посуда | Продукты, вино-водочная продукция |
| Ассортимент товаров | Стандартный | Расширенный (экономкласса) | Расширенный (от эконом до элиткласса) |
| Режим работы | С 8.00 до 22.00 | С 8.00 до 23.00 | С 8.00 до 20.00 |
| Структура персонала | Продавец-кассир – 40 %, продавец консультант– 20 % менеджеры - 10 %, управление – 10 % | Продавец-кассир – 20 %, Продавец консультант 30 %, менеджеры - 30 %, фасовщицы – 10%, управление – 10 % | Продавец-кассир – 40 %, Продавец консультант 10 %, менеджеры - 30 %, фасовщицы – 5 %, управление – 15 % |
| Служба доставки | нет | нет | нет |

В первую очередь это наличие крупных супермаркетов на территории микрорайона и крупных магазинов с круглосуточным режимом работы. ООО «Корзинка» располагаются в центральной части города. Данный районе расположены значительное количество офисов, районная и городская администрация, непосредственной близости расположены множество торговых центров не продовольственной направленности. В непосредственной близости менее 1 км конкуренцию составляют несколько небольших магазинов. Рыночная доля ООО «Корзинка» составляет около 70 %. При этом в данном районе отсутствуют практически торговые точки с круглосуточным режимом работы. Также лишь в незначительной степени развита торговля товарами бытовой направленности.

Ближайшие конкуренты – супермаркет «Магнит» и универсам «Юбилейный» располагаются на расстоянии 950 м и 1300 м соответственно, что бы попасть туда нужно проехать минимум три остановки.Все это говорит, о том что ООО «Корзинка» обладает значительным преимуществом перед конкурентами. Однако качество обслуживания и ассортимент товаров не может удовлетворить потенциальных покупателей. Если в 2005 году ассортимент данной организации был значительным по сравнению с конкурентами, то сейчас они обладают огромным ассортиментом.

В таблице 24 мы видим, что по сравнению с ближайшими конкурентами ООО «Корзинка» проигрывает по многим позициям, что подводит данную организацию на путь коренного реформирования. Однако следует сразу заметить ООО «Корзинка» является достаточно мелкой организацией по сравнению с приведенными основными конкурентами, однако фактор местоположения здесь играет определяющую роль. В таблице 25 представим основные мероприятия которые необходимо реализовать для достижения рыночной доли в районе по продуктам питания и товарам повседневного спроса до 80 %, бытовой химии до 40 %. В первую очередь проведение мероприятий по автоматизации процессов торговли - внедрение системы печати штрихкодов, это позволит значительно облегчить учет товаров и ускорит реализацию, позволит значительно расшить ассортимент, сократит трудоемкость операций по фасовке, сократит отходы.

Внедрение всех применяемых систем безналичных расчетов является приоритетным направлением, которое сочетает в себе быстроту обслуживания и удобство для покупателя.

Таблица 25

Основные мероприятия по реформированию ООО «Корзинка»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование | Срок проведения | Ответственный исполнитель | Сумма затрат, тыс.руб. |
| Внедрение программных средств по финансовому планированию | Январь 2008 года | Менеджер по продажам | 484 |
| Расширение торгового зала за свет ликвидации складских помещений и проведение косметического ремонта | Январь 2008 года | Директор | 400 |
| Установка дополнительных терминалов пластиковых карточек | Февраль 2008 года | Банковские сотрудники | - |
| Установка банкоматов ведущих банков г.Липецка, а также систем приема электронных платежей | Март 2008 года | Банковские сотрудники | - |
| Внедрение системы дисконтных карт(снижение цены для постоянных покупателей) | Февраль-март 2008 года | Коммерческий директор | 15 |
| Переоборудование складских помещений под торговые залы с учетом оборудования | Январь 2008 года | Директор | 330 |
| Внедрение авансовых платежей в виде, с учетом дисконта | Январь 2008 года | Коммерческий директор |  |
| Проведение работ по расширению ассортимента товаров | Постоянно | Коммерческий директор | - |
| Режим работы | Круглосуточный | Директор | 17400 |
| Переподготовка и обучение персонала | Январь-февраль 2008 года | Менеджер по кадров | 300 |
| Создание на базе основного магазина службы доставки (круглосуточно) | Апрель 2008 года | Коммерческий директор | 1204 |
| Итого затрат на реформирование | х | х | 20133 |

При этом внедряемая система дисконтных карт взаимосвязана с системой оплаты платежей.

Установка банкомата и систем оплаты платежей позволит привлечь в магазины дополнительное число покупателей, а круглосуточный доступ к этим услугам будет способствовать увеличению числа клиентов. При этом если автоматизации обойдется как минимум в 484 тыс.руб., то установка терминалов пластиковых карточек, банкомата и системы приема платежей бесплатна, следует лишь доказать банковским сотрудникам целесообразность этих затрат.

Следующим направлением является переоборудование складских помещений под торговые залы. Складские помещения являются смежными с торговым залом, поэтому затраты по их переоборудованию включат лишь проведение косметического ремонта. Помимо этого в эти помещения необходимо установить стеллажи и полки для товаров. Специфика торговли супермаркетов заключается в том, что сам магазин является и складом и торговым помещением, соответственно экономия торговой площади позволяет значительно расширить ассортимент, а система автоматизации установить жесткий контроль за оборачиваемостью товаров.

В работы по расширению ассортимента будет входить также заключение договоров поставок с использованием плана поставок. Данный план должен составляться с перспективой работы на квартал, при этом поставки еженедельно подвергаются корректировки на основании анализа оборачиваемости. В договорах следует оговорить жестко сроки поставки и штрафные санкции при их нарушении. Это необходимо для того что бы снизить риск потерь, так как в результате реформирование товарные запасы по группам товаров будут минимальны и любое нарушение графика поставки приведет к потерям не только прибыли, но к потере потенциальных покупателей.

Переход на круглосуточный режим работы является наиболее затратным . Так фактически фонд заработной платы придется увеличить в полтора раза, однако это повысит значительно объем реализации и будет способствовать увеличению постоянных покупателей.

Все эти мероприятия не мыслимы без использования грамотного и опытного персонала, поэтому организации необходимо провести обучение сотрудников.

Наиболее перспективным и востребованным может стать со временем служба доставки. Для начала ее реализации необходима закупка 5 автомобилей «Ока» и установка многоканального телефона, прием на работу диспетчера и курьеров. Затраты составят 1204 тыс.руб., но это даст возможность обслуживать не только близлежащие дома, но и доставлять продукты и товары по всей территории г.Липецк. При этом отметим что службу доставки имеет только супермаркет «Калинка».

Сумма требуемая на реформирование ООО «Корзинка» составит 20133 тыс.руб.. Провести данные мероприятия планируется при помощи кредитных ресурсов.

Как отмечалось во второй главе исследуемая организация является торговой, поэтому наибольший удельный вес в оборотных активах занимают товары для перепродажи. План реформирования ООО «Корзинка» на 2008 год коренным образом изменяет не только состав и структуру, но и объем товаров для перепродажи.

Таблица 26

Прогноз состава и структуры товарооборота в ООО «Корзинка» на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы товаров | Годы | | Структура, % | |
| 2007 | 2008 | Годы | |
| 2007 | 2008 |
| Кондитерские изделия, тыс.руб. | 442 | 595 | 2,03 | 1,41 |
| Хлебобулочные изделия, тыс.руб. | 476 | 510 | 2,18 | 1,20 |
| Молочная продукция, тыс.руб. | 782 | 1105 | 3,59 | 2,61 |
| Вино-водочная продукция, тыс.руб. | 4896 | 8925 | 22,45 | 21,08 |
| Пиво, тыс.руб. | 5950 | 7650 | 27,28 | 18,07 |
| Мясоколбасная продукция, тыс.руб. | 5372 | 4862 | 24,63 | 11,48 |
| Консервы, тыс.руб. | 1037 | 1870 | 4,75 | 4,42 |
| Морепродукты и рыба, тыс.руб. | 833 | 2295 | 3,82 | 5,42 |
| Газированные напитки и соки, тыс.руб. | 2023 | 6120 | 9,28 | 14,45 |
| Сувениры и детские игрушки, тыс.руб. | 0 | 850 |  | 2,0 |
| Товары для активного отдыха, тыс.руб. | 0 | 765 |  | 1,81 |
| Бытовая химия, тыс.руб. | 0 | 4420 |  | 10,44 |
| Посуда, тыс.руб. | 0 | 1530 |  | 3,61 |
| Журналы и газеты, тыс.руб. | 0 | 340 |  | 0,80 |
| DVD диски, тыс.руб. | 0 | 510 |  | 1,20 |
| Итого, тыс.руб. | 21811 | 42347 | 100 | 100 |

Рассмотрим в таблицы 26 планируемую структуры различных групп товаров на 2008 год. Как видим в 2008 году произойдут значительные изменения в составе товарных групп – добавляется 6 групп. Наибольший удельный вес в новых группах занимает бытовая химия. В структуре новые группы занимают 16 %, что не существенно, но привлекает покупателей и дает им возможность удовлетворить свои потребности в одном месте. Наибольший удельный вес будет занимать вино-водочная продукция 21 % и пиво 18%, при этом значительно расширяется ассортимент в каждой группе.

Рассмотрим бюджет доходов и расходов на 2008 год (табл. 27).

Таблица 27

Бюджет доходов и расходов ООО «Корзинка» на 2008 год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | Отклонение, (+,-) | Темп роста, (%) |
| 2007 | 2008 |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб. | 182903 | 454444 | 271541 | 248,5 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс.руб. | 149362 | 386987 | 237625 | 259,1 |
| Валовая прибыль, тыс.руб. | 33541 | 67457 | 33916 | 201,1 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 21607 | 44572 | 22965 | 206,3 |
| Управленческие расходы, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб. | 11934 | 22885 | 10951 | 191,8 |
| Прочие доходы и расходы, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Проценты к получению, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Проценты к уплате, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Доходы от участия в других организациях, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Прочие операционные доходы, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Прочие операционные расходы, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Внереализационные доходы, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Внереализационные расходы, тыс.руб. | 2210 | 10880 | 8670 | 492,3 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб. | 9724 | 12005 | 2281 | 123,5 |
| Текущий налог на прибыль, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Пени по налогам, тыс.руб. | - | - | - | - |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс.руб. | 9724 | 12005 | 2281 | 123,5 |

В таблице 27 видим что выручка увеличивается более чем в три раза, при этом себестоимость товаров имеет темп роста более низкий чем выручка, соответственно это дает дополнительный прирост прибыли. Валовая прибыль должна вырасти в 2 раза, в итоге прибыль от продаж составит 22885 тыс.руб. а чистая прибыль 12007 тыс.руб.. Чистый прирост прибыли является результатом проведенных мероприятий - 2281 тыс.руб.

С учетом того что рост оборотных активов составит 20586 тыс.руб., расходы по проведению мероприятий составят 20143 тыс.руб. сумма необходимая для привлечения в виде кредита банка составит не менее 40000 тыс.руб.. И при том объеме реализации, который планируется в 2008 году данные затраты могут быть окуплены в течении ближайших трех лет.

На рисунке 14 видим, что наибольшая выручка от реализации приходиться на вино-водочные изделия – 26 % и пиво – 18 %. Значительный вклад в выручку внесет группа мясоколбасной продукции.



Рис.14. Планируемая структура выручки от реализации на 2008 г.

Из новых групп товаров наибольшая прибыль приходиться на бытовую химию – 9 % в структуре.

Однако наличие выручки и даже ее большой объем говорит о деловой активности, оценка же эффективности состоит в рассмотрении рентабельности товарных групп. Представим в виде рисунке 15 показатели рентабельности товарных групп.

Наибольшая рентабельность по прогнозам будет у DVD дисков и у журналов и газет, однако исходя объем этих источников не велик и общая сумма прибыли привносимая ими не столь существенна. А из крупных групп выделить виноводочную продукцию и морепродукты соответственно рентабельность по ним составит 10 % и 9 %. Остальные группы фактически имеют рентабельность 4-6 %. Даже невысокая рентабельность по некоторым группам товаров способна значительно повысить прибыльность организации.



Рис.15. Планируемая рентабельность по группам товаров на 2008 год

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод о достаточно высокой степени планируемой эффективности деятельности ООО «Корзинка» в 2008 году.

В заключении рассмотрим показатели консолидированниго бюджета на 2008 год в поквартальной разбивке (таблица 28).

Первое на что обращает внимание это отражение сезонных колебаний в объемах реализации, которые прежде игнорировались при расчете прогнозных показателей.

По данным таблицы 28 можно сделать вывод, что организация планирует значительно увеличить выручку от реализации при этом проводя достаточно жесткий контроль за расходованием средств. Объем продаж вырастет фактически в более чем в два раза. Наибольший объем выручки планируется на 4 квартал – 136353 тыс.руб..

Таблица 28

Основные параметры стратегического и оперативного планирования ООО «Корзинка» на 2008 год

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Годы | | | | | | |
| 2007 | | 2008 | | | | |
| План | факт | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | итого |
| Объем продаж, тыс.руб. | 250000 | 182903 | 96574 | 115244 | 106273 | 136353 | 454444 |
| Себестоимость продукции и товаров, тыс.руб. | 212500 | 149362 | 84245 | 99459 | 91457 | 111826 | 386987 |
| Коммерческие расходы, тыс.руб. | 25000 | 21607 | 7457 | 9699 | 8351 | 19065 | 44572 |
| Прибыль от основной деятельности, тыс.руб. | 12500 | 11934 | 4872 | 6086 | 6465 | 5462 | 22885 |
| Рентабельность продаж, тыс.руб. | 5,00% | 6,52% | 5,04% | 5,28% | 6,08% | 4,01% | 5,04% |
| Объем капитальных затрат (инвестиции), тыс.руб. | - | - | 15000 | 5133 | - | - | 20133 |
| Размер оборотного капитала, тыс.руб. | 35000 | 21811 | 27044 | 34551 | 37515 | 41254 | 42347 |
| Коэффициент оборачиваемости, тыс.руб. | 7,1 | 8,4 | - | - | - | - | 10,7 |
| Объем долгосрочного кредитования, тыс.руб. | - | - | 20000 | - | - | - | 20000 |
| Объем краткосрочного кредитования, тыс.руб. | 47500 | 35000 | 5000 | 10000 | 5000 | - | 20000 |

В данном случае учитывается сезонность товарооборота, отмеченная в предыдущих периодах. Себестоимость товаров также вырастет, при этом темп роста сравним с выручкой от продаж, соответственно рентабельность по сравнению с 2007 годом несколько снизиться и составит 5,04 %. Потребность в кредите составит не менее 40000 тыс.руб., что на 5000 тыс.руб. больше показателя прошлого года.

В итоге планируемого двукратного увеличения объемов реализации, прибыль составит рекордную сумму для данной организации сумму - 22885 тыс.руб. Другими словами в своих планах ООО «Корзинка придерживается пессимистичного подхода, хотя если удастся достигнуть задуманного уровня выручки и прибыли, то даже при более низкой рентабельности за счет более высокой оборачиваемости финансовое положение общества только улучшиться.

# 3.3 Применение информационных технологий в целях совершенствования системы финансового планирования

Применение методик финансового планирования и прогнозирования затруднено сложностью и трудоемкостью расчетов. Офисные пакеты хоть и помогают достигнуть относительно хороших результатов, но все же трудно применимы для построения современных систем финансового планирования, включающего все виды планирования, как стратегического, так и текущего и оперативного. Быстрое развитие информационных технологий и технических средств привело к бурному развитию программного обеспечения в том числе специализированного программного обеспечения управленческого учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций.

Как отмечалось выше для нужд текущего и оперативного планирования используются аналитические отчеты ПК «1С:Бухгалтерия» по остаткам и оборачиваемости товаров.

Готовое решение для бюджетирования и анализа финансовых потоков и структуры средств предприятия является программный комплекс "1С:Финансовое планирование" представляет собой базовую версию компоненты "Оперативный учет" системы "1С:Предприятие 7.7".

Документация, входящая в комплект поставки, содержит не только описание технических возможностей системы, но и методические указания по использованию конфигурации "Финансовое планирование" при постановке и ведении управленческого учета на предприятии.

Программа готова к использованию и не требует дополнительных компонент системы программ "1С:Предприятие 7.7". Входящая в состав программы типовая конфигурация "Финансовое планирование" может также использоваться с компонентой "Оперативный учет", входящей в состав программного продукта "1С:Торговля и Склад 7.7" и в Комплексную поставку системы "1С:Предприятие". В таком режиме конфигурация "Финансовое планирование" может быть настроена в полном соответствии с индивидуальными особенностями управления финансами на конкретном предприятии.

Выводы

Корректировка планов

Составление плана

Оценка финансовых результатов

Выводы

Корректировка планов

Деятельность в соответствии с утвержденным планом

Контроль фактически достигнутых результатов

Сравнение плана с фактом



## Рис. 16. Схема решаемых задач ПК «1С:Финансовое планирование»

Типовое решение "Финансовое планирование" - это единое приложение для:

стратегического и оперативного планирования (бюджетирования);

сбора данных о фактическом выполнении плана;

план-фактного анализа исполнения бюджета;

моделирования, анализа и прогнозирования финансового состояния организации.

Среди основных возможностей программы стоит отметить следующие.

1. Программа позволяет хранить неограниченное количество версий данных, описывающих один и тот же период деятельности предприятия. Это могут быть, например, различные варианты планов (оптимистический, пессимистический, средневзвешенный и т.д.), данные о фактической деятельности фирмы, данные по нескольким независимым предприятиям. Добавление новой версии не требует изменений в программе или структуре базы данных. Сравнение различных версий данных позволяет выбрать из нескольких вариантов развития ситуации наиболее подходящий для текущих целей фирмы, провести анализ отклонения фактических данных от запланированных, сравнить результаты, достигнутые различными фирмами. Версии также могут отличаться детализацией хранимой информации по учетным периодам от дня до года.

2. Бюджетирование и анализ информации возможны в разрезе центров финансовой ответственности и направлений деятельности фирмы. При этом поддерживается консолидация данных до уровня всей фирмы в целом, группы подразделений или проектов, отдельного ЦФО или направления деятельности.

3. Программа позволяет проводить мультивалютную консолидацию данных. Информация о различных финансовых потоках хранится в той валюте, в которой это удобно для каждой области деятельности фирмы. При формировании сводных отчетов данные могут быть приведены к любой выбранной валюте. Это позволяет, например, снизить влияние инфляции при планировании и анализе финансовой информации.

4. Данное программное обеспечение поддерживает возможность многопользовательской работы. Все данные хранятся в единой базе, поэтому изменения, сделанные одним пользователем, сразу же доступны для других. При многопользовательской работе все участники планово-учетного процесса оперируют одной системой ЦФО, направлений деятельности, финансовых показателей и бюджетных статей: таким образом, решается проблема стыковки данных, подготовленных разными отделами.

5. Средства разделения доступа к данным конфигурации "Финансовое планирование" позволяют для каждого пользователя индивидуально установить перечень объектов аналитического учета и интервалы времени, в рамках которых он может просматривать и изменять данные.

6. Средства конфигурации позволяют импортировать данные из других учетных систем, подготовленные и сгруппированные по аналитическим разрезам управленческого учета. В комплект поставки входят механизмы, позволяющие настроить отбор и выгрузку данных из любых (не обязательно типовых) конфигураций, использующих компоненты "Бухгалтерский учет" или "Оперативный учет" семейства программ "1С:Предприятие 7.7".

7. Имеется возможность консолидировать данные по нескольким предприятиям в один бюджет, проводить многомерный план-фактный анализ исполнения бюджетов, анализировать прибыльность, ликвидность и платежеспособность по фактическим данным;

## Помимо основных функций существуют и сервисные возможности:

## контроль ссылочной целостности (удаления используемых элементов справочников, документов и т.д.);

## автоматический контроль последовательности проведения документов;

## возможность вести на одном компьютере бюджетирование нескольких организаций.

Для осуществления функций непосредственно планирования средств предприятия и анализа финансовых потоков достаточно программного продукта "1С:Финансовое планирование 7.7". На исследуемой организации установка данного продукта значительно повысит эффективность планирования и его оперативность.

Таким образом, современные информационные технологии в значительной степени облегчают процесс финансового планирования и в связи с этим грамотное использование данных технологий становить достаточно весомым аргументом в конкурентной борьбе. Применение на ООО «Корзинка» данного программного комплекса реально может фактически исключить значительные отклонения фактических значений от плановых имевших место в 2006-2007 году. Используя рекомендации по совершенствованию финансового планирования отраженные в третьей главе ООО «Корзинка» в значительной мере повысит эффективность коммерческой деятельности.

# 

# Заключение

В данной работе была изучена тема «Финансовое планирования на предприятии» на примере ООО «Корзинка»

Основной целью работы, согласно ее названию, являлась разработка путей совершенствования процесса финансового планирования на предприятии.

В задачи работы, следуя ее цели, входило: рассмотрение понятий, целей, задач и роли финансового планирования на предприятии, оценка используемых технологий финансового планирования; проведение на примере ООО «Корзинка» оценки существующей системы финансового планирования и эффективности ее применения; на основе выявленных недостатков наметить пути совершенствования финансового планирования.

При решении задач работы, в первой главе, носящей общетеоретический характер, были рассмотрены сущность и значение финансового планирования, виды финансовых планов и их роль в управлении предприятием. Были изложены теоретические и методологические аспекты формирования стратегических, текущих и оперативных финансовых планов.

Вторая глава носит аналитический характер. Сначала была приведена общая экономическая характеристика объекта, на материалах которого дипломная работа, и определены особенности его коммерческой деятельности, рассмотрены основные показатели работы. Затем проведена оценка системы финансово планирования и особенности ее реализации на примере ООО «Корзинка». Были вскрыты недостатки как в системе стратегического, перспективного планирования, так и текущего. Также проведен анализ эффективности коммерческой деятельности организации.

В третьей главе были представлены меры и мероприятия по совершенствованию финансового планирования. Проведен расчет основных параметров финансового планирования на 2008 год. В заключении приведены рекомендации по автоматизации процесса составления, исполнении, контроля и анализа системы финансового анализа.

Подведем итоги проделанного исследования. На исследуемом предприятии функции финансового планирования возложены на планово-аналитический отдел. В ходе оценки стратегического, перспективного планирования выявлено, что оно представлено одним документом – бизнес-планом, который в основном носит абстрактный характер, при этом каких либо корректировок в него в течении пяти лет так и не вносилось. В связи с этим данный вид планирования характеризуется значительными отклонениями фактических данных от плановых.

Наиболее развитой является система текущего планирования, которая рассчитана на 1 календарный год и представляет собой совокупность бюджетов. Основой бюджетного планирования на ООО «Корзинка» является бюджет продаж. По его данным в 2006 году зафиксированы незначительные отклонения 5-10%, то в 2007 году отклонения достаточно большие, что привело к выполнению плана лишь на 74,2%. Следующим бюджетом является бюджет закупки, так же в исследуемом периоде имеет значительные отклонения фактических данных от плановых. При этом, организация смогла сохранить при этом структуру товаров фактически без изменений, что говорит о высокой степени контроля за сроками реализации товаров. Бюджет коммерческих расходов был выполнен лишь на 72 %, в данном случае отрицательное влияние оказал именно спад объема продаж. Значительных отклонений другими факторами не прослеживается, кроме перерасхода по заработной плате на 20 % и запасным частям на 9 %. Но значительная экономия по другим статьям компенсировала эти расходы. Сводные данные по бюджету заработной платы и общепроизводственным затратам за 2006 и 2007 год показывают также значительные отклонения. При этом по статье заработная плата выполнение составило 104 %, что плохо увязывается со значительным падением объемов реализации. Отклонения были компенсированы экономией по другим статьям.

План доходов и расходов является финансовым бюджетом. Он также имеет значительные отклонения – план по чистой прибыли был выполнен лишь на 67 %. Заключительным этапом финансового планирования является составление бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. В связи со снижением выручки от продаж плановые показатели выполнены на 87 % по расходам 84 % по доходам. Для контроля исполнения используется простой анализ отклонений.

В связи с вышесказанным данную систему финансового планирования нельзя назвать эффективной. В связи с этим были разработаны рекомендации направленные на совершенствование системы финансового планирования. Во первых стратегическое планирование в сегодняшних условиях следует осуществлять на срок не более трех лет. При этом следует обеспечить взаимосвязь перспективного планирования и текущего. В связи с чем, проводить ежегодные корректировки данного плана. В целях совершенствования текущего планирования следует боле детально прорабатывать бюджеты с поквартальной детализацией и ежеквартальной корректировкой, при этом учитывать влияние сезонности. Детализируя текущие планы, следует обеспечить их тесную взаимосвязь с оперативными планами. При разработке всех финансовых планов следует учитывать изменения во внешней среде предпринимательства, и своевременно реагировать на отклонения в результатах деятельности.

Для повышения объема реализации было предложено ряд мероприятий направленных на повышение эффективности деятельности организации. Основными стали – расширение торговой площади универмага, создание службы доставки, установка банковского оборудования, переход на круглосуточный режим работы. По оптимистическим прогнозам эти мероприятия почти в два раза повысят объем реализации, вырастет на треть чистая прибыль.

В заключении было предложено в целях совершенствования системы планирования, исполнения и анализа финансового планирования внедрение ПК «1С:Финансовое планирование», которое сочетает все звеньев финансового планирования и позволяет ежедневно отслеживать отклонения от плана и вносить соответствующие коррективы. Исходя из всего вышесказанного в данный момент ООО «Корзинка» имеет в своем арсенале значительные финансовые резервы для повышения эффективности деятельности.

# Список использованных источников

1. Российская Федерация. Конституция РФ принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. – М.: Изд. Группа НОРМА-ИНФРА-М. 2006. – 560 с.
3. Закон РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах, их союзах) в Российской Федерации от 19.06.92 г. № 3085-1.
4. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/а).
5. Об утверждении «Методических указаний по проведению анализа финансового состояния»: / Приказ Федеральной службы России по финансовому оздоровлению и банкротству от 23 января 2001 г. № 16.
6. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2004. – 256 с.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. - 3-е изд., перераб. - М: Финансы и статистика, 2004. - 288 с.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд. доп. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208с.
9. Барышников Н.П. Бухгалтерский учет, отчетность и налогообложение / В 2т.- М: Информационный издательский дом «Филинь», 2005. - с.351.
10. Беннет Р. Секреты эффективного управления = Effective management.: Пер. с англ. – М.: ЛОРИ, 2004. – 216с.
11. Бланк И.А. Управление прибылью. – Киев: НикаЦентр, Эльга, 2005. – 544с.
12. Брагин Л.А. Экономика торгового предприятия: Торговое дело. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 314 с.
13. Борисов Л. Анализ финансового состояния предприятия // Экономика и жизнь, 2004 г., № 5. – с.12-18.
14. Бороненкова С.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 384 с.
15. Бухгалтерский финансовый учет: Учебник для вузов. /Под ред. проф. Ю.А. Бабаева. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 525 с.
16. Быкадоров В.Л. Финансово-экономическое состояние предприятия. – М.: «Издательство ПРИОР», 2004. – 96 с.
17. Грузинов В.П. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 208с.
18. Денисов А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией. – М.: «Дело и Сервис». 2006. – 416 с.
19. Иванов Г.Г. Экономика торговли. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 144 с.
20. Ивашкин Б.Н. Бухучет торговле (оптовой и розничной). Учебно-практический курс. – М.: ИКЦ «ДИС», 2005. – 416 с.
21. Керимов В.Э. Управленческий учет. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2006. – 268 с.
22. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. – М.: Новое знание, 2004. – 544 с.
23. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки. – М.: ИКЦ «ДНС», 2006.-224 с.
24. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономики и маркетинга. 2004.-216 с.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.– М.: Финансы и статистика. 2006. – 512 с.
26. Ковалева А.М. Финансы фирмы. – М.: ИНФРА-М, 2004. - 412 с.
27. Литвин М.И. Управление оборотным капиталом хозяйственной организации. – Липецк, 2004 – 82 с.
28. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 471 с.
29. Моляков Д.С. Теория финансов предприятия – М.: Финансы и статистика. 2006.- 346 с.
30. Практикум по финансам предприятий. / Под ред. П.И. Вахрина. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2005. – 168с.
31. Проданова Н.А. Финансовый менеджмент. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 336с.
32. Раицкий К.А. Экономика предприятия. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К0», 2005. – 1012 с.
33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: «Экоперспектива». 2007.-688 с.
34. Сергеев И.В. Экономика предприятия. – М.: Финансы и статистика. 2005. – 528 с.
35. Сулименко Н.И. Финансы предприятий. – Белгород: Кооперативное образование, 2004. – 135 с.
36. Ткачук М.И. Осноыв финансового менеджмента. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2005. – 416 с.
37. Финансы, денежное обращение и кредит. – М.: Инфра-М, 2004 – 448 с.
38. Финансы предприятий. / Под ред. проф. Н.В.Колчиной – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 447 с.
39. Чернышева Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 284 с.
40. Чернышева З.Д. Методика оценки платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия – Белгород: Издательство БУПК, 2004. – 45 с.
41. Чечевицина А.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности – 352 с.
42. Чорба П.М. Финансы потребительской кооперации. – Белгород: Изд-во БУПК, 2005. – 185 с.
43. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа. – М.: Инфра – М., 2005 – 208с.
44. Экономика торгового предприятия: Торговое дело /Под ред. Л.А. Брагина. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 314 с.
45. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. /Под ред. А.Н.Соломатина. – М.: Инфра-М, 2005. – 416 с.
46. Экономика предприятий. /Под ред. проф В.Я.Горфинкеля, проф. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 718 с.
47. Ярных Э.А. Статистика финансов предприятия торговли. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 416 с.
48. Астринский Д. Экономический анализ финансового положения предприятия // Экономист, 2005 г., №12. – с.55-59.
49. Ефимова О.В. Анализ оборотных активов организации. //Бухгалтерский учет. 2004. №10. С. 47-52.
50. Илясов Г.Г. Как улучшить финансовое состояние предприятия. //Финансы. - 2004. - № 10. – С. 70 – 73.
51. Парушина Н.В. Анализ финансовых результатов по данным бухгалтерской отчетности. //Бух. учет. – 2004. - №5. - С. 68 – 72.
52. Прижигалинская Т.Н. Оценка факторов экономического роста в организациях потребительской кооперации. // Экономический анализ: теория и практика. – 2005. - № 10. - С. 61-63.