

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Бизнес-аналитика

(направленность (профиль))

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: Повышение эффективности финансового планирования в
компании (на примере торговой отрасли)

Студент

В.А. Гурский

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

кандидат экономических наук, доцент Шерстобитова А.А.

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2021



Росдистант
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Содержание

Введение.....	3
1 Финансовое планирование с учетом отраслевой специфики (торговля)	9
1.1 Отрасль торговли – базовые понятия.....	9
1.2 Финансовое планирование как особая сфера экономических отношений компаний	18
1.3 Существующие методы финансового планирования и возможности их использования в торговле.....	27
2 Анализ состояния финансового планирования предприятий торговой отрасли Самарской области	41
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК».....	41
2.2 Анализ организации процесса финансового планирования компаний	49
2.3 Оценка эффективности финансового планирования по экономическим показателям.....	63
3 Повышение эффективности финансового планирования на предприятиях торговой отрасли	71
3.1 Выбор эффективных моделей финансового планирования для компаний.....	71
3.2 Экономическая оценка влияния выбранных моделей на экономические показатели	78
Заключение	97
Список используемой литературы и источников	102
Приложение А - Этапы планирования оптового оборота.....	110
Приложение Б - Отчетность ООО «Торговая команда»	112
Приложение В - Отчетность ООО «ФУД»	117
Приложение Г - Отчетность ООО «ВЕК»	120

Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования. Актуальность исследования основывается в первую очередь на том, что в хозяйственной деятельности России торговые предприятия по численности занимают одно из первых мест, а в сфере малых и средних коммерческих предприятий они стоят на первом месте. В рыночной экономике торговая деятельность ведется без привлечения бюджетных средств и при полной ответственности за ее конечный результат руководства и собственников торгового предприятия. Финансовое планирование организуется в торговых компаниях исходя из потребностей руководства и собственников, причем в современных условиях большинство владельцев торговых компаний приходят к осознанию значимости финансового планирования, убедившись за годы формирования экономики нового типа, что плановые данные играют значимую роль для бесперебойного функционирования предприятия торговли. Установка плановых ориентиров по объемам продаж, по рентабельности, оборачиваемости и прочим важным показателям позволяет не только определить будущий объем дохода собственника и потребность в финансировании, но и использовать плановые данные как ориентир для корректировки, планку для оценки эффективности деятельности, инструмент мотивации персонала и конкурентоспособности.

В условиях жесткой конкурентной среды торговые сети в настоящее время должны использовать все возможности для повышения конкурентоспособности. Для реализации этих целей они значительно расширяют свой ассортимент, совершенствуют технологию работы и продаж и используют гибкую ценовую политику, однако без эффективной системы финансового планирования, обеспечивающей фундаментальную базу управленческих достижений оптимальной эффективности невозможно.

Исследования показывают, что качественная информация финансового плана позволяет добиться больших результатов за счет своевременной

интерпретации и принятия точных управленческих решений. Эффективная система финансового планирования в торговых компаниях позволяет сохранять устойчивые конкурентные преимущества на рынке, для чего используются инструменты анализа и управления продажами. Финансовое планирование, как интегральный инструмент менеджмента, способствует достижению стратегических, тактических и оперативных целей организации бизнеса за счет снижения общих затрат и удовлетворения требований конечных потребителей к качеству товаров и услуг управления материальными и (или) сервисными потоками, а также сопутствующими им потоками информации и финансовых средств, позволяет компаниям работать более слаженно и оперативно реагировать на вызовы внешней среды.

Объект исследования: В соответствии с избранной темой, объектом исследования будут являться финансовое планирование в торговых компаниях.

Предмет исследования: Предмет исследования можно обозначить как исследование особенностей финансового планирования в торговых компаниях на современном этапе.

Цель исследования: Исходя из актуальности и наличия проблем в области финансового планирования в торговых компаниях РФ, целью настоящего магистерского исследования является изучение и обобщение существующих подходов к финансовому планированию деятельности торговой организации, а также разработка рекомендаций по совершенствованию моделей финансового планирования на примере торговых компаний Самарской области..

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

рассмотреть финансовое планирование с учетом отраслевой специфики включая изучение базовых понятий торговой деятельности;

изучить финансовое планирование как особую сферу менеджмента компаний;

исследовать существующие методы финансового планирования и возможности их использования в торговле;

провести анализ состояния финансового планирования предприятий торговой отрасли Самарской области включая оценку организационно-экономических показателей ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК»;

провести анализ организации процесса финансового планирования компаний;

представить оценку эффективности финансового планирования по экономическим показателям;

осуществить выбор эффективных моделей финансового планирования для компаний;

произвести экономическую оценку влияния выбранных моделей на экономические показатели.

Теоретико-методологическую основу исследования составили: научные труды российских и зарубежных экономистов в области бухгалтерского учета и анализа основных средств, научные статьи в периодической печати по исследуемой проблеме, Интернет-ресурсы.

Базовыми для настоящего исследования явились также: данные бухгалтерской финансовой отчетности ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК».

Методы исследования: диалектический метод познания, методы экспертных оценок, статистические, абстрактно-логические и экономико-математические методы изучения, обобщения и обработки информации, обусловленной конкретными исследовательскими задачами, а также сравнительный анализ..

Опытно-экспериментальная база исследования ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК».

Научная новизна исследования заключается в разработке эффективных моделей финансового планирования для компаний торговой отрасли..

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в углублении теоретических основ оценки финансового планирования вероятности торговых компаний, разработке и реализации практических рекомендаций и предложений по возможности использования достигнутых результатов для повышения эффективности финансового планирования в исследуемых торговых компаниях.

Достоверность и обоснованность результатов исследования обеспечивались - четкостью методологических позиций;

- использованием комплекса современных теоретических методов, применяемых в работе, адекватных объекту, предмету, целям и задачам диссертации.

Личное участие автора в организации и проведении исследования состоит в самостоятельной установке цели и задач исследования, плана проводимого исследования учета и анализа основных средств.

Апробация и внедрение результатов работы велись в течении всего исследования. Его результаты докладывались на следующих конференциях:

- опубликована научная статья общим объемом 0,60 п.л..

На защиту выносятся:

проведен анализ статистической информации о значимости оптовых посредников в экономике региона с целью уточнения места и роли данного звена торговли, результаты которого показали, что особая значимость финансового планирования для торговых компаний определяется ролью торговли в целом и оптовой торговли в частности, а также наличием специфических подходов к организации данного процесса в торговой сфере, что приводит к осознанию необходимости усовершенствования существующих подходов к планированию, как функции финансового менеджмента. отмечено, что адаптация подходов к планированию или выработка новых для торговых компаний должна быть произведена с точки зрения масштаба, если для больших фирм и корпораций применимы классические подходы к планированию всех финансовых показателей

деятельности, то в малых и средних фирмах излишняя детализация и огромный набор неактуальных показателей приводит к рассеиванию внимания и отсутствию адекватной политики по управлению финансовыми потоками.;

сделан вывод, что финансовое планирование в оптовой торговле можно обозначить как процесс моделирования комплекса целей, достижения которых соответствует как субъективному желанию, так и объективным (текущими и прогнозируемыми) финансовым возможностям, сводящийся к установлению финансовых показателей в области планирования объема продаж (называемого в торговле товарооборотом), который в свою очередь включает три этапа: подготовительный, основной и заключительный;

определено, что несмотря на схожесть ассортимента и объемов продаж, оптовые компании в организационном плане сильно отличаются, штат сотрудников, отвечающих за финансовый менеджмент различно, спектр должностных обязанностей обширен, но вопросы финансового планирования выделены не четко, не закреплены конкретные функции за работниками. Отмечены и недостатки организационного характера, подотчетность сотрудников, контроль их деятельности, также не регламентированы во всех компаниях. Выявлено, что в ООО «Торговая команда» финансовое планирование стихийное, выполняется по требованию руководства не регулярно, не применяются современные методы планирования. В ООО «ФУД» планирование происходит в рамках двухуровневой системы, разделение функций не оптимально, объективно плановые данные разрабатываются только для объемов продаж, современные методики и модели не применяются. Более успешным признано планирование в ООО «ВЕК», в финансовом отделе которого используется большинство методов планирования, в качестве недостатков отмечено отсутствие планирования по ассортименту и экспертным методом. В процессе оценки эффективности управления процессом финансового планирования рассчитаны основные показатели, которые выявили ряд проблем в области результативности

применяемых методов планирования, в частности, отмечена низкая эффективность управления финансовым планированием в ООО «ФУД», что напрямую связано с не рациональной организацией управленческого процесса. ООО «Торговая команда» и ООО «ВЕК» по сравнению с предыдущим периодом стали более успешно осуществлять свою деятельность на рынке;

предложены рекомендации по результатам сравнительного анализа и моделей финансового планирования индивидуально для каждой оптовой компании, в частности: разработана система регулярного планирования, в том числе по ассортиментным группам, предложен состав плановых показателей, предложен процесс оптимизации процесса планирования, отмечена необходимость на базе оптимизации процесса планирования структурировать ассортимент по наиболее востребованным товарным позициям – макароны, крупы, сахар и сузить ассортимент по другим.

общей рекомендацией для всех компаний можно считать необходимость оптимизации всего цикла финансового планирования и анализа по товарным позициям от закупки, логистики и до продажи товара путем сосредоточения его в едином центре ответственности – планово - экономическом (с учетом структуры управления в каждой компании).

Структура магистерской диссертации. Работа состоит из введения, 3 разделов, заключения, содержит 19 рисунков, 46 таблиц, список использованной литературы (84 источников), 3 приложений. Основной текст работы изложен на 109 страницах.

1 Финансовое планирование с учетом отраслевой специфики (торговля)

1.1 Отрасль торговли – базовые понятия

Обслуживая сферу обращения, торговые организации обеспечивают продвижение товаров от производителей до потребителей. Здесь нет процесса производства. Широкое распространение среди субъектов экономики осуществления торговых операций определяет значимость учетного процесса для формирования информации о деятельности торговых организаций. Важное значение имеют классификация товарных операций, оценка товаров и анализ оборота торговли при ведении торговой деятельности, поскольку их значение определяет в итоге рентабельность осуществляемых операций.

Основными хозяйственными процессами являются приобретение товаров, их хранение и реализация, что определяет специфику формирования оборотных активов, где преобладают товарные запасы при незначительном удельном весе производственных затрат, остатка издержек обращения в части нереализованного товара и расходов будущих периодов [11,124].

Следовательно, фирмы, занимающиеся торговой деятельностью, осуществляют товарообменный процесс, и получают финансовые ресурсы в обмен на проданные товары. Торговля, как и прочие виды бизнеса нацелена и создается для того, чтобы приносить доход [19, 279].

Разделение торговли на оптовую и розничную базируется на разграничении состава товарооборота. Так, в оптовой торговле в состав оптового товарооборота включаются объемы реализации товаров, продукции предприятиям, учреждениям, снабженческо-сбытовым, посредническим и другим организациям (за исключением потребителей) для дальнейшего их использования в производстве и для реализации.

Розничной называют торговлю, в том числе за наличный расчет, а также с использованием платежных карт на основе договоров розничной купли-продажи. По договору розничной купли-продажи продавец передает покупателю товар, предназначенный «для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью» [2]. В таблице 1 представлены существующие определения оптовой и розничной торговли различных авторов.

Таблица 1 – Определения и трактовки понятий «оптовая» и «розничная» торговля

Автор	Определение торговли	Примечание
Г.Н. Юльчиева	«Закупки оптом осуществляют посреднические организации с целью последующей перепродажи низовым оптовым организациям, предприятиям розничной торговли. Оптовая торговля не связана напрямую с конечным потребителем, то есть происходит сбыт товара с минимальными непосредственными контактами с потребителями. Розничная торговля является конечным звеном, замыкающая цепь хозяйственных связей. При ней материальные ресурсы переходят из сферы обращения в сферу индивидуального, личного потребления, то есть становятся собственностью потребителей» [89].	[89]
З.Н. Миргалимова	«Под оптовой торговлей понимается вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в предпринимательской деятельности (в том числе для перепродажи) или в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием. Под розничной торговлей понимается вид торговой деятельности, связанный с приобретением и продажей товаров для использования их в личных, семейных, домашних и иных целях, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности» [42].	[42]
Р.С. Маккаева	«Предприятия оптовой торговли реализуют товары другим предприятиям средними или крупными партиями. Предприятия розничной торговли реализуют товары конечным потребителям (физическим лицам), как правило, мелкими партиями (штучная продажа)» [40].	[40]
Б.В. Эрзукаев	«Розничная торговля – разновидность анализируемой деятельности, взаимосвязанная с приобретением и продажей продукции для применения ее в личных, домашних, семейных и других целях, не связанных с реализацией предпринимательской деятельности» [88].	[88]

«То есть к розничной торговле нельзя отнести договор поставки. Таким образом, основной критерий, по которому можно отличить розничную торговлю от оптовой, - конечная цель использования товара, приобретенного покупателем» [25,103].

В качестве основных функций, присущих оптовой торговле выделяют несколько, все они представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Традиционный функционал оптового звена

По данным Самарского отделения Росстата, оборот оптовой торговли за 2019-2020 гг. колеблется в пределах 1200-1218 млрд. р., из которого оборот организаций оптовой торговли – около 950 млрд. р. (Таблица 2). Анализ данных таблицы 2 свидетельствует, что рост товарного оборота наблюдается замедлился в январе-сентябре 2020 г. и составил 657 млрд. р., что ниже

показателей 2019 г. на 4,4% (влияние спада экономики в связи с пандемией очевидно).

Таблица 2 – Динамика оборота оптовой торговли по Самарской области (Росстат)

	Оборот оптовой торговли			В том числе оборот оптовой торговли организаций оптовой торговли		
	млн. р.	в % к		млн. р.	в % к	
		соответствующему периоду предыдущего года	предыдущему периоду		соответствующему периоду предыдущего года	предыдущему периоду
2019 г.						
январь	74986,0	97,3	67,5	59555,3	95,3	67,3
февраль	83604,0	104,9	111,8	64702,2	103,2	108,9
март	93059,8	99,1	111,5	71484,7	95,7	110,6
I квартал	251649,9	100,4	х	195742,2	97,9	х
апрель	97664,3	99,3	105,3	76314,9	96,1	107,1
май	99150,5	97,0	101,4	78406,9	94,4	102,6
июнь	102953,8	100,1	104,6	80712,3	96,9	103,7
I полугодие	551418,5	99,5	х	431176,3	96,7	х
июль	106566,8	105,6	104,3	85369,1	104,3	106,5
август	107702,7	100,2	101,6	85014,6	100,5	100,1
сентябрь	105506,0	100,9	97,8	83226,9	100,4	97,8
Январь-сентябрь	871194,0	100,5	х	684786,9	98,6	х
октябрь	116525,2	113,5	110,9	88411,9	109,6	106,7
ноябрь	110933,0	107,3	95,3	84487,7	103,0	95,7
декабрь	119551,3	110,7	107,6	90434,0	105,1	106,9
Год	1218203,6	103,3	х	948120,5	100,6	х
2020 г.						
январь	83448,4	113,9	69,5	63519,3	109,1	69,9
февраль	89185,2	107,8	105,8	67514,4	105,5	105,3
март	100212,8	107,8	111,5	76176,5	106,7	111,9
I квартал	272846,3	109,6	х	207210,2	107,0	х
апрель	96823,3	97,7	95,4	73408,7	94,8	95,1
май	88831,0	88,7	92,0	67530,9	85,2	92,3
июнь	99904,9	96,2	113,4	76044,6	93,4	113,6
I полугодие	558405,5	101,2	х	424194,5	98,4	х
июль	106699,1	99,0	107,3	78743,6	91,2	104,0
август	102913,2	94,2	96,7	75014,0	87,0	95,5
сентябрь	110383,9	102,9	106,9	79837,3	94,4	106,1
Январь-сентябрь	878401,7	100,3	х	657789,4	95,6	х

Также Росстат акцентирует внимание, что январе-сентябре 2020 года субъекты малого предпринимательства формировали 51,5 % оборота оптовой торговли, что составляет 338,76 млрд. р.

Рассматривая структуру фирм, занятых в торговле области за последние 5 лет, что отражено в таблице 3, можно отметить

Таблица 3 – Анализ субъектов, занятых в сфере торговли Самарской области

Виды организаций	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г. (предварительный расчет)	Изменение в %, 2020 /2019 гг.
Организации, осуществляющие оптовую и розничную торговлю автотранспортом, ед.	3329	3568	4078	4433	4459	4439	-0,45
Организации оптовой торговли, кроме оптовой торговли автотранспортом, ед.	15090	16420	19396	23424	23448	23450	0,09
Организации розничной торговли, ед.	6591	6903	7836	8590	7907	7914	0,09
Вещевые, смешанные и продовольственные рынки, ед.	25	24	24	21	18	17	-5,5
Число торговых мест на рынках, ед.	6950	6174	5855	5112	4059	3926	-3,27
Индивидуальные предприниматели, чел.	36729	35443	35295	33486	33348	33234	-0,34

Таким образом, за последний год количество оптовых предприятий, осуществляющих торговлю автотранспортом сократилось на 20 ед. или на 0,45%, число собственно оптовых фирм (без торговли автотранспортом) увеличилось на 2 ед. или на 0,09%, розничные фирмы также выросли в количественном отношении на 7 ед. или также на 0,09%, стало меньше

смешанных рынков на 5,5% и сократилось количество индивидуальных предпринимателей на 0,34%.

Анализ оборота оптовой торговли за последние 5 лет отражен (по данным Росстата Самарской области) в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ оборота оптовой торговли Самарской области (млрд. р.)

Оборот	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г. (предварительный расчет)	Изменение в %, 2020 /2019 гг.
Оборот оптовой торговли, млрд. р.	748,7	755,3	1067,4	1132,6	1218,2	1146,8	-5,86
В процентах к предыдущему году (в сопоставимых ценах)	103,7	97,3	134,5	100,2	105,4	100,2	-

Анализ показал, что оборот оптовой торговли до 2020 г. рос, темпы роста не стабильны, но в 2020 по предварительным расчетам спад составит 5,86% (что несомненно связано с общеэкономическими тенденциями на рынке, связанными с пандемией и падением спроса), хотя в сопоставимых ценах будет незначительный рост на 0,2% [81].

Если рассматривать структуру продаж организаций оптовой торговли за последние 5 лет в Самарской области (Таблица 5), то следует отметить, что оптовое звено обеспечивает поставки практически всех жизненно необходимых продуктов питания и товаров первой необходимости в розничную сеть и промышленным потребителям. Динамика оптового оборота до 2020 года была стабильно положительной, увеличивались объёмы продаж мяса и рыбной продукции, сахара, круп, менее высокими темпами росло потребление сливочного и растительного масла, муки и консервов. В 2020 г. снизились практически все показатели оптового оборота, больше всего промышленных товаров, также значительно упали продажи мяса, сыров, колбасных изделий, молока, что связано со снижением потребности

основных клиентов оптовых фирм – ресторанов, кафе, школьных столовых, которые были закрыты на время пандемии.

Таблица 5 – Анализ структуры оборота оптовой торговли Самарской области за 2015-2020 гг. (т. / шт.)

	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г. (предварительный расчет)	Изменения в %, 2020 /2019 гг.
Мясо и мясо птицы, кроме субпродуктов	33550,5	37361,3	34154,2	50017,5	51144,6	50142,9	-1,96
Изделия колбасные	8610,0	7810,7	6081,2	6467,5	6483,6	6386,5	-1,50
Консервы мясные, тыс. усл.банок	1223,1	963,3	198,0	159,9	161,2	160,2	-0,62
Масло сливочное, пасты масляные, масло топленое	3197,6	3845,0	595,4	1024,1	1029,4	1020,5	-0,86
Молоко (частично обезжиренное, цельное) сухое	52,0	65,0	14,5	11,0	11,8	11,2	-5,08
Сыры	730,1	701,2	417,3	534,5	532,6	526,4	-1,16
Масла растительные	631,2	488,3	750,8	436,7	438,9	432,8	-1,39
Сахар	2137,4	1443,1	1416,8	2219,1	2221,6	2220,4	-0,05
Кондитерские изделия	21404,8	8439,8	1953,6	7800,0	7896,4	7895,2	-0,02
Мука	1047,6	666,0	121,0	126,1	132,4	130,4	-1,51
Изделия макаронные и аналогичные мучные изделия	1516,7	1007,8	2515,2	1404,0	1326,7	1322,8	-0,29
Крупа	1294,2	8236,2	58243,4	66510,8	62145,3	55648,2	-10,45
Рыба и продукты рыбные переработанные	4595,8	6764,2	7547,9	8057,5	8096,4	7948,2	-1,83
Автомобили легковые, шт.	3942	906	670	665	642	636	-0,93
Холодильники и морозильники бытовые, шт.	396	3015	2238	2626	2844	2232	-21,5

Наличие проблем, связанных с падением объемов оборота оптовой торговли, а также с изменением в структуре продаж актуализируют вопросы финансового планирования основных показателей деятельности торговых компаний на перспективу. Руководители торговых компаний, а также финансовые менеджеры, ответственные за планирование и бюджетирование

деятельности должны четко осознавать проблемы и на плановый период прогнозировать реальные цифры, а также изыскивать резервы роста оборота по товарам наиболее высокого уровня спроса [15,81].

В целях оптимизации финансового управления и планирования основных показателей деятельности торговых компаний (оптовых) необходимо четко понимать взаимосвязь между реализацией товаров и остальными факторами, влияющими на плановые показатели (Рисунок 2).

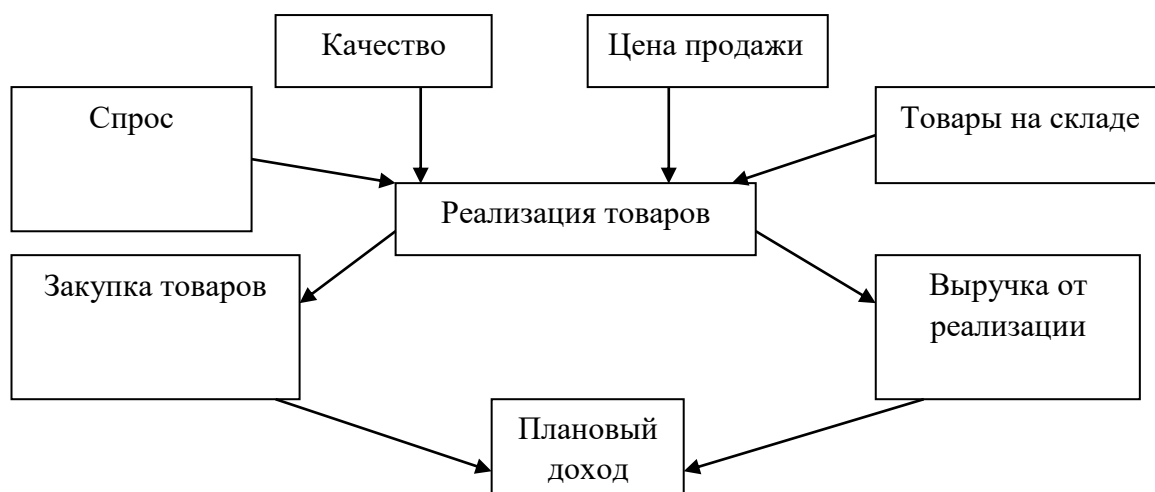


Рисунок 2 – Взаимосвязь показателей в сфере оптового звена

Субъекты оптового звена сферы торговли несмотря на падение оборота в 2020 г. остаются наиболее прибыльными и динамично развивающимися бизнес-структурами (после естественных монополий), занимающими лидирующие позиции в структуре валового регионального и национального продукта. Эффективность деятельности бизнес-структур оптового звена сферы торговли должна обеспечиваться не только физическим увеличением объема продаж, но и адекватным уровнем финансового управления, что подразумевает обоснованный научным инструментарием подход к планированию основных показателей торговой компании [32,159].

В практическом аспекте финансовое планирование в современных условиях должно рассматриваться как целенаправленное прогнозирование показателей деятельности оптового звена и поиск резервов интенсификации деятельности за счет достижения баланса между стремлением к максимизации экономической выгоды и минимизации воздействия негативных рыночных факторов [19,102].

Отсутствие компактных и единообразных средств финансового планирования для оптового звена в целях финансового управления на сегодняшний день выступает актуальной теоретической проблемой качества и достоверности данных финансовых прогнозов, что не позволяет полноценно и эффективно реализовать основные функции финансового менеджмента [38].

Обобщая данный раздел следует резюмировать: оптовая торговля – это торговля товарами с последующей их перепродажей или профессиональным использованием. Оптовая торговля возможна только с хозяйствующими субъектами, использующими приобретенный товар для промежуточного потребления, т.е. в их предпринимательской (профессиональной) деятельности при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг).

Преобладание определенных негативных тенденций, затрудняющих финансовое планирование в оптовых торговых компаниях РФ, требует усовершенствования механизмов и подходов к планированию показателей деятельности на основе современных методик, иначе сохранить стабильность поставок (в том числе жизненно необходимых товаров) будет не возможно.

Особая значимость финансового планирования для торговых компаний определяется ролью торговли в целом и оптовой торговли в частности, а также наличием специфических подходов к организации данного процесса в торговой сфере, что приводит к осознанию необходимости усовершенствования существующих подходов к планированию, как функции финансового менеджмента.

Адаптация подходов к планированию или выработка новых для торговых компаний должна быть произведена с точки зрения масштаба, если для больших фирм и корпораций применимы классические подходы к планированию всех финансовых показателей деятельности, то в малых и средних фирмах излишняя детализация и огромный набор неактуальных показателей приводит к рассеиванию внимания и отсутствию адекватной политики по управлению финансовыми потоками.

1.2 Финансовое планирование как особая сфера экономических отношений компаний

В целях стабилизации финансовых потоков и оптимизации деятельности оптового звена торговой сферы необходимо не только применять современные методы реализации финансовой политики, но и уделять особое внимание их отдельным элементам, в частности финансовому планированию.

Экономические условия 2020 г. выдвигают новые требования и модифицируют целевую направленность финансового планирования деятельности оптовых компаний торговли, ориентированную, прежде всего, на сохранение объемов продаж и повышение конкурентоспособности компании за счет оптимизации товарооборота и удовлетворение потребностей контрагентов [31,102].

Следует подчеркнуть, что базисным элементом финансового планирования является не связанный с временными ограничениями информационно обрабатываемый процесс определения будущих целей, средств и методов формирования, развития, управления оптовой компанией, а нацеленность на экономическое преобразование, приводящее к качественно-новым параметрам экономического роста.

Принципиально система планирования для любой отрасли и сферы деятельности представляет собой организационно-упорядоченную

совокупность элементов, в которой управленческие решения вырабатываются в строгой последовательности на основе поступающей информации по результатам различного вида оценок (Рисунок 3).

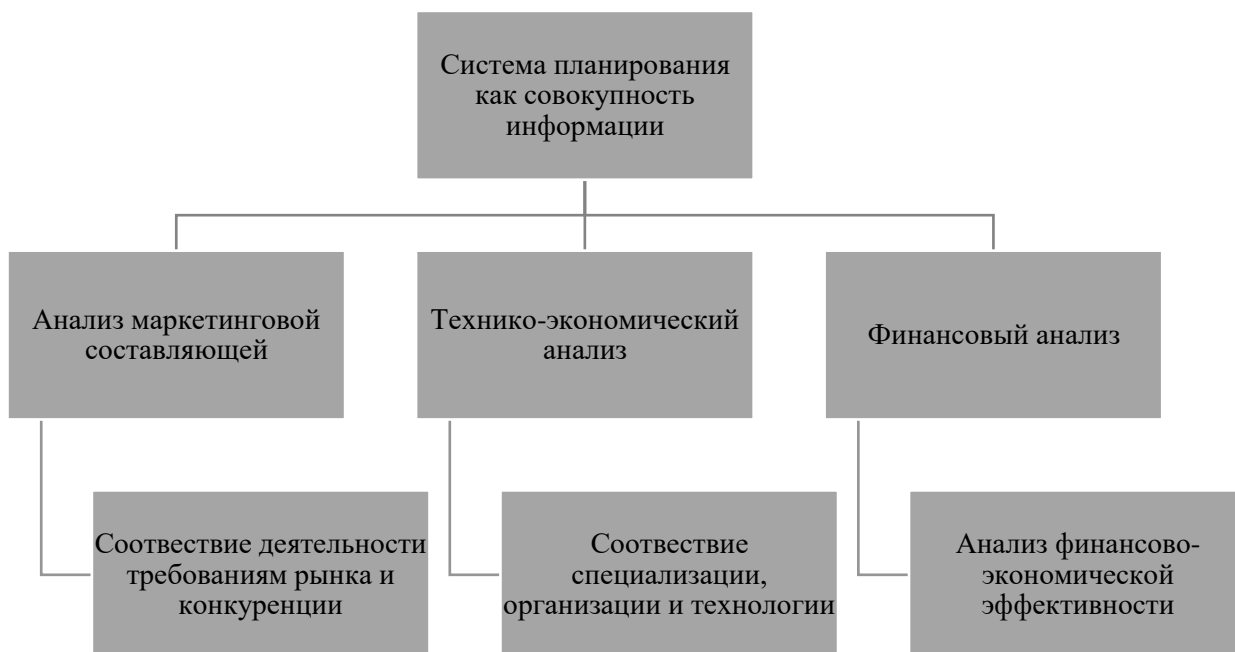


Рисунок 3 – Система планирования как совокупность информации

С точки зрения общеэкономического подхода, процесс планирования предполагает установление целей, их увязку с ресурсами, пути и способы их достижения. Иными словами, система планирования – есть совокупность элементов: субъектов; механизма (выработка цели, задачи, методы, логики, функции планирования); средств планирования (техническое, организационное, информационное планирование, принятия решений); процесс планирования (разработка плана, содержащего элемент решения, он, как правило, увязан с балансом, носит директивный характер, обязательно имеет жестко установленный срок (Рисунок 4). При этом ни один из элементов не функционирует изолированно, так как взаимозависимость всех элементов высока [68,170].

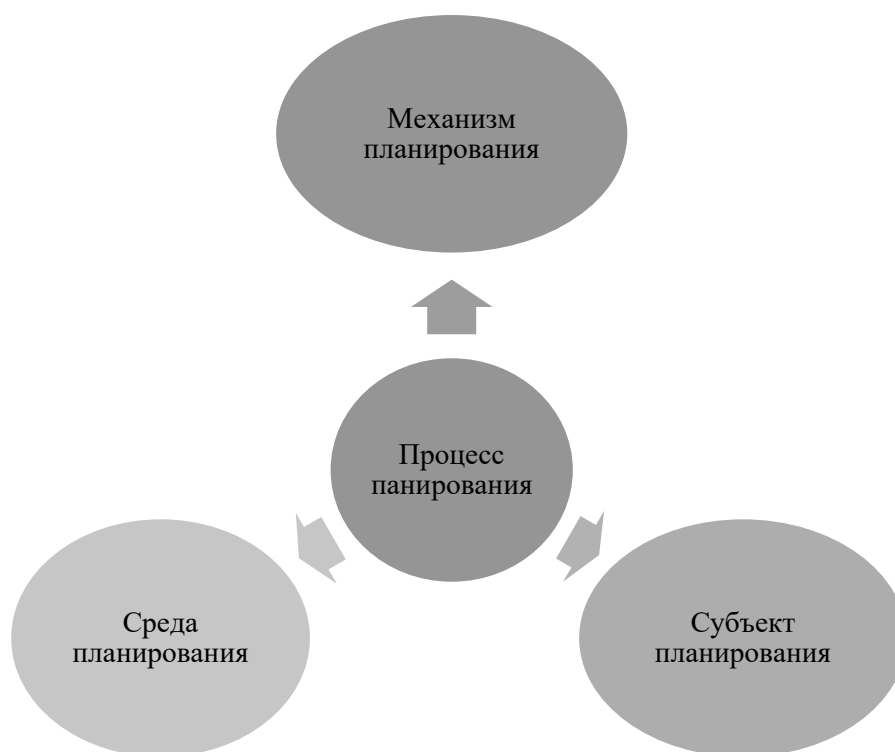


Рисунок 4 – Взаимосвязь элементов планирования

В узком смысле под планированием, в контексте управленческого похода, понимается составление системы планов, стратегические решения, определяющие конкретные шаги торговой компании оптового звена в деле осуществления принятых решений.

Однако, главная ценность планирования не план, как управленческий документ, который отражает систему индикаторов оценки результативности различных аспектов деятельности организации, а процедуры и решения, отражающиеся в нем для достижения стратегических целей торговой компании [52,120].

Технология планирования представлена взаимосвязанной совокупностью планов исходя из миссии и базовых принципов торговой компании оптового звена (Рисунок 5).



Рисунок 5 – Технология планирования

Процесс планирования начинается с определения проблемы и формулирования ее целей. Это одна из наиболее сложных и трудоемких задач, требующая достаточно больших временных затрат.

В контексте непосредственно финансового планирования деятельности оптовой торговой компании можно говорить о финансовом планировании общих показателей и бюджетировании. Рассмотрим данные категории подробнее [25,143].

Финансовое планирование – это выбор целей по реальности их достижения с имеющимися финансовыми ресурсами в зависимости от внешних условий и согласование будущих финансовых потоков.

Существуют также и другие трактовки данного термина, а именно:

- «это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации;
- это процесс создания диверсификационных планов множества планов, которые отражают стадия привлечения и использования краткосрочных и долгосрочных источников финансирования;

- это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах.
- планирование всех видов расходов на планируемый период;
- определение наиболее эффективных пропорций использования имеющихся финансовых ресурсов, а также создание механизма их распределения для достижения поставленных целей;
- анализ итоговой результативности каждой из проведенных финансовых операций, с целью определения эффективности (внесения корректировок по результату анализа);
- обоснование и контроль поступлений и расходований финансовых ресурсов для поддержания текущего высокого уровня ликвидности субъекта туриндустрии в краткосрочной перспективе» [69,71].

Применительно к финансовому планированию деятельности оптовой торговой компании можно обозначить его как процесс моделирования комплекса целей, достижения которых соответствует как субъективному желанию, так и объективным (текущими и прогнозируемыми) финансовым возможностям [62].

Как и любой экономический процесс финансовое планирование возможно разделить на этапы и подпроцессы, модель финансового планирования применительно к компаниям оптового звена торговли представлена на рисунке 6.

Объединяя в себе четыре базовых этапа механизм финансового планирования формально содержит гораздо большее количество подпроцессов. Они входят в состав каждого глобального этапа, например, на первоначальном этапе происходит формирование представления о текущем состоянии торговой компании, ее финансово-хозяйственном состоянии и определяются реально-достижимые целевые ориентиры.

Оставшиеся два этапа включают подпроцессы непосредственного планирования показателей, которые рассматриваются, как

декомпозиционные процедуры, описывающие конкретные задачи и пути их достижения, в том числе в ресурсном плане и в контексте финансовых показателей эффективности.



Рисунок 6 – Этапы планирования

В реальности процесс финансового планирования приводит к составлению документа (плана), исполнения которого и является залогом достижения запланированных результатов.

Следовательно, «финансовый план – есть средство реализации финансовой стратегии торговой компании, направленной на достижения конкретных стратегических целей» [72,44].

В таблице 6 представлена общее сравнение механизмов реализации финансовой деятельности для субъектов оптовой торговли.

Таблица 6 – Сравнение механизмов реализации финансовой деятельности для субъектов оптовой торговли

Характеристика сравнение	Финансовое планирование	Бюджетирование	Финансовое проектирование
Время	Текущее	Краткосрочное	Долгосрочное
Масштаб	Краткосрочный бюджет (<квартала)	Долгосрочный бюджет (до года)	Под цели конкретного проекта
Ответственность	Центр ответственности	Разделенная ответственность по оперативным бюджетам	Руководитель проекта
Обобщенные цели	Достижением плановых показателей	Обеспечение процесса торговли финансовыми ресурсами	Реализация проекта (достижения плановых показателей проекта)
Финансирование	Все возможные источники финансирования	Все текущие источники финансирования	Заемные источники финансирования

Обобщенно процесс финансового планирования в оптовом звене можно свести к установлению финансовых показателей в области планирования объема продаж (называемого в торговле товарооборотом), который в свою очередь включает три этапа: подготовительный, основной и заключительный (Приложение А).

Следует отметить, что финансовое планирование в сфере оптовой торговли во главу угла ставит перспективы наращивания товарооборота, в то

время как бюджетирование больше ориентируется на поддержание текущей деятельности.

Цели финансового планирования в оптовой торговле:

- максимизация товарооборота, прибыли, собственности владельцев компании и т.д.;
- анализ и определения достаточного объема финансовых ресурсов (различных источников и сроков поступления) для бесперебойного обслуживания товарооборота, исходя из намеченного объема продаж;
- оценка возможностей оптовых продаж, учитывающая текущую конъюнктуру рынка, а также уже заключенные договора с контрагентами на поставку товаров;
- анализ и обоснование предполагаемых издержек (постоянных и переменных [36,127]).

Интеграция одного механизма в другой говорит нам об их сильной взаимосвязи и невозможности существования друг без друга. На практике же возникает ситуация, когда бюджетирование зачастую является единственным способом воздействия на финансовую деятельность организации, тем самым исключая финансовый план как таковой, а стратегическое развитие достигается реализацией отдельных проектов, интегрированный (с финансовой точки зрения) в сводный бюджет, либо выделенный отдельным финансирование и контролем [29,134]

Такая практика характерна в основном для организаций оптового звена малого и среднего предпринимательства (что с учетом объектов рассматриваемой темы является наименее оптимальным способом ведения финансовой деятельности), хотя существуют и более глубокие причины (Рисунок 7) [9,85].

Отсутствие финансово-го планирования в силу непризнания его необходимости	Отсутствие понимания финансово-го плана	Отсутствие требований собственников и руководства к финансовому планированию
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовый план - ненужная трата времени • Плановые показатели финансового плана не достижимы 	<ul style="list-style-type: none"> • неудачный опыт финансового планирования • Выбланные методики планирования не соответствуют требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> • Нет требований от собственников • Низкая заинтересованность в "прозрачности" финансовых потоков

Рисунок 7 – Причины отсутствия финансового планирования в торговых компаниях оптового звена [23,128]

Таким образом, вызовы современной экономической ситуации необходимо решать за счет ускорения темпов экономического развития оптовых компаний торговой сферы за счет внесения, определенных корректив в целевые установки и внедрения в практику деятельности оптовых компаний важнейшего элемента финансового управления – финансового планирования. Финансовый план, построенный с учетом всех этапов и подпроцессов, в котором обосновываются финансовые показатели деятельности компании, базирующийся на обоснованных современных методиках планирования, позволит обеспечить нейтрализацию внешних угроз и сохранить объемы продаж в перспективе.

Эффективность финансового планирования как особого инструмента финансового менеджмента выражается через стабилизацию финансовых показателей, преодоления кризисных явлений в современной экономической

ситуации без существенных потерь и возможностью дальнейшего развития и наращивания объемов продаж в будущем.

Для оценки инструментов достижения данных целевых установок необходим подбор методов финансового планирования с учетом специфики оптовой торговли.

1.3 Существующие методы финансового планирования и возможности их использования в торговле

Систематизация принципов регламентирует формирование методологической основы планирования как функции управления.

Методология планирования определена как совокупность методов, способов и логики планирования, нацеленных на формирование и устойчивое развитие необходимых отношений с контрагентами оптовых компаний в рамках реализации стратегических целей организации (Таблица 7).

В теории и практике планирования сформировалась система методов, которая включает в себя современные инструменты. Однако большинство из представленных методов не способны дать высокую точность прогнозов в современных условиях. Деятельность оптовых компаний торговли, диктуемая современными социально-экономическими трендами, вынуждает реализовывать несколько методов планирования и одновременно внедрять новые, эффективно реагирующие на изменение внешних условий [49].

Многие оптовые компании традиционно используют два основных метода планирования: балансовый и нормативный, причем инструментарий их реализации определяется технологией планирования. Эти методы имеют ряд преимуществ, свойственных организациям такого рода:

- во-первых, расходы тесно связаны с показателями товарооборота;

- во-вторых, методы способствует поддержанию стабильности на рынке;
- в-третьих, методы стимулируют руководство оптовой компании мыслить в категории взаимосвязи «расходы - цена - рентабельность» оптовых продаж.

В тоже время, недооценка иных методов может привести к катастрофическим результатам для оптовой компании в современных условиях [7,76].

Таблица 7 – Характеристика методов планирования

Метод	Сущность	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Расчетно-аналитический метод	Обеспечивает расчет широкого спектра плановых показателей, их динамичность и влияния факторов. Данным методом можно детерминировать базисный уровень основных показателей плана и их модификацию в плановом периоде за счет количественного воздействия основных факторов, применяют экспертные оценки	Применяется при недостатке технико-экономических нормативов. Показатели коррелируются не прямо, а косвенно, посредством анализа их динамики и связей. Используется при прогнозировании динамики активов и пассивов, при планировании суммы прибыли и доходов.	В случае возникновения в организации недогруженных активов применение метода потребует усиление степени недогрузки, что повлечет искажения в конечных параметрах всего заданного плана
Метод оптимизации плановых решений	Отмечается вариативность расчетов. Могут применяться критерии: максимальная рентабельность вложенного капитала; максимальная величина прибыли; скорость обращения капитала; оптимальное соотношение заемных и собственных средств	Альтернативность данного метода заключается в комбинации достоинств нормативного, расчетно-аналитического и балансового методов	При сложности определения предпосылок разработки планов, приводит к возникновению отклонений фактических показателей от плановых значений
Балансовый	Заключается в согласовании предполагаемого в рамках плана поступлений и использования финансовых ресурсов с учетом остатков на начало и конец планируемого периода с помощью сбалансированного функционирования всех структурных элементов хозяйствующего субъекта	Реалистичность, т. к. требуется документально подтвержденные и экономически обоснованные доходы и расходы для ведения их учета. Целесообразно использовать в случае планирования и распределения прибыли	Динамика рыночных оценок капитала и инфляции. Недопустимость исключения из расчета всякого рода потери, что приводит к некоторым искажениям параметров

Продолжение таблицы 7.

Нормативный	Базируется на системе норм и нормативов, применяемых для расчета целой цепочки показателей финансового плана.	Для расчета отклонений возможно учесть норматив и фактический показатель и на их основе разработать мероприятия по их разрешению.	Постоянное видоизменение регулируемых нормативов и потребность в коррекции внутрифирменных нормативов в силу часто сменяющихся условий функционирования организации
ЭММ	Возможность составления экономических моделей зависимости показателей определения изменения их количественных параметров в сравнении с основными факторами. Характеризуется вариативностью составляющих плана с целью выбора наиболее оптимальных	Распространено в планировании финансовых показателей. Подобные модели позволяют выявить зависимость среднего значения финансового показателя от одного или группы факторов	Ограниченный во времени период исследования не предоставляет возможность обнаружить общие закономерности. Более оптимальным определен период в 1-2 года
Экономико-статистический	Находит применение в ходе изучения массовых явлений, процессов, фактов и выявлении тенденций. Данный метод определяет количественное влияние отдельных факторов на исследуемый результат, позволяет определить факторы, приводящие к изменениям, позволяет рассмотреть закономерность динамики показателя, обозначить линию тренда и построить динамику в прогнозируемом периоде	Простота в применении, позволяет полно рассмотреть динамику показателя и построить прогноз из этой динамики	Неточность прогноза, не учитывает изменение тенденций и факторов, оказывающих влияние на динамику рассматриваемого показателя. Возможно, применения в прогнозных расчетах в условиях постоянности условий формирования финансовых показателей
Сетевой	Приемлем в крупных организациях. На основе сетевых графиков и моделей позволяет представить организационную и технологическую последовательность выполнения операций и определить взаимозависимость между ними; определять важность хозяйственных операций и управлять ими; увязать объем финансовых ресурсов с источниками их образования.	Сетевой график фиксирует процесс выполнения определенных операций и регулирует их на каждой из стадий	Отмечается сложность в обеспечении гибкости планирования

Таким образом, в современных условиях метод планирования должен подбираться с учетом возможностей фирмы, ее масштабов и необходимости детализации и точности прогноза.

Для торговых компаний оптимально финансовое планирование возможно на период от одного до трех лет (при относительно стабильных ценах и прогнозируемых условиях хозяйствования). В современных условиях с ростом неопределенности экономической ситуации планирование лучше проводить на более короткий период (квартал, полугодие, максимум год).

Методы прогнозирования и планирования товарооборота для оптовой торговли делятся на пять вариантов (Рисунок 8).

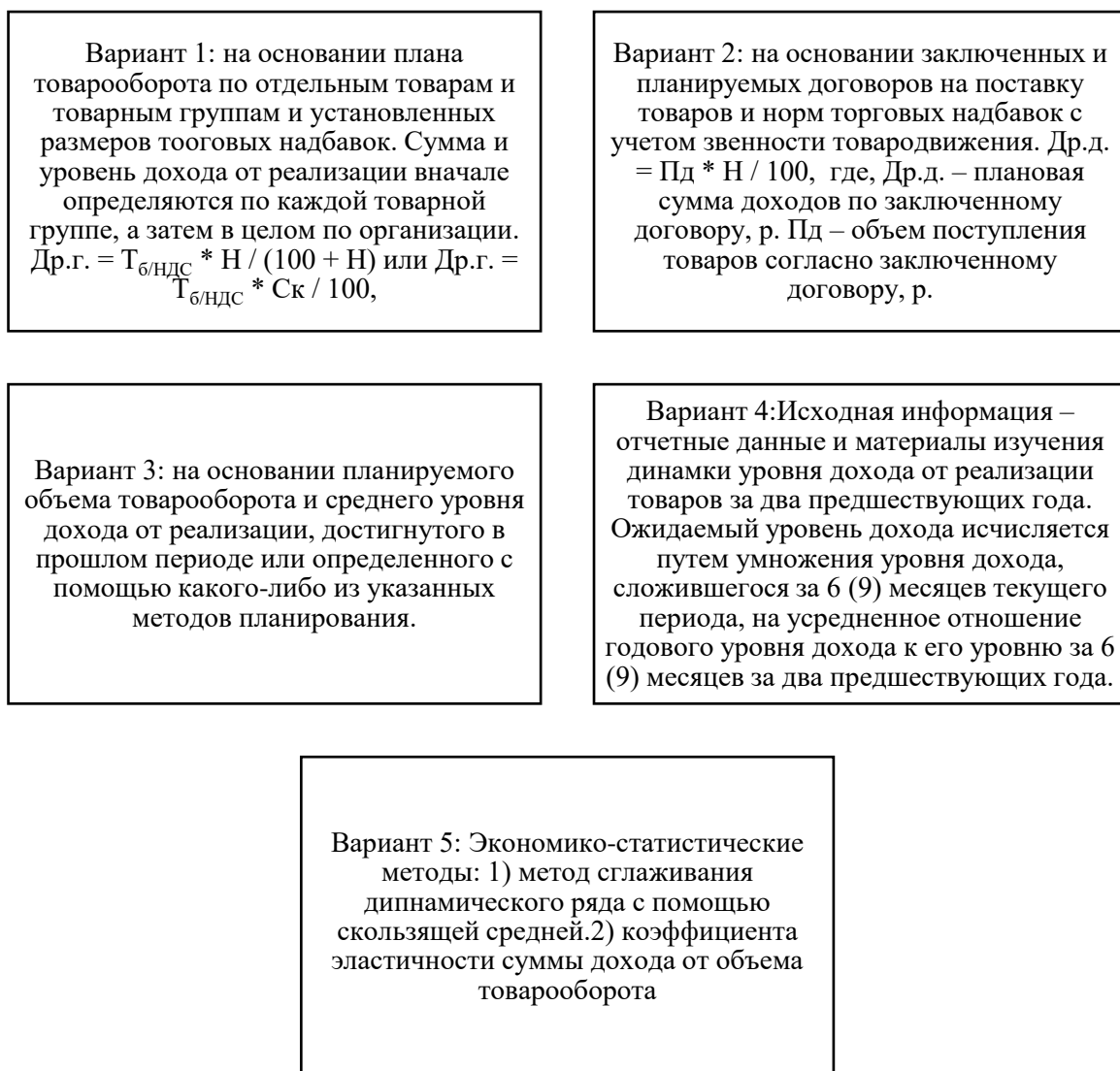


Рисунок 8 – Методы прогнозирования и планирования товарооборота для оптовой торговли [23,128]

Надежными прогнозные расчеты товарооборота для оптовой торговли, произведенные с использованием каждого из вышеизложенных методов в отдельности или в комплексе, считаются тогда, когда их расчетная величина удовлетворяет требованию обеспечения, с одной стороны, безубыточности работы фирмы, с другой – получению необходимой чистой прибыли для финансирования его производственного и социального развития (для самофинансирования [63,17]).

При планировании оптового оборота используются методы, представленные на рисунке 9.



Рисунок 9 – Методы планирования оптового оборота [17]

Для планирования оптового оборота по реализации возможно использование экономико-статистических методов планирования, в частности расчет на основе среднегодовых темпов роста и на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней [29,128].

При использовании метода планирования на основе среднегодовых темпов роста первоначально определяется среднегодовой темп роста оптового оборота по реализации за ряд лет по формуле (1)

$$\overline{\text{Тр}} = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Ор}_n}{\text{Ор}_0}}, \quad (1)$$

где,

$\overline{\text{Тр}}$ – среднегодовой темп роста оптового оборота по реализации;

Ор_n – объем оптового оборота по реализации за отчетный период, т. р.;

Ор_0 – объем оптового оборота по реализации за базисный период, т. р.;

n – количество временных периодов в динамическом ряде.

Затем рассчитывается плановый объем оптового оборота по реализации по формуле (2).

$$\text{Ор}_{\text{пл}} = \frac{\text{Ор}_t \cdot \overline{\text{Тр}} \cdot \text{Иц}}{100}, \quad (2)$$

где,

$\text{Ор}_{\text{пл}}$ – плановый объем оптового оборота по реализации, т. руб.;

Иц – индекс оптовых цен в планируемом периоде.

При использовании метода планирования объема оптового оборота на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней осуществляется построение динамического ряда оптового оборота (как правило, темпов роста или темпов прироста) и последовательное выравнивание показателей ряда по скользящей средней. При этом каждому

показателю динамического ряда оптового оборота последовательно присваивают условное обозначение K и осуществляют выравнивание показателей по скользящей средней через два или три шага, в зависимости от размера динамического ряда [29,129].

Затем определяется прирост рассчитанных выровненных показателей по формуле 3.

$$\Delta \bar{K}): \Delta \bar{K} = \frac{\bar{K}_n - \bar{K}_1}{n-1} = \frac{\bar{K}_3 - \bar{K}_1}{3-1}, \quad (3)$$

где,

n – количество средних значений в динамическом ряде.

Далее находят планируемый показатель K_6 :

$$K_6 = K_4 + 2\Delta \bar{K}. \quad (4)$$

Планируемый объем оптового оборота предприятия торговли определяется по следующей формуле (5) [12]

$$O_{\text{пл}} = \frac{O_1 \cdot \text{Тр}_{\text{пл}} \cdot \text{Иц}}{100}, \quad (5)$$

где,

O_1 – оптовый оборот отчетного периода, т. р.;

$\text{Тр}_{\text{пл}}$ – планируемый темп роста оптового оборота, т. р., рассчитанный по скользящей средней, %;

Иц – индекс цен.

Для планирования оптового оборота по реализации возможно также использование экономико-математического моделирования, заключающегося в выявлении математической зависимости развития оптового оборота в

динамике от основных факторов, его определяющих, и построение на этой основе модели, например, многофакторной модели линейного вида [13]:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (6)$$

где,

y – плановый объем оптового оборота по реализации, т. р.;

$a_0, a_1, a_2, \dots, a_n$ – параметры уравнения;

$x_0, x_1, x_2, \dots, x_n$ – факторы, оказывающие основное влияние на объем оптового оборота, т. р.

В качестве основных факторов, определяющих величину и развитие оптового оборота по реализации, могут выступать темпы изменения объема розничного товарооборота, темпы изменения деятельности предприятий, являющихся клиентами оптового предприятия (производственного предприятия, государственного учреждения и т. п.), индекс цен, временной фактор и др.

Следующим направлением планирования общего объема оптового оборота является расчет планового оборота по формам продажи, т. е. складского и транзитного оборотов. При планировании оптового оборота по формам продажи используются следующие методы:

1) экономико-статистические методы, в частности расчет по среднегодовым темпам роста и путем выравнивания динамического ряда по скользящей средней.

При использовании метода планирования на основе расчета среднегодовых темпов роста первоначально определяется среднегодовой темп роста различных форм оптового оборота:

$$\begin{aligned}\overline{\text{Тр}}_{\text{скл}} &= \sqrt[n-1]{\frac{\text{Оскл}_n}{\text{Оскл}_0}} \cdot 100, \\ \overline{\text{Тр}}_{\text{тр}} &= \sqrt[n-1]{\frac{\text{Отр}_n}{\text{Отр}_0}} \cdot 100,\end{aligned}\tag{7}$$

где,

$\overline{\text{Тр}}_{\text{скл}}$ – среднегодовой темп роста складского оборота, %;

$\overline{\text{Тр}}_{\text{тр}}$ – среднегодовой темп роста транзитного оборота, %;

$\text{Оскл}_n, \text{Оскл}_0$ – объем складского оборота за отчетный и базисный периоды, т. р.;

$\text{Отр}_n, \text{Отр}_0$ – объем транзитного оборота за отчетный и базисный периоды, т. р.

Далее определяется плановый объем складского и транзитного оборотов по следующим формулам (8): [40,54].

$$\begin{aligned}\text{Оскл}_{\text{пл}} &= \frac{\text{Оскл}_n \cdot \overline{\text{Тр}} \cdot \text{Иц}}{100} \\ \text{Отр}_{\text{пл}} &= \frac{\text{Отр}_n \cdot \overline{\text{Тр}} \cdot \text{Иц}}{100}\end{aligned}\tag{8}$$

где,

Иц – плановый индекс оптовых цен.

При использовании метода планирования на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней осуществляется построение динамического ряда доли складского (или транзитного) оборота в общем объеме оптового оборота и проводится выравнивание показателей динамического ряда по скользящей средней с целью определения планового удельного веса конкретной формы оптового оборота

Далее рассчитывается плановая доля складского оборота в будущем периоде ($\text{Дскл}_{\text{пл}}$) определяется плановый объем складского оборота по формуле 9.

$$O_{скл_{пл}} = \frac{O_{вал_{пл}} \cdot D_{скл_{пл}}}{100}; \quad (9)$$

2) экономико-математический метод, в частности экстраполяции оборота по каждой форме продажи, позволяющей определить тенденции их развития и установить интенсивность составных частей оптового оборота по формам продажи [7]

$$y_t = f(x_1; x_2 \dots x_n). \quad (10)$$

Расчет на основе экстраполяции теоретической тенденции осуществляется следующим образом:

- определение теоретических тенденций, наиболее точно описывающих фактическое развитие каждой формы продажи. Например: складской оборот $y = a + vt + ct^2$, транзитный $y = a + bt$;
- экстраполяция теоретических управлений. Подставляя вместо t соответствующий порядковый номер года, для которого определяется размер оборота, производится расчет этого показателя: $Y_n = a + vt_n$.

При составлении планов необходимо предусмотреть следующее: увеличение доли складского оборота, чтобы повысить удельный вес товарных запасов в оптовой торговле; рациональнее распределить их между оптовыми и розничными предприятиями; создать благоприятные условия для маневрирования товарными ресурсами; обеспечить постоянное наличие на складах оптовых предприятий товаров в количестве и ассортименте, достаточном для своевременной подсортировки и снабжения розничной торговой сети [73,58].

Кроме того, в соответствии с темой исследования важно оценить и саму эффективность управления процессом планирования в рамках

управления финансами, так как это один из аспектов эффективности финансового менеджмента в сфере торговли.

Прибыль как экономическая категория характеризует финансовый результат предпринимательской деятельности торговой компании и является показателем, который наиболее полно отражает эффективность продаж в оптовой торговле, объём продаж и уровень издержек, качество товаров, производительность труда и другие внутренние условия организации.

Анализ показателей результативности с позиции оценки эффективности управления финансовым планированием позволяет выделить те, которые в большей степени отражают исследуемую проблему.

Это рентабельность оборотного капитала: [60,89].

$$P_{ОбК} = \frac{\Pi}{ОбК}, \quad (11)$$

где,

Π – прибыль от реализации (прибыль от продаж);

ОбК – оборотный капитал.

Модифицируем данную формулу:

$$P_{ОбК} = \frac{\Pi}{РП} \cdot \frac{РП}{ОбК}, \quad (12)$$

где,

РП – выручка от реализации товаров (товарооборот);

$\frac{\Pi}{РП}$ - рентабельность продаж (P_{np});

$\frac{РП}{ОбК}$ - оборачиваемость оборотного капитала ($O_{об}$) (количество оборотов).

Получаем следующие формулы [43, 85]:

$$P_{np} = \frac{П}{РП} \cdot 100\% , \quad (13)$$

$$O_{об} = \frac{РП}{ОбК} , \quad (14)$$

$$P_{Обк} = P_{np} \cdot O_{об} , \quad (15)$$

Для повышения эффективности управления финансовым планированием необходимо осуществлять управление, направленное на следующие показатели: цена и объем продаж товаров по ассортименту; издержки (расходы на продажу); дебиторская задолженность и денежные средства.

Для оценки эффективности уровня управления финансовым планированием предлагается рассчитывать следующие показатели:

- 1) Уровень выполнения плана – деление фактического товарооборота на запланированную величину, и результат умножить на 100% [22, 160]. Он показывает, на сколько процентов выполняется план продаж (реализации):

$$У_{РВП_{реалю}} = \frac{РП_{факт}}{РП_{план}} \cdot 100\% , \quad (16)$$

где,

$У_{РВП_{реалю}}$ - уровень выполнения плана продаж;

$РП_{факт}$ - фактический объем товарооборота;

$РП_{план}$ - плановый объем товарооборота.

Оценивая уровень управления финансовым планированием, необходимо также рассчитать следующие показатели: результативность

управления финансовым планированием, коэффициент качества выполнения функций управления.

- 2) Результативность управления финансовым планированием показывает коэффициент $K_{уп}$ – отношение объема продаж (РП) к численности аппарата управления ($Ч_{ав}$) [28, 516].

$$K_{уп} = \frac{РП}{Ч_{ав}}, \quad (17)$$

- 3) Коэффициент качества выполнения функций управления определяется по формуле:

$$K_{к.к.в.ф} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cmi}}, \quad (18)$$

где,

$\sum t_{ni}$ - потери рабочего времени в подразделениях за отчетный период из-за несвоевременного выполнения управленческой функции, час;

m – число функций управления;

$\sum T_{cmi}$ - сменный фонд времени в соответствующих подразделениях, час;

n – число подразделений [28, 533].

Для оценки эффективности организации управления финансовым планированием оптовой торговой компании необходимо выбрать основной и общие показатели. В контексте данной работы следует выбрать в качестве основного показателя эффективности управления финансовым планированием результативность управления ($K_{уп}$). В качестве дополнительных показателей – рентабельность продаж ($P_{пр}$), уровень выполнения плана ($У_{рвп}$), рентабельность оборотного капитала ($P_{обк}$) [10,43].

Таки образом, планирование может быть использовано в деятельности торговых компаний оптового звена с разной степенью широты и проработки в зависимости от размеров, значимости и масштабности и обеспечивается за счет рациональности и ее адаптивности в изменяющихся условиях торговой сферы [5,97].

Обобщая теоретический раздел исследования выводы можно обозначить следующим образом: финансовое планирование в оптовой торговле можно обозначить как процесс моделирования комплекса целей, достижения которых соответствует как субъективному желанию, так и объективным (текущими и прогнозируемыми) финансовым возможностям, сводящийся к установлению финансовых показателей в области планирования объема продаж (называемого в торговле товарооборотом), который в свою очередь включает три этапа: подготовительный, основной и заключительный. В реальных рыночных отношениях в условиях жесткой конкуренции производителям продукции, предпринимателям и менеджерам нельзя полагаться только на свой опыт, инструкцию или удачные обстоятельства, так как краеугольным камнем предпринимательского дела являются вопросы стратегии и планирования развития предприятия.

В настоящее время прогнозирование и планирование опирается на развитый математико-статистический инструментарий и насчитывают сотни моделей, а также разнообразных приемов расчетов. Финансовое планирование в оптовой торговле представляет собой определение возможного будущего товарооборота с учетом спроса, ассортимента производителей и финансовых возможностей оптовой компании обеспечить закупку и реализацию необходимого количества товаров в целях лучшего приспособления субъектов хозяйствования к складывающейся конъюнктуре рынка.

Таким образом, финансовое планирование в сфере оптовой торговли может способствовать выявлению тенденций в развитии и формированию эффективной стратегии дальнейшего развития.

2 Анализ состояния финансового планирования предприятий торговой отрасли Самарской области

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК»

Предприятие ООО «Торговая команда», выступает от своего лица в экономическом обороте, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Основной вид деятельности ООО «Торговая команда» – оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков код (46.38).

ООО «Торговая команда» создано 8 марта 2015 г. и зарегистрировано в ИФНС по Красноглинскому району г. Самары. Компания расположена по адресу: 443022, Самарская область, город Самара, Управленческий тупик, дом 7.

Анализ показателей характеризующих потенциал оптовой компании ООО «Торговая команда» представлен в таблице 8, составленной по данным отчетности (Приложение Б).

Представленные данные позволяют сделать следующие выводы: предприятие развивается хорошими темпами, за последние три года увеличился товароборот на 10,51%, численность работников выросла на 6 человек или на 9,52%, стоимость основных фондов увеличилась на 5,68%, оборотных средств на 22,25%. По сравнению с 2018 г. рост всех показателей отмечен по всем пунктам, следует отметить, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. был спад продаж и показателей эффективности.

Таблица 8 – Характеристика экономических показателей ООО «Торговая команда» за 2017 -2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот, т. р.	2797145,0	936675,00	1035135,00	6140,00	98460,00	-66,51	10,51
2. Полная себестоимость товаров,	2513811,0	816492,00	900331,00	-1697319	83839,00	-67,52	10,27
в том числе издержки обращения, т. р.	283334,00	120183,00	134804,00	-163151	14621,00	-57,58	12,17
3. Валовой доход, т. р.	283334,00	120183,00	134804,00	-163151	14621,00	-57,58	12,17
4. Прибыль от продаж, т. р.	2570,00	3040,00	2850,00	470,00	-190,00	18,29	-6,25
5. Чистая прибыль, т. р.	242,00	703,00	732,00	-511,00	29,00	-42,09	4,13
6. Основные средства, т. р.	8030,00	5867,00	6200,00	-2163,00	333,00	-26,94	5,68
7. Оборотные активы, т. р.	664554,00	613359,00	749830,00	-51195	136471,0	-7,70	22,25
8. Фондоотдача, р./р.	348,34	159,65	166,96	-188,69	7,31	-54,17	4,58
9. Оборачиваемость активов, раз	4,21	1,53	1,38	-2,68	-0,15	-63,72	-9,60
10. Среднесписочная численность, чел.	65,00	63,00	69,00	-2,00	6,00	-3,08	9,52
11. Фонд оплаты труда, т. р.	11076,00	11340,00	15525,00	264,00	4185,00	2,38	36,90
12. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, т. р.	43033,00	14867,86	15001,96	-28165,1	134,10	-65,45	0,90
13.Среднегодовая заработная плата, т. р.	170,40	180,00	225,00	9,60	45,00	5,63	25,00
14.Уровень издержек обращения, %	10,13	12,83	13,02	2,70	0,19	26,67	1,50
15.Уровень валового дохода, %	10,13	12,83	13,02	2,70	0,19	26,67	1,50
16.Рентабельность оборота, %	0,09	0,32	0,28	7,65	-0,05	253,24	-15,17
17.Затраты на рубль товарооборота, коп.	89,87	87,17	86,98	-2,70	-0,19	-3,01	-0,22

Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Торговая команда» свидетельствует о динамичном развитии фирмы, выручка растет, фондоотдача повысилась. Однако оборачиваемость падает и уровень рентабельности достаточно низкий.

На одного работника приходилось в 2018г. 14867,86 т. р. выручки, что меньше показателей 2017 г. на 28165 т. р., в 2019 г. ситуация улучшилась и на 1 работника приходится уже 15001,96 т. р., что больше на 0,9% показателей прошлого года. Рост дебиторской задолженности не превышает темпов роста кредиторской, соотношение приблизительно одинаковое на уровне 0,42 -0,52%.

Таким образом, за рассматриваемый период практически 100% доходов фирмы составляет выручка от продажи товаров, доля операционных и прочих доходов невелика. В целом это характеризует деятельность фирмы положительно. За последний год выручка ООО «Торговая команда» увеличилась на 98460 тыс. руб., все доходы выросли по сравнению с 2018 г. на 100904 т. р. Таким образом, оптовая компания постепенно снижает последствия тяжелой ситуации с платежеспособностью, увеличивает темп роста доходов.

Ближайший конкурент ООО «Торговая команда» фирма ООО «ФУД» – общество с ограниченной ответственностью, действующее на основании устава с 10.03.2015г. Фирма расположена по адресу: 443022, Самарская область, город Самара, Совхозный проезд, дом 34б. У компании аналогичный основной вид деятельности: торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков (46.38).

Компания специализируется на продаже бакалеи, так в ассортименте вся линейка круп, выращиваемых на территории РФ, а также макаронных изделий, муки, импортного риса, сахара, подсолнечного масла, соли и прочих бакалейных продуктов. В ассортиментном портфеле компании более пятидесяти ведущих российских производителей.

Основные технико-экономические показатели ООО «ФУД» представлены в виде следующей таблицы 9, по данным финансовой отчетности (Приложение В).

Таблица 9 – Характеристика экономических показателей ООО «ФУД» за 2017 - 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
18. Товарооборот, т. р.	1279714,0	1586302,0	1351596,00	6140,00	-234706,0	123,96	85,20
19. Полная себестоимость товаров, т.р.	1196380,0	1398155,0	1150586,00	201775,0	-247569,0	116,87	82,29
в том числе издержки обращения, т. р.	83334,00	188147,00	201210,00	104813,0	13063,00	225,77	106,94
20. Валовой доход, т. р.	31764,00	39001,00	63040,00	7237,00	24039,00	122,78	161,64
21. Прибыль от продаж, т. р.	2570,00	3040,00	2850,00	470,00	-190,00	118,29	93,75
22. Чистая прибыль, т. р.	20140,00	21385,00	7756,00	1245,00	-13629,00	106,18	36,27
23. Основные средства, т. р.	455100,00	433200,00	463200,00	-21900	30000,00	95,19	106,93
24. Оборотные активы, т. р.	510260,00	512523,00	504342,00	2263,00	-8181,00	100,44	98,40
25. Фондоотдача, р./р.	2,81	3,66	2,92	0,85	-0,74	130,22	79,69
26. Оборачиваемость активов, раз	2,51	3,10	2,68	0,59	-0,42	123,41	86,59
27. Среднесписочная численность, чел.	65,00	69,00	79,00	4,00	10,00	106,15	114,49
28. Фонд оплаты труда, т. р.	11700,00	14145,00	16985,00	2445,00	2840,00	120,90	120,08
29. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, т. р.	19687,91	22989,88	17108,81	3301,98	-5881,07	116,77	74,42
30.Среднегодовая заработная плата, т. р.	180,00	205,00	215,00	25,00	10,00	113,89	104,88
31.Уровень издержек обращения, %	2,48	2,46	4,66	-0,02	2,21	99,05	189,71
32.Уровень валового дохода	6,51	11,86	14,89	5,35	3,03	182,14	125,51
33.Рентабельность оборота, %	0,20	0,19	0,21	7,65	0,02	95,43	110,03
34.Затраты на 1 р. коп.	93,49	88,14	85,13	-5,35	-3,01	94,28	96,58

Данные таблицы 9 свидетельствуют о том, что ООО «ФУД» по сравнению с предыдущим периодом стало менее успешно осуществлять свою деятельность на рынке. Так, темп роста продаж (товарооборота) составил

85,2%. Прибыль от продаж снизилась на 190 т. р. (на 6,25%). чистая прибыль упала до 7756 т. р., что в 2 раза ниже показателей 2018 г.

Значительно снизились в 2019 г. фондотдача на 20,31% и оборачиваемость на 13,41%, что говорит о снижении деловой активности компании на оптовом рынке.

При значительном росте численности торговых работников на 14,49% и фонда оплаты труда на 20,08%, производительность труда, в торговле исчисляемая как товарооборот на одного работника, упала на 25,58%. что свидетельствует о неэффективном использовании персонала.

Существенно выросли издержки обращения на 89,71%, это повлияло на объем валового дохода, который в 2019 г. вырос на 25,51%, тогда как в 2018 г. рост составлял 82,14%. также отмечены очень низкие показатели рентабельности.

Все данные выше показатели подтверждают, что предприятию необходимо работать более эффективно, повышая такие показатели, как объем продаж, прибыль, рентабельность, а также работать в направлении снижения себестоимости закупаемых товаров.

В качестве третьего конкурента выбрана оптовая компания ООО «ВЕК» основным видом деятельности, которой является торговля оптовая прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков (46.38). Работает на рынке Самарской области фирма начиная с 26.01.2015 г. Адрес: 443013, Самарская область, город Самара, Киевская улица, дом 10, офис 4.

Для более ясного представления деятельности предприятия проведем анализ основных показателей его торгово-хозяйственной деятельности (Таблица 10) на основе бухгалтерской отчетности (Приложение Г).

Проведенный анализ основных показателей торгово-хозяйственной деятельности ООО «ВЕК» нельзя оценить однозначно. К положительному моменту можно отнести увеличение товарооборота в 2019 г. на 8,8% или на 17772 т. р.

Таблица 10 – Характеристика экономических показателей ООО «ВЕК» за 2017 - 2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Товарооборот общий, т. р.	200154,0	201887,0	219659,00	6140,00	17772,0	0,87	8,80
2. Товарооборот оптовый, т.р.	108055	125170	138385	17115	13215	15,84	10,56
3. Полная себестоимость товаров,	156320,0	158613,0	177175,00	2293,00	18562,0	1,47	11,70
4. в том числе издержки обращения, т. р.	24899,00	25164,00	29165,00	265,00	4001,00	1,06	15,90
5. Валовой доход, т. р.	43834,00	43274,00	42484,00	-560,00	-790,00	-1,28	-1,83
6. Прибыль от продаж, т. р.	2570,00	3040,00	2850,00	470,00	-190,00	18,29	-6,25
7. Чистая прибыль, т. р.	14356,00	14294,00	9729,00	-62,00	-4565,0	-0,43	-31,94
8. Основные средства, т. р.	5644,00	5842,00	6032,00	198,00	190,00	3,51	3,25
9. Оборотные активы, т. р.	99869,00	101969,0	106471,00	2100,00	4502,00	2,10	4,42
10. Фондоотдача, р./р.	35,46	34,56	36,42	-0,91	1,86	-2,55	5,38
11. Оборачиваемость активов, раз	2,00	1,98	2,06	-0,02	0,08	-1,21	4,20
12. Среднесписочная численность, чел.	18,00	18,00	20,00	0,00	2,00	0,00	11,11
13. Фонд оплаты труда, т. р.	7122,00	7424,00	9475,90	302,00	2051,90	4,24	27,64
14. Среднегодовой товарооборот на 1 работника, т. р.	11119,67	11215,94	10982,95	96,28	-232,99	0,87	-2,08
15. Среднегодовая заработная плата, т. р.	395,67	412,44	473,80	16,78	61,35	4,24	14,87
16. Уровень издержек обращения, %	12,44	12,46	13,28	0,02	0,81	0,20	6,52
17. Уровень валового дохода, %	21,90	21,43	19,34	-0,47	-2,09	-2,12	-9,77
18. Рентабельность оборота, %	1,28	1,51	1,30	7,65	-0,21	17,27	-13,84
19. Затраты на рубль товарооборота, коп.	78,10	78,57	80,66	0,47	2,09	0,60	2,67

В отчетном году в ООО «ВЕК» работало 20 человек, численность

персонала за 2019 г. увеличилась на 2 человека. При этом трудовые ресурсы стали использоваться менее эффективно. Об этом говорит снижение производительности труда на 2,08%, что составляет 232,9 т. р. В среднем на одного работника предприятия в отчетном году приходилось 10983,0 т. р. товарооборота.

В 2019 г. наблюдается увеличение фонда заработной платы персонала на 2051,9 т. р. или на 27,64%, при ожидаемом росте уровня фонда заработной платы на 0,6%, что связано с опережающими темпами роста фонда заработной платы по сравнению с оптовым оборотом.

Расширение хозяйственной деятельности предприятия и увеличение объема выручки привело к необходимости увеличивать размер оборотных средств. В отчетном году средняя стоимость оборотных средств составила 106471 т. р., что на 4,42% (4502 т. р.) больше, чем в 2018 г. Несмотря на увеличение суммы средств, находящихся в обращении, наблюдается повышение эффективности их использования. В частности, время обращения ускорилось на 7,3 дня и составило 174,5 дня. Рентабельность использования данного вида активов незначительно снизилась, что характеризуется негативно.

В 2019 г. сумма валовой прибыли предприятия снизилась на 1,83 % (790 т. р.) и составила 42484 т. р., при этом происходит снижение уровня чистой прибыли на 2,1%.

За анализируемый период сумма издержек обращения выросла на 15,9% и составила 4001 т. р. При этом темпы роста издержек обращения опережают темпы роста оптового оборота, что стало причиной роста уровня издержек обращения на 0,8% – до 13,28%. Данная ситуация характеризуется негативно, так как ведет к перерасходу издержек обращения как в абсолютном, так и в относительном выражении.

В результате уменьшения суммы прибыли от продаж на 4791 т. р. и сальдо операций, не связанных с реализацией, сумма прибыли до налогообложения снизилась на 5676 т. р. В отчетном году она составила 12209 т. р.

Главным показателем, характеризующим конечную деятельность предприятия, является чистая прибыль, т.е. тот результат, ради которого предприятие функционирует. Чистая прибыль образуется после уплаты из прибыли до налогообложения налогов и других обязательных платежей. Чистая прибыль остается в полном распоряжении предприятия. Данный показатель имел отрицательную динамику в своём развитии: за изучаемый период чистая прибыль уменьшилась как в абсолютном, так и в относительном выражении (на 4565 т. р. и 2,7% соответственно) и в 2018 году составила 9729 т. р. Данная тенденция относится к разряду негативных, она свидетельствует о снижении эффективности работы ООО «ВЕК».

Таким образом, все три рассмотренные компании оптового звена действуют на рынке Самарской области 5-7 лет, занимаются оптовой торговлей продуктами питания. Товарооборот компаний не стабилен, но у всех в 2018 г. отмечалось падение объемов продаж на 10-20%, в 2019 году только ООО «ФУД» продолжило снижать объемы продаж, остальные фирмы начали восстанавливать позиции.

Анализ общеэкономических показателей свидетельствует о низкой эффективности деятельности, как в сфере производительности труда, так и в области использования основных и оборотных средств компаний, но более всего тревожные показатели рентабельности, во-первых, они низкие для сферы оптовой торговли, во-вторых, динамика отрицательная.

Учитывая широкий ассортимент и высокие объемы продаж необходимо провести анализ организации управления, в том числе в контексте темы сделав акцент на финансовом планировании, а также рассчитать дополнительные показатели, как в области рентабельности продаж. так в сфере эффективности самого управления, по формулам, предложенным в первом разделе исследования.

2.2 Анализ организации процесса финансового планирования компаний

Основным видом деятельности всех компаний является «Торговля оптовая прочими пищевыми продуктами» (код ОКПО 46.38), фирмы отличаются по объему товарооборота и по численности работников, причем ООО «Торговая команда» схоже по численности с ООО «ФУД», а по объему продаж с ООО «ВЕК». Следовательно, для оценки процесса финансового планирования необходимо рассмотреть сам процесс в контексте организации, а также используемых принципов и подходов.

Как видно, ООО «Торговая команда» имеет линейно-функциональную организационную структуру, при которой четко выражено разделение труда и специализация (Рисунок 10).

Во главе оптовой компании находится директор, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке «сверху вниз» обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями.

Непосредственно директору подчиняется: заместитель директора по финансам и главный товаровед.

Заместитель директора по финансам назначается директором и подотчетен ему. Он несет ответственность за формирование подходов к управлению финансами, к организации экономической работы в компании, проведению анализа отчетности, а также обеспечивает ценообразование и оперативное управление финансовыми потоками, контроль за движением финансовых средств и выполнением обязательств.

Таким образом, организационная структура ООО «Торговая команда» представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

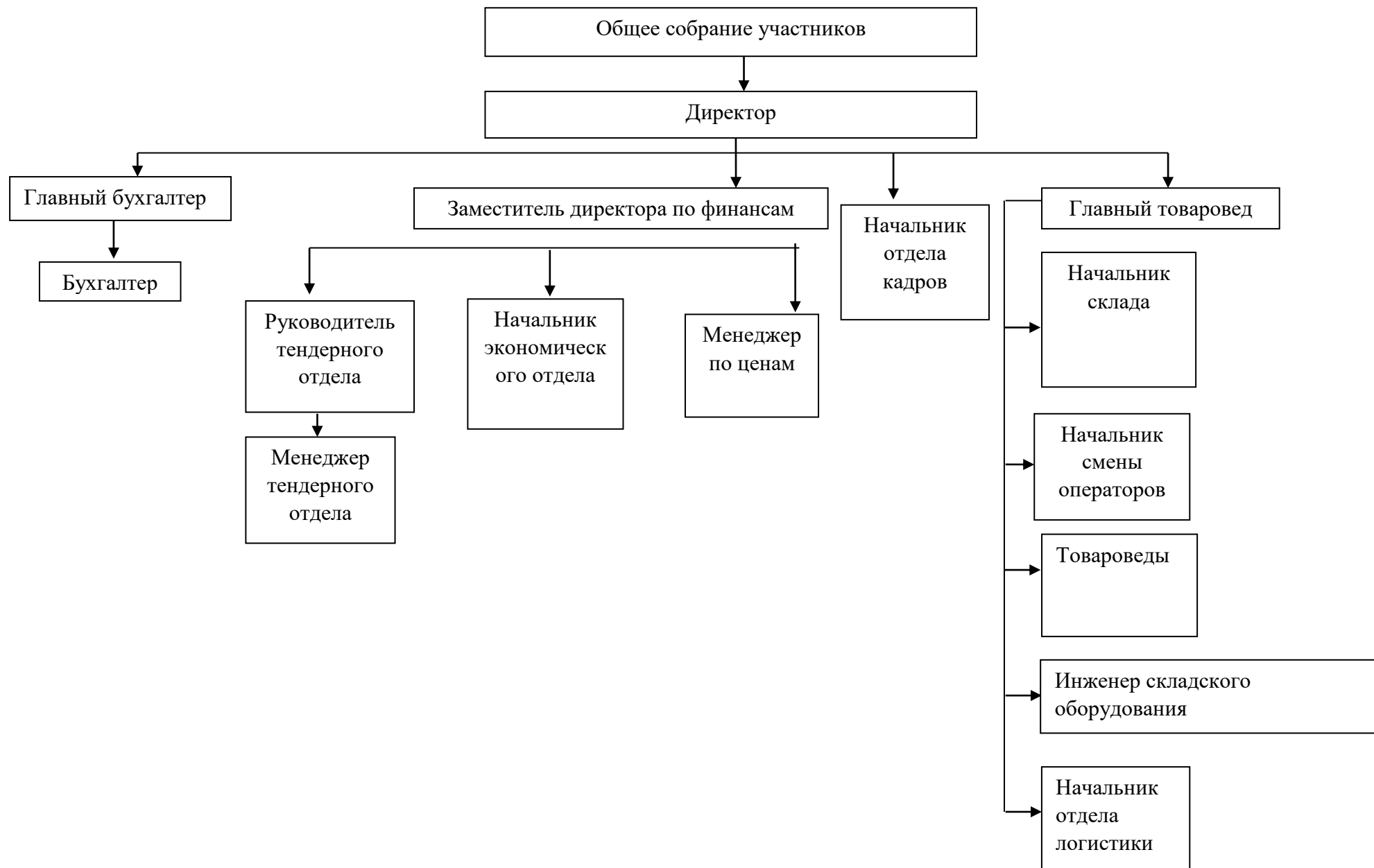


Рисунок 10 – Организационная структура управления ООО «Торговая команда»

Если говорить о принципах организации работы финансового отдела, то он включает три подразделения: экономический отдел, тендерный (по закупкам товаров) и отдел ценообразования, в каждом из отделов работа построена по направлениям, соответственно закупки, ценообразование и анализ. Вопросами планирования финансовых потоков занимается непосредственно начальник финансового отдела, но в связи с большой загруженностью финансовые планы составляются не регулярно, горизонт планирования не установлен (определяется по необходимости, в конце года происходит планирование по предыдущему году), без учета конъюнктуры рынка, спроса, цен, ассортимента и рентабельности реализуемых товаров.

Экономист по результатам года проводит анализ товарного обеспечения для целей обеспечения закупок, по алгоритму представленному в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ товарного обеспечения объема продаж ООО «Торговая команда» в 2017-2018 гг., т. р.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. откл. (+; -)	Темп роста, %
Запасы на начало	52455	290326	327929	37603	112,95
Поступление	1602011	583754	601456	17702	103,03
Объем продаж по закуп.цене	1364140	546151	556385	10234	101,87
Запасы на конец	290326	327929	373000	45071	113,74

На основе данных по остаткам товаров проводится расчет оборачиваемости и выясняется потребность в дополнительных средствах для обеспечения оптового товарооборота. Вышеназванные расчеты проводятся по стандартному типу анализа товарных запасов ООО «Торговая команда», таблица 12. Оценивая динамику продажи запасов ООО «Торговая команда» за два года можно отметить, что в 2019 г. объем продаж – 1035135 т. р., что больше 2018г. на 98460 т. р. Однодневный объем продаж в покупных ценах в отчетном году составил 2875,4 т. р., по сравнению с прошлым годом он вырос на 273,6 т. р.

Таблица 12 – Анализ товарных запасов ООО «Торговая команда» за 2016-2018 гг., т. р. (в покупных ценах)

Показатели	Ед. изм.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. изм. (+; -)	Темп роста, %
Объем продаж, В	т. р.	2797145	936675	1035135	98460	110,51
Однодневная выручка, ОВ	т. р.	7769,8	2601,8	2875,4	273,6	110,51
Прибыль чистая	т. р.	242	703	732	29	104,13
Запасы средние	т. р.	171390,5	309127,5	350464,5	41337	113,4
Время обращения	дни	22,06	118,8	121,8	3	102,5
Скорость обращения	обороты	16,3	3,03	2,95	-0,08	97,4
К-т запасов	1р. / р.	0,001	0,02	0,01	-0,01	59,47
Уровень ТЗ	%	3,64	5,00	6,58	1,58	-
Сумма высвобожденных (вовлеченных) средств	т. р.	-	75165	1755,02	-	-

В результате произошло относительное привлечение средств в оборот на 1755,02 т. р.

Анализ оборачиваемости запасов товаров по ООО «Торговая команда» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ объема продаж по ООО «Торговая команда»

Товарные группы	Объем продаж 2019 г., т. р.		ТЗ 2019 г., т. р.	ТЗ 2018 г., т. р.	Объем продаж, в дн.		
	Всего	Одн.			2018 г.	2019 г.	(+,-)
Мука	337037	936,2	18961	10849	745	110	-634
Макароны	78146	217,07	13390	61940	44	20	-24
Крупы	82340	228,7	17911	64526	251	46	-205
Масла сливочные	76 551	212,64	17660	14383	201	45	-157
Молоко	136031	377,86	51902	50381	167	34	-133
Сыры	172210	478,36	70471	64275	245	43	-201
Масла растительные	118519	329,22	94800	50425	255	55	-200
Сахар	34301	95,28	87905	11150	84	12	-72
Всего	1035135	2875,4	373000	327929	249	46	-203

За счет увеличения объема продаж скорость обращения замедлилась на 3 дня (Таблица 14).

Таблица 14 – Анализ размера и оборачиваемости оборотных средств и объема продаж

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	(+, -)	Темп роста, %
Объем объема продаж, т. р.	2797145	936675	1035135	98460	110,51
Однодневный, т. р.	7769,8	2601,8	2875,4	273,6	110,51
Скорость обращения, дни	22,06	118,8	121,8	3	102,5

Экономист также проводит анализ поступления товаров, по следующему алгоритму (Таблица 15).

Таблица 15 – Анализ поступления товаров по товарным группам ООО «Торговая команда» за 2017-2019 гг., т. р.

Товарные группы	2017 г.		2018 г.		2019 г.		Отклонения		Темп роста, %
	Сумма, т. р.	Уд. вес, %	Сумма, т. р.	Уд. вес, %	Сумма, т. р.	Уд. вес, %	По сумме	По уд. весу	
Мука	727313	45,4	239928	41,1	257037	42,7	17109	1,6	107,1
Макароны	48220,53	3,01	14543	2,49	18 146	3,01	3603	0,52	125,5
Крупы	250554,52	15,64	83294	14,27	99 340	16,52	16046	2,25	119,3
Масла сливочные	161803,11	10,1	46767	10,10	56 551	9,4	9784	2,10	120,9
Молоко	117908	7,36	45529	8,01	46 031	7,65	502	-0,36	101,1
Сыры	132005,7	8,24	61311	10,5	62 210	10,34	899	-0,16	101,5
Масла растительные	163405,14	10,2	64616	11,07	58 519	9,73	-6097	-1,34	90,5
Сахар	801	0,05	27765	4,75	3622	0,65	-24143	-1,00	13,04
Итого	1602011	100	583754	100	601456	100	+17702	-	103,03

Оценка поступления товаров по товарным группам говорит о том, что основную долю поступлений занимает «Мука», так в 2017 г. она составляла 45,4%, в 2018 г. 41,1%, в 2019 г. – 42,7 % (257037 т. р.)

Существенную часть поступлений составили группа «Крупы» - в 2017 г. 15,64%, в 2018 г. – 14,27%, 16,52% в отчетном году.

Далее рассчитывается динамика продаж и на базе цепного показателя планируется объем плановых продаж. Расчетные данные следующей таблицы 16 показали, что выручка ООО «Торговая команда» увеличилась на 5,6% в 2019 г., поэтому плановые показатели не достигнуты, но на следующий год объем продаж все равно рассчитывается по уровню 2019 г. или в сумме. Наблюдается нечеткая тенденция ежегодного увеличения выручки. Так, в отчетном году по сравнению с базисным годом выручка снизилась на 6,6%, поэтому планирование по статистическому методу не актуально для фирмы, к тому же не применяется даже метод скользящей средней, что говорит об отсутствии заинтересованности руководства в плановых данных более приближенных к реальности.

Таблица 16 – Анализ динамики выручки ООО «Торговая команда»

Год	Темп роста, %	
	цепной	базисный
2017 г.	100	100
2018 г.	131,9	88,5
План 2019 г.	1235475	131,9
2019 г.	105,6	93,4
План 2020 г.	1093103	105,6

Можно сделать вывод, что недостатки финансового планирования в ООО «Торговая команда» связаны непосредственно с отсутствием запроса руководства и собственников к планированию, так как в штате есть специалисты, которые могли бы заниматься вопросами планирования, есть финансовые возможности обучения данных сотрудников и закупки программных средств, однако пока не изменится запрос руководства, проблему не решить.

В компании ООО «ФУД» несколько иная ситуация, на сегодняшний день компания ООО «ФУД» реализует широкий ассортимент бакалеи, а также в компании создан отдел фасовки товаров (круп, сахара, муки).

Организационная структура управления ООО «ФУД» представлена на рисунке 11.

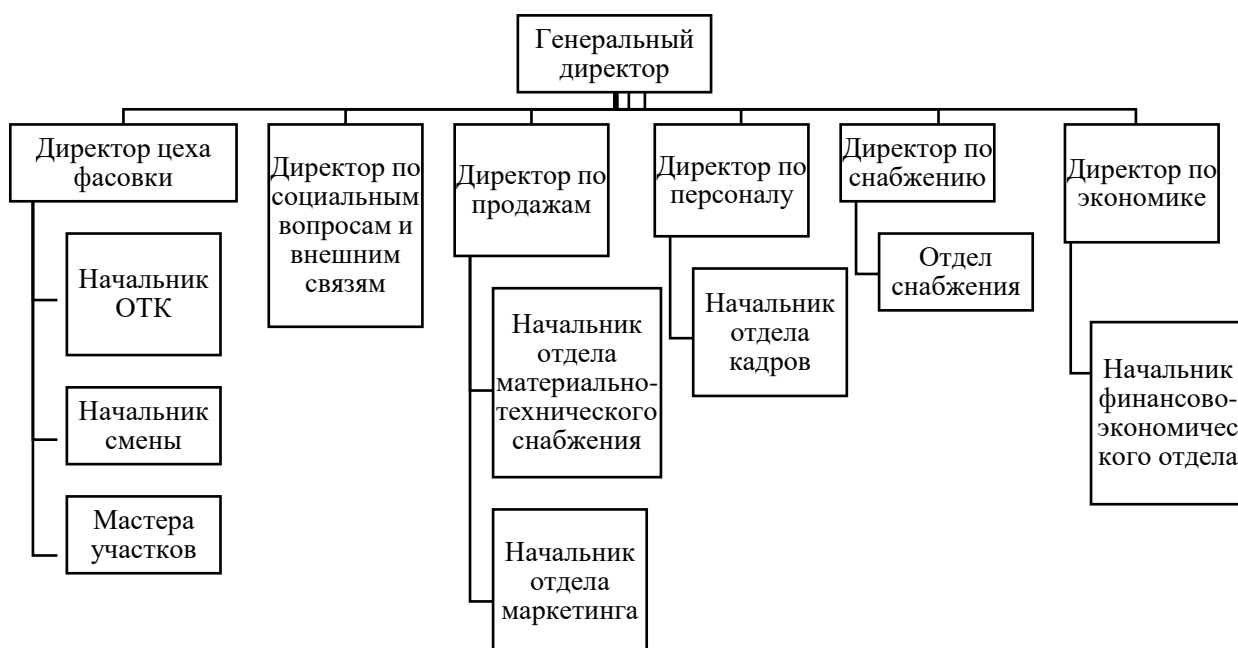


Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «ФУД»

Рассматривая организационное построение системы управления финансами и финансовым планированием ООО «ФУД» следует отметить наличие финансового отдела, а также двухуровневую структуру управления, когда в иерархии над начальником финансово-экономического отдела находится более высокий уровень – директор по экономике. Однако в составе отдела присутствует только бухгалтерия, в штате которой имеется один экономист, который занимается всеми вопросами, касающимися ценообразования и анализа, но в его обязанности не входит финансовое планирование и финансовый менеджмент.

Основные вопросы управления финансами решат директор по экономике, так как начальником финансово-экономического отдела ООО «ФУД» является главный бухгалтер, который также не уполномочен решать вопросы финансового планирования. Ситуация с самим процессом планирования схожа с ситуацией в ООО «Торговая команда», четкие планы составляются только начальником отдела продаж в силу объективной необходимости, планы продаж согласуются с отделом снабжения в целях обеспечения товарными запасами на перспективу. Горизонт планирования финансовый год.

Оценку выполнения плана реализации проводят по всему ассортименту товаров.

Таблица 17 – Оценка выполнения плана по реализации товаров на ООО «ФУД» за 2018 г.

Наименование товаров	Продажа продукции в плановых ценах, т.р.			
	План	Факт	Изменение	Уровень выполнения плана реализации, %
Мука	842115	834395	-7720	99,1
Отруби	15820	15863	43	100,3
Крупы	39002	39658	656	101,7
Масла сливочные	132548	130077	-2471	98,1
Молоко	6302	6345	43	100,7
Сыры	3155	3173	19	100,6
Масла растительные	31841	31726	-115	99,6
Сахар	19812	17448	-2364	88,1
Консервы	34025	34899	873	102,6
Мясо птицы	375132	372781	-2351	99,4
Макароны	92299	99937	7638	108,3
Итого	1592051	1586302	-5749	99,6

Из анализа данных, приведенных в таблице 17, следует: план реализации товаров был невыполнен на 0,4%. Уровень выполнения плана реализации отдельно по видам товаров от 88,1% (сахар) до 108,3% (макароны).

В таблице 18 представлены аналогичные расчеты за 2019 г.

Таблица 18 – Оценка выполнения плана по реализации товаров на ООО «ФУД» за 2019 г.

Наименование продукции	Продажа продукции в плановых ценах, тыс.руб.			
	План	Факт	Изменение	Уровень выполнения плана реализации, %
Мука	537856	540449	2593	100,5
Отруби	31957	31588	-369	98,9
Крупы	71703	71690	-13	99,9

Масла сливочные	85971	85875	-96	99,8
Молоко	761	777	16	102,1
Сыры	5285	5379	94	101,8
Масла растительные	49249	49380	131	100,3
Сахар	17703	17799	96	100,5
Консервы	53671	53190	-481	99,1
Мясо птицы	386605	385689	-916	99,7
Макароны	109990	109780	-210	99,8
Итого	1350751	1351596	845	100,1

Анализ данных таблицы 18 свидетельствует о том, что за отчетный 2019 г. год план по продаже товаров был перевыполнен на 0,1%. Сравнивая с критерием, который стремится к 100%, можно сказать, что это довольно высокий показатель.

Перевыполнение плана реализации можно объяснить тем, что предприятие, недовыполнив план по закупкам, продавало запасы на складе. Уровень выполнения плана реализации отдельно по видам товаров находится в интервале от 98,9% (отруби) до 102,1% (молоко).

Невыполнение плана продаж, составленного финансово-экономическим отделом, говорит либо о плохо составленном плане, либо о плохо организованной работе подразделения снабжения. Тогда имеет смысл говорить о плохо налаженной связи между службой снабжения, службой продаж и финансово-экономическим отделом. Плохо организованная работа данных служб говорит о том, что контроль на местах осуществляется не в

должной мере, рабочее время используется нерационально, использование автоматизации процессов управления недостаточно рационально.

На счет несоответствия результатов работы отдела сбыта с плановыми показателями можно сказать следующее: планы продаж, составленные финансово-экономическим отделом не приближены к реальности. Это можно объяснить тем, что планово-экономический отдел не располагает достаточной для этого информацией. Поэтому планы составлены не совсем реально, а, следовательно, в отделе сбыта данными планами не руководствуются. А также нет определенного порядка в процессе контроля выполнения плана продаж.

Организационная структура управления ООО «ВЕК» представлена на рисунке 12.



Рисунок 12 – Организационная структура управления ООО «ВЕК»

Эта структура представляет собой классическую функциональную структуру, которая представляет собой принцип построения управленческого процесса по функциональным подсистемам компании (маркетинг, продажи, производство, финансы, персонал и пр.). Преимуществами такой структуры

управления являются исключение дублирования функций, и высокая компетенция специалистов по направлениям работы. Однако функциональные структуры обладают и недостатками: так, для ООО «ПКЦ «СИТЕК» свойственна излишняя централизация, усложнение коммуникаций.

ООО «ВЕК» реализует широкий перечень продуктов питания, включая крупы, сахар, муку, консервы. Торговая площадь магазинов составляет 120 м²; складов – 1500 м²; офисных помещений – 280 м². Экономическую деятельность в области планирования финансов в целом по компании ведет финансовый директор, который проводит анализ общего состояния и планирует финансовые потоки и потребность в финансовых средствах. Базовые плановые расчеты выручки и прибыли финансовому директору предоставляют служба логистики и управляющие отделами оптовых и розничных продаж, текущее состояние финансов предоставляют работники бухгалтерии. Основной задачей управляющих выступает планирование продаж, установление торговых наценок, бухгалтерия занимается отчетами по продажам, составлением статистической отчетности, отдел логистики на базе данных управляющих и бухгалтерии планирует закупки необходимых товаров. ООО «Век», единственная из исследуемых оптовых компаний, проводящая планирование с помощью современных методов. Несмотря на то, что планы показателей финансирования не были предоставлены для исследования, удалось провести анализ планирования товарооборота, что принципиально берется за основу в планировании финансовых потоков. В ходе планирования оптового оборота по общему объему в ООО «ВЕК» используются экономико-статистические и экономико-математические методы. При планировании оптового оборота ООО «ВЕК» на 2020 г. учтен индекс цен – 1,05. В таблице 19 рассчитан оптовый оборот на будущий год, с использованием экономико-статистических методов планирования. В первую очередь, был определен планируемый объем оптового оборота на 2019 г. на основе среднегодовых темпов роста:

$$\overline{Tp} = \sqrt[5]{\frac{109136,44}{76521}} \times 100 = 142,62(\%)$$

$$P_{пл} = 138385 \times \frac{109,28}{100} \times 1,05 = 158788(\text{тыс.руб.})$$

Таблица 19 – Исходные данные для планирования оптового оборота ООО «ВЕК» на 2020 год на основе среднегодовых темпов роста

Годы	Оптовый оборот в действующих ценах, тыс. руб.	Оптовый оборот в сопоставимых ценах (к базисному году), тыс. руб.	Цепные темпы изменения, в сопоставимых ценах %
2015 г.	76521	76521,00	-
2016 г.	90530	80830,36	105,63
2017 г.	108055	91649,70	113,39
2018 г.	125170	102935,86	112,31
2019 г.	138385	109136,44	106,02

Планируемый темп рост оптового оборота на будущий год при расчете экономико-статистическим методом на основе среднегодовых темпов роста составляет 114,74%, а непосредственно объем оптовых продаж – 158788 т. р.

Далее рассчитывается оптовый оборот экономико-статистическим методом, а именно выравниванием динамического ряда по скользящей средней. Исходные данные, необходимые для осуществления расчетов, представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Данные для расчета оптового оборота ООО «ВЕК» на 2020 г. выравниванием динамического ряда по скользящей средней, %

Годы	Цепные темпы роста	Условное обозначение	Расчет	Значение
2016 г.	105,63	K ₁		
2017 г.	113,39	K ₂		
2018 г.	112,31	K ₃	$\overline{K}_1 = \frac{105,63 + 113,39 + 112,31}{3} = \frac{331,33}{3}$	110,44
2019 г.	106,02	K ₄	$\overline{K}_2 = \frac{113,39 + 112,31 + 106,02}{3} = \frac{331,72}{3}$	110,57
			$\Delta \overline{K} = \frac{110,57 - 110,44}{2 - 1} = \frac{0,13}{1}$	0,13
		K ₅	$K_n \pm \Delta \overline{K} = 106,02 + 0,13$	106,15

Соответственно планируемый оптовый оборот на 2020 г. составил по данным экономического отдела:

$$P_{пл} = 138385 \times \frac{106,15}{100} \times 1,05 = 154240 (\text{тыс.руб.})$$

При расчетах экономико-статистическим методом планирования на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней плановый темп роста оптового оборота на 2020 г. составил 111,46%. Непосредственно объем оптовых продаж достигнет 154240 тыс. руб.

Также экономист ООО «ВЕК» рассчитывает объем оптового оборота на будущий год таким методом, как экономико-математический.

Используется временная (трендовая) модель:

$$y = a + bt, \quad (17)$$

где,

y – оптовый оборот, т. р.;

t – фактор времени, годы;

a, b – параметры уравнения, ед.

Для нахождения параметров «а» и «b» решается система нормальных уравнений:

$$\begin{cases} \sum y = an + b\sum t \\ \sum yt = a\sum t + b\sum t^2 \end{cases}$$

Для заполнения системы уравнений составляется таблица 21.

Таблица 21 – Исходные данные для расчета параметров модели для ООО «ВЕК», т. р.

Годы (t)	Оптовый оборот в сопоставимом виде к базисному году, т. р. (y)	yt	t ²
1	76521	76521	1
2	80830,36	161660,72	4
3	91649,7	274949,1	9
4	102935,86	411743,44	16
5	109136,44	545682,2	25
$\sum t = 15$	$\sum y = 461073,36$	$\sum yt = 1470556,46$	$\sum t^2 = 55$

Система уравнений в цифровом виде:

$$\begin{cases} 461073,36 = 5a + 15b \\ 1470556,46 = 15a + 55b \end{cases}$$

Для решения, необходимо каждое уравнение разделить на значение коэффициента при параметре «а», то есть первое уравнение на 5, а второе на 15, в итоге:

$$\begin{cases} 92214,7 = a + 3b \\ 98037,1 = a + 3,67b \end{cases}$$

Вычитая из второго уравнения первое: $5822,4 = 0,67b$;

$$\text{отсюда: } b = \frac{5822,4}{0,67} = 8690,15.$$

Параметр «а» находится путем подстановки в любое из уравнений параметра «b».

$$92214,7 = a + 3 \times 8690,15$$

Отсюда п:

$$a = 92214,7 - 3 \times 8690,15 = 66144,25$$

Таким образом, временная модель для расчета оптового оборота на будущий год для рассматриваемого предприятия торговли имеет следующий вид:

$$y = 66144,25 + 8690,15 \times t$$

Для использования временной модели при планировании оптового оборота определяется ее эффективность, то есть рассчитывается средний процент отклонений расчетного показателя от фактического. Он должен составлять не более 5%. Соответствующий расчет ошибки прогноза оптового оборота для ООО «ВЕК» представлен в таблице 22.

Ошибка прогноза составит 1,71% (8,84/5).

Средний процент отклонений расчетного оптового оборота от фактического объема продаж (ошибка прогноза) составляет 1,71%, то есть полученная модель может быть использована при планировании объема продаж на 2020 г.

Таблица 22 – Расчет ошибки прогноза, планируемого оптового оборота ООО «ВЕК» от фактического

Годы	Фактический оптовый оборот в сопоставимых ценах, тыс. руб. (y)	Расчетный оптовый оборот, тыс. руб. (y')	y' - y	$\left \frac{(y' - y)}{y} \right \times 100$
1	76521	74834,4	-1686,6	2,2
2	80830,36	83524,55	2694,19	3,33
3	91649,7	92214,7	565	0,62
4	102935,86	100904,85	-2031,01	1,97
5	109136,44	109595	458,56	0,42
	$\Sigma y = 461073,36$	$\Sigma y' = 461073,36$	-	$\Sigma \left \frac{(y - y')}{y} \right \times 100 = 8,54$

$$P = (66144,25 + 8690,15 \times 6) \times 1,268 \times 1,05 = 157485 \text{ (т. р.)}$$

Таким образом, при расчете экономико-математическим методом, оптовый оборот ООО «ВЕК» в 2020 г. может составить 157485 т. р. Единственный недостаток, в компании ООО «ВЕК» не практикуется планирование по ассортименту и не используется экспертный метод. Для обоснования необходимости внедрения новых подходов к финансовому планированию в рассмотренных компаниях оптового звена проведены дополнительные исследования, касающиеся оценки эффективности самого процесса планирования.

2.3 Оценка эффективности финансового планирования по экономическим показателям

Можно резюмировать, что если фирма заинтересована в проведении финансового планирования, необходимо не только выделить в штате сотрудника, который бы занимался сбором и подготовкой данных для плановых расчетов, а именно, подробных планов в натуральных и денежных измерителях по каждому, или хотя бы по основным направлениям деятельности, предоставлял подробную ценовую политику на каждый год, возможно с расшифровкой по кварталам, если это необходимо. Это

значительно упростило бы процедуру проведения финансового планирования, сократило бы время на сбор информации и позволило бы реально оценить ситуацию на предприятии по всем видам финансовых показателей, однако на сегодняшний момент ни одна из исследуемых фирм не может считаться эталоном в области финансового планирования. Для общей оценки ситуации проведен анализ показателей эффективности организации управления планированием на основе предложенного в первой главе алгоритма. Используя исходные данные, приведенные в таблице 23 по оптовым компаниям, а также исходные формулы для расчета, определим основной и дополнительные показатели.

Таблица 23 – Исходные данные для расчёта основного и дополнительных показателей эффективности организации управления планированием в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	Темп роста, %	Изменение
ООО «Торговая команда»				
Объем реализации, т.р.	936675	1035135	110,51	98460
Численность аппарата управления, чел.	14	14	100,00	0
Прибыль от реализации, т. р.	120183	134804	112,17	14621
Плановый объем реализации, т. р.	2956582	1235475	41,79	-1721107
Оборотный капитал, т. р.	613359	749830	122,25	136471
ООО «ФУД»				
Объем реализации, т.р.	1586302	1351596	85,2	-234706
Численность аппарата управления, чел.	18	18	100	0
Прибыль от реализации, т. р.	87803	63164	71,9	-24639
Плановый объем реализации, т. р.	1592051	1350751	84,8	-241300
Оборотный капитал, т. р.	512523	504342	98,4	-8181
ООО «ВЕК»				
Объем реализации, т.р.	201887	219659	108,80	17772
Численность аппарата управления, чел.	9	9	100,00	0
Прибыль от реализации, т. р.	3040	2850	93,75	-190
Плановый объем реализации, т. р.	265444	203444	76,64	-62000
Оборотный капитал, т. р.	101969	106471	104,42	4502

Далее рассчитан основной показатель, по которому будет оцениваться эффективность организации управления финансовым планированием. Результативность управления финансовым планированием показывает коэффициент Куп – отношение объема реализации товаров РП к численности аппарата управления (Чау).

Из таблицы 24 видно, что данный коэффициент в 2018 г. был стабильно высоким у всех компаний, в 2019 г. он вырос у ООО «Торговая команда» на 7032,86 т. р. /чел., или на 10,51% и у ООО «ВЕК» на 1974,67 т. р./ чел. или на 8,8%. Снижение отмечено у ООО «ФУД» по сравнению с предыдущим годом на 2395 т. р/чел., что составляет 14,8%. Можно сказать, управление финансовым планированием в 2018 г. было более результативно, чем в 2019 г.

Таблица 24 – Динамика результативности управления финансовым планированием в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг.

Период	Значение коэффициента эффективности управления планированием, т. р./чел.	Изменение, т. р. /чел.	Темп роста, %
ООО «Торговая команда»			
2018 г.	66905,35	5434,2	105,7
2019 г.	73938,21	7032,86	110,51
ООО «ФУД»			
2018 г.	88127,89	5941,3	158,0
2019 г.	75088,67	-2395,0	85,2
ООО «ВЕК»			
2018 г.	22431,89	2144,6	102,8
2019 г.	24406,56	1974,67	108,80

Так как критерий данного показателя стремится к максимуму, то можно сказать, что эффективность управление финансовым планированием снизилась только у компании ООО «ФУД».

Далее рассчитаны дополнительные показатели эффективности организации управления финансовым планированием в исследуемых компаниях.

Расчет произведен по формулам рентабельности плановых продаж, а не фактического оборота.

Таблица 25 – Динамика рентабельности продаж в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг.

Период	Значение рентабельности продаж, %	Изменение, %	Темп роста, %
ООО «Торговая команда»			
2018 г.	4,06	1,04	102,8
2019 г.	10,91	6,85	268,7
ООО «ФУД»			
2018 г.	5,53	-0,93	85,6
2019 г.	4,67	-0,86	84,4
ООО «ВЕК»			
2018 г.	1,15	0,28	110,6
2019 г.	1,4	0,25	121,7

Рентабельность плановых продаж в 2018 г. также отмечена в двух компаниях ООО «Торговая команда» и ООО «ВЕК», в ООО «ФУД» снижение составило 0,9, п.п. По сравнению с показателем 2018 г. в 2019 г. плановая рентабельность продаж снизилась только в ООО «ФУД» на 0,86 процентных пункта, темп роста снизился на 15,6%, что является отрицательной тенденцией.

В ООО «Торговая команда» и ООО «ВЕК» рентабельность стабильно росла в 2019 г. на 6,85 п.п. и 0,25 п.п. соответственно, динамика высокая, это 168,7 и 121,7%.

Так как критерий рентабельности продаж стремится к максимуму, то можно сделать вывод, что организация управления финансовым планированием недостаточно эффективна только в компании ООО «ФУД».

И последний дополнительный показатель эффективности организации маркетинговой деятельностью на предприятии – это рентабельность оборотного капитала (Таблица 26).

Таблица 26 – Динамика показателя рентабельности оборотного капитала в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг.

Период, год	Значение показателя рентабельности оборотного капитала, %	Изменение	Темп роста, %
ООО «Торговая команда»			
2018 г.	19,59	1,06	100,4
2019 г.	17,98	-1,61	91,78
ООО «ФУД»			
2018 г.	17,13	1,83	112,1
2019 г.	12,52	-4,61	73,6
ООО «ВЕК»			
2018 г.	2,98	0,1	100,2
2019 г.	2,68	-0,2	89,93

Сравнивая с критерием данного показателя, который стремится к максимуму, можно говорить об ухудшении эффективности организации управления финансовым планированием в 2019 г. у всех компаний, наибольшее снижение у ООО «ФУД» на 4,61 п.п., на втором месте снижение на 1,61 п.п. по компании ООО «Торговая команда», меньше всего рентабельность оборотного капитала упала в ООО «ВЕК».

На основе рассчитанных показателей эффективности управления финансовым планированием можно сказать, что в 2019 г. в компаниях по сравнению с предыдущим 2018 г. эффективность финансового планирования снизилась.

На основе проведенного анализа сопоставим обобщающие факторы, свидетельствующие о необходимости совершенствования финансового планирования в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» (Таблица 27).

Таблица 27 – Динамика изменения основного и дополнительных показателей эффективности организации управления финансовым планированием в ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	Изменение	Темп роста, %
ООО «Торговая команда»				
Коэффициент эффективности управления, т. р. /чел.	66905,38	73938,21	7032,86	110,51
Рентабельность продаж, %	4,06	10,91	6,85	268,7
Уровень выполнения плана реализации, %	31,68	83,78	52,1	264,5
Рентабельность оборотного капитала, %	19,59	17,98	-1,61	91,78
ООО «ФУД»				
Коэффициент эффективности управления, т.р./чел.	88127,89	75088,67	-2395,0	85,2
Рентабельность продаж, %	5,53	4,67	-0,86	84,4
Уровень выполнения плана реализации, %	99,6	100,1	0,5	100,5
Рентабельность оборотного капитала, %	17,13	12,52	-4,61	73,6
ООО «ВЕК»				
Коэффициент эффективности управления, т.р./чел.	22431,89	24406,56	1974,67	108,80
Рентабельность продаж, %	1,15	1,4	0,25	121,7
Уровень выполнения плана реализации, %	76,06	107,97	31,91	141,95
Рентабельность оборотного капитала, %	2,98	2,68	-0,2	89,93

Если посмотреть на таблицу 27, то прослеживаются тренды в динамике по каждой компании, так менее эффективной и успешной являлась компания ООО «ФУД» за 2018-2019 гг. основной и дополнительные показатели эффективности организации финансового планирования ухудшились (кроме одного – плана реализации). Все это говорит о том, что компания стала работать менее эффективно по сравнению с предыдущим годом.

Следовательно, основные усилия в ООО «ФУД» необходимо сконцентрировать на выборе плановых показателей, а также на повышении рентабельности реализуемых товаров.

Проанализируем данные ООО «ВЕК»: в динамике основной показатель эффективности организации управления финансовым планированием – был равен в 2018 г. 66905,38 т.р./чел., в 2019 г. – 73938,21 т.р./чел. Таким образом, основной показатель вырос по сравнению с предыдущим годом на 7032,86 т.р./чел. То есть организационно в компании нет проблем, вопрос стоит в выборе принципиальной модели плановых расчетов, так как в настоящее время расчет по аналогии не всегда успешен в плане учета рентабельности продаж и оборота.

Результативность управления планированием продаж зависит от двух величин: численности аппарата управления и объема реализации. Если смотреть в динамике за 2 года (2018-2019 гг.), то видно, что аппарат управления в ООО «ВЕК» остался неизменен, в то время как объем реализации товаров вырос на, что и привело к росту результативности на 8,8%.

Однако необходимость увеличения объемов продаж по отдельным видам товаров требует более тщательного подхода к планированию ассортимента.

Таким образом, в данном разделе были проанализированы показатели качества финансового планирования ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг. в динамике, изучено влияние на них такого важного фактора, как управление финансовым планированием.

По данным анализа сделан ряд выводов:

1. Несмотря на схожесть ассортимента и объемов продаж, оптовые компании в организационном плане сильно отличаются, штат сотрудников, отвечающих за финансовый менеджмент различно, спектр должностных обязанностей обширен, но вопросы финансового планирования выделены не четко, не закреплены конкретные функции за работниками. Отмечены и недостатки организационного характера, подотчетность сотрудников, контроль их деятельности, также не регламентированы во всех компаниях.

2. Относительно принципов и методов планирования выявлено, что в ООО «Торговая команда» финансовое планирование стихийное, выполняется по требованию руководства не регулярно, не применяются современные методы планирования. В ООО «ФУД» планирование происходит в рамках двухуровневой системы, разделение функций не оптимально, объективно плановые данные разрабатываются только для объемов продаж, современные методики и модели не применяются. Более успешным признано планирование в ООО «ВЕК», в финансовом отделе которого используется большинство методов планирования, в качестве недостатков отмечено отсутствие планирования по ассортименту и экспертным методом.

3. В процессе оценки эффективности управления процессом финансового планирования рассчитаны основные показатели, которые выявили ряд проблем в области результативности применяемых методов планирования, в частности, отмечена низкая эффективность управления финансовым планированием в ООО «ФУД», что напрямую связано с не рациональной организацией управленческого процесса. ООО «Торговая команда» и ООО «ВЕК» по сравнению с предыдущим периодом стали более успешно осуществлять свою деятельность на рынке.

Все данные выше показатели показывают, что для каждой компании необходима коррекция моделей и организации финансового планирования в зависимости от выявленных недостатков.

Проанализировав показатели эффективности организации управления финансовым планированием, в следующем разделе необходимо уделить большое внимание разработке решений по совершенствованию данного аспекта.

3 Повышение эффективности финансового планирования на предприятиях торговой отрасли

3.1 Выбор эффективных моделей финансового планирования для компаний

Система управления финансовым планированием торгового предприятия оптового звена находится в зависимости от всех элементов процесса продаж, от качества работы на всех стадиях от закупки до реализации, от эффективного использования всех видов ресурсов и других факторов. В данном разделе исследования последовательно рассмотрены предложения для каждой компании. Для практического применения необходимо признать, что руководители и финансовые менеджеры ООО «Торговая команда», в настоящее время вообще не планируют доходы, а только продажи по затратному подходу (учитывая фактические затраты на закупку товаров у производителя, доставку и прочие затраты – на заработную плату персонала, коммунальные платежи), а при установлении цены в большинстве случаев используется подход «ориентации на конкурентов» – по определенным ассортиментным позициям устанавливается средняя цена по Самарской области или производителю. В результате, по отдельным позициям ассортимента не обеспечивается превышение выручки от реализации товаров над затратами (издержками) по их закупке и реализации, по другим позициям ситуация диаметрально – противоположная, при этом руководство фирмы ООО «Торговая команда» основное внимание уделяет широте ассортимента и снижению постоянных затрат – экономия на коммунальных затратах, заработной плате и др. И, самое главное, используя затратный подход для определения прибыли, не уделяя внимания составу затрат и операционному анализу отдельных ассортиментных позиций, финансовые менеджеры ООО «Торговая команда» не принимают во внимание зависимость финансового результата (прибыли) деятельности

организации от издержек и объемов реализации. В данном случае, в рамках исследования для ООО «Торговая команда» предлагается оптимизация финансового планирования на базе операционного рычага и анализа чувствительности прибыли к изменению затрат, цены и объема продаж.

Наиболее важные аспекты финансового планирования в ООО «Торговая команда» должны быть следующими:

- оптимизация прибыли;
- оптимизация ассортимента товаров;
- определение ценовой политики;
- расчет вариантов изменения продаж, цены и издержек;
- оценка эффективности приобретения товаров у различных производителей.

При этом финансовым менеджерам ООО «Торговая команда» следует учитывать особенности расчета маржинального дохода в сфере торговли, который несколько отличается от производственной сферы (Таблица 28).

Таблица 28 - Отличия в формировании финансового результата в сфере торговли и производства

Формирование финансового результата (прибыли)	
Торговля	Производство
1. Товарооборот (объем продажи товаров)	1. Выручка от реализации продукции (без косвенных налогов)
2. (-) Расходы на приобретение товаров	2. (-) Переменные расходы
3. (=) Торговая скидка (наценка) или выручка от реализации товаров	3. (=) Маржинальный доход
4. (-) Налог на добавленную стоимость (НДС)	4. (-) Постоянные (относительно стабильные) расходы
5. (=) Доход торговой фирмы (чистая выручка нетто)	5. (=) Финансовый результат (прибыль или убыток)
6. (-) Переменные расходы	
7. (=) Маржинальный доход	
8. (-) Постоянные расходы	
9. (=) Финансовый результат (прибыль, убыток)	

Эффект в том, что любое изменение выручки от реализации товаров в ООО «Торговая команда» приводит к еще более интенсивному колебанию финансового результата (прибыли).

На рисунке 13 отражена последовательность анализа влияния на прибыль таких факторов, как цена, объем реализации, структура постоянных и переменных затрат.



Рисунок 13 – Принципиальная схема анализа влияния различных факторов прибыли на плановые показатели

Действие данного эффекта связано с неодинаковым влиянием переменных и постоянных издержек на конечный финансовый результат при

изменении объема продаж. Если порог рентабельности пройден, то доля постоянных издержек в суммарных расходах ООО «Торговая команда» снижается, и сила воздействия операционного рычага падает. Наоборот, повышение удельного веса постоянных издержек усиливает действие операционного рычага. Операционный рычаг выступает эффективным инструментом, позволяющим оперативно реагировать на динамику спроса и принимать решения от продаж.

По оценкам экспертов наиболее успешно развивающимся предприятием в условиях нестабильности финансового состояния в экономике будет оптовая компания, активно занимающаяся продажами и нацеленная на интенсивный рост в пределах базового рынка через улучшение качества реализуемых товаров.

Таким образом, чтобы сделать предприятие здоровым, жизнеспособным и прибыльным, для ООО «ФУД» как наименее успешной оптовой компании предлагается предусмотреть меры по кардинальному улучшению финансового управления и формированию активной политики в области планирования, что, в свою очередь, позволит резко увеличить объем продаж, и обеспечить установление прочных позиций на рынке.

Анализ эффективности управления финансовым планированием в ООО «ФУД», проведенный в предыдущем разделе, показал, что объемы продаж отдельных позиций (например, макарон составляют лишь 8% от выручки), из чего следует необходимость расширения рынков сбыта. Предлагается расширить рынок сбыта макаронной продукции за счет привлечения новых потребителей в Ульяновской области. Это можно аргументировать тем, что для расширения географии сбыта макаронной продукции необходимо для начала укрепить свои позиции на «ближайшем» рынке, так как в данной местности многие потребители уже знакомы с фирмой по другим позициям, поэтому будет проще привлекать новых потребителей.

Оптимально будет создание отдела планово-экономического, который

будет регулярно заниматься вопросами финансового планирования, а именно отдел формируется из двух специалистов, которые занимаются непосредственно данной деятельностью (это два штатных сотрудника экономист и менеджер отдела снабжения, которые фактически занимаются этим и сейчас), дополнительно формируется группа аналитики в составе двух специалистов, то есть планируется прием дополнительно сотрудника - специалиста по логистике продаж и бизнес-аналитика, имеющих опыт работы со специализированными программами в области анализа деятельности (кластерный анализ, Market Off и т.д.).

Также в рамках исследования для ООО «ФУД» предлагается сконцентрироваться на совершенствовании складского учета и анализа товаров, с учетом того, что в компании нет сотрудника, отвечающего именно за анализ товаров, этими вопросами занимаются либо логисты, либо операторы склада, кроме того, в процессе исследования выявлено отсутствие современных подходов к планированию ассортимента товарных запасов.

Предложение относительно ООО «ВЕК» касается именно выявленных проблем в области планирования по ассортиментным позициям, а также использования экспертного метода при планировании продаж.

Для разработки мероприятий по совершенствованию планирования в исследуемых оптовых компаниях по результатам исследования предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработать систему регулярного планирования, в том числе по ассортиментным группам, а также выделение в штате сотрудника, который бы занимался сбором и подготовкой данных для планирования, а именно, подробных данных в натуральных и денежных измерителях по каждому, или хотя бы по основным направлениям деятельности, предоставлял подробную ценовую политику на каждый год, возможно с расшифровкой по кварталам, если это необходимо и т.п. Это значительно упростило бы процедуру проведения планирования, сократило бы время на сбор информации и позволило бы реально оценить ситуацию на предприятии по всем видам

выручки. Схематично процесс оптимизации процесса планирования представлен на рисунке 14.



Рисунок 14 – Схема процесса оптимизации управления финансовым планированием в оптовой торговле

2. На базе оптимизации процесса планирования оптимизировать ассортимент по наиболее востребованным товарным позициям – макароны, крупы, сахар и сузить ассортимент по другим.

3. Оптимизировать весь цикл финансового планирования и анализа по товарным позициям от закупки, логистики и до продажи товара путем сосредоточения его в едином центре ответственности – планово - экономическом (с учетом структуры управления в каждой компании).

В случае оптимизации вопросов финансового планирования в оптовых компаниях появится возможность реализовать определенные преимущества: повысить продуктивность работы; повысить точность принимаемых

решений; повысить достоверность получаемой информации; максимизировать доходы.

Таким образом, для оптимизации финансового планирования необходимо определить, какие именно позиции конкретная оптовая компания желает занять на рынке, какие цели для нее являются первоочередными: удовлетворение запросов потребителей, максимальное использование технологических знаний и опыта предприятия, получение высоких финансовых результатов или завоевание новых покупателей за счет расширения ассортимента.

Основные плановые показатели, предлагаемые к использованию в компаниях, и их желательная периодичность осуществления представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Основные плановые показатели, предлагаемые к использованию для оптовых компаний

Вид планирования	Цели	Периодичность*				
		Д	Н	М	К	Г
Планирование товарооборота, прибыли, структуры, сезонности продаж, удельных показателей продаж	Отслеживание тенденций продаж. Оперативная корректировка планового ассортимента, цен. Оценка эффективности планирования. Построение прогнозов продаж	+	+	+	+	+
Планирование товарных запасов	Выявление пробелов в ассортименте. Оценка избыточности/недостатка товарных запасов		+	+		
Сравнение факт/план	Сравнение фактических показателей с плановыми. Корректировка действий			+	+	+
Сравнение продаж отчетного периода с предыдущими	Отслеживание динамики продаж по различным направлениям (точки продаж, товары, товарные группы, бренды, менеджеры и т. д.)			+	+	+
Планирование ассортимента на базе ABC-, XYZ-анализа	Определение приоритетных направлений развития. Перераспределение ресурсов Корректировка ассортиментной и ценовой политики			+	+	+

* Д — ежедневно, Н — еженедельно, М — ежемесячно, К — ежеквартально, Г — ежегодно.

И уже исходя из плановых показателей формировать политику управления товарными запасами, рассчитывать эффективность хозяйствования, ставить стратегические ориентиры.

Далее перейдем к экономической оценке предложенных мероприятий.

3.2 Экономическая оценка влияния выбранных моделей на экономические показатели

Проведенный анализ организации процесса и эффективности управления им показал необходимость усовершенствовать процесс финансового планирования в каждой из компаний.

С точки зрения практического применения оценка будет проводиться по данным ООО «Торговая команда» за 2019 год в поквартальном разрезе (Таблица 30).

Данные по издержкам представлены бухгалтером ООО «Торговая команда» на базе аналитических возможностей управленческого анализа, используемой в бухгалтерии программы 1С: Бухгалтерия 8.2.

Таблица 30 – Динамика основных показателей работы магазина ООО «Торговая команда» за 2019 г., т.р.

Показатель	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего
1. Валовый доход от продаж	257502	210320	306441	260872	1035135
2. Чистый операционный доход	257502	210320	306441	260872	1035135
3. Постоянные издержки	8800	8801	8802	8800	35203
4. Маржинальная прибыль	248702	201519	297639	252072	999932
5. Полная себестоимость, руб.	205082	206780	246064	242405	900331
6. Валовая операционная прибыль (2-5)	52420	3540	60377	18467	134804
7. Средняя цена, т.р./тн.	1009,11	963,85	935,58	962,67	967,8
8. Объем реализации в натуральном выражении, тыс.тн.	129,28	218,21	327,54	270,97	1069,5

Рассматривая таблицу 30, можно отметить, что в поквартальном разрезе имеют место колебания как средней цены за 1 тн. товара от 1009,11 р.

в I квартале 2019 г. до 962,67 р. в последнем, так и постоянных и переменных издержек, что связано с одной стороны с сезонностью продаж и средней ценой закупки (в зависимости от производителя), так и с колебаниями коммерческих расходов (затраты на транспортировку, упаковку, списание брака).

Также следует отметить колебания объема продаж в натуральном выражении, наибольший объем 327,54 тыс. тн. реализован в III квартале, наименьший 129,28 тыс. тн. реализован в I квартале, что связано с пиком сезона продаж (июль – сентябрь) с сезонным затишьем после новогодних праздников.

Поэтому актуальным для целей дальнейшего планирования выступает анализ темпов изменения основных показателей деятельности в процентном отношении (Таблица 31).

Таблица 31 – Темпы прироста основных показателей по ООО «Торговая команда» (%)

Показатель	I кв.	II кв.	III кв.	IV квартал
1. Валовый доход от продаж	-	-3,62	5,46	-19,92
2. Чистый операционный доход	-	-3,62	5,46	-19,92
4. Маржинальная прибыль,	-	-3,20	7,06	-19,21
5. Полная себестоимость,	-	-1,35	7,32	-20,33
6. Валовая прибыль	-	-17,89	-6,24	-17,34
7. Средняя цена	-	-4,48	-7,29	-4,60
8. Объем реализации в натуральном выражении	-	0,90	13,75	-16,06

Далее проведем расчет показателей операционного левеиджа. Результаты расчета представлены в таблице 32.

Эффект операционного левеиджа (по МОП и ОР) увеличивается, т. е. темп прироста маржинальной операционной прибыли растет по отношению к темпу прироста объема реализации продукции во II квартале составляет 0,88, в III квартале 1,29, в IV квартале - 0,96.

Таблица 32 – Эффект операционного леве́риджа по ООО «Торговая команда»

Показатели	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
1. Коэффициент операционного леве́риджа	0,097	0,090	0,080	0,088
2. Эффект операционного леве́риджа (по валовой операционной прибыли)	-	4,94	-1,14	0,87
3. Эффект операционного леве́риджа (по маржинальной)	-	0,88	1,29	0,96
4. Эффект операционного леве́риджа (по маржинальной)	-	0,18	-1,13	1,11
5. Эффект операционного леве́риджа (влияние цен)	-	4,42	0,06	-0,23

Это говорит о том, что сумма постоянных издержек возрастает во II и III кварталах, как отмечалось ранее. Эффект операционного леве́риджа по маржинальной операционной прибыли и объему реализации в III квартале снижается на 1,13%, но в IV возрастает до 1,11%. Валовая операционная прибыль под влиянием цен во II квартале увеличивается на 4,42%, в III квартале увеличивается на 0,06%, в IV квартале – снижается на 0,23%.

Рисунок 15 отражает динамику изменения коэффициента операционного леве́риджа по ООО «Торговая команда».

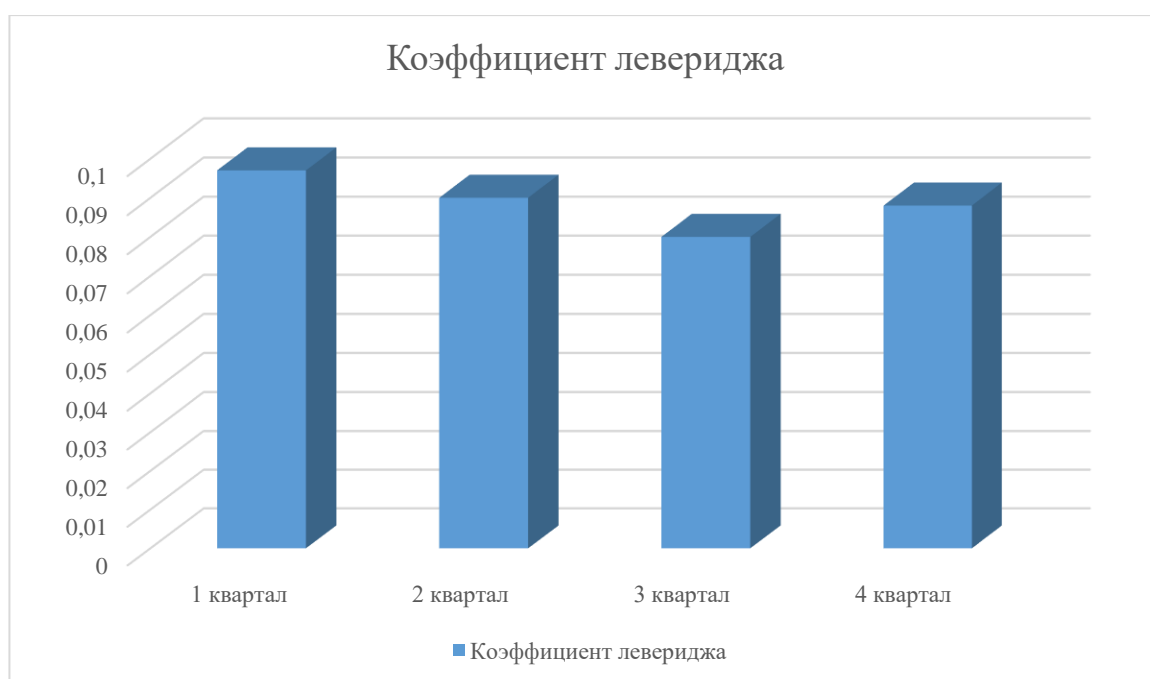


Рисунок 15 – Изменение коэффициента операционного леве́риджа по ООО «Торговая команда» за I-IV кв.2019 г.

По мнению специалистов отдела сбыта ООО «Торговая команда» на среднюю цену реализации значительно влияют переменные издержки (цена закупки) наиболее дорогих видов товаров (оливкового масла, сыров, сухого молока), причем объемы продаж данного вида ассортимента незначительны, средняя цена по данному сегменту составляет 3500 р. за ед., поэтому для оценки влияния операционного леввериджа рассмотрен именно данный сегмент.

По мнению автора, для увеличения объема продаж данного ценового сегмента целесообразно снижение розничной цены с 3500 р. до 3000 р., при этом можно запланировать двукратный рост объема продаж с 30 ед. до 60 ед. в мес.

По данным бухгалтерии, в настоящее время при цене реализации 3500 р., прямые затраты на закупку 1 ед. товара составляют 750 р., прочие прямые затраты – 850 р., переменные накладные расходы (транспортировка небольших объемов заказов) – 400 р. на ед., при планировании снижения средней розничной цены до 3000 р. Представим действительные и планируемые данные в таблице 33.

Таблица 33 – Действительные и планируемые данные по объему продаж товаров высокого ценового сегмента

	Сейчас 2019 г.		Плановые данные	
	На единицу товара	В месяц	На единицу товара	В месяц
Цена реализации, р.		3 500		3 000
Прямые затраты на закупку, р.	750		750	
Прочие прямые затраты, р.	850		850	
Переменные накладные расходы, р.	400		300	
Постоянные расходы в месяц, р.				35000

Логично увеличение объемов заказов, следовательно, при транспортировке большего объема заказа, средние переменные накладные

расходы на 1 ед. снизятся на 25% или на 100 р., можно предположить, что постоянные расходы (разгрузка, складирование) могут незначительно вырасти 15-17% или на 500 р.

Дополнительные расчеты для анализа представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Плановые расчеты по выручке и доходам ООО «Торговая команда»

Объем продаж, ед.	Доход 2019г.	Плановый доход
0	-30 000	-35 000
5	-22 500	-29 500
10	-15 000	-24 000
15	-7 500	-18 500
20	0	-13 000
25	7 500	-7 500
30	15 000	-2 000
35	22 500	3 500
40	30 000	9 000
45	37 500	14 500
50	45 000	20 000
55	52 500	25 500
60	60 000	31 000
65	67 500	36 500
70	75 000	42 000
75	82 500	47 500
Норма маржинальной прибыли	43%	37%

Построим график для обоих вариантов и оценим целесообразность предложения. В настоящее время (2019 г. – сценарий 1) это известная нам зависимость прибыли от объема реализации (Рисунок 16). При нулевом объеме реализации линия пересекает ось ординат в точке 30, соответствующей 30000 р. постоянных затрат, угол наклона прямой соответствует 1500 р. прибыли на 1 ед. Планируемый вариант на 2020 г. (сценарий 2) предполагает несколько большие постоянные расходы, и более пологую прямую с углом наклона, соответствующим 1100 р. прибыли на 1 ед.

На первый взгляд предлагаемое снижение цены почти по всем параметрам хуже сегодняшней ситуации с продажами: более высокие

постоянные издержки, ниже норма маржинальной прибыли ($1100 / 3000 = 37\%$ против $1500 / 3500 = 43\%$).

Только фактические данные по продажам отдела сбыта свидетельствуют, что цена 3500 р. за ед. не выступает конкурентной. При объеме продаж в 60 ед. планируется получить прибыль 31000 р., что более чем в два раза больше, чем прибыль, получаемая в 2019 г. (15000 р.).

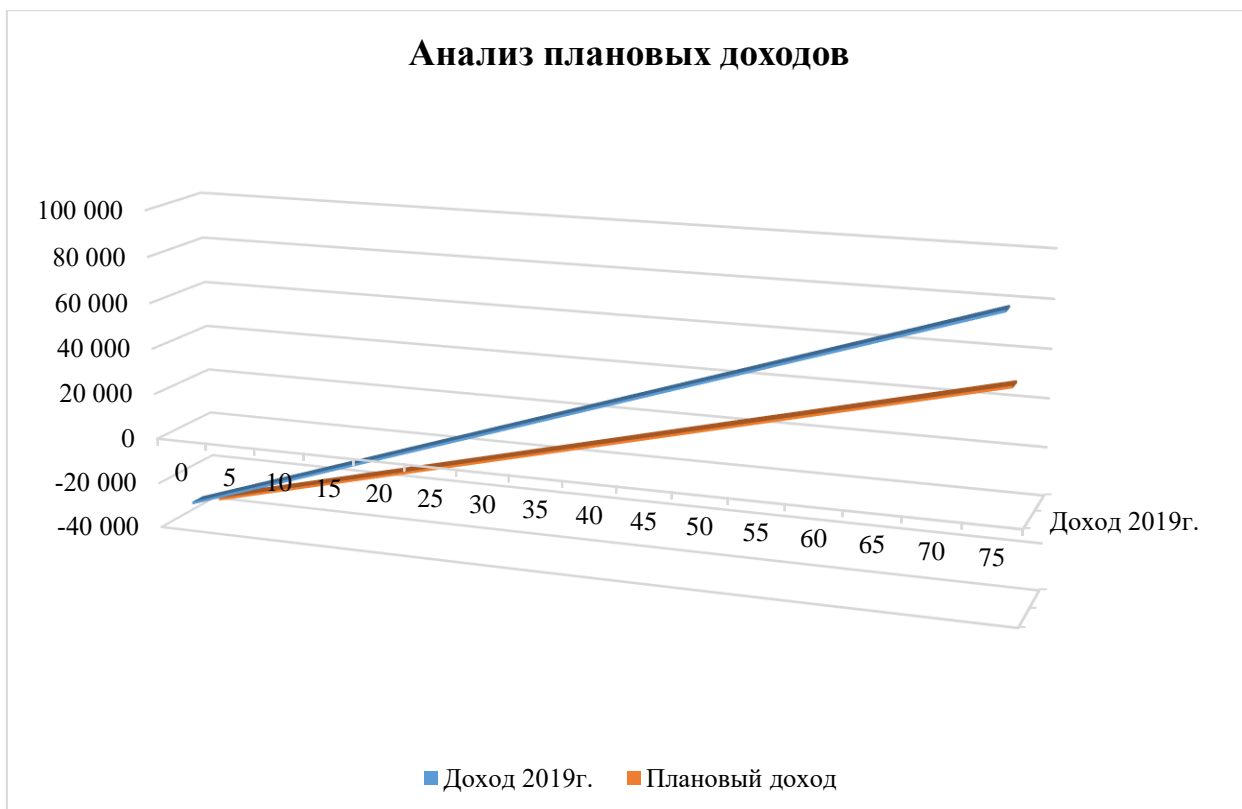


Рисунок 16 – Сравнительный анализ дохода на плановый период

Исходя из вышеизложенного, можно предположить, что в реальной деятельности ООО «Торговая команда» график безубыточности будет отличаться как на рисунке 17.

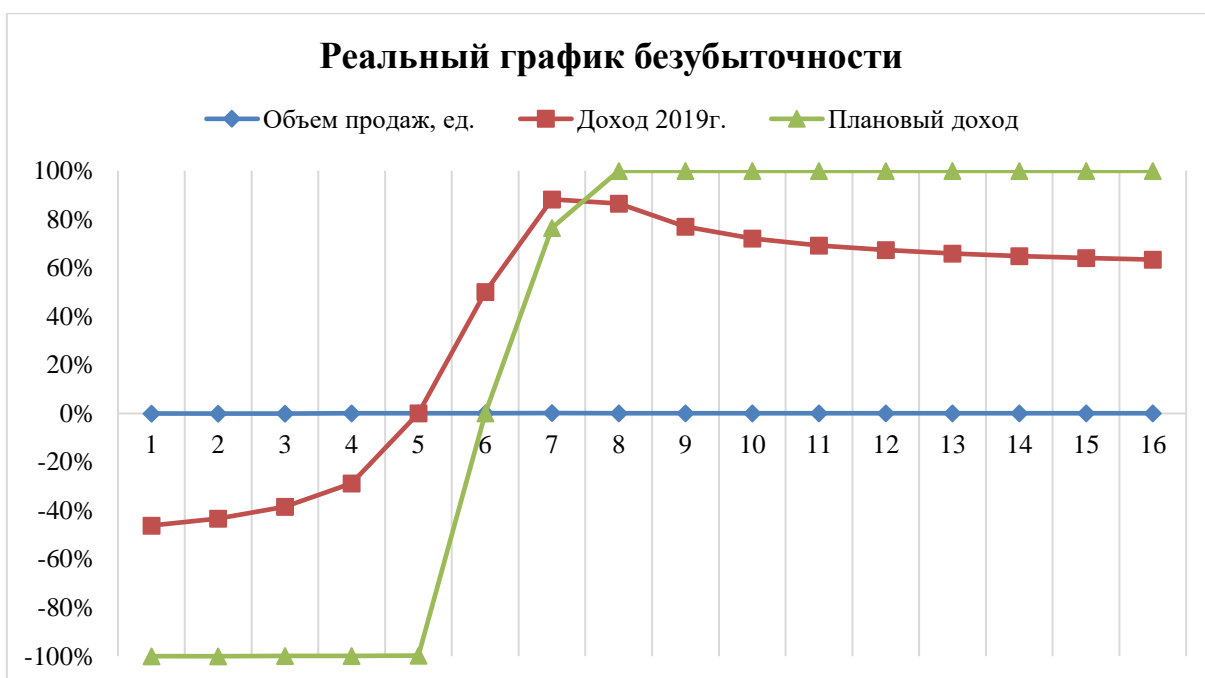


Рисунок 17 – Более реальный график безубыточности для ООО «Торговая команда»

Проведем планирование по конкретной товарной группе для компании ООО «Торговая команда».

В начале четвертого квартала 2019 г. в ООО «Торговая команда» была представлена новая ассортиментная группа оливкового масла «SI», в низком ценовом сегменте, за четвертый квартал удалось реализовать 1000 бутылок по 0,5 л. В таблице 35 представлены данные по реализации, далее рассчитаны величина прибыли от продаж при сложившихся ценах, объемах продаж и затратах.

Таблица 35 – Исходные данные по оливковому маслу «SIL» для анализа чувствительности прибыли к изменению основных факторов.

Наименование показателя	Ед. измерения	Значение
Объем продаж	Ед.	1000
Постоянные затраты	руб.	30000
Переменные затраты	руб./бут.	310 (300 закупка, 10 доставка)
Цена	руб./бут.	400

$$П_{рп} = 1000 \cdot (400 - 310) - 30\,000 = 60\,000 \text{ т.р.}$$

Расчет силы влияния операционного рычага:

- сила воздействия операционного рычага по цене

$$СВОР_{\text{Цед}} = 400 \cdot 1000 / 60\,000 = 6,7$$

- сила воздействия операционного рычага по переменным затратам

$$СВОР_{\text{Спер.}} = 310 \cdot 1000 / 60\,000 = 5,2$$

- сила воздействия операционного рычага по постоянным затратам

$$СВОР_{\text{Спост.}} = 30\,000 / 60\,000 = 0,5$$

- сила воздействия операционного рычага по объему продаж

$$СВОР_{\text{Вн.е.}} = (400 - 310) \cdot 1000 / 60\,000 = 1,5$$

Анализ влияния на прибыль изменения рассматриваемых факторов на $\pm 8\%$ с шагом в 2% представлен в таблице 36.

Таблица 36 – Данные для построения графика зависимости прибыли от факторов

Анализируемые факторы	Сила воздействия ОР	Процентное изменение прибыли при изменении фактора на:							
		-8%	-6%	-4%	-2%	2%	4%	6%	8%
1.Цена	6,7	-53,3%	-40%	-26,7%	-13,3%	13,3%	26,7%	40%	53,3%
2.Переменные затраты:	-5,2	41,3%	31%	20,7%	10,3%	-10,3%	-20,7%	-31%	-41,3%
2.1.Себестоимость закупки	-5,0	39,98	30,0	20,0	9,97	-9,97	-20,0	-30,0	-39,98
2.2.Транспортировка	-0,2	1,32	1,0	0,7	0,33	-0,33	-0,7	-1,0	-1,32
Постоянные затраты	-0,5	4%	3%	2%	1%	-1%	-2%	-3%	-4%
Объем продаж	1,5	-12%	-9%	-6%	-3%	3%	6%	9%	12%

График эластичности прибыли к анализируемым факторам представлен далее (Рисунок 18).

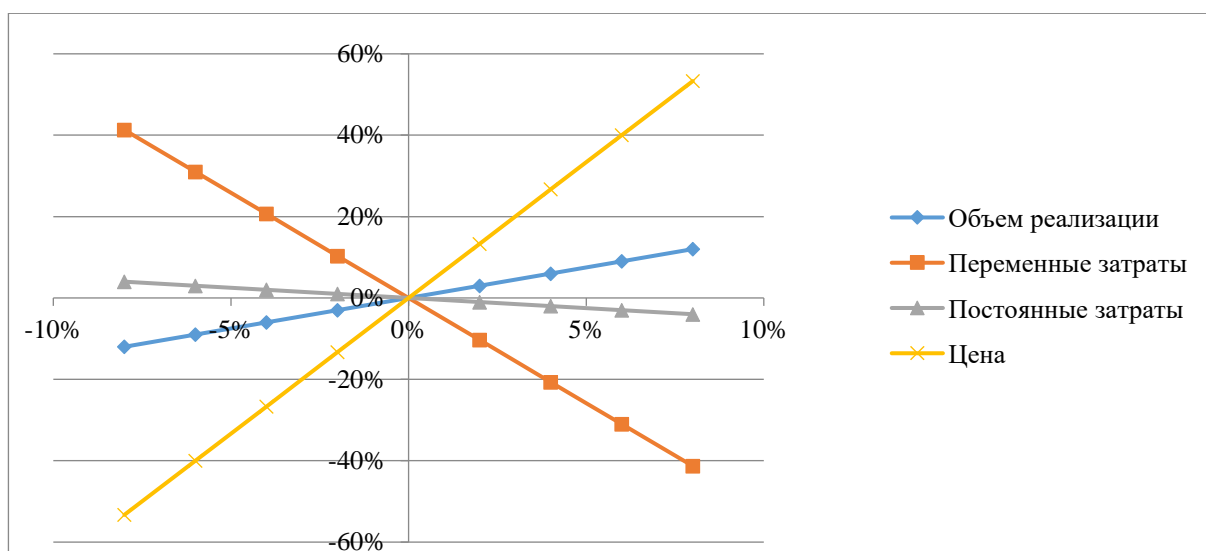


Рисунок 18 – График эластичности прибыли ООО «Торговая команда»

Можно сделать вывод, что наибольшее влияние на прибыль организации оказывает цена за единицу товара (1 бут.) ($СВОР_{\text{Цед.}} = 6,7$), на втором месте переменные затраты ($СВОР_{\text{Спер.}} = 5,2$), затем объем реализации ($СВОР_{\text{Вн.е.}} = 1,5$) и постоянные затраты ($СВОР_{\text{Спост.}} = 0,5$), что отражено в таблице 37.

Таблица 37 – Компенсирующие объемы реализации при изменении анализируемых факторов

Анализируемые факторы	Сила воздействия ОР	Компенсирующие изменение объема продаж при изменении фактора, %							
		-8%	-6%	-4%	-2%	2%	4%	6%	8%
Цена	6,7	55,1	36,4	21,7	9,7	-8,1	-15,1	-21,1	-26,2
Переменные затраты	-5,2	-38	-26,1	-16	-7,4	6,4	12,1	17,1	21,6
Постоянные затраты	-0,5	-2,7	-2	-1,3	-0,7	0,7	1,3	2	2,7

Чтобы лучше понять экономический смысл полученных результатов, целесообразно на основании данных таблицы 37 построить графики, на которых каждому изменению одного из факторов, откладываемого по оси X,

будет соответствовать определенное значение компенсирующего изменения объема реализации, откладываемого по оси Y (Рисунок 19).

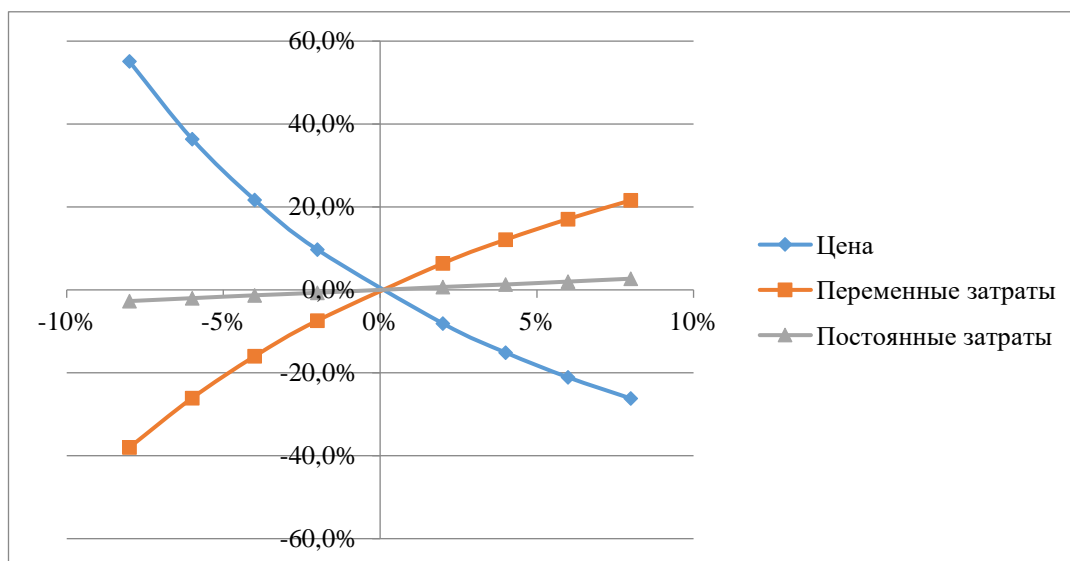


Рисунок 19 - График зависимости компенсирующих объемов реализации от изменения факторов

Если, например, средневзвешенная цена реализации оливкового масла ООО «Торговая команда» возрастет на 4%, то организация может допустить снижение объемов продаж на 15,1%. При снижении объема продаж менее, чем на 15,1% оптовая компания, в результате повышения цены получит дополнительную прибыль, при снижении объема продаж более, чем 15,1%, то ООО «Торговая команда» лишится части планового дохода.

Предположим, что ООО «Торговая команда» во втором квартале следующего года решит поднять цену на масло «SIL» с 400 р. до 450 р. или на 12,5%

Расчет ожидаемого изменения прибыли от увеличения цены представлен далее.

$$D_{\text{приб}} (\%) = 6,7 * 12,5\% = 83,75\%$$

$$D_{\text{приб}} = 60000 * 83,75\% = 50250 \text{ р.}$$

Таким образом, при увеличении цены реализации на 12,5%, при сохранении прежнего объема реализации в 1000 бут., ООО «Торговая команда» получит дополнительную прибыль в размере 83,75% или 50250 р.

Выручка от реализации составит:

$400000 - 143200 = 256800$ р., тогда объем реализации составит $256800 / 400 = 642$ бут.

Отсюда следует, что ООО «Торговая команда» при увеличении цены реализации масла «SIL» на 12,5% для сохранения прежней величины прибыли достаточно реализовать масла «SIL» в количестве 642 бут. или на сумму 256800 р.

Но в связи с тем, что во втором квартале наступает очередной сезон закупок продуктов после окончания зимних запасов, то ООО «Торговая команда» уверено в том, что снижения объема продаж не произойдет более чем на 20%.

Планирование на основе использования эффекта операционного рычага позволит оперативно и комплексно подходить к использованию финансов ООО «Торговая команда». Анализ чувствительности прибыли позволит компании ООО «Торговая команда» выбрать стратегию поведения на рынке. Существует правило при выборе выгодных вариантов ассортиментной политики - правило «50: 50».

Все виды реализуемого ассортимента ООО «Торговая команда» следует разделить на две группы в зависимости от доли переменных затрат. Если она больше 50 %, то поданным видам ассортимента выгоднее работать над снижением затрат. Если доля переменных затрат меньше 50 %, то ООО «Торговая команда» лучше увеличить объемы продаж – это даст больше валовой маржи.

Освоив систему планирования на основе операционного анализа, компания ООО «Торговая команда» получит следующие преимущества:

- возможность увеличить конкурентоспособность фирмы за счет снижения издержек и увеличения рентабельности;

- разработать гибкую ценовую политику, на ее основе увеличить оборот и вытеснить конкурентов;
- сэкономить материальные и финансовые ресурсы ООО «Торговая команда», получить дополнительные оборотные средства;
- оценить эффективность деятельности подразделений компании, мотивацию персонала;
- повысить релевантность плановых данных и эффективность планирования.

Предложения по совершенствованию процесса финансового планирования для ООО «ФУД» лежат в организационной плоскости, поэтому важно рассмотреть затраты на создание полноценного планово-экономического отдела оптовой компании.

Создание полноценного отдела ООО «ФУД» потребует некоторых финансовых инвестиций, их состав отраден в таблице 38.

Таблица 38 – Затраты на создание полноценного планово-экономического отдела ООО «ФУД»

Статьи затрат	Сумма затрат, р.
Формирование отдела (дополнительный прием 2-х сотрудников: бизнес-аналитика и логистика по закупкам, оборудование рабочего места и т.д.)	
Оклад логистика 19230 р. в мес. + отчисления соц. страх x 12 = 299988 руб.,	299988
Оклад бизнес-аналитика 19990 р. в мес. + отчисления соц. страх x 12 = 311844 руб.,	311844
рабочее место 4548руб. x 2 = 9096,	9096
компьютерное оборудование 28000 руб. x 2 = 56000руб.	56000
Итого:	676928

То есть, общие затраты на создание полноценного планово-экономического отдела составят по предварительным расчетам 676928 р. Естественно в современной экономической ситуации, сумма для ООО «ФУД» достаточно внушительная, но во-первых, это сумма годовых затрат, во-вторых, затраты на совершенствование планово-экономического отдела в условиях кризиса окупаются достаточно быстро, за счет оптимизации функциональных обязанностей, повышения производительности труда работников, сокращения потерь рабочего времени руководителей на текущую работу и т.д.

Далее рассмотрим экономическую эффективность мероприятий по увеличению плановых объемов продаж за счет расширения рынка сбыта макаронного комплекса (Таблица 39).

Таблица 39 – Плановые объемы реализации товаров ООО «ФУД» до и после реализации предложения

Наименование продукции	Объём реализации продукции, т. р.		Изменение, т. р.	Темп роста, %
	2019 г.	После реализации предложения		
Мука	540449	540449	0	100
Отруби	31588	31588	0	100
Крупы	71690	71690	0	100
Масла сливочные	85875	85875	0	100
Молоко	777	777	0	100
Сыры	5379	5379	0	100
Масла растительные	49380	49380	0	100
Сахар	17799	17799	0	100
Консервы	53190	53190	0	100
Мясо птицы	385689	385689	0	100
Макароны	109780	131063	21283	119,4
Итого	1351596	1372879	21283	101,57

Анализ данных, приведенных в таблице 39, позволяет сделать вывод, что при расширении рынка сбыта продукции макаронного комплекса, объём реализации продукции вырастет в целом по ООО «ФУД» на 1,57%.

Для ООО «ВЕК» по предложенному варианту проведен расчет планового объема оптового оборота предприятия по периодам года и ассортименту, а также методом экспертных оценок.

Метод экспертных оценок предполагает использование мнений высококвалифицированных экспертов по прогнозу оптового оборота торгового предприятия на предстоящий период. При его проведении использовался групповой метод, а именно метод «Дельфи». Число экспертов определяется по формуле: $N_{min}=0,5(3/1+5) = 4(\text{чел})$

В качестве экспертов при планировании прибыли были привлечены: директор ООО «ВЕК», заместитель директора по финансам, главный бухгалтер, руководитель тендерного отдела.

Члены экспертной комиссии отличаются высокой квалификацией, независимы в суждениях, имеют достаточно большой стаж и опыт работы в данной сфере.

Результаты мнений экспертов о динамике развития оптового оборота анализируемого торгового предприятия на будущий год представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Сводная таблица мнений экспертов о значении оптового оборота ООО «ВЕК» на предстоящий период

Специалисты	Планируемое значение, т. р.
Директор	156000
Заместитель директора по финансам	154500
Главный бухгалтер	155000
Руководитель тендерного отдела	156000
Рекомендуемое значение	156000

В качестве рекомендуемого значения была принята сумма оптового

оборота, предложенная большинством экспертов.

Следующим направлением планирования общего объема оптового оборота является расчет планового оборота по формам продажи, включая складской и транзитный.

Так как в ООО «ВЕК» весь оптовый оборот относится к складскому, то планирование складского оборота совпадет с планированием общего объема оптового оборота.

Для повышения эффективности планирования оптового оборота на прогнозный период, необходимо провести его планирование по периодам года и по структуре.

Распределение оптового оборота ООО «ВЕК» произведено по отдельным периодам года, а именно по кварталам. Так как значительных изменений в структуре рассматриваемых показателей не планируется, то осуществлен расчет удельного веса каждого квартала в общей величине продаж с использованием среднеарифметической (за последние три года) (Таблица 41).

Таблица 41 – Расчет оптового оборота по периодам ООО «ВЕК» на планируемый период (на основе расчета по средней арифметической удельного веса квартальных оборотов)

Кварталы	Удельный вес к итогу, %				План оптового оборота, т. р.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	средний	
1 квартал	20,01	19,66	18,65	19,44	30868,39
2 квартал	32,48	33,37	33,98	33,28	52839,35
3 квартал	26,59	26,03	28,42	27,01	42893,93
4 квартал	20,92	20,94	18,95	20,27	32186,33
Итого	100	100	100	100,00	158788

Планирование оптового оборота по кварталам на основе индекса сезонности представлено в таблице 42.

Таблица 42 – Планирование оптового оборота ООО «ВЕК» по кварталам (на основе индекса сезонности)

Кварталы	Оптовый оборот, тыс. руб.				Индекс сезонности	План оптового оборота, т. р.
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	средний		
1 квартал	21621,8	24608,4	24425	23551,74	0,76	30190,79
2 квартал	35096,3	41769,2	49790,9	42218,79	1,36	54119,94
3 квартал	28731,8	32581,8	39329	33547,54	1,08	43004,34
4 квартал	22605,1	26210,6	24840,1	24551,94	0,79	31472,94
Итого	108055	125170	138385	123870,0		158788,00

По результатам планирования оптового оборота на следующий период можно сказать, что наибольший объем продаж придется на 2 квартал – 54119,64 т. р., наименьший на 1 квартал – 30190,79 т. р. (Таблица 43).

Таким образом, результат, спланированный на основе индекса сезонности, является оптимальным, так как при продаже и планировании закупок продовольственных товаров необходимо учитывать сезонность.

Таблица 43 – Сводная таблица планов оптового оборота ООО «ВЕК» по периодам

Кварталы	Расчет на основе среднего уд. веса		Расчет на основе индекса сезонности	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
1 квартал	30868,39	19,44	30190,79	19,01
2 квартал	52839,35	33,28	54119,94	34,08
3 квартал	42893,93	27,01	43004,34	27,08
4 квартал	32186,33	20,27	31472,94	19,82
Итого	158788	100,00	158788,00	100,00

Далее представлено планирование оптового оборота в разрезе товарных групп на основе расчета по средней арифметической удельного веса оборотов товарных групп в общем объеме оптового оборота (Таблица 44).

Таблица 44 – Расчет планируемых показателей по структуре и значению оптового оборота ООО «ВЕК» на планируемый период (на основе расчета по средней арифметической удельного веса оборотов товарных групп)

Товарные группы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	план	
	уд. вес, %	уд. вес, %	уд. вес, %	уд. вес, %	сумма, т. р.
Крупы	8,2	8,3	8,7	8,4	13338,19
Масла сливочные	7	7,1	7,1	7,1	11221,02
Молоко	6,5	6,4	6,1	6,3	10056,57
Сыры	6,2	6,2	6,3	6,2	9897,79
Масла растительные	23,4	22	22,6	22,7	35991,95
Сахар	14,9	13,3	12,4	13,5	21489,31
Консервы	23,9	25,2	25,1	24,7	39273,57
Мука	5	4,2	4,3	4,5	7145,46
Макароны	4,9	7,3	7,4	6,5	10374,15
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	158788

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре оптового оборота ООО «ВЕК» в планируемом периоде займет товарная группа «Консервы» – 24,7% или 39273,57 т. р.

Наименьший удельный вес займут товарные группы «Мука» – 4,5% или 7145,46 т. р. соответственно

Планирование оптового оборота по товарным группам методом выравнивания динамического ряда по скользящей средней удельных весов оборота оптовой торговли и отдельных товарных групп представлено в таблице 45.

Таким образом, наибольший удельный вес в структуре оптового оборота ООО «ВЕК» в планируемом периоде займет товарная группа «Консервы» – 26,4% или 41920,03 т. р.

Наименьший удельный вес займет товарная группа «Мука» – 3,5% или 5557,58 тыс. руб.

Таблица 45 – Расчет структуры оптового оборота ООО «ВЕК» на планируемый период методом выравнивания динамического ряда по скользящей средней удельных весов оптового оборота и отдельных товарных групп

Товарные группы	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Кср ₁	Кср ₂	ΔК	Уд вес в планир году, %	План оптового оборота, т. р.
	уд. вес, %	уд. вес, %	уд. вес, %					
Крупы	8,2	8,3	8,7	8,25	8,50	0,25	8,8	13973,34
Масла сливочные	7	7,1	7,1	7,05	7,10	0,05	7,2	11432,74
Молоко	6,5	6,4	6,1	6,45	6,25	-0,20	6,0	9527,28
Сыры	6,2	6,2	6,3	6,20	6,25	0,05	6,3	10003,64
Масла растительные	23,4	22	22,6	22,70	22,30	-0,40	21,2	33663,06
Сахар	14,9	13,3	12,4	14,10	12,85	-1,25	10,8	17149,10
Консервы	23,9	25,2	25,1	24,55	25,15	0,60	26,4	41920,03
Мука	5	4,2	4,3	4,60	4,25	-0,35	3,5	5557,58
Макаронны	4,9	7,3	7,4	6,10	7,35	1,25	9,8	15561,22
Итого	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,00	100,0	158788,00

Сводные данные плана оптового оборота рассматриваемого предприятия ООО «ВЕК» отражены в таблице 46.

Таблица 46 – Сводная таблица планов оптового оборота по структуре

Товарные группы	Расчет на основе среднего уд. веса		Расчет на основе выравнивания динамического ряда по скользящей средней	
	Сумма, т. р.	Уд. вес, %	Сумма, т. р.	Уд. вес, %
Крупы	13338,19	8,4	13973,34	8,8
Масла сливочные	11221,02	7,1	11432,74	7,2
Молоко	10056,57	6,3	9527,28	6,0
Сыры	9897,79	6,2	10003,64	6,3
Масла растительные	35991,95	22,7	33663,06	21,2
Сахар	21489,31	13,5	17149,10	10,8
Консервы	39273,57	24,7	41920,03	26,4
Мука	7145,46	4,5	5557,58	3,5
Макаронны	10374,15	6,5	15561,22	9,8
Итого	158788	100,0	158788,00	100,0

Оптовый оборот по товарным группам был спланирован двумя методами. При планировании оптового оборота по товарным группам за основу принимаются данные, спланированные методом выравнивания динамического ряда удельных весов, так как в данном случае будут наиболее точно учтены колебания оборота.

Выбор метода будет обусловлен тем, что он учитывает динамику рассматриваемого показателя за ряд лет работы предприятия. Также необходимо отметить, что расчеты всеми остальными методами, хотя и предполагают положительную динамику показателя, но она более низка, что не стимулирует изучаемое предприятие к дальнейшему развитию. Соответственно выбор других методов в качестве основы планирования оптового оборота ООО «ВЕК» является нецелесообразным.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию финансового планирования для ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за счет индивидуального подхода к выбору финансовых моделей планирования положительно скажутся на показателях работы.

Заключение

В изменчивых и волатильных условиях современной российской экономики очевидно, что наиболее простые методы и традиционные подходы (тем более их отсутствие) к вопросам финансового планирования зачастую не приносят нужного результата. Как итог многие оптовые компании, не говоря уже о многочисленных малых оптовых фирмах, в определенный момент времени начинают испытывать серьезные трудности с поступлением и использованием уже имеющихся у них финансовых ресурсов. При этом зачастую такого рода финансовые неурядицы преодолимы со временем, так как связаны с разрывом отгрузки и оплаты товаров во времени, но в то же время перманентные краткосрочные финансовые затруднения сковывают возможности развития торговых компаний, что в долгосрочной перспективе приводит к потере текущей ликвидности и снижению конкурентоспособности.

В рамках исследования темы «Повышение эффективности финансового планирования в компании (на примере торговой отрасли)» осуществлена попытка комплексного анализа общих проблем финансового планирования и планирования оборота, в частности, на примере трех идентичных по объему продаж, масштабу и региону присутствия оптовых компаний Самарской области. Первоначально определен теоретический методологический базис исследования, что позволило сделать ряд ключевых выводов.

Определено, что финансовое планирование в оптовой торговле можно обозначить как процесс моделирования комплекса целей, достижения которых соответствует как субъективному желанию, так и объективным (текущими и прогнозируемыми) финансовым возможностям, сводящийся к установлению финансовых показателей в области планирования объема продаж (называемого в торговле товарооборотом), который в свою очередь включает три этапа: подготовительный, основной и заключительный.

Отмечено, что в реальных рыночных отношениях в условиях жесткой конкуренции производителям продукции, предпринимателям и менеджерам нельзя полагаться только на свой опыт, инструкцию или удачные обстоятельства, так как краеугольным камнем предпринимательского дела являются вопросы стратегии и планирования развития предприятия.

Применительно к оптовой торговле финансовое планирование представляет собой определение возможного будущего товарооборота с учетом спроса, ассортимента производителей и финансовых возможностей оптовой компании обеспечить закупку и реализацию необходимого количества товаров в целях лучшего приспособления субъектов хозяйствования к складывающейся конъюнктуре рынка.

Сделан вывод, что финансовое планирование в сфере оптовой торговли может способствовать выявлению тенденций в развитии и формированию эффективной стратегии дальнейшего развития.

В рамках исследования проведен анализ статистической информации о значимости оптовых посредников в экономике региона с целью уточнения места и роли данного звена торговли, результаты которого показали, что особая значимость финансового планирования для торговых компаний определяется ролью торговли в целом и оптовой торговли в частности, а также наличием специфических подходов к организации данного процесса в торговой сфере, что приводит к осознанию необходимости усовершенствования существующих подходов к планированию, как функции финансового менеджмента.

Отмечено, что адаптация подходов к планированию или выработка новых для торговых компаний должна быть произведена с точки зрения масштаба, если для больших фирм и корпораций применимы классические подходы к планированию всех финансовых показателей деятельности, то в малых и средних фирмах излишняя детализация и огромный набор неактуальных показателей приводит к рассеиванию внимания и отсутствию адекватной политики по управлению финансовыми потоками.

В практической части исследования проанализированы показатели качества финансового планирования ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за 2018-2019 гг. в динамике, изучено влияние на них такого важного фактора, как управление финансовым планированием.

По данным анализа сделан ряд выводов:

1. Несмотря на схожесть ассортимента и объемов продаж, оптовые компании в организационном плане сильно отличаются, штат сотрудников, отвечающих за финансовый менеджмент различно, спектр должностных обязанностей обширен, но вопросы финансового планирования выделены не четко, не закреплены конкретные функции за работниками. Отмечены и недостатки организационного характера, подотчетность сотрудников, контроль их деятельности, также не регламентированы во всех компаниях.

2. Относительно принципов и методов планирования выявлено, что в ООО «Торговая команда» финансовое планирование стихийное, выполняется по требованию руководства не регулярно, не применяются современные методы планирования. В ООО «ФУД» планирование происходит в рамках двухуровневой системы, разделение функций не оптимально, объективно плановые данные разрабатываются только для объемов продаж, современные методики и модели не применяются. Более успешным признано планирование в ООО «ВЕК», в финансовом отделе которого используется большинство методов планирования, в качестве недостатков отмечено отсутствие планирования по ассортименту и экспертным методом.

3. В процессе оценки эффективности управления процессом финансового планирования рассчитаны основные показатели, которые выявили ряд проблем в области результативности применяемых методов планирования, в частности, отмечена низкая эффективность управления финансовым планированием в ООО «ФУД», что напрямую связано с не рациональной организацией управленческого процесса. ООО «Торговая

команда и ООО «ВЕК» по сравнению с предыдущим периодом стали более успешно осуществлять свою деятельность на рынке.

Анализ позволил сделать вывод, что для каждой компании необходима коррекция моделей и организации финансового планирования в зависимости от выявленных недостатков.

В третьем разделе исследования предложены рекомендации по результатам сравнительного анализа и моделей финансового планирования индивидуально для каждой оптовой компании, в частности: разработана система регулярного планирования, в том числе по ассортиментным группам, предложен состав плановых показателей, предложен процесс оптимизации процесса планирования, отмечена необходимость на базе оптимизации процесса планирования структурировать ассортимент по наиболее востребованным товарным позициям – макароны, крупы, сахар и сузить ассортимент по другим.

Общей рекомендацией для всех компаний можно считать необходимость оптимизации всего цикла финансового планирования и анализа по товарным позициям от закупки, логистики и до продажи товара путем сосредоточения его в едином центре ответственности – планово - экономическом (с учетом структуры управления в каждой компании).

Планирование на основе использования эффекта операционного рычага позволит оперативно и комплексно подходить к использованию финансов ООО «Торговая команда». Анализ чувствительности прибыли позволит компании ООО «Торговая команда» выбрать стратегию поведения на рынке. Существует правило при выборе выгодных вариантов ассортиментной политики - правило «50: 50».

Все виды реализуемого ассортимента ООО «Торговая команда» следует разделить на две группы в зависимости от доли переменных затрат. Если она больше 50 %, то поданным видам ассортимента выгоднее работать над снижением затрат. Если доля переменных затрат меньше 50 %, то ООО

«Торговая команда» лучше увеличить объемы продаж – это даст больше валовой маржи.

Освоив систему планирования на основе операционного анализа, компания ООО «Торговая команда» получит следующие преимущества:

- возможность увеличить конкурентоспособность фирмы за счет снижения издержек и увеличения рентабельности;
- разработать гибкую ценовую политику, на ее основе увеличить оборот и вытеснить конкурентов;
- сэкономить материальные и финансовые ресурсы ООО «Торговая команда», получить дополнительные оборотные средства;
- оценить эффективность деятельности подразделений компании, мотивацию персонала;
- повысить релевантность плановых данных и эффективность планирования.

Предложения по совершенствованию процесса финансового планирования для ООО «ФУД» лежат в организационной плоскости, поэтому важно рассмотреть затраты на создание полноценного планово-экономического отдела оптовой компании.

Для ООО «ВЕК» по предложенному варианту проведен расчет планового объема оптового оборота предприятия по периодам года и ассортименту, а также методом экспертных оценок.

Экономическая оценка предлагаемых мероприятий показала их высокую эффективность, таким образом, предложенные рекомендации по совершенствованию финансового планирования для ООО «Торговая команда», ООО «ФУД» и ООО «ВЕК» за счет индивидуального подхода к выбору финансовых моделей планирования положительно скажутся на показателях работы.

Список используемой литературы и источников

1. Абрютин М.С. Анализ финансово-экономической деятельности фирмы. / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. — М.: Дело и Сервис, 2016. 232 с.
2. Аллахверанов С.К. Показатели эффективности деятельности организаций сферы торговых услуг / Аллахверанов С.К.// Вектор экономики. 2018. № 1 (19). С. 46.
3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: учебник / Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф. Мигун и др.; под общ. ред. В.И. Стражева. - М.: Высшая школа, 2017. 468с.
4. Аскеров П.Ф. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пос. / П.Ф.Аскеров, И.А.Цветков и др.; Под общ. ред. П.Ф. Аскерова. – М.: ИНФРА-М, 2017. 176 с.
5. Афанасенко А. Н. Приемы и методы анализа финансового состояния предприятия / А. Н. Афанасенко // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. 2018. № 4. С. 204–210.
6. Баканов, М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет.– М.: Финансы и статистика, 2018. 638с.
7. Безруких П.С., Кондраков Н.П., Палий В.Ф. и др. Бухгалтерский учет: Учебник /Под. ред. П.С. Безруких. – М.: Бухгалтерский учет, 2016. 468с.
8. Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2017. 524с.
9. Банк В.Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С.В. Банк, А.В. Тараскина; под ред. В.Р. Банка. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. 364с.
10. Баталова Е. Ю. Регулирование финансовой деятельности малых торговых предприятий в Российской Федерации / Е.Ю. Баталова // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. 2017. № 8(86). С.8 -11.

- 11.Белолипецкий ВТ. Финансы фирмы: курс лекций; под ред. И.Л. Мерзлякова. – М.: ИНФРА-М, 2016. 232с.
- 12.Бородина Е.И. Финансы фирмы /Е.И. Бородина [и др.]. – М:Банки и Биржи: ЮНИТИ, 2017. 428с.
- 13.Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / Пер. с англ.; Гл. ред. сер. Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2017. 586 с.
- 14.Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие/ А.Н. Гаврилова, А. А. Попов - 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. 576с.
- 15.Гиляровская Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.Т. Гиляровская и др. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 360 с.
- 16.Гиляровская Л.Т. Финансово-инвестиционный анализ и аудит коммерческих организаций / Л.Т. Гиляровская, Д.А. Ендовицкий. - Воронеж: Изд-во Воронеж, гос. ун-та, 2017. 632с.
- 17.Гришин А. Ф., Пантелеев А. В. Методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия / А. Ф. Гришин, А. В. Пантелеев // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. 2017. № 1. С. 145–151.
- 18.Губина А. Н. Экономический механизм управления доходами торговли (на примере организаций потребительской кооперации) : дис. ... канд. экон. наук. Белгород, 2010. С.36.
- 19.Дворядкина Е.Б. Факторы спроса на локальном потребительском рынке товаров и услуг / Е.Б. Дворядкина // Известия УрГЭУ. 2018. №1(51). С. 43–48.
- 20.Донцова А.В. Анализ финансовой отчетности / А.В. Донцова, Н.А. Никифорова // Финансовый менеджмент. 2016. № 1. С.15-21.
- 21.Ермолович Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие; под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2016. 386с.

- 22.Ефимова О.В., Мельник М.В. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / О.В.Ефимова, М.В. Мельник; под ред. О.В. Ефимовой. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Изд-во ОМЕГА-Л, 2016. 408 с.
- 23.Земсков В.В. Смешанный анализ прибыли / В.В.Земсков //Аудиторская ведомость. 2016. №1. С.84-89.
- 24.Исаева Ш. М. Современные проблемы проведения анализа финансово-экономического состояния предприятия и пути их решения / Ш. М. Исаева// Современные проблемы науки и образования. 2018. № 2–3. С. 127.
- 25.Истомина Л. А. Зарубежный опыт анализа финансового состояния предприятий / Л. А. Истомина // Вестник Ижевской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 1 (11). С. 62–65.
- 26.Клименкова Л.В. Формирование прибыли / Л.В.Клименкова // Учет. Налоги и право. 2015. № 46. С.12-17.
- 27.Ковалев В.В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения)/ под ред. В.В. Ковалева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2019. 286с.
- 28.Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. 2-е изд./ В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2017. 302с.
- 29.Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности фирмы: учебник/ В.В. Ковалев, О.Н. Волкова; под ред. В.В Ковалева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. 462с.
- 30.Ковалева А.М. Финансы фирмы: учебник / А.М. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамай. – М.: ИНФРА-М, 2017. 436с.
- 31.Коласс Б. Управление финансовой деятельностью фирмы. Проблемы, концепции и методы: учеб. пособие / пер. с фр.; под. ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2016. 312с.

32. Колчина Н.В. Финансы фирмы / Н.В. Колчина [и др.]. – М. :ЮНИТИ, 2018. 591 с.
33. Креснова М.Н. Операционный левиредж как инструмент планирования прибыли от продаж / М.Н. Креснова // Финансовый менеджмент. 2017. № 6. С.56-61.
34. Курс экономической теории /под ред. проф. М.Н.Чепурина. – Киров: АСА, 2016. 354с.
35. Макарова В. И. Роль анализа финансового состояния в системе управления предприятием / В. И. Макарова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. 2018. 19. С. 183–186.
36. Максютков А.А. Управление доходами / А.А. Максютков// Финансы. – 2018. - № 12. – С.21-24.
37. Маркарян Э. А. Финансовый анализ / Э. А. Маркарян. М. : Кнорус, 2018. 250 с.
38. Мустафина О.В., Нечеухина Н.С. Финансовое управление доходами в бизнес-структурах розничной торговли /О. В. Мустафина, Н.С. Нечеухина // Материалы Международной научно-практической конференции. Т2. 2016. С. 198-201.
39. Налоговый кодекс РФ. Федеральный закон от 6 августа 2001 г. № 110-ФЗ (в ред. 25.12.2018 № 493-ФЗ): официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
40. Орлов А. Три источника – три составных части прибыли /А.Орлов // Управление компанией. 2017. №6. С. 4.
41. Павлова Л.Н. Финансы предприятий: учебник для вузов./ Л.Н. Павлова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2018. 362с.
42. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль», утвержденное приказом Минфина РФ от 06.07.02 г. № 43н. в ред. Приказа Минфина РФ от 24.12.2017 г. № 186н)

официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа:
<http://www.consultant.ru/>

43. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации»
44. (ПБУ 10/99). Приказ Минфина РФ от 6 мая 1999 г. № 32н (в ред. Приказа Минфина РФ от 06.04.2015 № 57н) официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
45. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утверждено приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н, с изменениями от 06.04.2015 № 57н) официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
46. Попова Л.В. Прибыль в деятельности фирмы и факторы, влияющие на ее величину / Л.В. Попова // Справочник инженера. 2016. №11. С. 20-22.
47. Попова, Р.Г. Финансы предприятий / П Р.Г. Попова, И.Н. Самонова, И.И. Доброседова. — СПб. : Питер, 2016. 224 с.
48. Родионова Е. Н. Управление финансовым состоянием // В книге: Экономика и управление: вызовы инновационного развития материалы Всероссийской научно-практической конференции. Челябинский Многопрофильный Институт. 2019. С. 64–67.
49. Рубцова Е.А. Антикризисные меры: управление прибылью фирмы / Е.А. Рубцова // Налоговый вестник. 2019. № 6. С.15-18.
50. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности фирмы: учеб. пособие. 7-е изд./ Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2017. 418с.
51. Селезнева Н.Н. Финансовый анализ/ Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: Юнити, 2016. 479 с.
52. Сергеев И.В., Экономика организаций (предприятий): учебник. / И.В. Сергеев, И.И. Веретенников; под ред. И.В. Сергеева – 3-е изд., пераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2018. 560 с.

53. Симунина Т.А. Экономика фирмы: учеб. пособ. / Т.А. Симунина, Е.Н. Симунин, В.С. Васильцов и др. - 3-е изд. пераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2018. 256 с.
54. Скамай Л. Прибыль и методы ее анализа /Л. Скамай// Риск. 2018. №4. С.72.
55. Складенко В.К. Метод публичного операционного анализа прибыли /В.К. Складенко// Справочник экономиста. 2016. №5. С. 53-60.
56. Складенко В.К. Формирование и распределение доходов фирмы / В.К. Складенко, А.Н. Голеницкий // Справочник экономиста. 2016. №1. С.77-85.
57. Соколов Я. В. Бухгалтерский учет для руководителей. 2-е изд., перераб. и доп./ Я. В. Соколов, М. Л. Пятов. – М.: Проспект, 2016. 352с.
58. Соколов Я. В., Пятов, М. Л. Достоверный и добросовестный взгляд на бухгалтерскую информацию / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов// Бухгалтерский учет, 2019. № 5. С.52-56.
59. Справочник финансиста фирмы. 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. 186с.
60. Ткачук М.И. Основы финансового менеджмента: учеб. пособие / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. – М.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2016. 198с.
61. Тимирьянова В. М., Зимин А. Ф., Жилина Е. В. Пространственная составляющая в изменении розничного рынка товаров/ В.М. Тимирьянова, А.Ф. Зимин, Е.В. Жилина // Экономика региона. 2018. Т. 14, вып. 1. С. 164-175
62. Тихомирова, Е.В. Управление доходами компании / Е.В. Тихомирова // Финансы. 2018. № 12. С.7-11.
63. Управление финансами организаций: учеб. пособие / под ред. А.Н. Гавриловой, Е.Ф. Сысоевой. – Воронеж: ИПФ Воронеж, 2017. 288с.

64. Усенко Л. Бизнес-анализ деятельности организации. М.: Инфра-М, 2018. 560с.
65. Учетная политика для целей налогообложения: справоч.пособие / под ред. С.А. Николаевой. Изд. 3-е, перераб. и доп. – М.: Аналитика – Пресс, 2018. 122с.
66. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ (в ред. от 31 декабря 2017 г. № 481-ФЗ): официальный сайт [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
67. Филатов, О.К. Планирование финансов, управление на предприятии: практическое пособие/ О.К. Филатов. – М.: Финансы и статистика, 2016. 429с.
68. Финансовое планирование / Поукок М.А., Тейлор А.Х. – М.: Инфра-М, 2016. 246с.
69. Финансы фирмы: учебник / под ред. М.В.Романовского. – СПб.: Бизнес-пресса, 2017. 258с.
70. Финансовое управление компанией / Е.В. Кузнецова. – М.: Правовая культура, 2019. 196с.
71. Финансовый менеджмент. Руководство по технике эффективного менеджмента: учеб.пособие / под ред. Е.В. Кузнецовой. – М.: Карана, 2019. 322с.
72. Финансовый менеджмент: практикум / Л.А. Бурмистрова, Е.О. Ветрова, О.А. Жеволукова и др.; под ред. Н.Ф. Самсонова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. 206с.
73. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / под ред. Е.С. Стояновой. 5-е изд. – М.: Перспектива, 2017. 322с.
74. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Т.А. Краева и др.; под ред. Г.Б. Поляка. – М.: Финансы: ЮНИТИ, 2016. 486с.
75. Финансы предприятий/ А.М. Козина. – СПб.: Питер, 2015. 346с.

76. Финансы предприятий: учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.; под ред. Н.В. Колчиной. 2-е изд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 636с.
77. Фридман, А.М. Финансы организации (предприятия): учебник / А.М. Фридман. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. 488 с.
78. Хелферт, Э. Техника финансового анализа. / Э.Хелферт. – СПб. : Питер, 2016. – 192с.
79. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет. – М. : ИНФРА-М, 2019. 208 с.
80. Юхтанова Ю. А. Сравнительная оценка методик анализа финансового состояния предприятия / Ю. А. Юхтанова // Вестник магистратуры. 2018. № 10 (49). С. 100–102.
81. Gupta A, Dengre V, Abubakar H & Manan Shah Comprehensive review of text-mining applications in finance Financial Innovation volume6, Article number: 39 (2020) Cite this article.
82. Joachim Häcker, Dietmar Ernst. Financial Modeling: An Introductory Guide to Excel and VBA Applications in Finance // J. Häcker, D. Ernst // Global Financial Markets. – Palgrave Macmillan UK, 623 p., 2019.
83. Mehmet Akif Destek and Bilge Koxsel Income inequality and financial crises: evidence from the bootstrap rolling window // Financial Innovation 2020 November 2020
84. Rajan Sruthi & Santhakumar Shijin Investigating liquidity constraints as a channel of contagion: a regime switching approach// Financial Innovation volume6, Article number: 24 (2020)
85. What is Internal Rate of Return (IRR)? [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/>.

Приложение А

Этапы планирования оптового оборота

Таблица А.1 – Сформированные этапы планирования

Название этапа	Содержание этапа	Направления планирования
I. Подготовительный этап	1.1. Определение цели и задач планирования	Основной целью является обоснование объема, состава и структуры объема оптового оборота на планируемый период с целью его оптимизации. Основными задачами планирования оптового оборота являются следующие: – изучение экономических предпосылок планирования; – расчет общего планового объема оптового оборота; – планирование оборота по формам и видам продаж; – разработка рекомендаций по росту оптового оборота и оптимизации его состава и структуры
	1.2. Определение предмета и объекта планирования	Объектом планирования является конкретное предприятие оптовой торговли, а предметом – оптовый оборот
	1.3. Сбор и анализ необходимой информации	– сбор и анализ первичной информации; – сбор и анализ вторичной информации
	1.4. Выбор методов планирования	– выбор и возможность использования количественных методов планирования выбор и возможность использования качественных методов планирования
	1.5. Изучение и оценка экономических предпосылок планирования	– политика государства в области развития оптовой торговли (приватизация оптовых предприятий, наличие концепции развития оптовой торговли); – изучение экономических показателей региона деятельности оптового предприятия: количество предприятий розничной торговли и общественного питания; численность внерыночных потребителей; структура и объем ввоза и вывоза потребительских товаров; численность населения и уровень его покупательной способности); – анализ экономических показателей деятельности оптового предприятия за ряд предшествующих лет; анализ оптового оборота предприятия за ряд предшествующих лет и выявление тенденций его развития

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

II. Основной этап	2.1. Планирование общего объема оптового оборота	<ul style="list-style-type: none"> – расчет оптового оборота по видам продаж на планируемый период; – планирование оборота по формам продажи;
	2.2. Расчет оптового оборота во временном и ассортиментном аспектах	<ul style="list-style-type: none"> – планирование оптового оборота по месяцам и кварталам будущего года; – расчет плановой ассортиментной структуры оптового оборота
III. Заключительный этап	3.1. Выявление резервов роста оптового оборота и оптимизации его структуры и состава	<ul style="list-style-type: none"> – определение и обоснование резервов увеличения общего объема оптового оборота; – обоснование размера оптового оборота по видам и формам продажи с целью их оптимизации; – обоснование резервов роста оптового оборота в разрезе отдельных ассортиментных групп
	3.2. Разработка плана мероприятий по достижению запланированной величины оптового оборота	<ul style="list-style-type: none"> – разработка мероприятий и контроль за их выполнением

Приложение Б
Отчетность ООО «Торговая команда»

Таблица Б.1 – Бухгалтерская отчетность

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 20 19 г.

		Коды		
		0710001		
		31	12	2019
		20977323		
		6314027100		
		46.38		
		384 /385		
Форма по ОКУД				
Дата (число, месяц, год)				
Организация	<u>ООО «Торговая команда»</u>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	<u>Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков</u>	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: т. р.		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес) <u>443022, Самарская область, город Самара, Управленческий тупик, дом 7..</u>				

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	2019 г.	2018 г.	2017 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства			
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения			
Отложенные налоговые активы			
Прочие внеоборотные активы			
Итого по разделу I			
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы			
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность			
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты			
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II			
БАЛАНС			

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III			
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу IV			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Кредиторская задолженность			
Доходы будущих периодов			
Оценочные обязательства			
Прочие обязательства			
Итого по разделу V			
БАЛАНС			

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2019 г.

Организация	ООО «Торговая команда»	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков	ИНН	20977323		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	ОКВЭД	6314027100		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	46.38		
			384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 <u>19</u> г.	За 20 <u>18</u> г.
	Выручка		
	Себестоимость продаж	()	()
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	()	()
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж		
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) до налогообложения		
	Текущий налог на прибыль	()	()
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	1620	755

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 <u>19</u> г.	За 20 <u>18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	-	-

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

10502037		Клп 632401001		Стр. 003		Форма по ОКУД 071000	
Бухгалтерский баланс							
АКТИВ							
Показания*	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему		
1	2	3	4	5	6		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
	Нематериальные активы	1110					
	Результаты исследований и разработок	1120					
	Основные средства	1130	6 200 000	5 867 000	8 030 000		
	Долговые вложения в материальные ценности	1140	1 100 000	1 371 000	2 600 000		
	Финансовые вложения	1150					
	Отложенные налоговые активы	1160					
	Прочие внеоборотные активы	1170					
	Итого по разделу I	1100	7 300 000	7 238 000	8 290 000		
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
	Запасы	1210	3 730 000	3 272 290	2 903 200		
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			6 000 000		
	Дебиторская задолженность	1230	3 503 300	2 637 150	2 488 994		
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 000 000	1 000 000	3 544 430		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 350 000	1 363 000	7 953 900		
	Прочие оборотные активы	1260	3 000 000	1 035 200	1 035 200		
	Итого по разделу II	1200	7 498 300	6 133 590	6 645 524		
	БАЛАНС	1600	7 571 300	6 205 970	6 728 444		
ПАССИВ							
Показания*	Наименование показателя	Код	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему		
1	2	3	4	5	6		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ							
	Уставный капитал (основной капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 000 000	1 000 000	1 000 000		
	Собственные акции, выкупленные у акционеров*	1320					
	Переоценка внеоборотных активов	1340					
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350					
	Резервный капитал	1360					
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1 446 000	1 396 000	7 43 000		
	Итого по разделу III	1300	1 446 000	1 410 000	7 51 000		
III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ							
	Паевой фонд	1310					
	Целевой капитал	1320					
	Целевые средства	1350					
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360					
	Резервный и иные целевые фонды	1370					
	Итого по разделу III	1300					
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА							
	Заемные средства	1410	8 000 000	1 000 000	1 000 000		
	Отложенные налоговые обязательства	1420					
	Оценочные обязательства	1430					
	Прочие обязательства	1450					
	Итого по разделу IV	1400	8 000 000	1 000 000	1 000 000		

Продолжение приложения Б

Продолжение таблицы Б.1



ИНН: 6:3:2:2:0:3:7:8:3:1
 КПП: 6:3:2:4:0:1:0:0:1:1 Стр. 0:1:0:

Форма по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения*	Наименование показателя	Код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	1:0:3:5:1:3:5	9:3:6:6:7:5
	Себестоимость продаж	2120	(9:0:0:3:3:1)	(8:1:6:4:9:2)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1:3:4:8:0:4	1:2:0:1:8:3
	Коммерческие расходы	2210	(3:5:2:0:3)	(3:4:9:1:2)
	Управленческие расходы	2220	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	9:9:6:0:1	8:5:2:7:1
	Доходы от участия в других организациях	2310	1:5:6:8	
	Проценты к получению	2320	1:0:2:0	1:4:4:9
	Проценты к уплате	2330	(1:7:5:8:5)	(1:9:2:9:4)
	Прочие доходы	2340	3:4:9:6	2:1:9:0
	Прочие расходы	2350	(8:7:0:9:2)	(6:8:6:5:6)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1:0:0:7	9:6:0
	Текущий налог на прибыль	2410	(2:3:7)	(2:1:9)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	3:8	3:8
	Чистая прибыль (убыток)	2400	7:3:2	7:0:9
	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ³	2500		
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

Приложение В
Отчетность ООО «ФУД»

Таблица Б.1 – Бухгалтерская отчетность ООО «ФУД»

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 20 19 г.

Организация ООО «ФУД» по ОКПО _____
 Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН _____
 Вид экономической деятельности Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков по ОКВЭД _____
 Организационно-правовая форма/форма собственности _____
Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС _____
 Единица измерения: т. р. по ОКЕИ _____
 Местонахождение (адрес) 443022, Самарская область, город Самара, Совхозный проезд, дом 346.

Коды		
0710001		
31	12	2019
20977323		
6314027100		
46.38		
384 /385		

	На 31 Декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	463200	433200	455100
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	463200	433200	455100
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	290320	327229	373000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	60433	40542	52400
Дебиторская задолженность	125630	163450	172440
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	490903	414178	367378
Прочие оборотные активы	256	324	142
Итого по разделу II	504342	512523	510260
БАЛАНС	967542	945723	965360

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)			
Итого по разделу III	5449	4404	4454
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	12000	7000	6000
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	12000	7000	6000
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	353260	372826	267430
Кредиторская задолженность	596833	561493	675721
Доходы будущих периодов	-	-	7500
Оценочные обязательства	-	-	4255
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	950093	934319	954906
БАЛАНС	967542	945723	965360

Продолжение приложения В

Продолжение таблицы В.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2019 г.

Организация	ООО «ФУД»	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков	ИНН	20977323		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	ОКВЭД	6314027100		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	46.38		
			384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 <u>19</u> г.	За 20 <u>18</u> г.
	Выручка	1351596	1586302
	Себестоимость продаж	(1150586)	(1398155)
	Валовая прибыль (убыток)	201010	188147
	Коммерческие расходы	(63040)	(39001)
	Управленческие расходы	(74806)	(61343)
	Прибыль (убыток) от продаж	2850	3040
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	18421	24047
	Прочие расходы	(11323)	(1178)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	9948	25909
	Текущий налог на прибыль	(2192)	(4524)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	7756	21385

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	
		За 20 <u>19</u> г.	За 20 <u>18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	-	-

Приложение Г
Отчетность ООО «ВЕК»

Таблица Г.1 – Бухгалтерская отчетность ООО «ВЕК»

Бухгалтерский баланс

на 31 Декабря 2019 г.

Организация	<u>ООО «ВЕК»</u>	по ОКПО	Коды		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	0710001		
Вид экономической деятельности	<u>Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков</u>	ОКВЭД	31	12	2019
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</u>	по ОКФС/ОКФЧ	20977323		
Единица измерения: т. р.		по ОКЕИ	6314027100		
Местонахождение (адрес)	<u>443013, Самарская область, город Самара, Киевская улица, дом 10, офис 4..</u>				
			46.38		
			384 /385		

	На 31 Декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	6032	5842	5644
Доходные вложения в материальные ценности			
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	6032	5842	5644
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	90320	87229	83000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
Дебиторская задолженность	8894	3715	4330
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
Денежные средства и денежные эквиваленты	7257	11025	12539
Прочие оборотные активы			
Итого по разделу II	106471	101969	99869
БАЛАНС	112503	107811	105513

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

	На 31 Декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
Наименование показателя	20 19 г.	20 18 г.	20 17 г.
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5440	7650	3120
Итого по разделу III	5450	7660	3130
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства			
Отложенные налоговые обязательства	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV			
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	62000	47700	40000
Кредиторская задолженность	45053	52451	62383
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	107053	100151	102383
БАЛАНС	112503	107811	105513

Продолжение приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

Отчет о финансовых результатах

за январь-декабрь 2019 г.

Организация	ООО «ВЕК»	Форма по ОКУД	0710002		
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	31	12	2019
Вид экономической деятельности	Оптовая торговля прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков	ИНН	20977323		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью / частная собственность	ОКВЭД	6314027100		
Единица измерения: т. р. (млн. руб.)		по ОКЕИ	46.38		
			384/385		

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	Выручка	219659	201887
	Себестоимость продаж	(177175)	(158613)
	Валовая прибыль (убыток)	42484	43274
	Коммерческие расходы	(29165)	(25164)
	Управленческие расходы	(10469)	(18110)
	Прибыль (убыток) от продаж	2850	3040
	Доходы от участия в других организациях	-	-
	Проценты к получению	-	-
	Проценты к уплате	(-)	(-)
	Прочие доходы	12200	14300
	Прочие расходы	(1239)	(1200)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	13811	16140
	Текущий налог на прибыль	(4082)	(1846)
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	9729	14294

Пояснения	Наименование показателя	январь-декабрь	январь-декабрь
		За <u>20 19</u> г.	За <u>20 18</u> г.
	СПРАВОЧНО		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	-	-