

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)

38.03.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Анализ системы финансового планирования на предприятии

Обучающийся

А.В. Сорокина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Е.Н. Золотарева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.В. Сорокина.

Тема работы: «Анализ системы финансового планирования на предприятии».

Научный руководитель: канд. экон. наук Е.Н. Золотарева.

Цель работы – анализ системы финансового планирования и разработка мероприятий по повышению эффективности финансового планирования на предприятии.

Объектом исследования является ООО «Магистраль».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

При проведении анализа в работе были использованы следующие методы исследования: горизонтальный, вертикальный анализ, сравнительный анализ, метод группировок и логических выводов, описательный метод.

Краткие выводы по бакалаврской работе: благодаря разработанной программе по совершенствованию планирования финансов в ООО «Магистраль», в показателях дебиторской задолженности и выручки появится положительная динамика. Прибыль от проекта составит 7629,2 тыс. руб. Исходя из всего вышеизложенного, руководству следует применить предложенную программу по реструктуризации. Таким образом, это обеспечит повышение эффективности деятельности предприятия.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования результатов для совершенствования деятельности организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 36 источников, 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 58 страницы машинописного текста, в том числе таблиц – 23, рисунков – 16.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии	7
1.1 Понятие и сущность системы финансового планирования	7
1.2 Методы финансового планирования на предприятии	11
2 Анализ системы финансового планирования ООО «Магистраль»	15
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	15
2.2 Организация финансового планирования на предприятии	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Магистраль».....	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии	39
3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий.....	48
Заключение	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Магистраль»	59

Введение

Экономика нашей страны претерпевает большое количество кардинальных изменений, что оказывает влияние на устойчивость предприятий. Последние оказываются вынужденными постоянно искать новые инструменты увеличения эффективности собственной деятельности.

На сегодняшний день выделено многочисленная группа факторов, каждый из которых воздействует на экономической аспект деятельности компаний. Вместе с тем, учеными были разработаны методологические подходы к экономическому анализу, посредством которых осуществляется поиск проблем и решений.

Одним из таких инструментов, позволяющих дать оценку эффективности деятельности организации, обозначить потенциальные пути ее повышения, можно назвать такой инструмент как финансовое планирование. Актуальность темы объясняется тем, что «анализ финансового состояния хозяйствующего субъекта имеет особое значение в условиях финансового и экономического кризиса, конкурентного и динамичного рынка, и глобализации хозяйственной жизни для обеспечения общей экономической и финансовой безопасности предприятия» [23].

«Необходимым условием, гарантией развития и выживания практически любой организации является ее финансовая стабильность, а также устойчивость финансового состояния в рамках финансовой и экономической безопасности организации. Если предприятие характеризуется положительной стабильностью финансового состояния, то оно сможет без каких-либо серьезных для себя последствий «выдержать» неожиданные изменения экономической конъюнктуры, в т.ч. вследствие снижения цен на нефть, роста курса валют и коронавирусной инфекции» [21, с.121].

Цель работы – анализ системы финансового планирования и разработка мероприятий по повышению эффективности финансового планирования на предприятии.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии;
- провести анализ системы финансового планирования ООО «Магистраль»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Магистраль».

Объектом исследования является ООО «Магистраль».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

Информационной базой для написания работы послужили данные бухгалтерской отчетности ООО «Магистраль» за период с 2019 по 2021 гг.

Теоретической базой послужили труды таких российских авторов, как А.И. Алексеева, Г.В. Савицкая, А.Д. Шеремет и др.

Нормативно-правовая и статистическая основа исследования – федеральные законы РФ, приказы Министерства финансов РФ, аналитические обзоры по проблеме исследования, материалы, опубликованные в научных и периодических источниках, данные финансовой, бухгалтерской отчетности ООО «Магистраль», прочие документы открытого доступа.

При проведении анализа в работе были использованы следующие методы исследования: горизонтальный, вертикальный анализ, сравнительный анализ, метод группировок и логических выводов, описательный метод.

Практическая значимость настоящей работы заключается в том, что результаты настоящей работы могут быть использованы в деятельности ООО «Магистраль».

Структура и логика изложения исследования определены поставленными целью и задачами, и состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты финансового планирования на предприятии. Раскрывается понятие «финансовое планирование», определены цели и источники анализа финансового состояния предприятия, рассмотрены принципы и методы анализа финансового планирования предприятия.

Во втором разделе приведен анализ системы финансового планирования ООО «Магистраль», дана краткая организационно-экономическая характеристика предприятия. В ходе анализа выявлены проблемы, существующие на предприятии.

В третьем разделе формируются конкретные предложения по повышению эффективности системы финансового планирования ООО «Магистраль».

1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии

1.1 Понятие и сущность системы финансового планирования

Финансовое планирование — это отражение стратегии, утвержденной собственниками бизнеса, аргументированное уполномоченными специалистами организации в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективе и выраженное в количественных и качественных показателях совокупности планов.

«Финансовое планирование в коммерческой организации — это планирование доходов и расходования денежных средств в целях обеспечения развития фирмы. Финансовое планирование в коммерческой организации осуществляется посредством составления комплекса финансовых планов разного назначения и содержания в зависимости от объектов и задач планирования» [11, с. 130].

«Финансовое планирование — это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации. Основными целями этого процесса являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования» [14, с. 39].

Для того, чтобы определить понятие категории «финансовое планирование» рассмотрим взгляды различных авторов на данную категорию.

Большое количество исследователей было задействовано в поиске определения рассматриваемого понятия. Различные авторы предлагают собственный подход к трактовке «финансового планирования», что отражено в данных таблицы 1.

Таблица 1 - Определение финансового планирования

Автор	Определение
Л. М. Павлова	«это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств» [4].
Н.Ф. Пуртов, В.В. Баранов	«процесс определения объёма финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования согласно с производственными и маркетинговыми показателями предприятия в плановом году» [10].
И. М. Карасева, М. А. Ревякина	«элемент финансового механизма, деятельность, связанная с управлением финансами; процесс формирования и использования централизованных и децентрализованных финансовых ресурсов» [11].
И. В. Сергеев, А. В. Щипцин	«это совокупность расчётов по определению денежных доходов и накоплений, и направления их на покрытие запланированных расходов и затрат по различным сферам деятельности хозяйства в соответствии с производственными и инвестиционными потребностями в плановом году» [13].
А. И. Балабанов	«процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработки финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их выполнением» [5].
А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин	«процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде» [7].

На основании представленных выше позиций нами было сформулировано собственное, обобщенное, определение рассматриваемого понятия: финансовое планирование основывается на сумме некоторых действий, которые направлены на формулирование финансовых планов организации по всем направлениям деятельности, оно также включает в себя составление прогнозов состояния ресурсного капитала компания и определение возможностей в будущем.

При осуществлении управления предприятием, можно выявлять требуемые производству виды бизнеса, сроки их деятельности (выполнения

работ) и направления, в котором будет проходить планирование.

«Такое планирование включает в себя основные этапы:

- планирование;
- контроль за исполнением;
- анализ полученных результатов;
- внесение корректировок в финансово-экономическое состояние организации (сюда же входит и распределение ответственности за итоговые результаты планируемых работ)» [26, с. 312].

Организация финансового планирования на предприятии чаще всего проводится с привлечением специалистов, которые гарантируют эффективность выполненной работы [33, с. 50].

В систему финансового планирования входит обширный перечень финансовых отношений, таких как отношения предприятия с: разнообразными экономическими субъектами в ходе реализации продукции; собственниками и персоналом и др.

«Эффективность системы финансового планирования, как одного из управленческих методов проявляется в следующем.

Финансовое управление. Здесь с помощью такого планирования можно заранее просмотреть и сформировать чёткое представление о структурности бизнеса, отрегулировать расходы в интересующих пределах.

Финансовое планирование в данной сфере позволяет чётко определять, когда и в каком объёме потребуется финансирование, что даёт возможность его гарантированного обеспечения.

Непосредственное управление коммерческой деятельностью. Благодаря планированию руководство вынужденно заниматься маркетингом и делать это не от случая к случаю, а систематически. Благодаря этому они изучают собственную продукцию, рынки сбыта куда она поставляется.

Это приводит к формированию точного прогнозирования коммерческой деятельностью, улучшенному знанию общей ситуации, как на собственном предприятии, так и в интересующей сфере экономики. Также оно помогает

выявить самые эффективные для конкретной организации коммерческие мероприятия, требующие обязательного проведения.

В общем управлении фирмы. В этой сфере планирование помогает выявить значение и место в общей системе, каждой, отдельно взятой функции: производственной, коммерческой, финансовой и т.д.

В целесообразном управлении затратами организации. В этой области планирование будет способствовать экономному расходу средств и финансовых ресурсов. При этом обеспечивая контроль за расходами.

В развитии организации по общей стратегии. В данном случае планирование выступит как оценка происходящей на предприятии ситуации» [18, с. 24].

Таким образом, перечислим основные цели, которые планируется достигнуть при проведении финансового планирования:

- составление планов и непосредственное воздействие на решения управляющего звена предприятия;
- составление выводов о деятельности и устойчивости компании;
- упорядочивание финансового аспекта деятельности, разработка мероприятий по укреплению финансовой устойчивости как всей компании, так и отдельных структурных подразделений. Каждая организация имеет возможность самостоятельно определять цели, которые должны быть достигнуты в рамках процесса финансового планирования. Здесь все зависит от объекта планирования и поставленных перед компанией целей.

Среди основных показателей эффективности реализации системы финансового планирования следует выделить такие, как [26, с. 374]:

- распределение ответственности за эффективность реализации разноплановых проектов между различными сотрудниками;
- осуществление детального анализа необходимости конкретных расходов, которые осуществлялись ранее;
- интеграция инструментов, которые позволяют в режиме реального

- времени осуществлять мониторинг расходов бюджета компании;
- принятие срочных решений по финансовому планированию на основании полученных результатов мониторинга;
- вынесении обоснованных решений о распределении бюджетных средств;
- осуществление анализа возможных рисков от различных мероприятий, а также минимизация данных рисков.

1.2 Методы финансового планирования на предприятии

«В отечественной и мировой практике финансового планирования используются следующие методы планирования: метод экономического анализа, нормативный метод, метод балансовых расчётов, метод денежных потоков, метод многовариантности, метод экономико-математическое моделирования» [46, с. 36].

Опишем эти методы подробнее.

«Метод экономического анализа даёт возможность определить основные тенденции и закономерности в движении стоимостных и натуральных показателей, а также внутренние резервы коммерческой организации.

На основании отчетно-учётной информации предприятия оценивается его финансовое положение, эффективность внешних и внутренних отношений. Это даёт возможность характеризовать платёжеспособность, доходность и эффективность деятельности предприятия, а также другие показатели. По результатам экономического анализа появляется возможность принять обоснованные решения в области финансового планирования.

Сущность нормативного метода финансового планирования заключается в следующем: на базе заранее установленных технико-экономических нормативов и норм рассчитывается потребность коммерческой организации в финансовых ресурсах, а также определяются их источники. Используемыми нормативами выступают нормы

амортизационных отчислений, ставки и сборы налогов и другие.

Существуют также нормативы коммерческой организации – это нормативы, непосредственно разрабатываемые к компании и используемые компанией для регулирования финансово-хозяйственной деятельности и контроля за расходом финансовых ресурсов, а также достижение других целей деятельности» [50, с. 58].

В коммерческой организации также необходимо определить очередность платежей для всех подразделений. На основании месячного бюджета должен утверждаться укрупнённый план движения денежных средств по компании с недельной разбивкой, где определяются лимиты финансирования компании по направлениям деятельности.

План движения денежных средств определяет укрупнено расход средств на сырье, материалы и прямые затраты, связанные с их приобретением. Необходимо определить ответственных за формирование плана расходов на сырье, материалов, инвестиции и прямые затраты, связанные с их приобретением.

Финансовым планированием, как правило, занимается соответствующая финансовая структура коммерческой организации, которая представляет собой совокупность центров финансовой ответственности (далее ЦФО). Для каждого центра ответственности разрабатываются показатели, характеризующие эффективность его деятельности, регламент сбора, обработки и хранения полученной информации, а также формы управленческой отчётности, в которые будут заноситься все данные.

«Для коррекции процесса финансового планирования, в коммерческих организациях необходимо ежемесячно (или ежеквартально) проводить диагностику финансового состояния.

В целом, вся работа по финансовому планированию представляет собой трудоёмкий и достаточно продолжительный процесс. Предприниматель тратит недели и месяцы в процессе разработки плана» [12].

«В таком виде планирования применяются некоторые методы финансовых показателей: расчётно-аналитический; метод оптимизации

плановых решений; балансовый; нормативный; метод экономико-математического моделирования» [5].

Основные используемые подходы к финансовому планированию основываются на его особенностях, определяющих вид управленческой деятельности. Рассмотрим основные принципы [25, с. 161]:

- сопоставление сроков. Данный принцип подразумевает то, что поступление и выход финансовых средств из капитала компании должны осуществляться в строго обозначенные временные интервалы. Платежи, которые являются длительными вложениями, целесообразно финансировать из заемных средств;
- платежеспособность является чуть ли не фундаментальным принципом ведения финансовой деятельности компании. Организация должна иметь все необходимые ресурсы для того, чтобы своевременно обеспечивать потребности;
- эффективность и оптимальность производимых вложений. Для осуществления крупных и долгосрочных вложений (капитальных) лучше выбирать дешёвые средства и способы финансирования. В такой ситуации использовать банковские кредиты выгодно только тогда, когда они могут сработать как средство финансового рычага;
- соблюдение сбалансированности рисков. В том случае, если вложение характеризуется высокими рисками, они должны быть обеспечены из собственного капитала;
- соответствие деятельности актуальным рыночным условиям. Организация должна учитывать потребности потребителей, кривую спроса, на основании этих сведений составляется прогноз ликвидности деятельности;
- наиболее перспективная рентабельность. Целесообразно инвестировать денежные средства по тем направлениям, которые связаны с возможностью получения максимальной выгоды.

Далее рассмотрим представленные методы более подробно.

«Метод сведения соответствия сроков базируется на прогнозе

финансовых показателей, он рассчитывается исходя из анализа достигнутой этими показателями величины. Применяется такой метод при косвенной связи между показателями. Такое возможно, если изучать их рост за несколько рядом расположенных временных периодов.

При использовании метода платёжеспособности происходит разработка сразу нескольких вариаций по проведению расчетов. В конечном итоге из них выбирают один, показатели которого наиболее оптимальны. Оптимальность устанавливается на основе ряда критериев: максимально возможная полученная рентабельность из вложений, максимальный показатель прибыли, наиболее выгодное соотношение между заёмными и личными ресурсами производства» [23].

«Метод баланса между рисками завязан на системе нормативных данных, применяемых для произведения расчётов по показателям. Нормативы могут быть установлены как по государственным стандартам, так и разработаны на самом предприятии.

Метод соответствия, между условиями и запросами рынка, предоставляет возможность установления количественной взаимосвязи между планируемыми показателями и теми явлениями, что их определяют» [24].

«Метод максимальной рентабельности. Для инвестиций и капитальных вложений необходимо выбрать дешёвые способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный селенг и др.), привлекая заёмный капитал лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала и обеспечивает эффект финансового рычага» [12].

Также принято разделять в зависимости отрасли хозяйствования предприятия: финансовое планирование в отрасли производства, финансовое планирование в финансовой сфере.

Таким образом, можно отметить, что планирование представляет собой деятельность по разработке программы осуществления хозяйственных операций, действий предприятия, содержащую сведения об организации, товаре, его производстве, рынке сбыта, маркетинговой деятельности, организации предпринимательских операций и их эффективности.

2 Анализ системы финансового планирования ООО «Магистраль»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Магистраль» зарегистрировано 5 июля 2019 года.

Юридический адрес: 445035, Самарская область, город Тольятти, Индустриальная ул., д. 12, офис 305.

Основной вид деятельности: деятельность автомобильного грузового транспорта.

Приоритетной целью компании является максимизация прибыли, повышение эффективности хозяйственной деятельности.

ООО «Магистраль» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом, является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом.

Основной принцип работы предприятия заключается в максимальном учете всех интересов партнеров при разработке условий поставки, цен, сроков и видов оплаты.

Организационная структура предприятия является тем стержнем, который позволяет оптимально распределить ответственность и полномочия внутри предприятия.

Проведем анализ организационной структуры системы управления организацией. Взаимосвязь между организационными структурами представлена на рисунке 1.

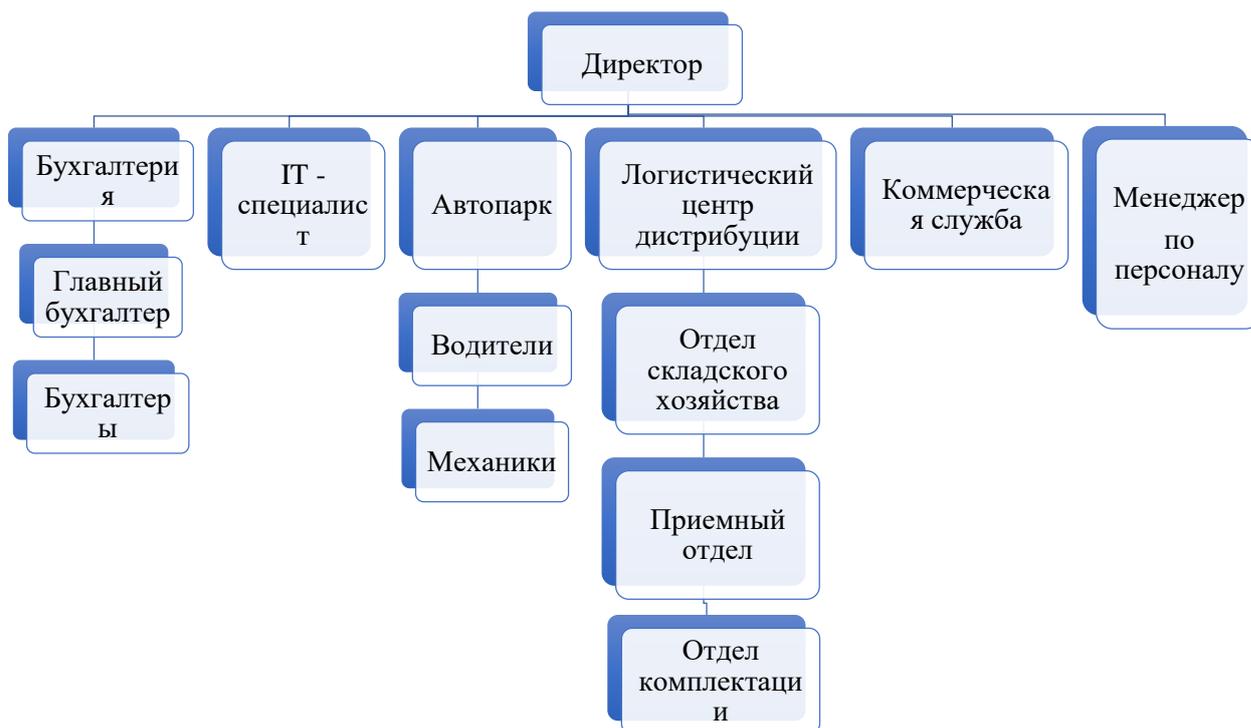


Рисунок 1 – Организационная структура компании ООО «Магистраль»

«Общее руководство осуществляет директор, который отвечает за функционирование всего предприятия в целом. Он решает самостоятельно все вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, представляет его интересы в других предприятиях и организациях» [46].

«Также директор распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договоры, в том числе по найму работников. Издаёт приказы и распоряжения, обязательные к исполнению всеми работниками предприятия. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечение сохранности всех материалов и товаров, денежных средств и другого имущества предприятия. Выдает доверенности, открывает в банках счета, пользуется правом распоряжения средствами» [45].

В таблице 2 рассмотрим основные технико-экономические показатели ООО «Магистраль».

Таблица 2 – Основные технико-экономические показатели ООО «Магистраль»

Показатель	Тыс. руб.			Изменение, тыс. руб. (+,-)			Темп прироста, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2019
Выручка	50468	59564	49078	9096	-10486	-1390	18,02	-17,60	-2,75
Себестоимость	37737	44302	41067	6565	-3235	3330	17,40	-7,30	8,82
Валовая прибыль	12732	15262	8011	2530	-7251	-4721	19,87	-47,51	-37,08
Управленческие расходы	10463	7544	392	-2919	-7152	-10071	-27,90	-94,80	-96,25
Коммерческие расходы	311	478	5900	167	5422	5589	53,70	1134,31	1797,11
Прибыль от продаж	1958	7240	1719	5282	-5521	-239	269,77	-76,26	-12,21
Прочие доходы	511	1274	5661	763	4387	5150	149,32	344,35	1007,83
Прочие расходы	2257	3312	3682	1055	370	1425	46,74	11,17	63,14
Налог на прибыль	186	1202	945	1016	-257	759	546,24	-21,38	408,06
Чистая прибыль	49	3073	2736	3024	-337	2687	6171,43	-10,97	5483,67
Рентабельность продаж, %	3,88	12,15	3,5	8,27	-8,65	-0,38	-	-	-

На основании данных таблицы 2, можно сделать вывод, что выручка в 2020 году в сравнении с 2019 годом выросла на 9096 тыс. руб., но в 2021 году в сравнении с 2020 годом снизилась на 10486 тыс. руб., а в сравнении с 2019 годом снизилась на 1390 тыс. руб. Следствием данного снижения стал ввод карантинных мер в стране. Себестоимость также выросла, хотя и предприятие стояло в простое во время карантина, а именно в 2021 году в сравнении с 2019 годом на 3330 тыс. руб. или на 8,82%.

Преобладание темпов снижения выручки над темпами роста себестоимости привело к снижению валовой прибыли на 4721 тыс. руб. или на 37,08% в 2021 году в сравнении с 2019 годом. Управленческие расходы снизились на 10071 тыс. руб. или на 96,25% в 2021 году в сравнении с 2019

годом. Коммерческие расходы выросли на 5589 тыс. руб. или практически в 180 раз.

Таким образом, прибыль от продаж снизилась на 239 тыс. руб. или на 12,21 %. Прочие доходы выросли на 5150 тыс. руб. или в 101 раз в 2021 году в сравнении с 2019 годом. Прочие расходы выросли на 1425 тыс. руб. или на 63,14%. Таким образом, чистая прибыль возросла на 2687 тыс. руб. в 2021 году в сравнении с 2019 годом.

Рентабельность продаж снизилась на 8,65% в 2021 году в сравнении с 2020 годом и на 0,38% в 2021 году в сравнении с 2019 годом, что отрицательно повлияло на эффективность работы организации.

Анализ динамики показателей актива баланса ООО «Магистраль» представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ динамики показателей актива баланса ООО «Магистраль» за 2019– 2021 гг.

Показатель	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб. (+,-)			Темп роста, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Основные средства	7 823	7 789	9 213	-34	1 424	1 390	-0,43	18,28	17,77
Отложенные налоговые активы	6	3	1	-3	-2	-5	-50,00	-66,67	-83,33
Итого по разделу I	7 829	7 792	9 214	-37	1 422	1 385	-0,47	18,25	17,69
Запасы	12 809	10 381	9 341	-2 428	-1040	-3468	-18,96	-10,02	-27,07
НДС по приобретенным ценностям	1	0	0	-1	0	-1	-100,00	0,00	-100,00
Дебиторская задолженность	3 730	6 254	5 389	2 524	-865	1 659	67,67	-13,83	44,48
Денежные средства и денежные эквиваленты	364	150	1 408	-214	1 258	1 044	-58,79	838,67	286,81
Прочие оборотные активы	402	161	65	-241	-96	-337	-59,95	-59,63	-83,83
Итого по разделу II	17 306	16 946	16 203	-360	-743	-1103	-2,08	-4,38	-6,37
Баланс	25 135	24 738	25 417	-397	679	282	-1,58	2,74	1,12

Имущество предприятия выросло в 2021 году в сравнении с 2020 годом на 679 тыс. руб. (2,74%), в 2020 году в сравнении с 2019 годом снизилось на 397 тыс. руб. (1,58%).

На рисунке 2 представим динамику изменения активов.

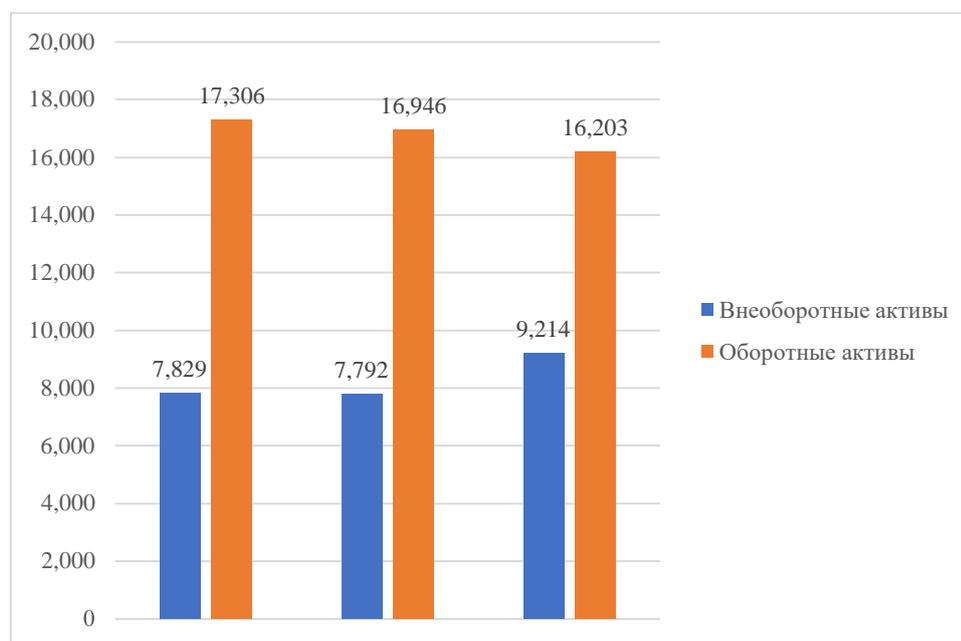


Рисунок 2 – Динамика изменения активов ООО «Магистраль» за 2019-2021 гг.

В 2021 году в сравнении с 2020 годом снизились запасы 10,02%, прочие оборотные активы 54,63%, значительный рост произошел за счет увеличения денежных средств на 838.67%.

В 2020 году в сравнении с 2019 годом значительное снижение произошло за счет запасов (18,96%), денежных средств на 58,79%, а рост за счет дебиторской задолженности на 67,67%.

В таблице 4 представлен структурный анализ показателей актива баланса ООО «Магистраль» за 2019-2022 гг.

Таблица 4 – Структурный анализ показателей актива баланса ООО «Магистраль» за 2019– 2021 гг.

Показатель	Остатки по балансу, тыс. руб.			Структура активов, %			Изменение, % (+,-)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Основные средства	7 823	7 789	9 213	31,12	31,49	36,25	0,36	4,76	5,12
Отложенные налоговые активы	6	3	1	0,02	0,01	0,00	-0,01	-0,01	-0,02
Итого по разделу I	7 829	7 792	9 214	31,15	31,50	36,25	0,35	4,75	5,10
Запасы	12 809	10 381	9 341	50,96	41,96	36,75	-9,00	-5,21	-14,21
НДС по приобретенным ценностям	1	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Дебиторская задолженность	3 730	6 254	5 389	14,84	25,28	21,20	10,44	-4,08	6,36
Денежные средства и денежные эквиваленты	364	150	1 408	1,45	0,61	5,54	-0,84	4,93	4,09
Основные средства	7 823	7 789	9 213	1,60	0,65	0,26	-0,95	-0,40	-1,34
Отложенные налоговые активы	6	3	1	68,85	68,50	63,75	-0,35	-4,75	-5,10
Итого по разделу II	7 829	7 792	9 214	100,00	100,00	100,00	-	-	-
Баланс	25 135	24 738	25 417	31,12	31,49	36,25	0,36	4,76	5,12

Наибольший удельный вес в 2020 году занимают запасы (50,96%) и основные средства (31,12%). Наибольший удельный вес в 2021 году занимают запасы (41,96%) и основные средства (31,49%). Наибольший удельный вес в 2021 году занимают запасы (36,75%) и основные средств (36,25%). Удельный вес запасов снизился с 2019 по 2021 гг. Удельный вес основных средств вырос с 2019 по 2021 гг. Дебиторская задолженность также занимает значительную долю в оборотных активах и имуществе в целом, ее доля составила в 2019 году 14,84%, в 2020 году 25,28%, в 2021 году 21,20%.

Размер дебиторской задолженности вырос с 2019 по 2021 гг. на 6,36%. Наблюдается рост дебиторской задолженности с 2019 по 2020 год на 10,44%, а с 2020 по 2021 год наблюдается снижение этой задолженности, что говорит о том, что организация ООО «Магистраль» провели работы по снижению дебиторской задолженности.

Таким образом, на предприятии за период с 2019 по 2021 годы растет

экономический потенциал, свидетельствующий о росте активности предприятия. Необходимо наращивать производственные фонды, снижать дебиторскую задолженность. Для решения этих задач необходимо активизировать работу отдела сбыта.

Анализ динамики показателей пассива баланса ООО «Магистраль» представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Анализ динамики показателей пассива баланса ООО «Магистраль» за 2019– 2021 гг.

Показатель	Остатки по балансу, тыс. руб.			Изменение, тыс. руб. (+,-)			Темп прироста, %		
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	17	17	17	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-3364	-3354	-3354	10	0	10	-0,30	0,00	-0,30
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6679	9752	12489	3 073	2 737	5 810	46,01	28,07	86,99
Итого по разделу III	3332	6415	9152	3 083	2 737	5 820	92,53	42,67	174,67
Заемные средства	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	215	375	224	160	-151	9	74,42	-40,27	4,19
Прочие обязательства	2381	668	0	-1 713	-668	-2381	-71,94	-100,00	-100,00
Итого по разделу IV	2596	1043	224	-1 553	-819	-2372	-59,82	-78,52	-91,37
Заемные средства	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	19207	17280	16041	-1 927	-1239	-3166	-10,03	-7,17	-16,48
Итого по разделу V	19207	17280	16041	-1 927	-1239	-3166	-10,03	-7,17	-16,48
Баланс	25135	24738	25417	-397	679	282	-1,58	2,74	1,12

В 2020 году значительные отклонения произошли по статье нераспределенная прибыль, ее снижение составило 3073 тыс.руб. (46,01%), заемные краткосрочные обязательства выросли на 7,7%, снижение кредиторской задолженности на 1927 тыс. руб. (10,03%).

В 2021 году в сравнении с 2019 годом значительные отклонения произошли по статье нераспределенная прибыль, ее рост составил на 5810 тыс. руб. или на 86,99%, снижение кредиторской задолженности на 3166 тыс. руб. или на 16,48%, рост отложенных налоговых обязательств на 74,42 %.

На рисунке 3 представлена динамика изменения пассивов.

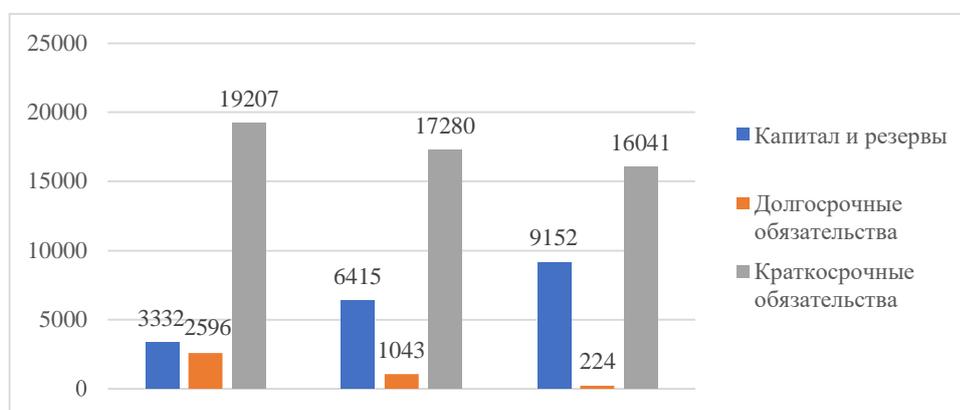


Рисунок 3 – Динамика изменения пассивов ООО «Магистраль» за 2019-2021 гг.

Превышение кредиторской задолженности над дебиторской практически в три раза говорит о том, что у организации снижается устойчивое финансовое положение, что говорит о снижении эффективности работы организации.

В организации отсутствуют долгосрочные и краткосрочные заемные средства, что положительно характеризует деятельность работы организации. Анализ структуры показателей пассива баланса ООО «Магистраль» представлен в таблице 6.

В структуре пассивов с 2019 по 2021 год наибольшую долю занимали нераспределенная прибыль и кредиторская задолженность. При этом, с 2019

по 2021 года доля нераспределенной прибыли росла, а доля кредиторской задолженности снижалась, что положительно характеризуется эффективностью работы организации.

Таблица 6 - Анализ структуры показателей пассива баланса ООО «Магистраль» за 2019– 2021 гг.

Показатель	Остатки по балансу, тыс. руб7			Структура пассивов,%			Изменение,% (+,-)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2021/2019
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	17	17	17	0,07	0,07	0,07	0,00	0,00	0,00
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-3364	-3354	-3354	-13,38	-13,56	-13,20	-0,17	0,36	0,19
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	6679	9752	12489	26,57	39,42	49,14	12,85	9,72	22,56
Итого по разделу III	3332	6415	9152	13,26	25,93	36,01	12,68	10,08	22,75
Заемные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Отложенные налоговые обязательства	215	375	224	0,86	1,52	0,88	0,66	-0,63	0,03
Прочие обязательства	2381	668	0	9,47	2,70	0,00	-6,77	-2,70	-9,47
Итого по разделу IV	2596	1043	224	10,33	4,22	0,88	-6,11	-3,33	-9,45
Заемные средства	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	19207	17280	16041	76,42	69,85	63,11	-6,56	-6,74	-13,30
Итого по разделу V	19207	17280	16041	76,42	69,85	63,11	-6,56	-6,74	-13,30
Баланс	25135	24738	25417	100,00	100,00	100,00	-	-	-

Организация не имеет зависимостей от долгосрочных и краткосрочных кредитов или займов, что положительно характеризуется эффективностью работы организации. Тем не менее, следует принимать во внимание то, что финансирование работы организации исключительно за счет собственного

капитала не всегда является верным решением. Организация имеет возможность обеспечить лучшую отдачу на вложенные денежные средства, что приведет к повышению рентабельности собственных денежных средств.

После проведения анализа имущественного состояния рассматриваемой компании в период с 2019 по 2021 года, мы сделали следующий вывод: управленцам необходимо оптимизировать состав материального имущества, что позволит обеспечить эффективность основной деятельности компании.

Проведем анализ ликвидности баланса организации ООО «Магистраль» (таблица 7).

Сопоставление данных групп активов и пассивов необходимо для определения основных тенденций, наблюдаемых в структуре баланса предприятия. На основании данных результатов также удастся сделать вывод о ликвидности.

Таблица 7 - Группировка баланса ООО «Магистраль» по степени ликвидности

Вид актива	2019	2020	2021
Денежные средства	364	150	1 408
Краткосрочные финансовые вложения	0	0	0
Итого по группе 1 (А1)	364	150	1 408
Запасы	12 809	10 381	9 341
Итого по группе 2 (А2)	12 809	10 381	9 341
Прочие оборотные активы	402	161	65
Итого по группе 3 (А3)	402	161	65
Внеоборотные активы (группа 4) (А4)	7 829	7 792	9 214
Кредиторская задолженность	19207	17280	16041
Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0
Итого по группе 1 (П1)	19207	17280	16041
Займы и кредиты	0	0	0
Итого по группе 2 (П2)	0	0	0
Отложенные налоговые обязательства	215	375	224
Итого по группе 3 (П3)	215	375	224
Собственный капитал (группа 4) (П4)	3332	6415	9152

Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются условия: А1> П1; А2>П2; А3>П3; А4<П4 (таблица 8).

Таблица 8 - Соотношение групп активов и пассивов

2019	2020	2021
364<19207 A1<П1	150< 17280 A1<П1	1408<16041 A1<П1
12809>0 A2<П2	10381>0 A2>П2	9341>0 A2<П2
402>215 A3=П3	161<375 A3=П3	65<224 A3=П3
7829>3332 A4<П4	7792>6415 A4<П4	9214<19152 A4<П4

На основании данных, представленных в таблице 6, видно, что ни в одном из анализируемых периодов соотношение групп активов и пассивов не соответствует абсолютной ликвидности баланса.

В 2019-2021 гг. не выполняется первое неравенство - $A1 > П1$, что говорит о том, что предприятие не обладает в достаточной мере срочной ликвидностью. На протяжении 2019 – 2021 гг., выполняется второе неравенство ($A2 > П2$), что свидетельствует достаточности краткосрочной ликвидности организации.

В 2020 -2021 гг. не выполняется третье неравенство ($A3 > П3$), что свидетельствует о недостатке долгосрочной ликвидности организации. Не выполнялось четвертое неравенство за 2019-2020 гг. ($A4 < П4$) означает, что у организации недостаточно собственных средств для покрытия оборотных активов, но в 2021 году положение улучшилось, четвертое неравенство соответствовало норме, что показывает, что у организации в 2021 году достаточно собственных средств для покрытия оборотных активов.

Определим тип ликвидности:

$$1408+9341 < 16041+0$$

$$10749 < 16041$$

Таким образом, у организации ООО «Магистраль» выявлен недостаточный уровень перспективной ликвидности.

Платежеспособность означает наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности,

требующей немедленного погашения.

Таким образом, основными признаками платежеспособности являются: наличие в достаточном объеме средств на расчетном счете; отсутствие просроченной кредиторской задолженности. Коэффициентный анализ платежеспособности представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Магистраль» з 2019 – 2021 гг.14

Показатель	Код строки	Норматив	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение 2021 к 2019, +/-
Маневренность собственных оборотных средств	(1300-1100)/1300	0 - 1	-1,350	-0,215	-0,007	1,343
Коэффициент текущей ликвидности	1200/1500	> 2	0,901	0,981	1,010	0,109
Коэффициент быстрой ликвидности	(1200 – 1210) / 1500	> 1	0,234	0,380	0,428	0,194
Коэффициент абсолютной ликвидности	1250 / 1500	> 0,2	0,019	0,009	0,088	0,069
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	(1200 - 1500) / 1200	0,5	-0,110	-0,020	0,010	0,120
Доля оборотных средств в активах	1200 / 2110	> 0,5	0,343	0,285	0,330	-0,013
Коэффициент покрытия запасов	(1300 + 1400 – 1100 + 1500) / 1210	> 1	0,253	0,285	0,423	0,170
Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам	1500 / (2110 : 12 мес.	-	4,567	3,481	3,814	-0,753
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	(1300-1100)/1200	0,1	-0,260	-0,081	-0,004	0,256

Так, табличные сведения указывают на наличие отрицательного коэффициента маневренности в период с 2019 по 2021 год. Это говорит о низкой финансовой устойчивости компании. Вместе с тем, денежных средства компании было вложены в медленно реализуемые активы. С другой стороны, формирование оборотного капитала осуществлялось за счет средств,

полученных посредством оформления кредитования.

В динамике коэффициент растет, но уровня нормы не достиг, таким образом, на предприятии недостаточно собственных оборотных средств, находящихся в форме денежных средств.

Не соответствуют нормативному значению коэффициент текущей ликвидности. Это говорит о неспособности предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов.

Коэффициент быстрой ликвидности также отстает от значений нормы. Это говорит о неспособности предприятия погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счет дебиторской задолженности и денежных средств). Коэффициент абсолютной ликвидности ниже нормативного значения и его показатели снижаются, таким образом, всего лишь 0,000% краткосрочных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно.

Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов на протяжении исследуемого периода не соответствует нормативному значению и имеет отрицательное значение. Доля оборотных средств в активах ниже нормативного значения и показывает, что мобильность капитала предприятия незначительная. Коэффициент покрытия запасов позволяет оценить устойчивость компании. В данной ситуации он меньше единицы, что является негативным фактором.

Коэффициент платежеспособности по текущим обязательствам характеризует общую ситуацию с платежеспособностью предприятия как положительную, возможностью погашения задолженности предприятия перед кредиторами за счет выручки. Исследуемое предприятие относится к платежеспособному первой категории, у которого значение указанного показателя не превышает 3 месяцев.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами отрицательный на протяжении всего исследуемого периода, что говорит о недостаточности оборотных средств, о неустойчивом финансовом положении. Есть несколько способов по увеличению данного показателя: привлечение

дополнительных средств. Хорошо, если это будут средства собственников компании. Таким образом, увеличится сумма собственного капитала, и положение дел улучшится; оптимизация структуры активов, благодаря которой можно увеличить их способность генерировать прибыль. В данном случае можно влиять на скорость их вращения (период оборота), или, если возможно, вкладывать средства преимущественно в те виды активов, у которых самая высокая оборачиваемость. Другой вариант — следить за тем, чтобы активов, которые легко могут перейти в деньги, было больше.

Так как коэффициент текущей ликвидности принимает значение 1,01, следует говорить о наличии причин для признания структуры балансы неудовлетворительной.

Коэффициент восстановления платежеспособности является важным показателем, он оценивается за период, равный полугоду. Так как его значение меньше 1, у компании не имеется перспектив восстановить платежеспособность за ближайшие полгода.

Итак, структура баланса предприятия является неудовлетворительной, а предприятие - неплатежеспособным, что отрицательно сказывается на эффективности работы предприятия.

Таким образом, можно сделать вывод: несмотря на то, что в период с 2019 по 2021 гг. ликвидность и платежеспособность рассматриваемой организации увеличились, показатели нормы достигнуты не были. На начало данного периода (2019 г.) финансовое состояние характеризовалось несколько лучше: наблюдался высокий уровень баланса между активами и пассивами, они эффективно использовались.

Тем не менее, у компании имеются ресурсы для оптимизации финансового состояния, это является положительным моментом. С их помощью удастся обеспечить стабильное развитие в отдаленной перспективе.

Для более полного анализа обратимся к оценке финансовой устойчивости организации с помощью абсолютных показателей. Для этого построим таблицу 10.

Таблица 10 - Оценка финансовой устойчивости с помощью абсолютных показателей ООО «Магистраль» за 2019 – 2021годы

Показатель	Код строки	2019г.	2020г.	2021г.
1. Собственный капитал	1300	3332	6415	9152
2. Внеоборотные активы	1100	7 829	7 792	9 214
3. Собственные оборотные средства	п.1 - п.2	-4 497	-1 377	-62
4. Долговые обязательства	1400	2596	1043	224
5. Собственные и долгосрочные источники	п.3 + п. 4	-1 901	-334	162
6. Коэффициент обеспеченности	1500	19207	17280	16041
7. Излишек оборотных средств	п.5 + п.6	17 306	16 946	16 203
8. Запасы	1210	12 809	10 381	9 341
9. Излишек (+), недостаток (-) СОС	п.3 - п.8	-17 306	-11 758	-9 403
10. Излишек (+), недостаток (-) СДИ	п. 5 - п.8	-14 710	-10 715	-9 179
11. Излишек (+), недостаток (-) ОИ	п. 7 - п.8	4 497	6 565	6 862
12.Трёхкомпонентный показатель типа финансовой устойчивости	-	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}
13. Тип финансовой ситуации, в которой находится предприятие	-	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние	Неустойчивое финансовое состояние

Данные расчетов позволяют сделать вывод, что в зависимости от степени обеспеченности запасов источниками их формирования предприятие на протяжении исследуемого периода имеет неустойчивое финансовое состояние, которое в свою очередь характеризуется нарушением платежеспособности, при котором сохраняется возможность восстановления равновесия за счет: пополнения источников собственных средств, сокращения дебиторской задолженности, ускорения оборачиваемости запасов.

Проведем анализ показателей финансовой устойчивости организации.

Данные занесем в таблицу 11.

Таблица 11 – Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Магистраль» в долгосрочной перспективе

Показатель	Нормативное значение	2019 год	2020 год	2021 год	Абс. 2021/2019, тыс. руб.
Коэффициент концентрации собственного капитала	> 0,5	0,133	0,259	0,360	0,228
Коэффициент финансовой зависимости	0,25-1,0	7,544	3,856	2,777	-4,766
Коэффициент маневренности собственного капитала	от 0,2 до 0,5	-1,350	-0,215	-0,007	1,343
Коэффициент соотношения привлеченного и собственного капитала	до 1	-	-	-	-
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,236	0,301	0,369	0,133
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,1	-0,260	-0,081	-0,004	0,256

Таким образом, можно сделать следующие выводы: ни один показатель финансовой устойчивости не соответствует нормативному значению.

Коэффициент концентрации собственного капитала говорит о том, что финансовая устойчивость организации растет, но не достигла нормы. Среднее значение по отрасли составляет 0,133 в 2021 году, что показывает, что показатель в ООО «Магистраль» выше среднего по отрасли, хотя нормы и не достиг.

ООО «Магистраль» зависим от прочих долгосрочных обязательств, необходимо принять меры по их снижению.

Так как коэффициент маневренности собственных средств принимает отрицательное значение, можно говорить о низкой финансовой устойчивости компании. Негативным моментом также является вложение собственных средств в медленно реализуемые активы. Вместе с тем, формирование оборотного капитала происходило за счет средств кредиторов с 2019 г. по 2021 г. В динамике коэффициент растет, но уровня нормы не достиг, таким образом, на предприятии недостаточно собственных оборотных средств, находящихся в форме денежных средств.

Коэффициент соотношения привлеченного и собственного капитала не

рассчитывается, поскольку у ООО «Магистраль» нет кредитов и займов.

Коэффициент финансовой устойчивости ниже нормы, следовательно, предприятие неплатёжеспособно и зависит от прочих обязательств, не относящихся к заемным средствам.

С позиции долгосрочной перспективы деятельность ООО «Магистраль» нестабильна, так как велика вероятность наступления банкротства. Основной причиной сложившейся ситуации является неэффективное управление оборотным капиталом организации.

Таким образом, рассматриваемая организация характеризуется наличием неустойчивого финансового положения. Основной трудностью является большая дебиторская задолженности. Контрагенты компании осуществляют нестабильные расчеты. Кроме того, компания не имеет необходимого оптимума высоколиквидных активов, которые могли бы покрывать срочные обязательства. В результате коэффициент абсолютной ликвидности не достигает нормативного значения. Наличие высокого уровня кредиторской задолженности также является существенным негативным фактором.

2.2 Организация финансового планирования на предприятии

ООО «Магистраль» в установленном порядке организует бухгалтерский и налоговый учёт и отчётность. Этим занимается бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером.

Основными задачами бухгалтерии является правильность ведения бухгалтерского и налогового учёта, формирование полной и достоверной информации о деятельности компании, и её имущественном положении.

В компании ООО «Магистраль» финансовым планированием и управлением финансами занимается бухгалтерия, структура которой представлена на рисунке 4.

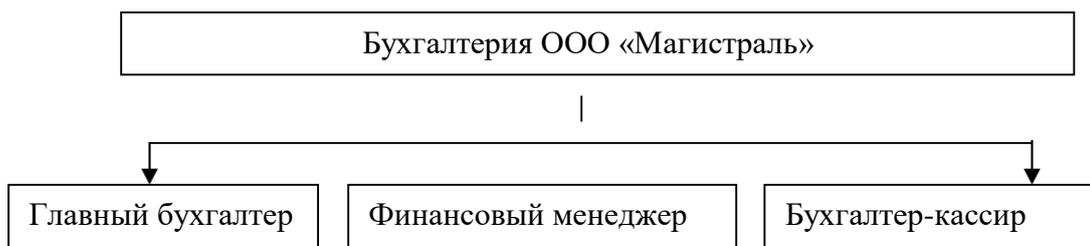


Рисунок 4 - Организационная структура бухгалтерии

Структура отдела бухгалтерии основывается на принципе функциональности. Все сотрудники находятся под начальством директора компании.

В организации отсутствует отдел по планированию финансовой деятельности. Планированием на данном предприятии занимаются специалисты бухгалтерии - главный бухгалтер и бухгалтеры-кассиры.

Структура задач бухгалтерии представлена на рисунке 5.

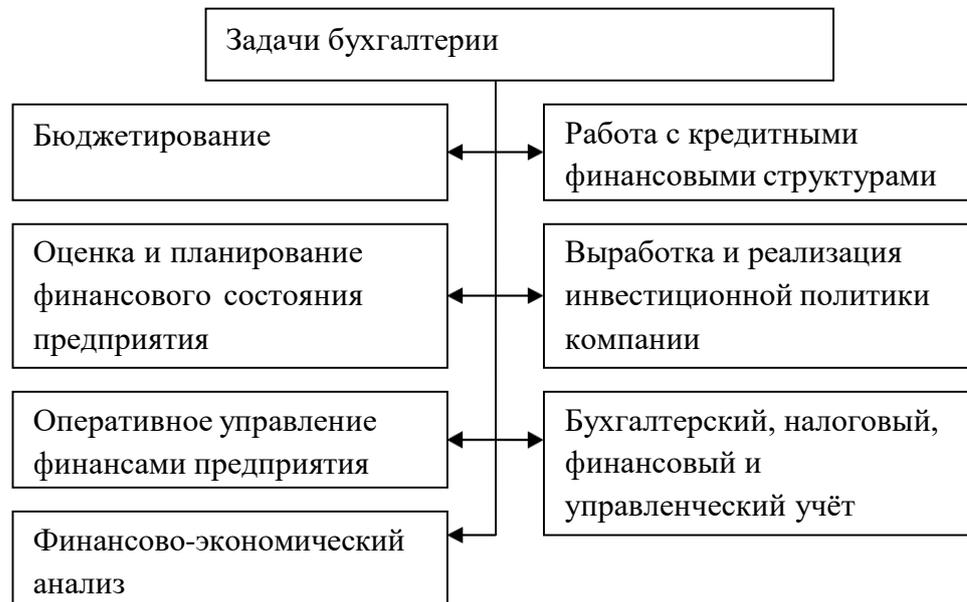


Рисунок 5 - Задачи бухгалтерии ООО «Магистраль»

На предприятии ООО «Магистраль» «выстроена система, которая оценивает доходную и расходные части структурных подразделений и

производственных участков в целом и по отдельности, своевременно просчитывать экономическую составляющую производства отдельных видов продукции и реагировать на конъюнктуру рынка.

Вместе с тем существует необходимость анализа конкретных затрат, справедливую оплату труда по конкретным товарным группам. Это позволяет выявить системные ошибки при формировании бюджетов структурных подразделений и производственных участков, систем мотивации специалистов и работников, выпускающих продукцию в рамках своих производственных участков, в том числе и для предприятия в целом.

На предприятии ООО «Магистраль» система бухгалтерского учёта выстроена с учётом затрат преимущественно между крупными заказами, как правило корпоративными и содержит информацию о перемещении данных заказов и степени обеспеченности их необходимыми ресурсами» [22].

В организации ООО «Магистраль» имеется главный бухгалтер, бухгалтер-кассир и финансовый менеджер. Планированием и бюджетированием на данном предприятии занимаются именно эти специалисты.

«Бюджет доходов (План продаж) ежегодно готовится коммерческим директором в конце декабря и директивно скидывается в разрезе месяцев и товаров каждому филиалу и головной организации. Бюджет расходов не составляется ни одним подразделением. Бюджет по доходам и расходам по методу начисления составляет до 10 числа финансовый менеджер, т.е. просто берётся факт за предыдущий месяц. Затем этот отчёт, который содержит информацию о финансовом результате каждого отдела, высылается в электронном виде директору.

При этом, данный отчёт о результатах работы за предыдущий месяц не высылается для ознакомления структурным подразделениям. В основном, директора филиалов сами ведут свой бюджет и берут информацию с 1с бухгалтерии.

План бюджета ООО «Магистраль» в зависимости от периода

планирования бывает трёх видов:

- годовой,
- квартальный,
- месячный» [24].

«Исполнители плана бюджета планируют расходы с разбивкой по центрам финансовой ответственности (ЦФО) и статьям расходов в соответствии с планами работы в своей сфере деятельности и заявками от подразделений. Бухгалтерия проверяет и координирует планы исполнителей бюджета, представляет сводный план директору предприятия ООО «Магистраль». Годовой план, квартальный и месячный бюджеты утверждает директор предприятия. После утверждения план принимается к исполнению. Расходы вне плана могут быть проведены только с разрешения директора ООО «Магистраль».

Общее управление предприятием включает в себя важнейшие функции, а именно: планирование, организация, руководство и контроль.

Директор ООО «Магистраль» несёт ответственность за координацию деятельности предприятия в целом и за руководство основной деятельностью различных подразделений. План должен быть детальным, достижимым и иметь способность к изменениям. Цифры могут быть в стоимостных или денежных единицах – штуках, в часах и в количестве занятых рабочих» [26].

«Компания ООО «Магистраль» работает с двумя видами бюджетов:

- БДДС (бюджет движения денежных средств);
- БДР (бюджет доходов и расходов).
- БДДС (бюджет движения денежных средств) используется для оперативного управления ООО «Магистраль». В рамках этого бюджета проводится составление финансового плана предприятия по различным статьям расходов и по видам деятельности. БДДС составляется для следующих периодов: год, квартал, месяц.

Годовой бюджет является основным. При составлении квартальных и месячных бюджетов по расходам проводится анализ фактически

произведённых расходов предыдущего периода и плана квартала (месяца) в целях недопущения неоправданного превышения данных годового бюджета.

БДР используется для более подробного анализа деятельности ООО «Магистраль» за длительный период. В рамках БДР более подробно анализируется деятельность предприятия. Отчётный период для БДР равен одному году. Даты начала и окончания отчётного периода: с 01 января по 31 декабря текущего года. Срок представления отчёта – 3 марта следующего года» [5].

Таблица 12 содержит сведения о том, какие показатели отражаются в рассмотренных видах бюджетов.

Таблица 12 - Состав показателей основных бюджетов

Вид	Поступления (БДДС)	Доходы (БДР)
Выполненные и оплаченные работы, услуги	+	+
Выполненные, но не оплаченные работы, услуги	-	+
Авансы	+	-
Поступление заемных средств (кредит)	+	-
	Выплаты (БДДС)	Расходы (БДР)
Оплата материалов, оборудования	+	-
Выдача материалов в производство как оплаченных, так и неоплаченных	-	+
Зарплата, услуги, налоги начисленные	-	+
Зарплата, услуги, налоги выплаченные	+	-
амортизация	-	+
Возврат заёмных средств (погашение кредита)	+	-

Недельный план имеет вид графика, в котором отражены будущие платежи, которые должны быть реализованы за следующую неделю. Туда заносятся сведения о платежах по расходной части. Бюджетирование осуществляется в отношении текущей и инвестиционной деятельности. Формы финансового плана продемонстрированы в данных таблицы 13.

Таблица 13 - Анализ наличия форм финансового плана на предприятии

	Присутствие на предприятии	Примечание
Перспективный план	отсутствует	Необходим для разработки и внедрения
План продаж	Присутствует	-
План коммерческих расходов	Присутствует	-
Производственный план	Присутствует	-
План закупки/использования материалов	Отсутствует	Необходим для разработки
План трудовых затрат	Присутствует	-
План общепроизводственных расходов	Отсутствует	Необходим для разработки
План общих и административных расходов	Присутствует	-
Долгосрочный финансовый план	Отсутствует	Необходим для разработки
Прогнозный отчёт о финансовых результатах	Отсутствует	Необходим для разработки
План движения денежных средств	Присутствует	-
Прогнозируемый баланс	Отсутствует	Необходим для разработки

«Анализ выполнения БДДС проводится каждый месяц, квартал, полугодие, 9 месяцев, календарный год за соответствующий период.

В целом можно отметить, что процесс бюджетирования и финансового планирования предприятия ООО «Магистраль» соответствует тем этапам, которые были рассмотрены нами в первой главе. Однако существуют наиболее слабые места финансового планирования и бюджетирования компании:

- разработка финансовой стратегии и составление всех прогнозных значений. Этот этап является наиболее важным, так как от него зависит эффективность и результативность финансового планирования в целом. Он является проблемным для компании в связи с тем, что в компании отсутствуют специалисты по финансовому планированию и прогнозированию;
- учитывая, что компания ООО «Магистраль» — это достаточно

крупный бизнес, с большими оборотами, поэтому никого в компании не интересует бюджет расходов. У сотрудников нет мотивации сократить расходы, никто из персонала не понимает куда Компания идёт, какой финансовый результат имеет;

- нет общего стандарта по бюджетированию, не определены даты подготовки планов расходов, нет идентичных статей по расходам, каждый филиал ведёт свой бюджет по кассовому методу, т.е. всех интересуют исключительно поступления от покупателей и их своевременные оплаты;
- также слабым местом бюджетирования в системе финансового планирования ООО «Магистраль» реализация контроля при исполнении финансовых планов» [7].

На основании анализа системы бюджетирования и финансового планирования рассматриваемой компании мы сделали вывод о наличии таких проблем, как:

- «структурой управления компании не предусмотрены отдельные должности специалиста для финансового планирования и бюджетирования;
- применяемые в компании методы бюджетирования и финансового планирования в основном неэффективны из-за частоты изменений планов (или их полного отсутствия);
- в ООО «Магистраль» нет комплексных регламентных документов по финансовому планированию. Как результат – процесс финансового планирования усложняется и занимает большее количество времени, чем необходимо;
- так как отдельные специалисты по финансовому планированию и бюджетированию отсутствуют, в ООО «Магистраль» не уделяется достаточное внимание обучению соответствующих сотрудников по финансовому планированию и контролю, не осуществляется их обучение и мотивированная оценка деятельности.

– отсутствует система долгосрочного планирования и бюджетирования, система контроля за расходной частью бюджета.

Самым слабым звеном в иерархии финансового обеспечения на предприятии ООО «Магистраль» является принятия решений в области оперативного управления предприятием и перспективного планирования» [9].

«Также слабым местом финансового планирования на исследуемом предприятии ООО «Магистраль» реализация контроля при исполнении финансовых планов. В основе бюджетирования ООО «Магистраль» лежит регламент по контролю, исполнению бюджета по расходованию средств, который в конечном итоге обеспечивает справедливое и рациональное распределение ресурсов компании в соответствии с целями и задачами финансового года.

Кроме того, по мере развития и постепенного внедрения качественных методов планирования бюджета, мониторинг за расходами средств бюджета компании, предполагается планомерный переход к долгосрочному планированию бюджета на фоне установления чёткого регламента в случае изменения объёма бюджетных средств компании в сторону увеличения.

Целесообразно сосредоточить внимание на общей и конкурентной стратегиях производственных предприятий при формировании оптимальной модели финансового планирования для условий финансово-экономического и производственных кризисов» [8].

По результатам анализа, проведенного во втором разделе, было выявлено, что на предприятии существует проблема финансового планирования, и, как следствие, снижение эффективности деятельности предприятия в целом.

В третьем разделе предложим мероприятия для повышения уровня финансового планирования и как следствие, улучшения финансового состояния ООО «Магистраль».

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Магистраль»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии

Трудности управления дебиторской задолженностью, определенные в рамках финансового анализа рассматриваемой организации, являются часто встречающимися. Выделим типичные проблемы на рисунке 6.

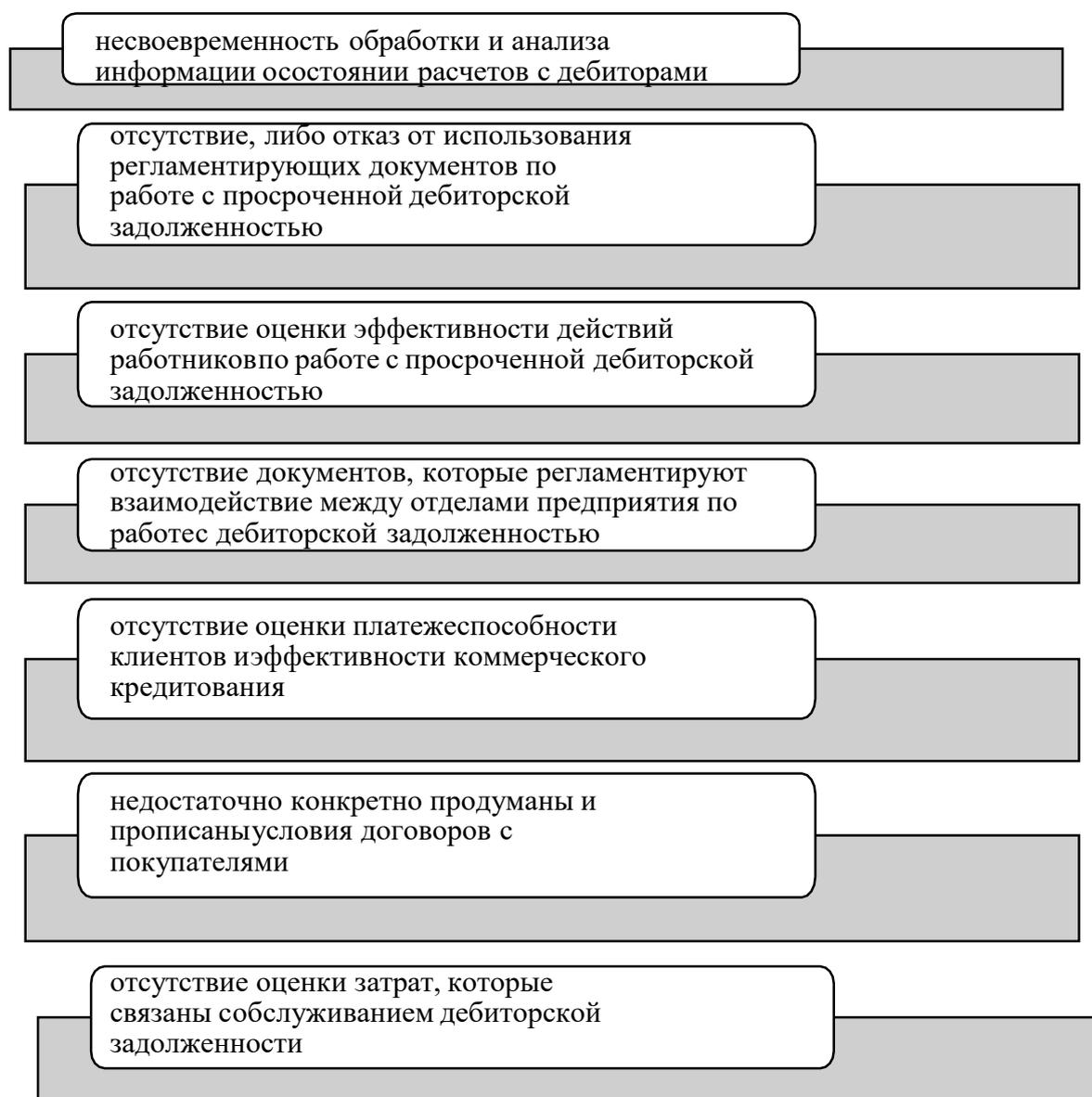


Рисунок 6 – Управление дебиторской задолженностью

Одной из фундаментальных проблем компании является недостаточная платежная дисциплина потребителей и контрагентов.

Отсутствие поступлений или неполное поступление финансовых средств от контрагентов и потребителей способствуют формированию такой проблемы, как недостаток оборотных средств. В результате компания вынуждена обращаться к кредиторам, что еще больше затрудняет своевременность платежей с поставщиками.

При осуществлении попытки управления дебиторской задолженностью необходимо поставить вопрос анализ платежеспособностей покупателей. Особое внимание следует уделять физическим лицам, так как с ними наиболее часто взаимодействуют представители компании.

«Оценка платежеспособности физических лиц намного сложнее, чем юридических лиц, так как получить полную и объективную информацию, необходимую для такой оценки, очень сложно.

Однако даже без учета возможности сокрытия информации объективность информации ниже, так как параметры оценки не всегда зависят от самого человека.

Рассмотрев перечень основных проблем управления дебиторской задолженностью ООО «Магистраль», можно сделать вывод, что решение большинства из них позволит предотвратить формирование просроченной задолженности и оптимизировать существующую дебиторскую задолженность.

Поэтому решение выявленных проблем считается особенно важным для компании.

Особое место в существовании предприятия занимает управление дебиторской задолженностью, так как наличие долга может привести к переводу денежных средств из оборота» [10].

Необходимые процедуры представлены на рисунке 7.

Основными штрафными санкциями в отношении недобросовестных налогоплательщиков могут быть следующие: штраф в размере 0,1 % за день

просрочки и наценка на ежеквартальное исполнение платежей.

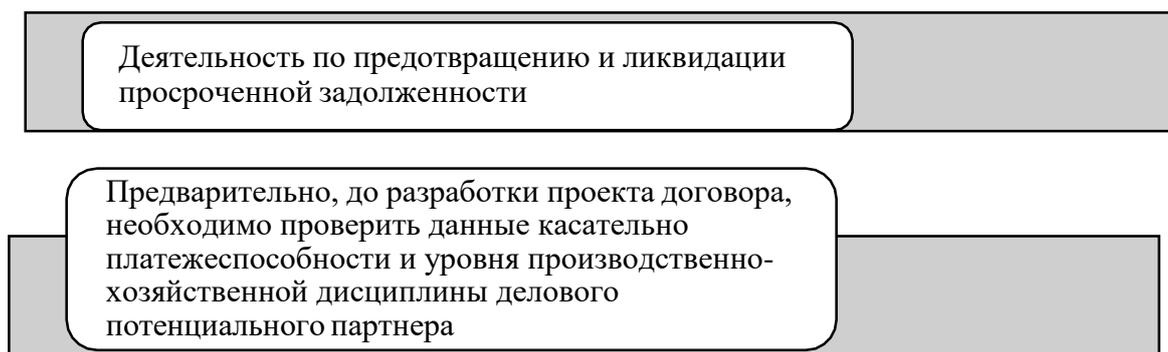


Рисунок 7 – Процедура по ускорению оборачиваемости денежных средств

«Обязательным фактором является включение этих условий в договор поставки. В противном случае применение штрафных санкций будет считаться незаконным.

Применение этих комплексных мер окажет существенное влияние на клиентов, что позволит предотвратить будущие просроченные долги и позволит достичь оптимальной структуры и размера дебиторской задолженности.

Как и любая компания, в процессе своей работы Общество с ограниченной ответственностью «Магистраль» сталкивается с проблемой просроченной дебиторской задолженности, которая устраняется коммерческим отделом предприятия, а также юридическим и финансовым отделами» [9].

На третьем этапе управления долгом весь процесс контролируется юридическим отделом. При необходимости контрактный контролер уведомляет отдел юристов обо всех событиях, которые имеют отношение к исковым действиям. Любые иски составляются с целью взыскания денежных средств с контрагентов, не выполняющих финансовые обязательства длительное время.

Так, первые два этапа преодоления проблемы высокого уровня

задолженностей осуществляются посредством деятельности специальных структурных подразделений, в которых трудятся высококвалифицированные сотрудники.

На третьем этапе штатные юристы занимаются подготовкой и направлением исков в судебные инстанции.

Мероприятия представим на рисунке 8.

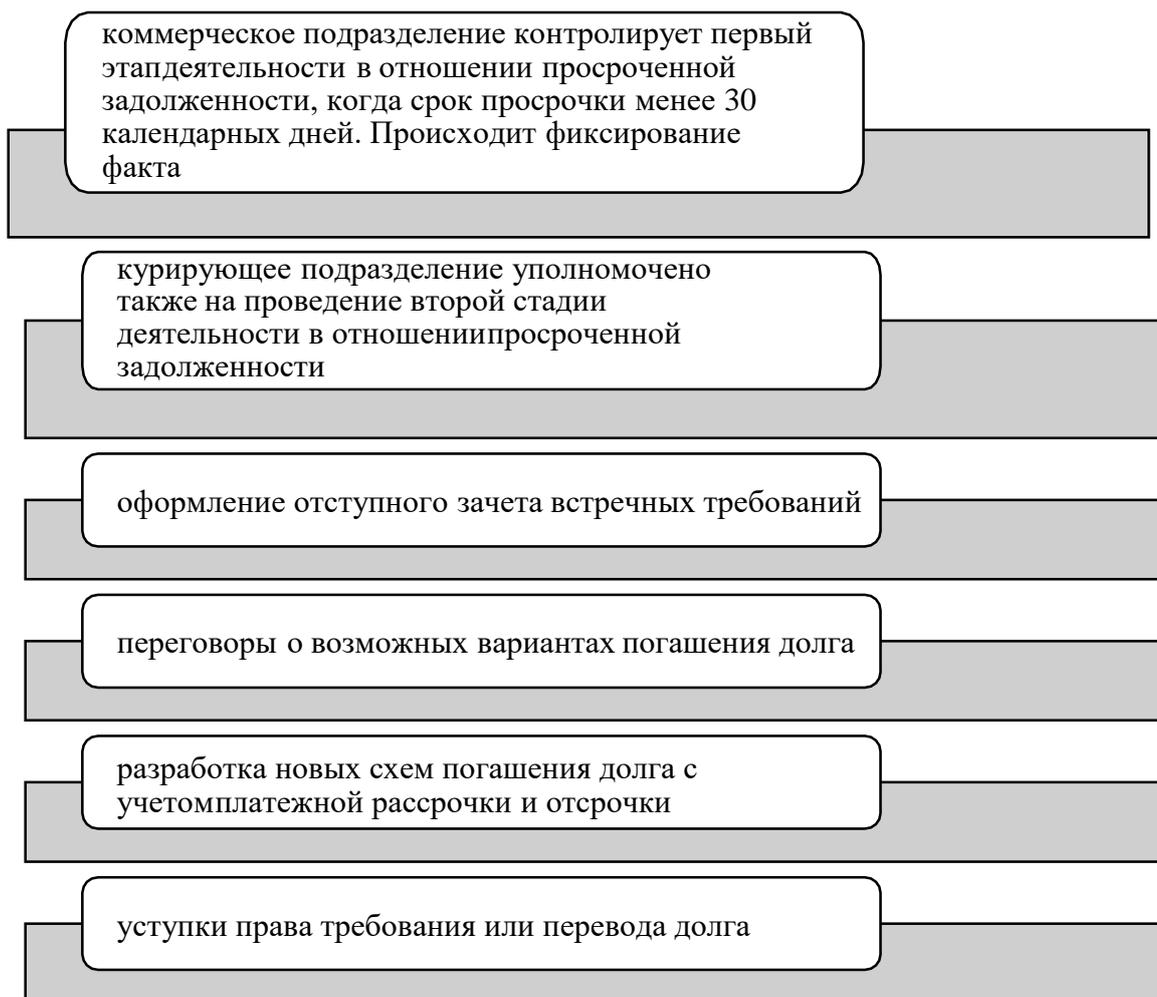


Рисунок 8 – Мероприятия по устранению задолженности

Для того, чтобы списать дебиторскую задолженность, должна быть проведена инвентаризация.

Решение о списании просроченной дебиторской задолженности по каждому контракту принимается руководством компании на основании данных инвентаризации.

«Ключевым условием управления дебиторской задолженностью является внедрение кредитной политики предприятия.

Основными задачами управления дебиторской задолженностью посредством реализации кредитной политики являются:

- определение политики предоставления товарных кредитов;
- мониторинг реализации кредитной политики;
- разработка политики сбора просроченной дебиторской задолженности» [28].

«Для того чтобы успешно реализовать цели кредитной политики, необходимо:

- внедрение нормативно – правовой базы для определения оценок надежности клиентов;
- проанализировать возможность возврата будущими должниками своих денежных средств;
- определить оптимальную сумму и срок погашения дебиторской задолженности предприятия.

Разработка кредитной политики включает в себя следующие этапы:

- установление условий предоставления кредита на сырьевые товары;
- расчет срока действия кредита, предоставленного на товары;
- формирование расчетов и регламентов в рамках кредитной политики по предоставлению клиентам рейтинговых скидок;
- утверждение максимального размера кредита, доступного предприятию;
- штрафные санкции для нарушителей дисциплины по возврату товарных кредитов» [14].

В рамках исследования нами был осуществлен анализ системы управления дебиторской задолженностью. За исследуемый период политика управления считается достаточно эффективной. Она направлена на сокращение уровня дебиторской задолженности.

Тем не менее, анализ политики мониторинга данного вида

задолженности позволил выявить трудность, связанную со устареванием. В результате управленцами были принято решение о внесении изменений.

При изучении дебиторской задолженности предприятия общества с ограниченной ответственностью «Магистраль» были определены такие проблемы, как: отсутствие политики управления; отсутствие грамотной системы менеджмента.

Так, в рассматриваемой компании наблюдаются следующие недостатки, влияющие на финансовую устойчивость:

- недостаточный контроль за дебиторской задолженностью;
- отсутствие разработки системы балансирования между уровнем дебиторской и кредиторской задолженностями;
- отсутствие долгосрочной эффективной системы управления долговыми обязательствами.

Для того, чтобы решить обозначенные проблемы целесообразно передать долю дебиторской задолженности в факторинг.

«Преимущества использования факторинговых систем:

- использование факторинга неограниченно, а также беспроцентные инструменты;
- с точки зрения финансирования, привязанного к выручке от продаж;
- сокращается время на подготовку и обработку данных, так как факторинговая организация сама предоставляет клиенту услугу отсрочки платежа, предоставляя набор документов;
- факторинговое агентство выплачивает до 90% от суммы предоставленных услуг, а затем информирует клиента об оплате этих услуг и возвращает оставшиеся 10% за вычетом комиссии по факторингу;
- факторинговые организации стремятся создать идеальный баланс между клиентами и бизнесом в управлении дебиторской задолженностью;
- факторинговые организации могут самостоятельно оценивать

кредитоспособность и деловую репутацию клиента, тем самым предотвращая возникновение банкротства должника» [4].

Применение данного метода позволяет переложить ответственность за реализацию рисков неплатежей в факторинговую организацию.

Далее рассмотрим основные моменты оптимизации системы финансового планирования. В рамках хозяйственной деятельности основными вопросами, которые должны быть решены, являются: достаточность оборотных средств; организованность системы планирования, создания и оптимизации финансового капитала; анализ эффективности распределения денежных средств.

Данные проблемы должны быть учтены при создании системы управления капиталом компании.

Так, нами предлагается включить в штат сотрудников специалиста, который будет задействован в системе планирования финансов.

«Функции сотрудника по планированию включают:

- планирование и мониторинг движения запасов, планирование остатков и передача их в производство. Распределение логистического контроля в организационной структуре предприятия обеспечит эффективный процесс планирования, организации и контроля за рациональностью и эффективностью потока сырья, производства полуфабрикатов, готовой продукции, а также информации, связанной с ними, от потока до потока;
- финансово – экономическое прогнозирование и анализ. Эта функция будет выполняться во взаимосвязи между функцией распределения запасов и управлением кредиторской и дебиторской задолженностью. Разработка плана управления оборотным капиталом» [20].

В продолжении данного мероприятия рассматривается возможность формирования критериев оценки потребителей и разграничения условий предоставления кредита. Такие критерии оценки потребителей должны

основываться на их достоверности. Потребительская кредитоспособность формирует систему требований, определяющих ее способность привлекать различные виды кредитов и, в целом, выполнять все возникающие финансовые обязательства в установленные заданные сроки.

Разработка стандартной системы оценки потребителей включает в себя следующие основные элементы (рисунок 9).

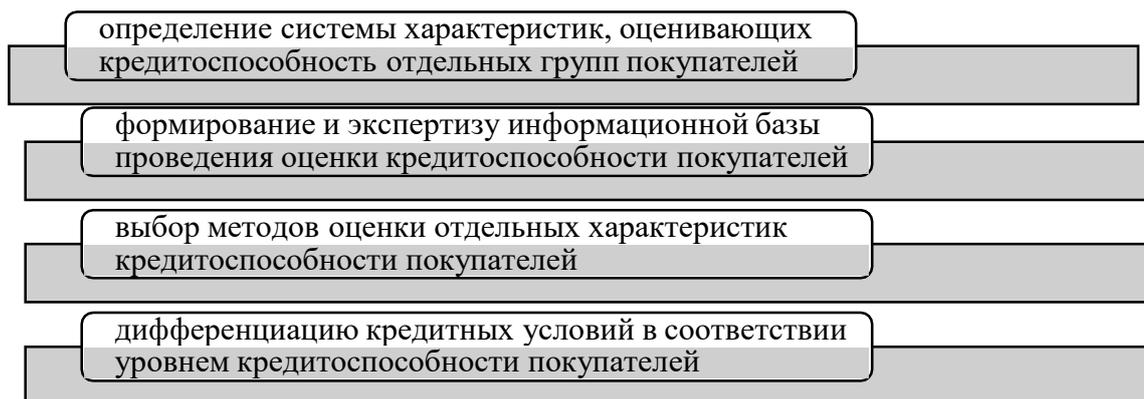


Рисунок 9 – Разработка системы стандартов оценки потребителей

Ключевым звеном в менеджменте дебиторской задолженности становится вычисление сроков кредита. Это важно учитывать, так как данный фактор оказывает влияние на объемы реализации и скорость пополнения собственных денежных средств. С целью повышения оборачиваемости представляется возможным интегрировать дисконтную систему, которая будет применяться в отношении постоянных клиентов компании:

- закупка от 150 тыс. руб. – 0,6 %;
- закупка от 600 тыс. руб. – 0,9 %;
- закупка от 900 тыс. руб. до 1,5 млн. руб. – 4 %;
- закупка более 2 млн. – 6 %.

Дисконтная программа позволит в определенной мере защитить компанию от инфляционных убытков. Ее интеграция позволит в достаточно сжатые сроки пополнить оборотный капитал. С целью мониторинга платежной дисциплины дебитор предлагается использовать специализированные отчетные формы.

Пример предлагаемого отчета представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Отчет по расчетам с дебиторами

Группа	Клиент	Дата начала работы	Сумма к оплате	Нормативная дата оплаты	Период просрочки	Дата фактического платежа
Оптовый	ПАО «Энел Россия»	10.05.22	450000,0	10.06.22	35 дней	15.07.22
Оптовый	ООО «ОСЗ»	11.05.22	370000,0	11.06.22	21 день	02.07.22

Специалисту по планированию ООО «Магистраль» рекомендуется вести представленный выше отчет, а также сопоставлять сведения с реестром старения дебиторских долговых обязательств.

Другой группой необходимой отчетности является ведомость непогашенных остатков, которая представлена в таблице 18. Этот отчет позволяет составлять прогноз величины финансовых обязательств.

Таблица 18 – Ведомость непогашенных остатков

Месяц/квартал	Выручка от реализации, тыс. руб.	Дебиторская задолженность, возникшая в данном месяце	
		тыс. руб.	%
Январь	1000,0	500,0	50
Февраль	-	-	-
март	-	-	-
I квартал	Σ	Σ	Σ

В связи с этим наиболее целесообразным для компании является применение следующих программ для повышения качества управления долгом:

- создание системы учета и контроля дебиторской задолженности на основе данных, сформированных по планам продаж и расчетным платежам;
- реализация системы планирования получения денежных средств от

должника. Этот этап разработки позволяет усовершенствовать систему планирования. Бухгалтер рекомендует перейти на электронный учет;

- разработка эффективной кредитной политики, в частности определение целей, видов кредитной политики, критериев оценки и уровня ответственности.

3.2 Экономическая оценка предложенных мероприятий

Рассмотрим мероприятия и затраты по этапам.

Мероприятие №1. Создать систему планирования поступления и расходования средств от дебиторов.

Таблица 19 – Затраты на мероприятие

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Система планирования	5,0
Обучение экономистов	10,0
Итого	15,0

Мероприятие №2. Автоматизировать управление дебиторской задолженностью.

Таблица 20 – Затраты на мероприятие

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Внедрение ПО «Дебиторская и Кредиторская задолженность»	15,0
Оптимизация системы учета (премия бухгалтеру)	5,0
Создание системы планирования (премия экономисту)	5,0
Итого	25,0

Общие затраты по данному мероприятию составят $15 + 25 = 40$ тыс. руб.

Руководством ООО «Магистраль» принято решение о заключении договора переуступки права собственности на дебиторскую задолженность с помощью реструктуризации на сумму 13 764,6 тыс. руб.

Расчет реструктуризации дебиторской задолженности представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Переуступка (реструктуризация) дебиторской задолженности

Общая величина дебиторской задолженности, тыс. руб.	Величина дебиторской задолженности, подлежащая продаже, тыс.руб.	Величина комиссии (расходов), %	Выручка от продажи просроченной дебиторской задолженности, тыс. руб.
5389	602,1	10	541,9

Таким образом, величина денежных средств, которые получит ООО «Магистраль» от продажи дебиторской задолженности, составит 541,9 тыс. руб.

Кроме того, благодаря авансовой системе, предположим, что из суммы погашенной дебиторской задолженности 14 % будет направлено на погашение кредиторской задолженности.

График выплат согласно реструктуризации, представим на рисунке 10.

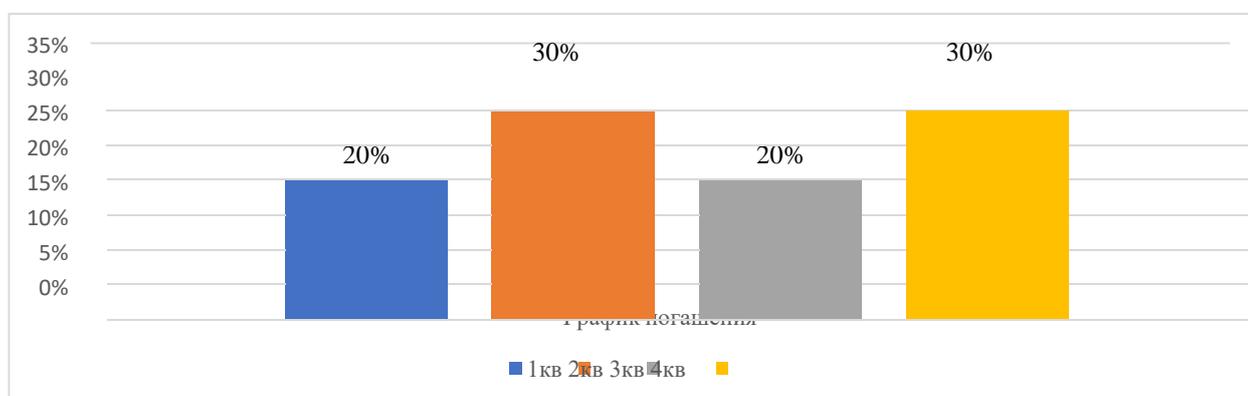


Рисунок 16 – График перераспределения задолженности

Расчет по графику распределения задолженности представим в таблице 22.

Таблица 22 – График погашения задолженности

Наименование контрагента	Всего ДЗ, тыс. руб.	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Процентная ставка платежей, %	14	20	30	20	30
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	728,7	145,74	218,61	145,74	218,61

Реструктуризация будет производиться с переменным снижением процентов, так как кредитная нагрузка будет производиться с помощью погашения дебиторской задолженности.

Исходя из этого к концу 2022 года снижение дебиторской задолженности составит $541,9 + 728,7 = 1270,6$ тыс. руб.

Произведем расчеты:

Дебиторская задолженность: $5389 - 1270,6 = 4118,4$ тыс. руб.; Выручка будет: $49078 + 1270,6 = 47807,4$ тыс. руб.;

Себестоимость составляет 84% от выручки и будет: 40158,2 тыс. руб.; Прибыль составит: $47807,4 - 40158,2 = 7669,2$ тыс. руб.

Рассчитаем экономическую эффективность (таблица 23).

Таблица 23 – Прогнозный отчет о финансовых результатах, тыс. руб.

Мероприятия	Затраты, тыс. руб.	Планируемая прибыль, тыс. руб.
Управление дебиторской задолженностью	40,0	-
Итого	40,0	7669,2,2
Экономический эффект	$7669,2 - 40,0 = 7629,2$	

Анализ данных таблицы 23 показал, что экономический эффект составит 7629,2 тыс. руб. в год.

На основании результатов финансового анализа нами были определены следующие трудности:

- наличие без авансовых платежей способствует стремительному повышению уровня дебиторской задолженности;
- недостаточность денежных средств в собственном капитале компании свидетельствует о недостаточной ликвидности.

Для разрешения представленных трудностей необходимо разработать программу мероприятий, направленных на ликвидацию выявленных проблем. Предполагается, что реализация разработанных мероприятий позволит создать положительную динамику в аспектах получения выручки и снижения уровня дебиторской задолженности.

Прибыль от проекта составит 7629,2 тыс. руб. Исходя из всего вышеизложенного, руководству следует применить предложенную программу по реструктуризации.

Таким образом, это обеспечит повышение уровня финансового планирования и, как следствие, повысит эффективность деятельности предприятия.

Заключение

Финансовое планирование — это инструмент, при помощи которого осуществляется управление финансовым, стратегическим и прочим развитием компании. Для подтверждения управленческого решения требуется как регулярное отслеживание существующих проблем производства, так и составление прогнозов будущей деятельности компании с учетом производственных, финансовых и коммерческих рисков. Поэтому методика финансового планирования является ключевой функцией финансового менеджмента предприятия, ориентированного на прибыль.

На основе комплексного финансового планирования: разрабатывается стратегия развития предприятий, осуществляется анализ факторов, оказывающих влияние на текущие результаты их деятельности, экономически обосновываются инвестиционные планы и направления развития экономических агентов. Деятельность предприятия считается эффективной, если она приводит к достижению поставленных целей полностью или частично.

Было проведено исследование финансового состояния в ООО «Магистраль» за период с 2019 по 2021 годы.

Имущество предприятия выросло с 2019 по 2021 гг. Наибольший удельный вес в активах в 2021 году занимает статья основные средства и запасы. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской негативно характеризует финансовое состояние предприятия.

В структуре пассивов наибольшую долю занимают нераспределенная прибыль и кредиторская задолженность.

В 2019-2021 гг. предприятие не обладает в достаточной мере срочной ликвидностью, недостаток краткосрочной ликвидности организации, недостаток долгосрочной ликвидности организации, у организации недостаточно собственных средств для покрытия оборотных активов.

На предприятии недостаточно собственных оборотных средств, находящихся в форме денежных средств. Предприятие неспособно погашать

текущие (краткосрочные) обязательства за счет оборотных активов.

Предприятие неспособно погашать текущие краткосрочные обязательства за счет дебиторской задолженности и денежных средств. Мобильность капитала предприятия незначительная. Текущее финансовое состояние предприятия рассматривается неустойчивое.

У предприятия нет в наличии денежных средств, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Анализ ликвидности и платежеспособности показал, что предприятие не рассматривается как успешно функционирующее, предприятие не способно погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов, недостаточно собственных оборотных средств, которые находятся в форме денежных средств, нет в наличии денежных средств, достаточных для расчетов по кредиторской задолженности, требующей немедленного погашения.

Предприятие неплатежеспособно и не рентабельно.

ООО «Магистраль» - предприятие с низкой платёжеспособностью и ситуация с ликвидностью является недопустимой, за период, равный следующим шести месяцам, не представляется возможным восстановить платежеспособность компании.

Экономический потенциал предприятия снижается. Объем выручки снижается меньшими темпами в сравнении с темпами снижения расходов, т.е. ресурсы предприятия используются эффективно.

Чистый денежный поток предприятия существенно отличается от величины чистой прибыли и имеет отрицательное значение.

При изучении дебиторской задолженности были определены такие недостатки, как: отсутствие системы управления дебиторскими долговыми обязательствами; отсутствие грамотно выстроенной системы финансового менеджмента. По результатам анализа, проведенного во второй главе, было выявлено, что снижается эффективность работы предприятия.

При оценке системы управления денежным капиталом компании

необходимо учитывать следующие опорные точки: достаточность оборотных активов; реализация инструментов составления планов, создания и оптимизации структуры; изучения эффективности применения средств капитала.

При реализации системы финансового планирования преследуется цель, которая связана с определением количества и структуры оборотных средств. Также специалисты занимаются исследованием источников финансирования, соотношения между оборотными средствами. Важным моментом является изучение возможностей обеспечения при помощи оборотных средств долгосрочной деятельности производственного и финансового характера.

Перспективным направлением является применение факторинга, так как с его помощью удастся перенести риски неплатежей в факторинговую компанию.

Было подсчитано, что расходы, связанные с интеграции современных решений и рекомендаций, составят 40 тыс. руб.

Руководители компании приняли решение о переуступке права собственности на дебиторские долговые обязательства. Общая сумма составила 541,9 тыс. руб.

Предполагается, что авансовая система позволит использовать 14% денежных средств с целью погашения кредиторской задолженности. Реструктуризация будет осуществляться посредством переменного сокращения процентов в связи с тем, что кредитная нагрузка формируется на основании ликвидации дебиторской задолженности. Так, по предварительным расчетам, к концу 2022 г. снижение дебиторской задолженности составит 728,7 тыс. руб.

Предложенная программа преодоления финансовых трудностей позволит получить положительную динамику. Совокупная прибыль от реализации мероприятий составит 7629, 2 тыс. руб. Мы считаем, что руководители компании должны реализовать предложенные мероприятия.

Таким образом, это обеспечит повышение эффективности деятельности предприятия.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учебник / И.Т, Абдукаримов. - М.: Юрайт-М, 2018. – 214 с.
2. Агапова А.А., Шаповал Е.В. Оценка существующих методик анализа финансового состояния / А.А. Агапова А.А., Е.В. Шаповал// Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа, контроля и налогообложения. - 2019. - №17. - С. 5-7.
3. Адаменко А.А., Воробьева М.С. Оценка финансового состояния организации при переходе на международные стандарты финансовой отчетности / А.А. Адаменко, М.С. Воробьева// Естественно- гуманитарные исследования. - 2021. - № 19 (1). - С. 33-37.
4. Амандосов Д.Ж. Теория и методика анализа финансового состояния компании / Д.Ж. Амандосов// Интернаука. - 2018. - № 13 (47). - С. 45-47.
5. Багандов Р.О. Экономико-статистический анализ финансового состояния ООО "Простор" / Р.О, Багандов// Статистические и эконометрические исследования социально-экономических систем аграрно-ориентированного региона. Материалы. - 2018.- №10. - С. 21-25.
6. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / В. И. Бариленко. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 455 с.
7. Бесхмельницына С.Н., Новикова Ю.В. Анализ финансового состояния и диагностика угрозы банкротства /С.Н. Бесхмельницына, Ю.В. Новикова// Формирование финансово- экономических условий инновационного развития. - 2018.- №3. - С. 31-34.
8. Бачурин А. А. Анализ производственно-хозяйственной деятельности автотранспортных организаций : учебное пособие для среднего профессионального образования / А. А. Бачурин. — 4-е изд., испр. и доп. —

Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 296 с.

9. Буткова О.В., Чумакова Н.В., Яковлева Н.В. Платежеспособность и ликвидность: теоретический аспект / О.В. Буткова, Н.В. Чумакова, Н.В. Яковлева // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – № 11. – С. 200-206.

10. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30.11.1994 N 51-ФЗ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: КонсультантПлюс

11. Екимова, К. В. Финансы организаций (предприятий) : учебник / К.В. Екимова, Т.В. Шубина. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 375 с.

12. Жилкина А. Н. Финансовый анализ : учебник и практикум для вузов / А. Н. Жилкина. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 285 с.

13. Илхамов Ш.И. Анализ финансового состояния / Ш.И. Илхамов // Актуальные вопросы совершенствования бухгалтерского учета, статистики и налогообложения- 2018. - №6. - С. 59-67.

14. Казакова Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес : учебник для вузов / Н. А. Казакова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 233 с.

15. Керусова А.А., Бессонова Е.А. Платежеспособность как одна из важнейших составляющих анализа финансового состояния организации / А.А. Керусова, Е.А. Бессонова// Актуальные вопросы развития современного общества. - 2020. - №2. - С. 102-106.

16. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента : учебник / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2021. – 196 с.

17. Кузьмина Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 225 с.

18. Кулагина Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. А. Кулагина. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 135 с.

19. Орлова Т.С., Дубровский, Т.С. Инструментарий прикладных экономических исследований : учеб. Пособие/ Т. С. Орлова, В. Ж. Дубровский. – Екатеринбург: Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет, 2018. – 252 с.
20. Орлова Т.С., Дубровский, Т.С. Экономика организации: бизнес-анализ и управление результативностью учебник / Т. С. Орлова, В. Ж. Дубровский. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. — 298 с.
21. Панков В. В. Экономический анализ : Учебное пособие / Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - Москва : Издательство "Магистр", 2020. – 624 с.
22. Ращупкина О.А., Шевченко О.М. Анализ финансового состояния предприятия и пути его улучшения / О.А. Ращупкина, О.М. Шевченко// Роль инноваций в трансформации современной науки. - 2018. - №8. - С. 134- 137.
23. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Румянцева. —Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 381 с.
24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник/ Г.В. Савицкая. Москва: Юрайт-М, 2020. - 378 с.
25. Садова А.С., Лубков В.А., Зенина Е.С. Анализ финансового состояния организации как элемент комплексного экономического анализа / А.С. Садова, В.А. Лубков, Е.С. Зенина// Актуальные вопросы устойчивого развития апк и сельских территорий. материалы. - 2018.- №9. - С. 198-201.
26. Толпегина О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Изд-во Юрайт, 2021. - 610 с.
27. Троегубова Е.К, Орлова Т.С. Финансовый анализ как критерий оценки эффективности деятельности предприятия / Е.К. Троегубова, Т.С. Орлова // Сборник статей по материалам У1 Международной научно-практической конференции «Интеграция науки, образования, общества,

производства и экономики». – Уфа: Изд. НИЦ Вестник науки, 2021. С.66- 70.

28. Тютюкина, Е. Б. Финансы организаций (предприятий) [Текст]: учебник / Е. Б. Тютюкина. – М. : Дашков и К, 2018. - 544 с.

29. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: КонсультантПлюс

30. Федулова О.Е., Андронников Л.В., Павлова Ю.В. Цели, задачи и этапы оценки финансового состояния предприятия / О.Е. Федулова.,Л.В. Андронников, Ю.В. Павлова//Управление финансами компаний и финансовых институтов. - 2018. - №7. - С.307-312.

31. Хаустова Г.И., Цхадая К.А. Платежеспособность предприятия: понятие, сущность и роль в оценке финансового состояния организации / Г.И. Хаустова, К.А. Цхадая // Актуальные вопросы устойчивого развития апк и сельских территорий. - 2018. - №6. - С. 211-217.

32. Цхурбаева Ф.Х., Кудзаев Б.А. Научные подходы к совершенствованию управления в системе АПК / Ф.Х. Цхурбаева Ф.Х., Б.А. Кудзаев // Студенческая наука – агропромышленному комплексу. -2019. – №15. - С. 211-214.

33. Чункаева А.К. Анализ финансового состояния и резервы повышения прибыли предприятия / А.К. Чункаева// Евразийский союз ученых. - 2018. - № 1-1 (46). - С. 64-68.

34. Шадрина Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник для среднего профессионального образования / Г. В. Шадрина. — М. : Издательство Юрайт, 2021. — 461 с.

35. Шумак, О.А. Финансы предприятия: учет и анализ : учебное пособие / О.А. Шумак. – М.: Инфра-М, 2019. - 191 с.

36. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб./ А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 253 с.

Продолжение Приложения А

Таблица А.2 – Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах		за период с 1 января по 31 декабря 20 20 г.		
		Дата (число, месяц, год)	Коды	
		Форма по ОКУД	0710002	
		по	31	12
		Дата (число, месяц, год)	2020	
Организация	ООО «Магистраль»	ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	Грузоперевозки	ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКПФ/ОКФС		
Общество с ограниченной ответственностью		по ОКЕИ	384 (385)	
Единица измерения: тыс. руб.				

Пояснения	Наименование показателя	За Январь - декабрь 20 20 г.	За Январь - декабрь 20 19 г.
	Выручка	59564	50468
	Себестоимость продаж	(44302)	(37737)
	Валовая прибыль (убыток)	15262	12732
	Коммерческие расходы	(7544)	(10463)
	Управленческие расходы	(478)	(311)
	Прибыль (убыток) от продаж	7240	1958
	Прочие доходы	1274	511
	Прочие расходы	(3312)	(2257)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	4275	235
	Текущий налог на прибыль	(1202)	(186)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	3073	49