

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 бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.01 «Экономика»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы финансового планирования на предприятии (на примере ООО ТД "Эмилия")»

Студент

М. Е. Салосина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е. А. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

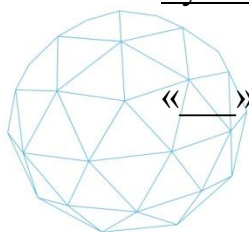
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

«    »

\_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Салосина Мария Евгеньевна

Тема работы: Совершенствование системы финансового планирования на предприятии (на примере ООО ТД "Эмилия")

Научный руководитель: к.э.н., доцент, доцент Васильева Е.А.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании системы финансового планирования на предприятии (на примере ООО ТД «Эмилия»).

Объект исследования - ООО ТД «Эмилия», основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания»

Предметом данного исследования является система финансового планирования ООО ТД «Эмилия».

Финансовое планирование коммерческого предприятия способствует решению задачи определения потребности предприятия в финансовых ресурсах для достижения своих целей. В процессе финансового планирования определяются каждый из видов деятельности, ресурсов, оборудования и материалов, необходимых для достижения этих целей, а также временные рамки. Контроль исполнения и последующая корректировка помогают выявлять и решать возникающие в процессе реализации плана проблемы. Всем вышесказанным и обусловлена актуальность настоящей работы.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения полученных выводов и предлагаемых автором рекомендаций в процессе совершенствования финансового планирования на предприятиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованных источников из 35 источника и 5 приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страницы машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 5 рисунков

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы финансового планирования на предприятии.....	7
1.1 Характеристика, сущность и виды финансового планирования.....	7
1.2. Бюджетирование в системе финансового планирования.....	14
1.3 Основные проблемы финансового планирования российских предприятий.....	18
2 Особенности системы финансового планирования на предприятии (на примере ООО ТД «Эмилия»).....	21
2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия...	21
2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии.....	27
3 Основные направления совершенствования системы финансового планирования ООО ТД «Эмилия».....	34
3.1 Недостатки существующей системы финансового планирования на предприятии.....	34
3.2 Пути совершенствования системы финансового планирования ООО ТД «Эмилия» .....	36
Заключение.....	45
Список используемой литературы.....	50
Приложения.....	54

## Введение

Развитие предприятия в условиях нестабильной экономики невозможно без постоянного контроля финансовой устойчивости. Предприятием должен быть найден эффективный механизм, позволяющий ей иметь ориентир развития на долгосрочную перспективу, гибко реагировать на изменения внешней среды, справляться с проблемой ограниченности ресурсов и прогнозировать экономические последствия принимаемых решений. С ролью такого механизма может справиться финансовое планирование.

Для того чтобы коммерческое предприятие обеспечивало постоянный прирост стоимости вложенных в него ресурсов, управленческий аппарат должен четко сформулировать миссию и цели деятельности предприятия и донести их до каждого сотрудника в рамках его должностных полномочий. Стратегические цели предприятия должны быть грамотно увязаны с тактическими и оперативными целями, каждая из которых должны быть рациональны и научно обоснованы. Достижение этих целей обеспечивается за счет оптимального распределения производственных, финансовых и трудовых ресурсов.

Финансовое планирование коммерческого предприятия способствует решению задачи определения потребности предприятия в финансовых ресурсах для достижения своих целей. В процессе финансового планирования определяются каждый из видов деятельности, ресурсов, оборудования и материалов, необходимых для достижения этих целей, а также временные рамки. Осуществление финансового планирования имеет решающее значение для успеха любой организации, поскольку при этом подтверждается, что поставленные цели достижимы с финансовой точки зрения. Контроль исполнения и последующая корректировка помогают выявлять и решать возникающие в процессе реализации плана проблемы. Всем вышесказанным и обусловлена актуальность настоящей работы.

Цель бакалаврской работы заключается в совершенствовании системы финансового планирования на предприятии (на примере ООО ТД «Эмилия»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность и виды финансового планирования, бюджетирование в системе финансового планирования, а так же основные проблемы финансового планирования российских предприятий;

- рассмотреть систему финансового планирования на предприятии;

- исследовать недостатки существующей системы финансового планирования на предприятии;

- разработать возможные пути совершенствования системы финансового планирования ООО ТД «Эмилия».

Объектом данного исследования является ООО ТД «Эмилия».

Предметом данного исследования является система финансового планирования ООО ТД «Эмилия».

Для решения данных задач в работе используются такие методы исследования как изучение и анализ научной и учебной литературы, систематизация полученных знаний, анализ, а также анализ, измерение, сравнение, описание исследуемых процессов.

В соответствии с поставленной целью и обозначенными задачами была определена структура работы, которая состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Первая глава посвящена теоретическим аспектам финансового планирования на предприятии.

Во второй главе дана организационно-экономическая характеристика предприятия, а также рассмотрен процесс организации системы финансового планирования.

Третья глава содержит рекомендации по совершенствованию финансового планирования на данном предприятии.

В ходе написания бакалаврской работы были изучены и фундаментальные научные исследования отечественных и зарубежных учёных по обозначенной теме, особенно следует выделить труды И.Т. Балабанова, Е.С. Стояновой, Ю.Г. Анискина, В.В. Бочарова К.В. Екимовой, М.В. Радиевского, Ю.П. Маркина, В.Е. Хруцкого, И.А. Бланка, Р. Ансоффа, Р. Брейли, А. Мескона.

Практическая значимость данной работы заключается в возможности применения полученных выводов и предлагаемых автором рекомендаций в процессе совершенствования финансового планирования на предприятиях.

# 1 Теоретические основы системы финансового планирования на предприятии

## 1.1 Характеристика, сущность и виды финансового планирования

В современных условиях развития и трансформации экономических отношений, которым сопутствует процесс интеграции в мировую экономику, усложнение и глобализация экономических, политических и хозяйственных связей, предприятию необходимо иметь адекватную, эффективно функционирующую систему управления.

Неотъемлемой частью управленческого процесса является планирование, в рамках которого разрабатываются и принимаются целевые установки в виде набора показателей, ключевых для данного уровня управления, а также определяются методы достижения этих показателей. Важнейшей частью планирования является финансовое планирование, поскольку именно управление финансовыми потоками обеспечивает всю хозяйственную деятельность предприятия. Посредством финансового планирования раскрывается содержание и выполнение финансами своих функций, таких как денежное распределение и контроль.

Многие авторы, изучающие финансы предприятий, в своих трудах, занимаясь исследованием теоретических, методологических, организационных аспектов финансового планирования имеют схожие тенденции к определению терминологии, связанной с данным понятием.

Так, В.В. Бочаров, Е.С. Стоянова, И.Т. Балабанов, И.А. Бланк в своих научных работах определяют финансовое планирование как процесс разработки системы финансовых планов и финансовых показателей.

Например, по мнению И.А. Бланка, финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам

финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде [6].

Несколько иного подхода придерживаются Соломахина Е. В., В.П. Савчук, Е.М. Рогова и Е.А. Ткаченко [19], определяющие данную функцию финансового менеджмента как управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов.

Также существует точка зрения зарубежных ученых, таких как Р. Брейли, С. Майерс, Ф. Ли Ченг, Д.И. Финнерти, формулирующих финансовое планирование как процесс выбора оптимальной стратегии развития предприятия на основании прогнозирования и анализа текущих финансовых возможностей [3].

Под финансовым планированием понимается процесс выбора оптимальной стратегии развития предприятия и распределения в соответствии с ней финансовых ресурсов, выражающийся в составлении системы финансовых планов и дальнейшем контроле над их выполнением на определенном временном горизонте.

Система финансового планирования представляет собой совокупность целей, принципов, функций, критериев, а также организационно-правовых, финансово-экономических и методических средств реализации (рисунок 1).

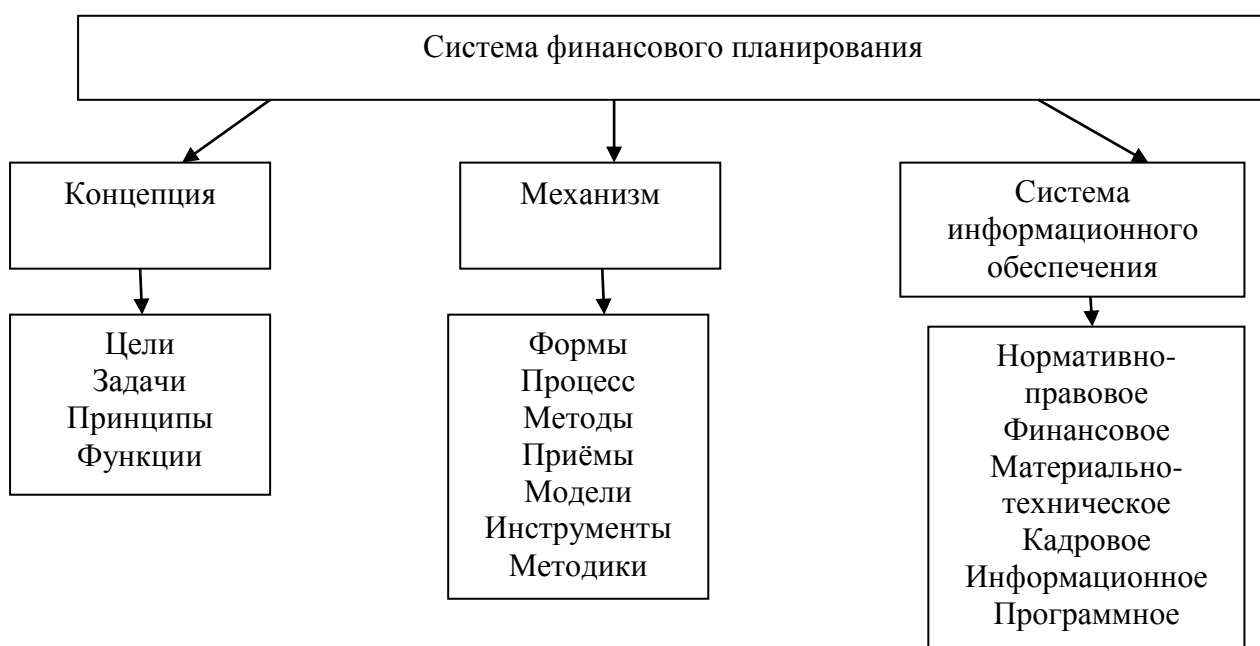


Рисунок 1 – Система финансового планирования на предприятии



Весь процесс финансового планирования на предприятии можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии (стратегическое финансовое планирование долгосрочное или среднесрочное) и определение тактики реализации выбранной стратегии (оперативное финансовое планирование) [4].

Цель финансового планирования можно сформулировать как установление оптимальной стратегии реализации целей предприятия и определение необходимого объема финансовых ресурсов, которые требуются для достижения этих целей, в рамках горизонта планирования.

Достижение этой цели обуславливается решением следующих задач:

- научное обоснование требуемого объема финансовых ресурсов, в разрезе источников их формирования, что позволит в процессе управления финансовыми ресурсами, избегать возникновения диспропорций при переходе от перспективного планирования к текущему планированию и от прогнозов к планам;

- научное обоснование требуемого объема финансовых ресурсов, в разрезе направлений их использования с установлением приоритетов их расходования, что обеспечит сбалансированность доходов и расходов, притока и оттока денежных средств в рамках отдельных проектов;

- увеличение прибыли по основной и прочим видам деятельности коммерческого предприятия;

- преобразование выработанных стратегических целей в форму конкретных финансовых показателей;

- обеспечение финансового равновесия и ликвидности баланса предприятия, особенно в период реализации крупномасштабных инвестиционных проектов;

- осуществление контроля за образованием и использованием денежных фондов;

- увязка между собой планов производства, продаж, реальных и финансовых инвестиций, которая позволит сбалансировать материальные и

финансовые ресурсы, обеспечить их экономное и эффективное использование; выявление и мобилизация резервов снижения себестоимости, расходов и роста прибыли, а также снижение или снятие ограничений хозяйственной системы;

- установление эффективных финансовых взаимоотношений с покупателями, дочерними предприятиями, поставщиками, коммерческими банками, сотрудниками предприятия, бюджетами, внебюджетными фондами;

- обеспечение стабильного финансового состояния, допустимого уровня финансовой платежеспособности, независимости, кредитоспособности и инвестиционной привлекательности коммерческого предприятия, обеспечивая при этом соблюдение интересов всех участников финансовых отношений.

Принципы финансового планирования представлены на рисунке 2.

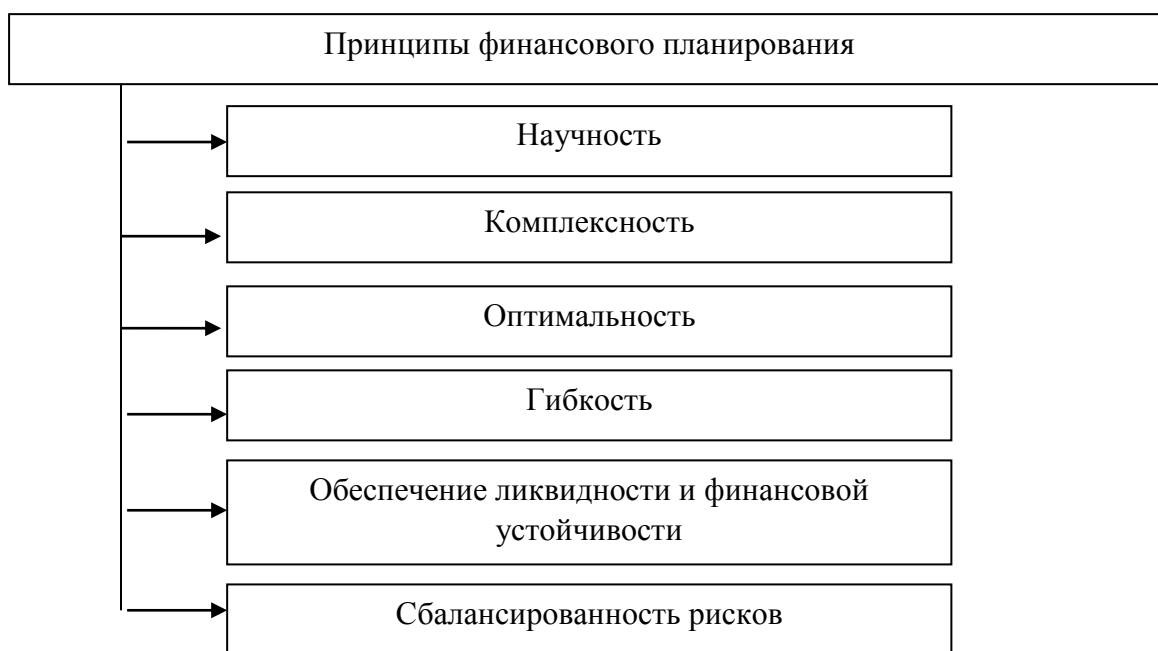


Рисунок 2 - Принципы финансового планирования [5]

Информационной базой осуществления финансового планирования является совокупность разного рода и вида экономической, политической, социальной, научно-технической, административно-правовой, коммерческой,

финансовой и прочей информации, в том числе финансовая отчетность предприятия.

В общем виде финансовое планирование - процесс исследования, изыскания и реализации финансовых планов, которые служат главным инструментом экономической проверки внутренней сбалансированности и взаимосвязи материально-вещественных, трудовых и стоимостных характеристик всевозможных проектов и прогнозов, оценки их экономической эффективности.

Самым популярным критерием классификации финансового планирования являются сроки реализации финансового плана. Это обуславливается тем, что такие планы можно отслеживать по времени, легче анализировать результаты. Сроки реализации финансовых планов являются основными при разработке финансовых планов для многих субъектов экономической деятельности. Причем не важно – государственная структура или частное предприятие. Привязка в финансовом планировании чаще всего бывает к различным временным промежуткам по причине того, что существует налоговая, бухгалтерская и прочая отчетность, которая тоже приурочена к определенным промежуткам времени.

Существует три вида финансового планирования: стратегическое; текущее; оперативное.

1) Стратегическое финансовое планирование. Если перед компанией стоит проблема решения задач на долгосрочную перспективу, то необходимо провести стратегическое планирование. Сроки реализации этого проекта больше одного года. Обычно финансовый план не делается больше чем на пять лет.

У многих частных компаний существует различные циклы развития: стартап, средний цикл и пр. Бывают компании, которые быстро развиваются и растут, либо бизнесы, находящиеся на стадии стагнации, ликвидации, стабилизации или слияния с другими фирмами. Проводилось исследование американскими экономистами о времени жизни фирмы.

Среднестатистическое время существования частного коммерческого предприятия составляет 15 лет.

За это время компания проходит несколько циклов. Стратегическое финансовое планирование должно ориентироваться на какой-то определенный цикл развития бизнеса. Например, сначала необходимо придумать стратегический план для стартап-цикла. Если взять за условие то, что каждый цикл имеет примерно одинаковый промежуток времени, то каждому из них будет соответствовать отдельный финансовый план. По длительности он будет не больше 5 лет. Продолжительность зависит от специфики самого предприятия и отрасли, в которой оно функционирует. Если компания наметила какой-то новый сегмент рынка или финансово-технический стартап, то начальная стадия вероятнее всего будет стремиться к значению 5 лет. Если это более традиционный вид бизнеса, то стадия развития и роста будет гораздо короче, и предприятие будет дольше находиться в состоянии стабилизации [6].

2) Текущее финансовое планирование. Финансовые цели и задачи управления денежными средствами прорабатываются при текущем планировании и прогнозировании. Длительность реализации таких планов не превышает 1 года. На этапе планирования текущий финансовый план не ориентируется на тот или иной цикл развития предприятия. Его главной задачей является управление капиталом компании на определенном временном промежутке, обычно не больше года. Все задачи, которые ставятся в рамках таких финансовых планов, имеют одни и те же, ожидаемые результаты по финансам. Оптимальная длительность текущих финансовых планов рассчитывается исходя из критериев эффективности тех задач, которые предстоит решить. Если при стратегическом планировании не были учтены какие-то важные вещи, текущее помогает скорректировать план. Поиск и ликвидация ошибок происходит во время анализа финансовой или бухгалтерской отчетности предприятия. Поэтому текущее планирование часто связывается с отчетными периодами: квартал или год.

3) Оперативное финансовое планирование. Краткосрочные финансовые задачи нужно решать, используя оперативное планирование. Сроки реализации таких планов обычно небольшие – 1 неделя, 1 месяц. На данный момент существуют и другие подходы к исследованию вопросов финансового планирования, исходя из сроков его реализации. Они предполагают наличие альтернативных критериев в дополнении к основным, а также промежуточных временных отрезков [6].

Этот вид планирования решает краткосрочные финансовые задачи и затрагивает только небольшие бизнес-процессы. Задачи, внесенные в план, обычно устанавливаются в рамках текущего финансового планирования. Они являются составляющими частями общего плана. Это может быть даже ежедневный финансовый план работы отдела продаж или конкретного менеджера. Оперативное планирование в таком случае осуществляется, учитывая специфику и структуру менеджмента предприятия. Продолжительные планы разрабатываются высшим и средним руководством. После утверждения более крупных финансовых планов, разработкой оперативных задач занимаются руководители отделов и старшие менеджеры. Так планы получают более адаптивными и выполнимыми. Также текущее планирование необходимо для разрешения форс-мажорных обстоятельств, перераспределения нагрузки и финансовой ответственности между подразделениями [7].

Каждый руководитель должен понимать, что без должного финансового планирования развитие предприятия не будет системным, а управление капиталом – рациональным. Выбор подходящего вида финансового планирования обуславливается различными факторами. Первоначально нужно выбрать информационные ориентиры. Это будет зависеть от того, насколько быстро и динамично изменяется отрасль, в которой функционирует ваш бизнес. Виды планирования по срокам реализации: стратегическое, текущее, оперативное. Сначала создается стратегический план, затем текущие планы, в конце – частные конкретные

задачи и действия по достижению стратегических и текущих целей. Это раскрывается в оперативном плане [8].

Итак, финансовое планирование на предприятии служит основой тактического финансового планирования, является базой принятия всех ключевых управленческих решений, ориентиром стратегических преобразований финансовой деятельности и контроля над их реализацией. Финансовое планирование позволяет предприятию иметь набор параметров и показателей, описывающий финансовую позицию компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, задающий вектор ее развития и позволяющий оценивать результативность проводимых мероприятий.

## 1.2 Бюджетирование в системе финансового планирования

Финансовое планирование – это разработка планов по достижению целей предприятия, определение реальности достижения этих целей в существующих условиях. Финансовое планирование в компании может быть реализовано с помощью разработки финансовых планов.

Главной задачей бюджетирования является планирование деятельности фирмы, определение источников поступления денег, распределение ответственности за финансовые прибыли и убытки. Вместе грамотное финансовое планирование и бюджетирование на предприятии позволяют в разы повысить эффективность деятельности фирмы [10].

Ввиду многогранности производственной и хозяйственной деятельности компании, а также сложной структуры все работы по планированию, постановке задач и поиску решений возлагаются на технико-экономическое и оперативно-производственное планирование.

Финансовое планирование компании проводится в несколько этапов.

1) Анализ показателей прошлого отчетного периода. Просматривается вся отчетность, в которой есть информация для расчета финансовых

показателей деятельности предприятия и прогнозирования последующих периодов.

2) Подготовка прогнозной документации: Прогнозный баланс, включающий начальное сальдо активов и пассивов и планируемый оборот активов и пассивов в плановом периоде. Движение активной части определяется планами закупок, затрат, инвестиций и т. д. Движение пассивной части – кредиторской задолженностью. Отчет о прибылях и убытках – доходы, расходы, финансовые результаты. Отчет о движении денежных средств, с помощью которого можно оценить результаты деятельности компании, проанализировать краткосрочную ликвидность и способность погашать долгосрочные обязательства.

3) Составление текущих финансовых планов, за счет чего уточняются и конкретизируются рассчитанные ранее показатели прогнозных документов. Оперативное финансовое планирование, включающее разработку и исполнение платежного календаря, а также расчет необходимости краткосрочного кредитования[11].

Бюджетирование можно свести к трем главным частям:

1) Технология бюджетирования, включающая все основные инструменты финансового планирования на предприятии: виды и формы бюджетных документов, систему финансовых показателей и др.

2) Организация процесса. Разработка финансовой структуры компании, определение центров финансовой ответственности, определение этапов бюджетного процесса, системы внутреннего документооборота и т. д.

3) Информационные технологии, облегчающие сбор и обработку данных, которые необходимы для бюджетного мониторинга и контроля. Кроме того, с помощью современных информационных технологий можно создать несколько сценариев прогнозируемого финансового состояния компании [12].

Процесс финансового планирования и бюджетирования в компании начинается с создания проекта сводного бюджета. Здесь проводится

тщательная оценка производственной программы. Оценивается все: различные качественные и количественные характеристики, малейшие изменения в финансовой политике предприятия, анализируется рациональность использования производственного оборудования и рассчитывается потенциал, на который способна компания. Проект сводного бюджета проходит согласование и утверждение на уровне топ-менеджмента компании. После того, как период закончится, нужно проанализировать исполнение бюджетного плана, уточнить все отклонения, рассмотреть причины, по которым они произошли [12].

Существует «фиксированный» и «гибкий» бюджет. При составлении фиксированного бюджета все показатели и характеристики рассчитываются, согласовываются и утверждаются еще до начала периода. Внесение изменений в фиксированный документ не допускаются. Гибкий бюджет допускает внесение определенных корректировок в любой момент. С помощью «гибкого», или скользящего бюджета можно оперативно реагировать на все изменения рынка, корректировать планы в зависимости от ситуации и достигнутых результатов. Процесс внедрения системы бюджетного управления на предприятии осуществляется в несколько последовательных этапов. Разработка финансовой структуры Финансовая структура разрабатывается на базе организационной структуры предприятия [13].

Параллельно с разработкой модели создаются центры финансовой ответственности (ЦФО), определяются их полномочия, ответственность, подчиненность. Центры финансовой ответственности – это подразделения, отвечающие за заданный набор операций, влияющие на доходы и расходы от данных операций и несущие ответственность за величину этих доходов и расходов.

Разработка бюджетной структуры. На этом этапе расписываются и структурируются статьи учета и планирования деятельности компании. Тут же определяются виды бюджетов, которые должно вести предприятие,



разрабатывается их внутренняя структура, прорабатываются взаимосвязи и консолидация. Бюджет может быть представлен в различных видах и формах, создаваемых его разработчиком.

Классификация бюджетов приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация бюджетов [14]

Классификационный признак	Вид бюджета
По сферам деятельности предприятия	По операционной деятельности
	По инвестиционной деятельности
	По финансовой деятельности
По видам затрат	Бюджет текущих затрат
	Бюджет капитальных затрат
По широте номенклатуры затрат	Функциональный бюджет
	Комплексный бюджет
По методам разработки	Фиксированный бюджет
	Гибкий бюджет
По длительности планируемого периода	Ежедневный, понедельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	Оперативный
	Текущий
	Перспективный
По непрерывности	Самостоятельный
	Непрерывный (скользящий)
По степени содержания	Укрупненный
	Детализированный

В практике управления финансами предприятия используется функциональное деление бюджетов на четыре группы бюджетов:

- операционные бюджеты;
- финансовые (основные) бюджеты;
- вспомогательные бюджеты;
- дополнительные (специальные) бюджеты. Финансовые бюджеты являются результирующими и основываются на данных операционных бюджетов, охватывающих всю хозяйственную деятельность предприятия (сбытовую, производственную, снабженческую и т.д.).

Дополнительные (специальные) бюджеты показывают калькуляцию или распределение отдельных статей основных бюджетов, например налоговый бюджет, бюджет чистой прибыли и т.д. Набор и форматы

специальных бюджетов обычно определяются в соответствии с решением руководителей предприятия о том, какие позиции доходов и расходов являются важными для управления финансами в данный период. Роль вспомогательных и дополнительных бюджетов заключается в подготовке исходной информации, необходимой для составления основных бюджетов, или в обработке итоговой информации основных бюджетов [15].

Таким образом, сущность бюджетирования состоит:

- в разработке взаимосвязанных планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования; контроля за выполнением этих планов;
- в корректирующем воздействии на отклонения от параметров их исполнения.

Бюджетирование – это планирование деятельности предприятия на основе принимаемых бюджетов. Оно является наиболее детализированным уровнем планирования, который включает в себя процесс разработки и реализации как в целом для предприятия, так и для его отдельных структурных подразделений или функциональных сфер деятельности. Механизм бюджетного планирования доходов и расходов целесообразно внедрять для обеспечения экономии денежных средств, большей оперативности в управлении этими средствами, снижения непроизводительных расходов и потерь.

### 1.3 Основные проблемы финансового планирования российских предприятий

Для успешного функционирования любого предприятия финансовому планированию и прогнозированию необходимо уделять особое внимание,

ведь благодаря этому предприятие способно показывать хорошие финансовые результаты и держаться «на плаву» среди конкурентов [13].

Зарубежный опыт подразделяет финансовое планирование на стратегическое и оперативное, которое в свою очередь отражается в финансовой, инвестиционной и дивидендной политике.

В настоящее время у многих отечественных компаний возникают проблемы организации финансового планирования. Одной из основных проблем финансового планирования на предприятиях является организация проведения самого процесса, так как он является достаточно трудоемким и непредсказуемым.

В быстро меняющихся условиях российской экономики невозможно достоверно провести сценарный анализ или анализ финансовой устойчивости. Так же отсутствие единого механизма управления финансовыми и денежными потоками предприятиями замедляет процесс принятия оперативных управленческих решений. Это обусловлено отсутствием ориентации на конечный результат, отклонением от миссии и принятым целям организации, а так же несвоевременностью предоставляемой информации о работе предприятия [14].

Роль финансового планирования значительно возрастает в условиях экономической нестабильности, так как с его помощью можно обеспечить предприятие всеми необходимыми финансовыми ресурсами и повысить эффективность финансовой деятельности в будущем. В условиях кризиса финансовое планирование является основным элементом антикризисного управления в сфере предпринимательской деятельности.

Антикризисное управление можно рассматривать как управление, направленное на поддержание общей эффективности работы предприятия и недопущение кризиса и как управление, способное вывести предприятие из кризиса. В целом антикризисное финансовое планирование должно способствовать финансовому оздоровлению предприятия.

В России антикризисное финансовое планирование развито слабо, поэтому необходим комплекс мер направленный на повышения эффективности деятельности предприятия в условиях экономической нестабильности. Система контроллинга является одним из современных способов повышения эффективности работы предприятия в условиях кризиса, позволяет организации определить цели, принципы и методы управления, а так же решает проблемы, возникающие в процессе работы компании. Так же необходимо уделить особое внимание системе сбалансированных показателей, предполагающих декомпозицию стратегических целей в плоскости краткосрочного планирования операционной деятельности в целях последующего контроля их достижения [15].

Данная система позволит увеличить степень гибкости и маневренности финансовых планов за счет альтернативных финансовых планов, а так же позволит уменьшить процент невыполнения плановых показателей. В современных условиях предприятиям необходимо применять новую систему финансового планирования, на первом месте которой должны стоять информационные технологии. Они должны обеспечивать возможность финансовому менеджеру рассматривать различные варианты финансовых планов в электронном виде, что позволит сэкономить время и трудозатраты.

Многие российские экономисты процесс финансового планирования отождествляют с бюджетированием, которое заключается чаще всего в контроле отдельных показателей, примером можно назвать установление размера дебиторской и кредиторской задолженности [15].

Таким образом, проведение финансового планирования на предприятии необходимо начинать с выявления существующих проблем и факторов сдерживающих работу предприятия. Финансовое планирование и контроль необходимо рассматривать как основной элемент в системе управления организацией, используя при этом единый подход к выбору методов и инструментов для составления всех видов планов.

2 Особенности системы финансового планирования на предприятии на примере ООО ТД «Эмилия»

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика предприятия

ООО ТД «Эмилия» было зарегистрировано с 25 мая 1998 г. по адресу - 445010, Самарская область, город Тольятти, 6-ой Парковый переулок, д. 13.

Учредителем и генеральным директором предприятия является 1 физическое лицо - Гамбаров Эльмир БакирОглы.

ООО ТД «Эмилия» относится к субъектам малого и среднего предпринимательства, действует на основании Устава и законодательства Российской Федерации. Общество создано без ограничения срока своей деятельности.

К внешним документам, регламентирующим деятельность общества, относятся законодательные и нормативные акты. Внутренние документы: Устав предприятия, Положения о подразделениях, Должностные инструкции, Правила внутреннего трудового распорядка.

ООО ТД «Эмилия» имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения. Также имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, в соответствии с российским законодательством может создавать филиалы и открывать представительства.

ООО ТД «Эмилия» всегда работает над поддержанием высокого качества, над ассортиментом, ценой, системой скидок и сервисом, чтобы клиенты всегда были довольны.

Целью деятельности ООО ТД «Эмилия» является получение прибыли на основе завоевания популярности и доверия среди потребителей, доминирующего положения на рынке предоставление услуг клиентам.

Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

На рисунке 3 представлена организационная структура управления предприятия ООО ТД «Эмилия».

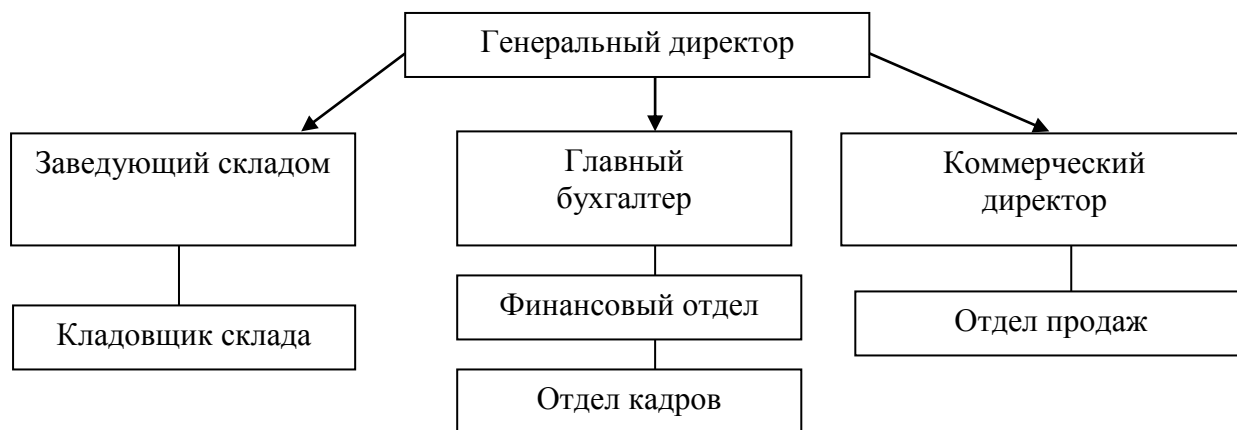


Рисунок 3 – Организационная структура управления ООО ТД «Эмилия»

Бухгалтерия представлена главным бухгалтером и двумя бухгалтерами. Ответственность за организацию бухгалтерского учета в ООО ТД «Эмилия» возложена на генерального директора компании.

Главный бухгалтер осуществляет организацию учетной работы и контроль за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей.

Главный бухгалтер является линейным руководителем второго уровня, отвечающим за организацию финансовой работы. Он непосредственно подчинен директору, а у него в подчинении находятся работники бухгалтерии.

Основными документами, регламентирующим организацию и ведение бухгалтерского и налогового учета на предприятии, являются:

- учетная политика предприятия в целях бухгалтерского и налогового учета на 2018 год;
- регламент документооборота бухгалтерского и налогового учета;
- справочники аналитического учета.

В ведении бухгалтерского учета ООО ТД «Эмилия» применяет автоматизированную форму учета с использованием компьютерной техники и специального программного обеспечения, к которым относятся:

- 1) 1С Бухгалтерия;
- 2) 1С: Зарплата и Управление персоналом;
- 3) СБИС;
- 4) Консультант плюс;
- 5) Клиент-банк обслуживающих банков и др.

Вся составленная отчетность передается по электронным каналам связи, в связи, с чем отсутствует необходимость тратить время на сдачу отчетности в соответствующих органах.

Федеральный закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ (в ред. от 28.11.2018 № 444-ФЗ) «О бухгалтерском учёте в Российской Федерации» [1] предусмотрено, что с самого начала своей работы предприятие заявляет в налоговые органы и органы, ведающие его регистрацией, так называемую учётную политику на текущий год.

Менеджер по продажам возглавляет отдел продаж и отвечает за анализ и систематизацию клиентской базы, заключение сделок с клиентами, разработку и реализацию плана продаж, составление отчетности о продажах, контролирует состояние дебиторской и кредиторской задолженностей клиентов, регулирует и контролирует ценовую политику и осуществляет другие операции по работе с клиентами.

Таким образом, в управленческой структуре ООО ТД «Эмилия» четко разграничена ответственность за производственную, финансовую и коммерческую деятельность между менеджерами, возглавляющими данные направления, которые являются линейными руководителями в своих структурных подразделениях. Общее руководство компанией осуществляет генеральный директор.

Основными источниками для проведения технико-экономического анализа компании являются годовые отчеты, производственные планы и

задания для каждого подразделения организации, статистическая и финансовая отчетность.

Технико-экономические показатели ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг. представлены в приложении А.

Из приложения А видно, что среднегодовая стоимость основных средств в 2017 г. составила 22928 тыс. руб., что на 1052 тыс. руб. больше по сравнению с 2016 г. Также увеличилась стоимость активов по предприятию.

Среднегодовая стоимость оборотных активов в ООО ТД «Эмилия» также уменьшилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 2040 тыс. руб. и составила 11295 тыс. руб. Оборачиваемость оборотных активов в 2017 г. составило 56,2 дня, что на 6,7 дня меньше по сравнению с 2016 г. Среднегодовая стоимость запасов 2017 г. увеличилась по сравнению с 2016 г. на 474 тыс. руб. Средний срок хранения запасов в фирме в 2018 г. снизился по сравнению с 2017 г. на 10,1 день и составил в 2017 г. 13,6 дней.

Показатели финансовых результатов и рентабельности ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг. представлены в приложении Б.

Выручка предприятия выросла к концу 2018 г. на 27977 тыс. руб. по отношению к 2017 г. Себестоимость при этом также выросла в 2018 г. на 25917 тыс. руб. Валовая прибыль в 2018 г. составила 12544 тыс. руб., что на 2058 тыс. руб. больше по сравнению с 2017 г.

Прибыль от продаж в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. на 779 тыс. руб., а в 2017 г. ее увеличение составило 1725 тыс. руб. Рентабельность активов в 2018 г. увеличилось на 2. 14 % по сравнению с 2017 г. Рентабельность внеоборотных активов в 2018 г. составила 3,71% , что в 9,8 раза больше по сравнению с 2017 г. Рентабельность оборотных активов в 2018 г. составила 75 % . , что на 5, 91 % больше по сравнению с 2017 г. Рентабельность продаж в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. на 0, 5% и составила в 2018 г. 5, 2%.

Рентабельность продукции в 2018 г. составила 5, 93%, что на 1,21 % меньше по сравнению с 2017 г.



Таким образом, «Золотое правило экономики» (прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и стоимость имущества организации, то есть издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы Общества использоваться более эффективно) не соблюдалось.

В 2018 году тенденция увеличения объемов выручки сохраняется, что позволяет ООО ТД «Эмилия» улучшить финансовые показатели прибыльности.

За 2018 год значение выручки составило 101064 тыс. руб. В течение анализируемого периода годовая выручка увеличилась на 101064 тыс. руб. Значение прибыли от продаж за последний год показало положительный результат. За весь исследуемый период финансовый результат от продаж увеличился на 5251 тыс. руб.

Величина чистой прибыли, ежегодно получаемой ООО ТД «Эмилия», значительно возросла по сравнению с началом анализируемого периода с 279 тыс. руб. в 2016 году до 1100 тыс. руб. в 2018 году, то есть на 821 тыс. руб.

За период 2017-2018 гг. динамика выручки и чистой прибыли имеют тенденцию к росту, демонстрируя увеличение по сравнению с 2016 г., в целом, состояние организации является положительным.

## 2.2 Анализ системы финансового планирования на предприятии

Для оценки эффективности системы планирования на ООО ТД «Эмилия» проведен сравнительный анализ плановых и фактических показателей деятельности за исследуемый период.

На рисунке 4 показано отклонение фактических величин оборотных и внеоборотных активов от прогнозируемых значений.

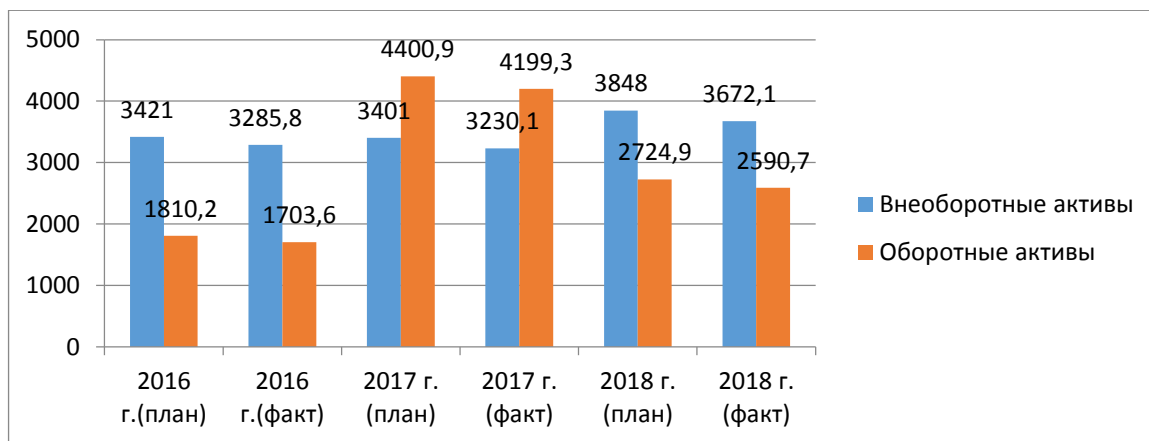


Рисунок 4 - Динамика оборотных и внеоборотных активов ООО ТД «Эмилия» на конец 2016–2018 гг., тыс. руб.

В настоящее время перед ООО ТД «Эмилия» стоит важнейшая задача: увеличить объем продаж, что должно привести к увеличению чистой прибыли, а также улучшить другие показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Систему эффективного управления финансовыми ресурсами можно построить за счет бюджетирования. Системный подход в управлении финансовыми ресурсами приводит к увеличению прозрачности потоков, а также позволяет сократить и уменьшить затраты, при этом определить центры ответственности в распределении финансов.

Целью составления операционного бюджета является формирование отчета о финансовых результатах. Определение целевого объема и структуры продаж (в отличие от большинства других стадий разработки, проекта сводного бюджета) (таблица 2)

Из таблицы 2 видно, что прибыль от продаж в 2017г. увеличилась по сравнению с 2016 г. на 1725 тыс. руб., Прочие доходы в 2017 г. составили 2717 тыс. руб., что на 4994 тыс. руб. меньше по сравнению с 2016 г. Прибыль от продаж в 2018г. увеличилась по сравнению с 2017г. на 779 тыс. руб., а в 2017г.

Таблица 2- Показатели бюджета доходов ООО ТД «Эмилия» за 2016- 2018 гг.  
(тыс. руб.)

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г
Выручка	77985	73087	101064	-4898	27977	93,7	138,3
Прибыль от продаж	2747	4472	5251	1725	779	162,8	117,4
Прочие доходы	7711	2717	1381	-4994	-1336	35,2	50,8

Прочие доходы в 2018 г. снизились по сравнению с 2017 г. на 1336 тыс. руб., а в 2017 г. уменьшились по сравнению с 2016 г. на 4994 тыс. руб.

Показатели бюджета расходов в ООО ТД «Эмилия» в 2016-2018 гг. представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели бюджета расходов в ООО ТД «Эмилия» в 2016-2018 гг. (тыс. руб.)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г
Себестоимость	69390	62603	88520	-6787	25917	90,2	141,4
Управленческие расходы	5848	6012	7293	164	1281	102,8	121,3
Проценты к уплате	399	769	912	370	143	192,7	118,6
Прочие расходы	9881	5669	3985	-4212	-1684	57,4	70,3
Текущий налог на прибыль	879	1162	425	283	-737	132,2	36,6

Из таблицы 3 видно, что управленческие расходы в 2018 г. занимают большой удельный вес. Сумма в 2018 г. управленческих расходов увеличилась по сравнению с 2017 г. на 1281 тыс. руб., а в 2017 г. управленческие расходы составили 6012 тыс. руб., что на 164 тыс. руб. больше по сравнению с 2016 г. По статье прочие расходы в 2018 г. наблюдается заметное снижение, сумма прочих расходов в фирме в 2018 г.

снизились на 1684 тыс. руб. по сравнению с 2017 г, а в 2015г. прочие расходы снизились по сравнению с 2016 г. на 4212 тыс. руб. Налог на прибыль в 2018 г. снизился в ООО ТД «Эмилия» на 737 тыс. руб. по сравнению с 2017 г, а в 2017 г. наоборот налог на прибыль увеличился и составил 1162 тыс. руб., что на 283 тыс. руб. больше по сравнению с 2016 г. Бюджет денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает поступление и уплату денег. Для анализа денежных средств ООО ТД «Эмилия» за 2016–2018 гг. была составлена таблица 4.

Таблица 4 - Показатели бюджета денежных средств ООО ТД «Эмилия» за 2016–2018 гг.

Показатели	На конец года						Отклонение (%)	
	2016 г.		2017 г.		2018 г.		за 2017 г.	за 2018 г.
	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %	тыс. руб.	уд.вес, %		
Денежные средства	465	100	382	100	928	100	82,2	242,9
в т. ч.:								
Касса	6	1,3	2	0,5	6	0,6	33,3	300
расчетный счет	459	98,7	380	99,5	922	99,4	82,8	242,6

Как видно из расчетов таблицы 4 в 2017 г. по сравнению с 2016 г. в ООО ТД «Эмилия» отмечается увеличение суммы денежных средств на 4 тыс. руб., в том числе в кассе предприятия. Наибольший удельный вес занимают денежные средства на расчетном счете. На расчетном счету предприятия в 2017 г. было 380 тыс. руб., что на 79 тыс. руб. меньше по сравнению с 2014г. На конец 2018 г. сумма денежных средств на расчетном счете составляла 922 тыс. руб., что на 542 тыс. руб. больше чем на начало 2017г. Высокие темпы роста наблюдаются в 2016 по 2018 гг. по поступлениям денежных средств от покупателей и заказчиков, что

свидетельствует о наибольшей активности текущей деятельности предприятия в этот период.

Следовательно, наибольший положительный денежный поток является результатом операционной деятельности предприятия. Основным источником поступления денежных средств по текущей деятельности являются средства, полученные от покупателей и заказчиков: на их долю в 2016 году приходилось 95,67%, в 2017 году – 99,95%, в 2018 – 99,5 доля прочих доходов от текущей деятельности за рассматриваемый период снижается. Наблюдается приток денежных средств всего в 2018 г. по сравнению с 2017 г. в сумме на 506 тыс. руб., в т. ч. за счет по текущей деятельности. Удельный вес поступлений от финансовой деятельности в общем объеме поступлений в 2017 г. составил 47,16%, в 2018 г. удельный вес поступлений уменьшился на 7,26% и составил – 39,90%. Показатели движения денежных средств представлены в таблице 5.

Таблица 5- Показатели бюджета движения денежных средств ООО ТД «Эмилия» за 2016 –2018 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г	2017 г. от 2016г.	2018г. от 2017г
Текущая деятельность							
Поступления	76126	76915	86114	789	9199	101,0	111,9
Расходы	80512	73175	80899	-7337	7724	90,9	110,6
Инвестиционная деятельность							
Поступления	166	127	28	-39	-99	76,5	22,0
Расходы	4221	150	7766	-4071	7616	3,6	98,1
Финансовая деятельность							
Поступления	12073	3000	11000	-9073	8000	24,8	72,7
Расходы	4172	6250	7931	2078	1681	149,8	126,9

Из таблицы 5 видно, что данные анализа денежных потоков ООО ТД «Эмилия» отражают динамичный рост, как поступлений, так и выплат денежных средств.

Положительный денежный поток по текущей деятельности с 2017 по 2018 годы увеличился на 9199 тыс. руб. (111,9%) за счет поступлений от покупателей и заказчиков, снижение прочих доходов составило 7724 тыс. руб. (110,6%).

На увеличение чистой прибыли повлияло увеличение себестоимости и управленческих расходов организации. Показатели бюджета формирования чистой прибыли ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг. представлены в табл. 6.

Таблица 6 - Показатели бюджета формирования чистой прибыли ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг.

Показатели	На конец года			Отклонение (+, -)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	за 2017 г	за 2018 г
Чистая прибыль (тыс. руб.)	279	95	1100	-184	1005
Распределение чистой прибыли, тыс. руб.					
в фонд накопления	-	-	-	-	-
в фонд потребления	236	56	678	-180	622
в фонд социальной сферы	43	39	422	-4	383
в резервный фонд	-	-	-	-	-
Доля в чистой прибыли, %					
фонда накопления	-	-	-	-	-
фонда потребления	84,6	58,9	61,6	-25,7	2,7
в фонд социальной сферы	15,4	41,1	38,4	25,7	-2,7

Из таблицы 6 видно, что данные анализа денежных потоков ООО ТД «Эмилия» отражают динамичный рост, как поступлений, так и выплат денежных средств.

Положительный денежный поток по текущей деятельности с 2017 по 2017 годы увеличился на 9199 тыс. руб. (111,9%) за счет поступлений от покупателей и заказчиков, снижение прочих доходов составило 7724 тыс. руб. (110,6%).

На увеличение чистой прибыли повлияло увеличение себестоимости и управленческих расходов организации (табл. 7).

Таблица 7 - Показатели бюджета формирования чистой прибыли ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг.

Показатель	Годы			Отклонение (+, -)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	за 2017 г	за 2018 г
1. Чистая прибыль (тыс. руб.)	279	95	1100	-184	1005
2. Распределение чистой прибыли, тыс. руб.					
в фонд накопления	-	-	-	-	-
в фонд потребления	236	56	678	-180	622
в фонд социальной сферы	43	39	422	-4	383
в резервный фонд	-	-	-	-	-
3. Доля в чистой прибыли, %					
фонда накопления	-	-	-	-	-
фонда потребления	84,6	58,9	61,6	-25,7	2,7
в фонд социальной сферы	15,4	41,1	38,4	25,7	-2,7

Из таблицы 7 видно, что чистая прибыль в 2017 г. составила 95 тыс. руб., что на 184 тыс. руб. меньше по сравнению с 2016 г.

В 2018 г. чистая прибыль составила 1100 тыс. руб., что на 1005 тыс. руб. больше по сравнению с 2017 г. Фонд потребления и фонд социальной сферы имеют тенденцию к увеличению. Изменения отчислений в фонд потребления увеличились за счет влияния чистой прибыли. Изменения же отчислений в фонд социальной сферы увеличились за счет влияния чистой прибыли. Основные показатели перспективного финансового планирования ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Основные показатели перспективного финансового планирования ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018 гг.

Показатели	Годы					
	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Объем продаж, тыс. руб.	77997	77985	87659	83087	112367	101064
Себестоимость продаж тыс. руб.	52450	69390	85601	62603	985460	88520
Управленческие расходы	4500	5848	4780	6012	4650	7293
Прибыль от продаж	2998	2747	4890	4472	5589	5251
Рентабельность продаж	3,5	0,13	4,1	0,36	2.8	1.09

По данным таблицы 8 можно сделать вывод, о том, что сокращение объемов реализации привело к отклонениям от плана по получению чистой выручки. На основании проведенной оценки системы бюджетов применяемый метод контроля бюджета не является эффективным. В современных условиях сложно говорить о стратегическом финансовом планировании на предприятии, речь скорее может идти о финансовом прогнозировании, т. е. разработке вероятного представления о предельных и желательных состояниях объекта в будущем.

Таким образом, наблюдается несоответствие прогнозируемых данных выбранной стратегии и фактического ее исполнения. Поэтому необходимо постоянно вносить коррективы в планы реализации продукции, закупки сырья и материалов. Таким образом, система финансового планирования в ООО ТД «Эмилия» имеет недостатки, связанные с отсутствием оценки факторов внешней среды и выражающиеся в расхождении запланированных и фактических показателей.



### 3 Основные направления совершенствования системы финансового планирования ООО ТД «Эмилия»

#### 3.1 Недостатки существующей системы финансового планирования на предприятии

В период становления и поддержания в рабочем состоянии системы финансового планирования в ООО ТД «Эмилия» появляется множество вопросов, которые тесно взаимосвязаны с результатами деятельности предприятия. В данном исследовании рассмотрен ряд недостатков существующей системы финансового планирования на предприятии:

1) Практически полное игнорирование стратегического учета. Финансовое планирование в ООО ТД «Эмилия» находится на стадии становления, когда бухгалтерия уже умеет собирать информацию о доходах и расходах ООО ТД «Эмилия» как по методу начисления, так по методу оплаты, но стратегическое планирование расходов и доходов еще не развито. Можно сказать, что такой учет является лишь констатацией уже свершившегося финансового результата, но никак не его корректировка и управление финансовыми потоками.

2) Отсутствие аудита управленческого учета и слабый контроль качества построенной системы финансового планирования со стороны руководства ООО ТД «Эмилия».

3) Отсутствие стандартов управленческого учета.

4) Незаинтересованность руководства ООО ТД «Эмилия» в получении данных управленческого учета.

5) Проблема участия руководства разных уровней ООО ТД «Эмилия» в разработке бюджетов на среднесрочную перспективу. Чем больше сотрудников вовлечено в финансовый процесс, тем сложнее скоординировать согласованность их действий.

Когда большинство персонала, занимающихся процессом финансового планирования, хорошо лишь с точки зрения его мотивации. Данный недостаток присущ многим предприятиям, где персонал разбит на структурные подразделения.

6) Проблема преобладания информационных потоков. В ООО ТД «Эмилия» финансовое планирование проводится по смешанной системе, когда сбор и фильтрация финансовой информации осуществляется от исполнителей к руководству ООО ТД «Эмилия», но при этом генеральным директором при планировании предстоящего года выставляются «свои» показатели на планируемый год. В связи с этим, системе финансового планирования, выстроенной в ООО ТД «Эмилия», присущи недостатки варианта финансового планирования по методике «снизу вверх», а именно:

- участие в процессе финансового планирования линейных руководителей, полномочия которых ограничены, зачастую приводит к пренебрежению ими целями ООО ТД «Эмилия» в целом и преобладанию их личных интересов над интересами предприятия.

7) Проблема исполнения бюджетов и нормативов является всегда наиболее насущной. Выполнив работу, сотрудник ждет, что она будет проверена и оценена. Но в том случае, если руководитель использует систему финансового планирования лишь в качестве принуждения специалистов, наказывая тех, кто не выполнил плановые показатели, это создает в коллективе нерабочую атмосферу, которая никак не способствует его продуктивной деятельности. Не миновал этот недостаток и ООО ТД «Эмилия». «Недотягивание» до плановых показателей по продажам и перерасход по отдельным статьям затрат также создают в ООО ТД «Эмилия» атмосферу напряжённости.

8) Вопрос доверия данным бюджета также присущ системе финансового планирования ООО ТД «Эмилия». Объясняется это, в основном, «молодостью» ООО ТД «Эмилия» и её масштабами.

Таким образом, дальнейшее игнорирование выявленных недостатков может привести к значительным проблемам:

- отказ систем управления. Без систематической и полной информации об имеющихся финансовых ресурсах и обязательствах, ООО ТД «Эмилия» может потерять часть своих активов;

- искаженная калькуляция затрат может привести к неверным решениям по ценообразованию;

- расходование средств не скоординировано с поступлением средств затраты, которых можно было бы избежать;

- ограниченные инвестиции – при отсутствии эффективного управленческого учета предприятию трудно привлечь надежного стратегического инвестора.

Исходя из вышесказанного, в кратчайшие необходимо разработать методику устранения выявленных недостатков системы финансового планирования в ООО ТД «Эмилия».

### 3.2 Пути совершенствования системы финансового планирования ООО ТД «Эмилия»

Для решения проблем в области финансового планирования ООО ТД «Эмилия» необходимо определить, с какими элементами системы финансового планирования они в наибольшей степени связаны, и какие инструменты могут быть использованы для их решения.

Поэтому в ООО ТД «Эмилия» организация финансового планирования может быть успешной только тогда в случае выполнения следующих мероприятий:

- внедрению автоматизированной системы «Финансовое планирование» в ООО ТД «Эмилия»;

- внедрение платежного календаря в ООО ТД «Эмилия»;

- повышение квалификации сотрудников ООО ТД «Эмилия».

1) Внедрение автоматизированной системы «Финансовое планирование». Основная особенность нематериальных активов связана с отсутствием структуры, а также сложностью в определении стоимости и неясности при установлении прибыли.

Для улучшения качества организации финансовой деятельности предприятия, снижения дебиторской и кредиторской задолженностей, снижения операционных расходов, ускорения оборачиваемости денежных средств в ООО ТД «Эмилия» необходимо внедрить программу автоматизированной системы «Управление финансовыми потоками».

Формирование и использование финансовых ресурсов происходит в двух стандартных формах, в виде фондов накопления и без образования фондов. Затраты, связанные с приобретением и внедрением программного продукта «1С: Предприятие, Конфигурация «Финансовое управление» будут следующие:

1) Стоимость программного продукта - 60 000 руб.

2) Определение структуры бюджетов, описание источников, статей затрат и составление технического задания экономистом для приглашенного программиста потребуются 15 чел./часов. Заработная плата штатного экономиста составляет 9800 руб. в месяц.

Среднедневная стоимость 1 чел./часа экономиста приблизительно стоит:  $9800 : 22 : 8 \approx 445,5$  руб., где 22 – количество рабочих смен, 8 – продолжительность смены.

В стоимостном выражении:  $15 * 445,5 = 6682,5$  руб.

3) Установка и настройка программного продукта, исполнение технического задания приглашенным программистом потребует 10 чел./часов. Средняя стоимость аналогичных работ стоит 800 руб. в час. В стоимостном выражении:  $10 * 800 = 8000$  руб.

Таким образом, общая стоимость приобретенного, установленного и настроенного программного продукта составит 24483 тыс. руб. После

внедрения программного продукта данная процедура будет занимать 1 час в день.

Следовательно, экономия времени составляет 2 часа, отсюда условная экономия средств – 54 руб. в день, 14 256 руб. в год.

Условная экономия средств, включая всех руководителей, составит:  $14256 * 4 = 57024$  руб. в масштабах 1 года.

На основании итогов затрат и экономии рассчитаем результат и эффективность от внедрения:  $24483 : 57\ 024 = 0,43$  года.

Расчеты по оценке эффективности внедрения проекта модуля «Финансовое планирование» приведены в таблице 9.

Таблица 9 - Результаты расчета экономической эффективности по внедрению автоматизированной системы «Финансовое планирование» в ООО ТД «Эмилия»

Показатели	Значение
Прирост прибыли, руб.	13195
Затраты на внедрение проекта, руб.	57024
Расчетный коэффициент экономической эффективности вложений, руб.	0,24
Расчетный срок окупаемости вложений, год	0,43

Внедрение автоматизированной системы финансового планирования приведен к приросту прибыли в размере 13195 тыс. руб. Срок окупаемости составит 0,43 года.

2) Внедрение платежного календаря. В табл. 16 представлен проект платежного календаря ООО ТД «Эмилия» на 31 день с 01.01.2019 г. по 31.01.2019 г. (таблица 10).

Таблица 10 - Платежный календарь ООО ТД «Эмилия» на январь 2019 г.

Показатели	Сумма, тыс. руб.
Остаток денежных средств на начало периода	366
Поступление денежных средств	
Поступление от реализации продукции (погашение краткосрочной дебиторской задолженности)	265

Продолжение таблицы 10

Поступления по инвестиционной деятельности	-
Поступления от финансовой деятельности	202
Прочие поступления	160
Итого поступления	1851
Расходование денежных средств	
Выплата заработной платы	367
Отчисления в бюджет и фонды	136
Оплата поставщикам и подрядчикам (погашение краткосрочной кредиторской задолженности)	598
Приобретение основных средств	-
Займы, предоставленные другим организациям	-
Погашение по финансовой аренде	34
Прочие выплаты	-
Итого расходования	1235
Превышение платежных средств над Обязательствами	616
Баланс	4211

Из таблицы 10 видно, что в результате составления платежного календаря, превышение свободных денежных средств над обязательствами составляет 616 тыс. руб.

В идеальном варианте коэффициент соотношения платежных средств и обязательств должен быть равным единице (1) или немного больше, например 1,1 (другими словами, платежные поступления должны превышать платежные обязательства на 10%). В ООО ТД «Эмилия» 10% от суммы платежных обязательств составляет  $1235 \times 0,1 = 123,5$  тыс. руб.

Следовательно, от суммы превышения платежных обязательств необходимо оставить для поддержания нормальной платежеспособности ООО ТД «Эмилия»  $1235 + 123,5 = 1358,5$  тыс. руб., а оставшуюся сумму  $1851 - 1358,5 = 492,5$  тыс. руб. было бы рациональнее использовать в краткосрочных финансовых вложениях, которые принесут дополнительную прибыль в виде банковского процента.

Следовательно, эффективность управления финансовыми ресурсами можно повысить за счет уменьшения срока оборачиваемости и повышения рентабельности, а это в свою очередь приведет к увеличению выручки.

Процесс ускорения оборачиваемости оборотных средств не требует серьезных капиталовложений и затрат, при этом ускорение обеспечит предприятию рост объема производства и реализации продукции, работ, услуг. Повысить оборачиваемость оборотных средств можно с помощью правильного и рационального использования запасов, а также его хранением, для того, чтобы была оптимальная структура запасов и затрат.

3) Повышение квалификации сотрудников финансового отдела ООО ТД «Эмилия».

Исследование системы финансового планирования компании ООО ТД «Эмилия» показало, что мало внимания уделяется обучению соответствующих сотрудников в области финансового планирования и контроля, также не проводится их аттестация.

На основании этого была разработана специальная программа обучения и ежегодной оценки деятельности сотрудников финансового отдела. Рациональное управление формированием и использованием финансовых ресурсов происходит и на государственном уровне.

В экономических условиях проблема эффективного использования финансовых ресурсов на уровне предприятия представляется одной из важных и актуальных задачи в финансовой работе предприятия. Это связано с тем, что предприятие постоянно испытывает дефицит финансовых ресурсов, что приводит к нарушению нормального функционирования предприятия разных отраслей экономики.

Эффективное управление финансовыми ресурсами предприятия включает в себя, прежде всего сравнение и сопоставление качества и количества ресурсов, которые израсходованы.

В работе рассчитана экономическая эффективность обучения сотрудников. Стоимость одного курса для главного бухгалтера составляет 6000 руб. при очном обучении (длительность – 16 ч). Заработная плата бухгалтера в компании около 370 руб./час.

Рассчитать стоимость обучения этого сотрудника можно по формуле:

$$S_o = R \times n + 5k, \quad (1)$$

где  $S_o$  – стоимость обучения;

$R$  – заработная плата специалиста (руб./ч);

$n$  – объем курса (кол-во часов);

$5k$  – стоимость курса.

Следовательно, общие затраты компании на обучение одного бухгалтера составляют 13640 руб. при очном обучении ( $370 \times 16 + 6000$ ) ( $170 \times 8 + 360$ ).

Формирование и использование финансовых ресурсов происходит в двух стандартных формах, в виде фондов накопления и без образования фондов.

В таблице 11 рассмотрена общая сумма затрат на обучение ООО ТД «Эмилия».

Таблица 11 - Общая сумма затрат на обучение сотрудников ООО ТД «Эмилия»

Мероприятия	Число сотрудников, которым необходимо обучение, чел.	Средняя стоимость в расчете на 1 человека, руб.	Общая стоимость обучения, руб.
Тренинги			
нетехническое обучение	6	5000	30000
техническое обучение	6	8000	48000
отраслевое обучение	1	10000	10000
Курсы			
для бухгалтеров	2	8720	17440
для финансовых менеджеров	3	5500	16500
для руководителя финансового отдела	1	9000	9000
Итого			130940

Все процессы развития и увеличения объемов производства в экономике, а также возможности оздоровления бюджетов и финансов предприятия происходят за счет рационального использования источников



формирования финансовых ресурсов независимо от уровня предприятия. В результате, что при очном обучении рентабельность составляет 128,1%, при дистанционном – 1056,3%; период возврата в первом случае – 50 дней, во втором – 6,2 дня.

За счет этого предприятие экономит 9441 руб. в неделю,  $((170+160+203+182+182+152)*9)$ , за три месяца – 122733 руб., за год – 490932 руб.

Таблица 12 - Экономическая эффективность предложенных мероприятий ООО ТД «Эмилия»

Мероприятия	Сумма, тыс. руб.
1. Внедрение автоматизированной системы «Финансового планирования»	13195
2. Внедрение платежного календаря	492,5
3. Повышение квалификации сотрудников финансового отдела	490932
Итого	504620

По итогам мероприятий, можно сделать вывод о том, что они являются эффективным.

Полученная общая экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий принесет дополнительный доход ООО ТД «Эмилия» в сумме 504620 руб.

Одним из методов финансового планирования на основе бухгалтерской (финансовой) отчетности является составление прогнозного бухгалтерского баланса. Прогнозный бухгалтерский баланс это форма финансовой отчетности, при помощи которой можно получить информацию о будущем состоянии предприятия.

Для того, чтобы определить финансовое состояние и не допустить финансовых проблем составляется прогнозный бухгалтерский баланс. На основе прогнозного бухгалтерского баланса можно рассчитать финансовые показатели.

Таким образом, ООО ТД «Эмилия» в качестве метода финансового планирования можно предложить составление прогнозного бухгалтерского баланса

Предлагаемые к внедрению мероприятия позволят ООО ТД «Эмилия» увеличить валюту баланса (таблица 13)

Таблица 13 - Прогнозный баланс ООО ТД «Эмилия» на конец 2019 г., тыс. руб.

Показатели	На конец года	
	2018 г.	2019 г (Прогноз)
1. Внеоборотные активы	31114	32789
2. Оборотные активы	23331	24765
Баланс	54445	57554
3. Итого собственный капитал	21945	26333
4. Итого долгосрочные обязательства	5032	4567
5. Итого краткосрочные обязательства	27468	26654
Баланс	54445	57554

Из таблицы 13 видно, что в прогножном балансе валюта баланса будет равняться 57554 тыс. руб., увеличение произойдет за счет собственного капитала и внеоборотных средств.

Таким образом, в прогножном балансе произойдет увеличение внеоборотных активов на 1675 тыс. руб. Оборотные активы в 2019 г. составят 24765 тыс. руб., что на 1434 тыс. руб. больше по сравнению с 2018 г.

Прогнозный отчет о финансовых результатах дает оценку и прогноз показателей выручки, прибыли от продаж, а также позволяет спрогнозировать расходы, чистую прибыль. В таблице 14 приведены данные прогнозного отчета о финансовых результатах.

Таблица 14 - Прогнозный отчет о финансовых результатах ООО ТД «Эмилия» за 2019 г., тыс. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г (Прогноз)
Выручка	101064	111675
Себестоимость продаж	88520	89678
Валовая прибыль	12544	21997
Управленческие расходы	7293	6789
Прибыль от продаж	5251	6450
Проценты к уплате	912	856
Прочие доходы	1381	1456
Прочие расходы	3985	1213
Прибыль до налогообложения	1735	2889
Чистая прибыль	1100	2311

Таким образом, из таблицы 18 видно, что за счет мероприятий по внедрению программного обеспечения и улучшения внутрифирменного планирования прогнозный отчет о финансовых результатах покажет в 2019 г. выручку от продажи в размере 111675 тыс. руб., что на 10611 тыс. руб. больше по сравнению с 2018 г.

## Заключение

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки финансовых планов и плановых показателей по обеспечению предприятия финансовыми ресурсами и увеличению эффективности ее деятельности на определенном отрезке времени. Также финансовое планирование и контроль является инструментом получения инвестиций.

Финансовое планирование на предприятии служит основой тактического финансового планирования, является базой принятия всех ключевых управленческих решений, ориентиром стратегических преобразований финансовой деятельности и контроля над их реализацией. Финансовое планирование позволяет предприятию иметь набор параметров и показателей, описывающий финансовую позицию компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе, задающий вектор ее развития и позволяющий оценивать результативность проводимых мероприятий.

Сущность финансового планирования заключается в разработке взаимосвязанных планов производственно – хозяйственной деятельности предприятия, его подразделений исходя из текущих и стратегических целей функционирования; контроля за выполнением этих планов; в корректирующем воздействии на отклонения от параметров их исполнения.

Бюджетирование – это важная составная часть финансово планирование деятельности предприятия на основе принимаемых бюджетов. Оно является наиболее детализированным уровнем планирования, который включает в себя процесс разработки и реализации как в целом для предприятия, так и для его отдельных структурных подразделений или функциональных сфер деятельности. Механизм бюджетного планирования доходов и расходов целесообразно внедрять для обеспечения экономии денежных средств, большей оперативности в управлении этими средствами, снижения непроизводительных расходов и потерь.

Роль финансового планирования значительно возрастает в условиях экономической нестабильности, так как с его помощью можно обеспечить предприятие всеми необходимыми финансовыми ресурсами и повысить эффективность финансовой деятельности в будущем. В условиях кризиса финансовое планирование является основным элементом антикризисного управления в сфере предпринимательской деятельности. Антикризисное управление можно рассматривать как управление, направленное на поддержание общей эффективности работы предприятия и недопущение кризиса и как управление, способное вывести предприятие из кризиса. В целом антикризисное финансовое планирование должно способствовать финансовому оздоровлению предприятия.

В результате проведенного анализа видно, что выручка ООО ТД «Эмилия» выросла к концу 2018 г. на 27977 тыс. руб. по отношению к 2017 г. Себестоимость при этом также выросла в 2018 г. на 25917 тыс. руб. Валовая прибыль в 2018 г. составила 12544 тыс. руб., что на 2058 тыс. руб. больше по сравнению с 2017 г. Прибыль от продаж в 2018 г. увеличилась по сравнению с 2017 г. на 779 тыс. руб., а в 2017 г. ее увеличение составило 1725 тыс. руб.

Таким образом, «Золотое правило экономики» (прибыль должна возрастать более высокими темпами, чем объемы реализации и стоимость имущества организации, то есть издержки производства и обращения должны снижаться, а ресурсы Общества использоваться более эффективно) не соблюдалось. В 2018 году тенденция увеличения объемов выручки сохраняется, что позволяет ООО ТД «Эмилия» улучшить финансовые показатели прибыльности. За 2018 год значение выручки составило 101064 тыс. руб. В течение анализируемого периода годовая выручка увеличилась на 101064 тыс. руб. Значение прибыли от продаж за последний год показало положительный результат. За весь исследуемый период финансовый результат от продаж увеличился на 5251 тыс. руб.

За период 2017-2018 гг. динамика выручки и чистой прибыли имеют тенденцию к росту, демонстрируя увеличение по сравнению с 2016 г., в целом, состояние организации является положительным.

Проведенный анализ финансового положения ООО ТД «Эмилия» показал, что работа предприятия улучшилась за 2018 г., по сравнению с предыдущими годами, и его платежеспособность и ликвидность имеют положительную динамику. ООО ТД «Эмилия» укрепило свою финансовую устойчивость к концу 2018 г., но доля собственного капитала не достигла рекомендуемых 50%. Имеющихся собственных средств достаточно для финансирования внеоборотных активов и запасов.

Важным направлением улучшения финансового состояния предприятия является создание эффективной системы финансового планирования. Такая работа в ООО ТД «Эмилия» ведется, однако в процессе исследования выявлены следующие недостатки внутрифирменного финансового планирования:

1) Практически полное игнорирование стратегического учета. Финансовое планирование в ООО ТД «Эмилия» находится на стадии становления, когда бухгалтерия уже умеет собирать информацию о доходах и расходах ООО ТД «Эмилия» как по методу начисления, так по методу оплаты, но стратегическое планирование расходов и доходов еще не развито. Можно сказать, что такой учет является лишь констатацией уже свершившегося финансового результата, но никак не его корректировка и управление финансовыми потоками.

2) Отсутствие аудита управленческого учета и слабый контроль качества построенной системы финансового планирования со стороны руководства ООО ТД «Эмилия».

3) Отсутствие стандартов управленческого учета.

4) Незаинтересованность руководства ООО ТД «Эмилия» в получении данных управленческого учета.

5) Проблема участия руководства разных уровней ООО ТД «Эмилия» в разработке бюджетов на среднесрочную перспективу. Чем больше сотрудников вовлечено в финансовый процесс, тем сложнее скоординировать согласованность их действий. Когда большинство персонала, занимающихся процессом финансового планирования, хорошо лишь с точки зрения его мотивации. Данный недостаток присущ многим предприятиям, где персонал разбит на структурные подразделения.

б) Проблема преобладания информационных потоков. В ООО ТД «Эмилия» финансовое планирование проводится по смешанной системе, когда сбор и фильтрация финансовой информации осуществляется от исполнителей к руководству ООО ТД «Эмилия», но при этом генеральным директором при планировании предстоящего года выставляются «свои» показатели на планируемый год. В связи с этим, системе финансового планирования, выстроенной в ООО ТД «Эмилия», присущи недостатки варианта финансового планирования по методике «снизу вверх».

Для постановки системы бюджетирования в ООО ТД «Эмилия» и обеспечения ее эффективного функционирования необходимо провести ряд мероприятий:

1) Внедрение автоматизированной системы «Финансовое планирование». Основная особенность нематериальных активов связана с отсутствием структуры, а также сложностью в определении стоимости и неясности при установлении прибыли. Внедрение автоматизированной системы финансового планирования приведен к приросту прибыли в размере 13195 тыс. руб. Срок окупаемости составит 0,43 года.

2) Внедрение платежного календаря в ООО ТД «Эмилия» на 31 день с 01.01.2019 г. по 31.01.2019 г. в результате составления платежного календаря, превышение свободных денежных средств над обязательствами составляет 616 тыс. руб.

Следовательно, от суммы превышения платежных обязательств необходимо оставить для поддержания нормальной платежеспособности

ООО ТД «Эмилия»  $1235+123,5=1358,5$  тыс. руб., а оставшуюся сумму  $1851-1358,5=492,5$  тыс. руб. было бы рациональнее использовать в краткосрочных финансовых вложениях, которые принесут дополнительную прибыль в виде банковского процента.

3) Повышение квалификации сотрудников финансового отдела ООО ТД «Эмилия».

Исследование системы финансового планирования компании ООО ТД «Эмилия» показало, что мало внимания уделяется обучению соответствующих сотрудников в области финансового планирования и контроля, также не проводится их аттестация. За счет этого предприятие экономит 9441 руб. в неделю,  $((170+160+203+182+182+152)*9)$ , за три месяца – 122733 руб., за год – 490932 руб.

По итогам мероприятий, можно сделать вывод о том, что они являются эффективным. Полученная общая экономическая эффективность от предлагаемых мероприятий принесет дополнительный доход ООО ТД «Эмилия» в сумме 504620 руб.



## Список используемой литературы

1. О бухгалтерском учёте в Российской Федерации: Федеральный Закон от 6 декабря 2011 года № 402-ФЗ (в ред. от 28.11.2018 № 444-ФЗ) // Российская газ. - 2011. - 11.02. - С. 4
2. Алексеева, Н.И. Концепция стратегического планирования антикризисного экономического поведения предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. №4. С. 39–50.
3. Арифова, Э.А. Формирование финансовых ресурсов на предприятии/Э.А. Арифова//Финансовые рынки и инвестиционные процессы: сборник трудов III Международной научно-практической конференции (Симферополь - Гурзуф, - 2016. 236 с
4. Бурмистрова, Л. М. Финансы организаций (предприятий): Учебное пособие, 2-е изд., М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 240 с.
5. Бочаров, В.В. Финансовое планирование и бюджетирование: учеб.пособие для бакалавров всех форм обучения по специальности «Финансы и кредит» В.В. Бочаров. –второе издание. СПб.: СПбГЭУ, 2018. – 190 с.
6. Баташева, М. А., Абдулазизова, Э. А. Пути повышения эффективности антикризисного финансового планирования // Молодой ученый. - 2016. - №13. - С. 378-380.
7. Бондаренко, Т.Г., Солтаханов А.У. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики // Инновационная наука. 2017. № 2-1. -С. 164- 168.
8. Вишар, С.П. Современные проблемы финансового планирования предприятий системы потребительской кооперации в России // Символ науки. 2018.- № 6. -С. 160-163.

9. Демин, С.С, Зинченко, А.С., Черкасов, М.Н. Особенности финансового планирования производственных процессов на предприятиях машиностроения // Вестник университета. 2018. № 5. С. 130-132.
10. Зайцева, И. С. Роль финансового планирования в формировании финансовой политики корпорации // Политика, экономика и инновации. 2018. -№ 8 (10).- С. 1- 4.
11. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент: Учебник / Т. В. Кириченко. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», - 2013.- 484 с.
12. Самылин, А.И. Корпоративные финансы. Финансовые расчеты: учебник / А.И. Самылин. - Изд. испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2017.- 472 с.
13. Соломахина, Е. В. Финансовое планирование на российских предприятиях // Инновационная наука. 2016. № 6. С. 238-240.
14. Казьмина, И. В., Смольянинова И. В., Щеголева Т. В. Содержание и особенности корпоративного финансового планирования // Символ науки. 2018. № 4. С. 83-84.
15. Карпова, Е. Н., Кряклиев С. В. Механизм реализации системы финансового планирования и контроля на предприятии // Символ науки. 2018. № 5. С. 125-129.
16. Лаенко, О. А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях // Вестник Прикамского социального института. 2018. С. 52-55.
17. Недосекин, А.О. Модели и методы финансового планирования / А.О. Недосекин, З.И. Абдулаева. СПб: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 176 с.
18. Нехайчук, Ю. С., Борисовская А. П. Об организации финансового планирования на промышленном предприятии // Символ науки. 2016. № 9. С.- 117-121.
19. Финансовый менеджмент: Учебник/СироткинС.А., Кельчевская Н.Р. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 294 с.

20. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб.пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров ; под ред. В.Н. Незамайкина. - М. : Вузовский учебник : НИЦ ИНФРА-М, 2017. 545 с.

21. Финансовый менеджмент: Учебник / Тесля П.Н. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 218 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Магистратура)

22. Янковская В. В. Планирование на предприятии: Учебник / В. В. Янковская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 425 с.

23. Ислямова, Э.Р. Совместное использования системы показателей EVA и BSC для эффективной реализации стратегии предприятия //Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: материалы XIX региональной научно-практической конференции. 2018. 63 с. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32391886> (дата обращения: 19.02.2019).

24. Караулова, Е.В. Внедрение стоимостного подхода к управлению как первый этап подготовки к IPO // Альманах современной науки и образования. №10. С. 56–68. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=18018279> (дата обращения: 19.02.2019).

25. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / О.И. Аверина [и др.]. - 2-е изд., перераб. - М.: КНОРУС, 2016. 432 с.

26. Лукасевич, И. Я. Финансовый менеджмент в 2 ч. Часть 1. Основные понятия, методы и концепции: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Я. Лукасевич. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 377 с.

27. Румянцева Е.Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. Е. Румянцева. - М.: Издательство Юрайт, 2016. -360 с.

28. Маркарьян, Э.А. Финансовый анализ: учебное пособие / Э.А. Маркарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Маркарьян. - 9-е изд., перераб. - М. : КНОРУС, 2017. 192 с.
29. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учеб. / Г. В. Савицкая. — 2-е изд., испр. и доп. - Минск: РИГТО, 2016. - 367 с.
30. Шеремет, А. Д. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / под ред. А. Д. Шеремет - М.: ИНФРА - М, 2016. – 345 с.
31. Экономический анализ: учебное пособие / Н. В. Парушина [и др.]. Москва: КНОРУС, 2017. 300 с.
32. Финансирование бизнеса: учебник / под ред. И.Я. Лукасевича. – М.: Центркаталог, 2018. -334с. расчета / В.М. Янков // Вопросы статистики. - 2016. - № 6. - С. 45- 52.
33. Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. – Москва: Издательство Юрайт, 2017. – 467с.
34. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – Москва: ИНФРА-М, 2018. - 314 с.
35. Эскиндаров М.А. Корпоративные финансы (бакалавриат и магистратура) / М.А. Эскиндаров, М.А. Федотова. – Москва : КноРус, 2016. – 480 с.
36. AswathDamodaran Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work. Bristol: Hardcover. 2017. P. 597.
37. Varian H.R. Intermediate Microeconomics: A Modern Approach. London: W. W. Norton & Company. 2017. P. 739.
38. AswathDamodaran Investment Philosophies: Successful Strategies and the Investors Who Made Them Work. Bristol: Hardcover. 2017. P. 597.
39. Varian H.R. Intermediate Microeconomics: A Modern Approach. London: W. W. Norton & Company. 2017. P. 739.
40. Collins A. Level 2: Tales from the Arabian Nights. eBook+audio: адаптированная книга для чтения - United Kingdom: Pearson Education, 2016

Приложения

Приложение А  
Технико-экономические показатели ООО ТД «Эмилия» за 2016-2018

ГГ.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.,	77985	73087	101064	-4898	-6,3	27977	38,3
1. Себестоимость продаж, тыс.руб.	69390	62603	88520	-6787	-9,8	25917	41,4
2. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	8595	10484	12544	1889	21,9	2058	19,6
3. Управленческие расходы, тыс.руб.	5848	6012	7293	164	2,8	1281	21,3
4. Коммерческие расходы, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2747	4472	5251	1725	62,8	779	17,4
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	279	95	1100	-184	65,9	1005	1057,8
7. Основные средства, тыс. руб.	21876	22928	27974	1052	4,8	5046	22,0
8. Оборотные активы, тыс. руб.	13335	11295	16293	-2040	-15,3	4998	44,2
9. Численность ППП, чел.	56	53	51	-3	-5,3	-2	-3,8
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	12700,8	14119,2	14932,8	1418,4	11,2	813,6	5,8
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	9927.6	8315,9	6815,7	1611,7	83,7	1500,2	81,9
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	21654	22786	22543	1132	5,2	-243	98,0
13. Фондоотдача (стр1/стр7)	3,08	2,27	1,47	-0,81	33,2	-0,8	48,5
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	62,9	56,2	58,9	-6,7	56,1	2,7	28,1
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	3,9	4,7	5,2	0,8	0,5	0,2	4,4
16. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	6,78	7,14	5,93	0,36	-1,21	-0,6	33,3
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	16,6	15,4	19,9	18,8	70,7	14,0	31,9

## Приложение Б

### Показатели финансовых результатов и рентабельности ООО ТД

«Эмилия» за 2016-2018 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+,-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Выручка, тыс.	77985	73087	101064	-4898	27977	93,7	138,3
Себестоимость продаж, тыс. руб.	69390	62603	88520	-6787	25917	90,2	141,4
Валовая прибыль, тыс. руб.	8595	10484	12544	1889	2058	121,9	119,6
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2747	4472	5251	1725	779	162,8	117,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	279	95	1100	-184	1005	34,1	1057,8
Рентабельность активов (экономическая рентабельность), %	0,82	0,26	2,40	-0,56	2,14	31,7	923,7
Рентабельность внеоборотных активов (основного капитала), %	1,34	0,38	3,71	-0,96	3,33	28,4	976,3
Рентабельность оборотных активов (оборотного капитала), %	2,09	0,84	6,75	-1,25	5,91	40,2	803,5
Рентабельность продаж, %					0,5	120,5	110,6
Рентабельность продукции, %	6,78	7,14	5,93	0,36	-1,21	105,3	83,1

## Приложение В

### Бухгалтерский баланс

на	<u>31 декабря</u> 20 <u>18</u> г.	Коды
Форма по ОКУД		0710001
Дата (число, месяц, год)		31   12   2018
Организац ия	<u>ООО ТД «Эмилия»</u>	
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО ИНН	6323023119
Вид экономической деятельности	по ОКВЭД	56.10
Организационно-правовая форма/форма собственности	<u>Общество</u> по ОКОПФ/ОКФС	
с ограниченной ответственностью	по ОКЕИ	384
Единица измерения: тыс. руб.		
Местонахождение (адрес) 445010, Самарская область, город Тольятти, 6-ой Парковый переулок, д. 13		

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2018	на 31.12.2017	на 31.12.2016
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	29627	18463	16004
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1438	1491	1544
Финансовые вложения	1170		7857	3532
Отложенные налоговые активы	1180	49	314	869
Прочие внеоборотные активы	1190			
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>31114</b>	<b>28125</b>	<b>21949</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	2980	4546	4925
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	30	1100	633
Дебиторская задолженность	1230	19336	3050	7245
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	928	382	465
Прочие оборотные активы	1260	57	177	67
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>23331</b>	<b>9255</b>	<b>13335</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>54445</b>	<b>37380</b>	<b>35284</b>

Продолжение приложения В

Наименование статьи	Код показателя	на 31.12.2018	на 31.12.2017	на 31.12.2016
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	19731	14926	14926
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
Резервный капитал	1360	1917	1912	1912
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	297	(778)	(873)
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	4588		5250
Отложенные налоговые обязательства	1420	444	519	418
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>5032</b>	<b>519</b>	<b>5668</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	2525	4286	2389
Кредиторская задолженность	1520	23618	15406	10316
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	1325	1109	946
Прочие обязательства	1550			
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>27468</b>	<b>20801</b>	<b>13651</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>54445</b>	<b>37380</b>	<b>35284</b>

Руководите  
ль

(подпись)

Гамбаров Эльмир  
БакирОглы

(расшифровка  
подписи)

Главный  
бухгалтер

(подпись)

Колганова Г.И.  
(расшифровка  
подписи)

“ 24 ” марта 20 19 г.



## Приложение Г

### Отчет о финансовых результатах

на 31 декабря 20 17 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

я ООО ТД «Эмилия» по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид

экономической

деятельности услуги по доставке продуктов питания

Организационно-правовая форма/форма

собственности

Общество

по

с ограниченной ответственностью ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2017
6323023119		
56.10		
384		

Показатели	Код	За 2017 год	За 2016 год
Выручка	2110	73087	77985
Себестоимость	2120	62603	69390
Валовая прибыль	2100	10484	8595
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	6012	5848
Прибыль (убыток) от продаж	2200	4472	2747
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	769	399
Прочие доходы	2340	2717	7711
Прочие расходы	2350		
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6420	10059
Текущий налог на прибыль	2410	1162	8779
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1067	8500
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	95	279

Руководитель Гамбаров Эльмир БакирОглы Главный бухгалтер Колганова Г.И.  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)

“ 30 ” марта 20 18 г.

## Приложение Д

### Отчет о финансовых результатах ООО ТД «Эмилия»

на 31 декабря 20 18 г.  
 Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
 Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
 Организация ООО ТД «Эмилия» по ОКПО \_\_\_\_\_  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности услуги по доставке продуктов питания  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество  
 по \_\_\_\_\_  
с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710001		
31	12	2018
6323023119		
56.10		
384		

Показатели	Код	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	101064	73087
Себестоимость	2120	88520	62603
Валовая прибыль	2100	12544	10484
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	7293	6012
Прибыль (убыток) от продаж	2200	5251	4472
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330	912	769
Прочие доходы	2340	1381	2717
Прочие расходы	2350		
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5720	6420
Текущий налог на прибыль	2410	425	1162
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4195	1067
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	1100	95

Руководитель Гамбаров Эльмир БакирОглы (подпись) (расшифровка подписи)  
 Главный бухгалтер Колганова Г.И. (подпись) (расшифровка подписи)