

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

Ф.С. Мирзоахмадов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Е.А. Потапова

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

Консультант

Т.С. Якушева

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

Тольятти 2023

## Аннотация

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

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что формирование эффективной системы финансового планирования является залогом перспективного развития деятельности организации. Финансовое планирование позволяет определить финансовые затраты и результаты как предприятия в целом, так и по отдельным подразделениям.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

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

Объектом исследования является ООО «ЛИДЕР».

Предмет исследования – система финансового планирования предприятия.

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

## **Abstract**

Topic: «Analysis of the financial planning system at the enterprise».

The relevance of the chosen research topic is due to the fact that the formation of an effective financial planning system is the key to the long-term development of the organization's activities. Financial planning allows you to determine the financial costs and results of both the enterprise as a whole and for individual units.

The purpose of the work is to develop measures to improve the efficiency of the financial planning system of an enterprise.

To achieve this goal, it is necessary to solve the following tasks:

- consider the theoretical aspects of the financial planning system at the enterprise;
- to analyze the system of financial planning of OOO «LEADER»;
- to develop measures to improve the financial planning system of LEADER LLC.

The object of the study is LEADER LLC.

The subject of the research is the system of financial planning of an enterprise.

The structure and logic of the presentation of the work, determined by the goals and objectives of the study, are formed in such a way that it consists of an introduction, three sections, a conclusion, a list of references and used sources and applications.

## Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии.....	7
1.1 Экономическое содержание финансового планирования .....	7
1.2 Методы анализа системы финансового планирования предприятия.....	16
2 Анализ системы финансового планирования ООО «ЛИДЕР».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	22
2.2 Анализ системы финансового планирования предприятия .....	28
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЛИДЕР» .....	34
3.1 Пути совершенствования системы финансового планирования предприятия.....	34
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	41
Заключение .....	45
Список используемой литературы .....	47
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «ЛИДЕР».....	52
Приложение Б Отчет о финансовых результатах «ЛИДЕР» .....	54

## Введение

Важнейшие аспекты финансово-хозяйственной деятельности предприятия охватывает финансовое планирование. Оно осуществляет предварительный контроль создания и потребления материальных, трудовых, финансовых и денежных ресурсов, создавая условия для укрепления финансов предприятия. Финансовое планирование базируется на показателях производственного плана - объемах производства и реализации, сметах себестоимости продукции, инвестиционном плане и других показателях. Оно взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности организации.

При планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта, можно добиться эффективного управления финансами предприятия.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что формирование эффективной системы управления финансами, планирования является залогом перспективного развития деятельности организации. Финансовое планирование позволяет определить финансовые затраты и результаты как предприятия в целом, так и по отдельным подразделениям.

Цель работы – разработка мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

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

Объектом исследования является ООО «ЛИДЕР».

Предмет исследования – система финансового планирования

предприятия.

Информационной базой для написания работы явились данные бухгалтерской отчетности ООО «ЛИДЕР» за период с 2020 по 2022 гг.

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

С целью проведения исследования были задействованы открытые источники информации, включая федеральные законы РФ, приказы министерства финансов РФ, аналитические обзоры, научные публикации и другие документы. Также использовались разнообразные методы исследования, включая горизонтальный, вертикальный, сравнительный анализ, метод группировки, логический вывод и описательный метод.

Практическая польза проведенной работы заключается в том, что разработаны рекомендации по улучшению системы финансового планирования в ООО «ЛИДЕР». Предложенные рекомендации могут быть применены в повседневной работе данного предприятия.

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

# **1 Теоретические аспекты системы финансового планирования на предприятии**

## **1.1 Экономическое содержание финансового планирования**

На сегодняшний день одной из наиболее важных частей управления организацией является финансовое планирование. На практике используются различные виды планирования [2].

Рассмотрим это понятие с разных сторон. С одной стороны, финансовое планирование является важнейшей частью финансовой деятельности организации, и его основная цель - эффективное использование имеющихся у организации финансовых ресурсов. С другой стороны, финансовое планирование является частью системы управления организацией (планирование производства, стратегия продвижения и т.д.), и все они взаимосвязаны. Однако разработка финансового плана требует анализа всех показателей компании и выявления скрытых резервов для повышения эффективности деятельности компании [42].

В более общем смысле финансовый план можно определить, как документ, который описывает, как организация может и должна достичь своих финансовых целей, и устанавливает тесную взаимосвязь между доходами и расходами в течение периода планирования [11].

При подготовке финансового плана важно определить цели организации на период планирования. Затем необходимо определить, соответствуют ли эти цели текущей ситуации в организации. После согласования всех целей и задач разрабатывается план действий по их достижению [1].

Таким образом, финансовый план устанавливает задачи для достижения финансовых целей и, как финансовый документ, позволяет связать запланированные цели организационного развития с имеющимися ресурсами [3].

«Объектом финансового планирования является финансовая деятельность организации по формированию, распределению и использованию денежных доходов и накоплений и финансовые отношения, возникающие в результате ее осуществления. Финансовое планирование управляет финансовыми ресурсами организации, источником которых является валовой внутренний продукт, созданный в материальном производстве» [31].

Финансовое планирование должно не только обеспечивать общее соответствие между финансовыми и физическими ресурсами, но и гарантировать точное распределение финансовых ресурсов на конкретные цели, определенные в плане. Дисбалансы, которые могут возникнуть в результате неправильного распределения при планировании, впоследствии могут повлиять на денежный поток организации, то есть создать дефицит или, наоборот, перегрузить этот показатель. Все это сказывается на результатах деятельности организации из-за неэффективного распределения ресурсов [5].

Поэтому финансовое планирование является основой управления финансовыми ресурсами компании и ключевым элементом финансового механизма организации, который обеспечивает устойчивое финансовое положение и достижение всех целей организации. Процесс финансового планирования – это «деятельность по разработке программы финансовых операций, действий компании, которая включает информацию об организации, продукции, производстве, рынках сбыта, маркетинговой деятельности, организации хозяйственной деятельности и ее эффективности» [7].

«Основной целью финансового планирования является научное подтверждение стратегии финансирования развития организации на следующий период с позиции, обеспечивающей ее финансовую устойчивость, на основе достижения компромисса между доходностью, ликвидностью и риском в процессе определения необходимого объема

финансирования из достаточных финансовых ресурсов для реализации этой стратегии с учетом имеющихся резервов и в условиях оптимального формирования капитала» [22].

Если осознать и проанализировать эти основные цели, то можно определить основные задачи финансового планирования в компании [11]:

- обеспечение оптимальных условий для эффективного осуществления коммерческой деятельности компании;
- мобилизовать необходимые ресурсы;
- для обеспечения прибыльности компании;
- для достижения конкурентоспособности компании на рынке;
- контроль над доходами и расходами Агентства;
- обеспечить разумное и эффективное использование всех активов;
- обеспечить достижение этих целей посредством эффективного организационного планирования, включая финансовое планирование [6].

Поэтому необходимо сделать вывод, что финансовое планирование является одним из наиболее важных инструментов, влияющих на конечные результаты деятельности организации.

Рассмотрим основные задачи финансового планирования в организации [4].

Во-первых, важной задачей является обеспечение источников финансирования. Это делается путем определения необходимой суммы и основных областей, в которых эти средства будут использоваться в течение периода планирования. Далее, самой важной задачей является обеспечение источника финансирования [8].

Во-вторых, обеспечить защиту интересов акционеров и инвесторов компании. Финансовый план является одним из ключевых документов, рассматриваемых текущими и потенциальными инвесторами для принятия решения об инвестировании в деятельность компании [12].

В-третьих, необходимо создать уверенность в том, что организация

выполняет все обязательства и, кроме того, коммерческие обязательства на всех бюджетных уровнях. Для этого необходимо создать благоприятные условия, при которых норма прибыли будет выше. Все это учитывается в финансовом плане организации. Если необходимые условия будут выполнены, то финансовые ресурсы, имеющиеся в бюджете, увеличатся [10].

При составлении финансового плана на определенный период рассчитываются доходы и расходы, что позволяет минимизировать риск нехватки средств [9].

В-четвертых, следует разработать показатели, необходимые для определения эффективности распределения ресурсов. Следует отметить, что показатели, рассматриваемые при финансовом планировании, связаны с показателями планирования в других областях, таких как производство, логистика, маркетинг и другие [14].

Также важной задачей является определение имеющихся в организации финансовых ресурсов, их эффективное перераспределение и управление ими. Для этого необходимо следить за такими ключевыми показателями, как платежеспособность, ликвидность и контроль над доходами и расходами организации [13].

Финансовое планирование может состоять из трех основных компонентов: стратегическое; текущее; оперативное.

Каждый из этих трех типов имеет определенные временные рамки и различные способы достижения результатов (таблица 1) [15].

«Все системы финансового планирования взаимодействуют и условно реализуются». Сначала необходимо определить главную ось развития организации и ее цели, то есть разработать финансовую стратегию. В дополнение к стратегическому планированию должно осуществляться постоянное финансовое планирование» [26].

Поскольку планирование распределения финансовых ресурсов организации трудоемко и оказывает непосредственное влияние на ее деятельность, платежеспособность и ликвидность, эту ответственность

должны нести только высококвалифицированные специалисты [16].

Таблица 1 - Системы финансового планирования и способы реализации в компаниях

Система финансового планирования	Способы использования результатов экономического планирования	Период планирования
Стратегическое планирование	Разработка общей финансовой стратегии и политики для основной финансовой деятельности организации	В возрасте до трех лет
Текущий проект	Разработка текущих экономических планов по отдельным аспектам экономической деятельности	1 год.
Оперативное планирование	Подготовка и доведение до исполнительного агентства бюджетов, графиков платежей и других форм оперативных целей для решения всех важных финансовых вопросов	Месяц, квартал

Под финансовой стратегией следует понимать систему долгосрочных финансовых целей и определение рациональных путей достижения этих целей [6]. Стратегия разрабатывается путем планирования для обеспечения роста организации и повышения конкурентоспособности на рынке [17].

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики является наиболее важным аспектом финансовой деятельности. На основании этого руководители предприятий могут принимать эффективные управленческие решения о финансовом развитии компании [18].

Сегодня, в связи с влиянием негативных внешних факторов на деятельность многих организаций, возникает множество трудностей при планировании дальнейшей деятельности. Это связано с экономической и геополитической ситуацией в стране. На практике большинство организаций уделяют больше внимания текущему планированию, чем стратегическому.

«Текущее финансовое планирование должно включать подготовку следующих документов:

- финансовый план основной деятельности для учета прибыли от

- реализации товаров, работ или услуг и ее распределения,
- финансовый план деятельности по оказанию помощи, который должен включать расчет доходов и расходов, а также прибыли или убытков от анализируемой деятельности» [3],
  - текущий финансовый план (отчет о доходах и расходах), который обобщает все финансовые показатели компании и показывает перспективы роста организации на период не более одного года,
  - расчет показателей в текущем финансовом плане,
  - кредитные, денежные и финансовые планы,
  - план ликвидности,
  - оперативный финансовый план [6].

Рассмотрим содержание каждого из этих планов. Самый важный финансовый план в нынешних условиях – это текущий план (расчетный баланс между доходами и расходами) [19].

Разработка финансового плана включает в себя пять этапов [20].

«Первый этап. Проанализируйте финансовые коэффициенты за отчетный период.

Этот этап включает финансовый анализ выручки компании от реализации продукции (работ, услуг), затрат на производство, нераспределенной прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости и ликвидности.

Второй этап. Подготовка баз на финансовый год.

Второй этап - приоритетный выбор учетной политики, связанной с выручкой от продаж, амортизацией, оценкой запасов и т.д.

Выбор вариантов учетной политики является необходимым условием ведения бухгалтерского учета и инструментом реализации финансовой политики организации. В определенной степени выбор учетной политики влияет на уровень финансовых ресурсов» [8].

Третий этап - подготовка расчетов и таблиц для учета ожидаемых доходов и расходов [21].

Третий этап предполагает расчет отдельных показателей для проекта бюджета, подготовку предложений и их принятие. Он включает расчет излишков и амортизации, анализ потребностей в оборотном капитале и источников финансирования. В условиях рыночной экономики целесообразно подготовить несколько вариантов финансовых расчетов для оптимизации принимаемых решений. Чтобы учесть финансовые показатели основной деятельности, для финансового плана составляется прогноз продаж, производственных затрат и оборота [23].

Четвертый этап – это распространение целей среди конкретных операционных и сервисных подразделений и заинтересованных сторон.

Он предполагает доведение целей утвержденного годового финансового плана до отделов и подразделений компании. В то же время бюджеты и прогнозы подразделений компании могут быть скорректированы. Изменения вносятся на основе расчета данных финансового плана. Структурные подразделения компании назначают плановые задания конкретным исполнителям [6].

Пятый этап - подготовка отчета о выполнении финансового плана. Этот отчет используется для финансового планирования следующего периода [25].

Следующий шаг - анализ содержания финансового плана [24].

Следующие параграфы соответствуют текущему финансовому плану (сметному балансу доходов и расходов): доход и заработок; капитальные затраты и сборы; отношения с бюджетом.

Первая часть текущего финансового плана состоит из финансовых результатов деятельности, накопленной амортизации и долгосрочных ресурсов. Вторая часть плана включает расходы на техническую модернизацию производства, оборотный капитал, социальное развитие, выплату долгосрочных долгов, формирование резервов и другие расходы.

«Третья часть включает платежи в бюджет и средства, полученные из бюджета на финансирование капитальных затрат, субсидии и гранты. В конце плана финансирования в справке могут быть указаны налоги и скидки,

включенные в себестоимость продукции или включенные в отпускную цену дополнительно к цене продукции» [5].

Для повышения эффективности текущего планирования необходимо определить необходимые инвестиции и определить источники финансирования этих инвестиций. Важной частью планирования является правильное распределение доходов. Для этого необходимо определить, какие расходы должны быть покрыты в первую очередь. Правильнее будет определить приоритетность поступающих доходов для покрытия необходимых расходов. Такие расходы, как налоги и штрафы, должны быть покрыты в первую очередь, а затем определенная сумма должна быть отложена на нужды организации. Если у организации нет собственных средств, можно покрыть необходимые расходы за счет заемных средств [28].

Важность финансового плана сегодня заключается в его способности предсказать размер чистого результата [27].

Поскольку текущее планирование не учитывает все ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации, необходимо также разработать стратегический план действий.

Важным документом для управления текущим движением денежных средств компании является план движения денежных средств по банковским счетам и кассе. Этот документ обеспечивает оперативное финансирование всей хозяйственной деятельности компании [30].

Этот документ охватывает деятельность всей организации. Он включает в себя такие показатели, как: ресурсы, имеющиеся на начало года, ожидаемые доходы, расходы и перераспределение ресурсов. Этот документ очень важен, поскольку он позволяет организации планировать выполнение существующих обязательств и вносить необходимые изменения, если это требуется [29].

Первым шагом является анализ и прогнозирование денежных потоков организации. Такое прогнозирование осуществляется как для организации в целом, так и для отдельных видов деятельности [8].

Кредитный план Агентства позволяет проанализировать получение и

погашение кредитов, взятых Агентством на любые цели [33].

Имея план, отслеживающий доходы и расходы организации, вы сможете увидеть общее финансовое положение организации. Хорошей практикой является хранение в организации таких документов, как платежные ведомости. Это связано с тем, что в организации ежедневно происходят различные действия, связанные с финансовыми ресурсами, и между доходами и расходами существуют взаимозависимости в различных аспектах [32].

График платежей – это важнейший базовый финансовый план, который является инструментом для своевременного управления денежными потоками компании [9].

Создав график платежей, вы сможете соблюдать сроки платежей. Созданный график включает в себя сроки оплаты и суммы платежей. Вся необходимая информация передается подрядчику, чтобы можно было произвести необходимые платежи.

Резюме всех существующих финансовых планов компании можно представить в виде таблицы 2 [34].

Таблица 2 – Виды финансовых планов предприятия

Вид плана	Периодичность составления
Расчетный баланс доходов и расходов	Год с поквартальной разбивкой
Инвестиционный план	Квартал, год или более с разбивкой по годам
Кредитный план	Квартал, год
Валютный план	Квартал, год
План движения денежных средств	Квартал, год
Налоговый план	Квартал, год
Кассовый план	Квартал
Платежный календарь	День, месяц, квартал или другое
Прогноз объема реализации	По мере необходимости
Баланс денежных расходов и поступлений	Квартал, год
Прогноз баланса активов и пассивов	Год с поквартальной разбивкой

Основными видами финансового планирования, составляющими эту

систему, являются стратегическое, текущее и оперативное финансовое планирование. В компании формируется полная система финансовых планов, характеризующая основные направления привлечения и потребления финансовых ресурсов в организации [35].

## **1.2 Методы анализа системы финансового планирования предприятия**

«В отечественной и мировой практике финансового планирования используются следующие методы планирования: метод экономического анализа, нормативный метод, балансовый метод, метод денежных потоков, многовариантный метод, метод экономико-математического моделирования» [13].

«Методы экономического анализа позволяют выявить важные тенденции и закономерности в движении денежных и физических показателей, а также внутренних запасов коммерческих организаций.

Финансовое положение компании и эффективность ее внешних и внутренних связей оцениваются на основе бухгалтерской информации. Это позволяет охарактеризовать платежеспособность, эффективность и производительность компании, а также другие показатели. Результаты финансового анализа позволяют принимать соответствующие решения в рамках финансового планирования» [31].

Нормативный подход – это финансовое планирование, которое основано на таких нормах, как стоимость амортизации, различные виды расходов и т.д. При этом методе сначала необходимо рассчитать, сколько ресурсов необходимо организации и откуда эти ресурсы можно получить.

В дополнение к вышеуказанным правилам, организации могут применять свои собственные правила, с помощью которых они могут контролировать распределение ресурсов внутри организации или для других целей внутри организации [36].

В коммерческих организациях следует также установить порядок платежей для всех подразделений. На основе плана распределения средств на месяц следует подготовить комплексный бюджетный план по неделям. В этом плане должны быть установлены лимиты финансирования [38].

Этот документ описывает расходы организации на предметы первой необходимости, такие как закупка сырья, материалов для производства и другие прямые затраты. Для планирования операционных расходов организации необходимо также определить лицо, ответственное за расходы.

Во многих организациях существует финансовая структура, отвечающая за финансовую и коммерческую деятельность. Эта структура разделена на несколько отделов, каждый из которых отвечает за определенную деятельность. Для оценки эффективности работы этой структуры и каждого отдела были разработаны некоторые показатели [37].

Чтобы своевременно вносить изменения в финансовые показатели организации, необходимо периодически пересматривать текущую ситуацию в организации.

«В финансовом планировании используются различные методы финансовых показателей: методы расчета и анализа, методы оптимизации плановых решений, балансовые методы, нормативные методы и методы экономико-математического моделирования» [1].

Рассмотрим основные принципы планирования:

- все платежи и выплаты производятся в течение заранее установленного периода. Если средства должны быть инвестированы на длительный период, необходимо использовать долговые источники финансирования;
- все необходимые платежи должны производиться вовремя, чтобы обеспечить платежеспособность организации [12].

Оптимальная эффективность и реализация инвестиций. Для крупных и долгосрочных (капитальных) инвестиций лучше всего выбирать недорогие инструменты и методы финансирования.

В таких ситуациях банковские кредиты выгодны только в том случае, если они могут выступать в качестве финансового рычага [39].

Согласование условий с потребностями рынка. При этом должны учитываться условия рынка, фактический спрос и ожидаемая реакция на изменения рынка.

Максимизация прибыли. Лучше выбирать такие направления инвестирования, которые позволяют максимизировать прибыль [12].

Более подробный анализ представленных методов представлен ниже.

Метод временного соответствия основан на оценках финансовых коэффициентов, которые рассчитываются на основе анализа значений, полученных из этих коэффициентов. Данный метод используется в тех случаях, когда между показателями существует косвенная связь. Это возможно при изучении их динамики за несколько смежных периодов.

При применении метода платежеспособности одновременно разрабатывается несколько вариантов расчета. В итоге выбирается тот, чей показатель является наилучшим. Оптимальность определяется по нескольким критериям: максимально возможная рентабельность инвестиций, максимально возможная норма прибыли и наиболее благоприятное соотношение между долгом и частными производственными активами [40].

Метод возврата и оптимизации инвестиций заключается в увязке предполагаемых финансовых вложений и используемых ресурсов с учетом балансов на начало и конец проекта. Остатки выводятся из показателей баланса. Использование этого метода выгодно для распределения излишков и пополнения фондов накопления и потребления.

Подход к выравниванию рисков должен быть основан на системе нормативных данных, используемой для расчета показателей. Подход к выравниванию рисков должен быть связан с системой нормативных данных, используемой для расчета показателей [41].

Метод согласования условий и потребностей рынка позволяет установить количественную зависимость между плановыми показателями и

явлениями, которые их определяют [42].

Метод максимальной отдачи. Для инвестиций и капитальных вложений следует выбирать недорогие формы финансирования (лизинг, инвестиционные купоны и т.д.), а заемный капитал привлекать только в том случае, если он увеличивает доходность собственного капитала и дает эффект финансового рычага [6, с. 31].

Также часто проводится различие между финансовым планированием в производстве и финансовым планированием в финансах, в зависимости от сектора компании.

«Для работы на производствах существует целая система бюджетов, которая основывается на принципах:

- единство системы;
- проведение границы между доходами и расходами в пределах уровней бюджетной системы;
- самостоятельность каждого бюджета;
- полного отражения как доходов, так и расходов;
- сохранения баланса;
- отсутствия дефицитности;
- эффективного и экономичного применения средств;
- общего покрытия требуемых расходов по предприятию;
- достоверности сведений, используемых для составления бюджета;
- регламентирования основной нормативной базы;
- применения существующей методологии при формировании и тратах бюджетных средств» [23].

В предварительном проекте бюджета выявляются и реализуются резервы, не учтенные ранее. Это позволяет найти более рациональные и эффективные пути использования производственного, материального и финансового потенциала. Такие действия способствуют повышению качества производимой и выпускаемой продукции.

В процессе подготовки финансового плана раскрывается:

- цена на продукцию компании,
- фактическая прибыль от продаж,
- возможности сэкономить деньги, нормы амортизации,
- объем потенциального финансирования и его источники,
- потребности в инвестициях и их масштаб,
- производственные требования к использованию оборотного капитала,
- источники оборотного капитала,
- участие в потенциальной прибыли,
- взаимодействие с бюджетом,
- взаимодействие с внебюджетными фондами,
- способность работать с разными банками [1].

Сам процесс финансового планирования показан на рисунке 1.



Рисунок 1 - Процесс экономического планирования

Первым шагом является анализ финансовых данных за предыдущий период. Сюда входят балансовый отчет, отчет о доходах и отчет о движении денежных средств. Эти документы являются важной частью процесса планирования, поскольку содержат ключевые цифры, необходимые для текущего финансового анализа и расчетов. Эти документы также являются

основой для прогнозов.

Второй этап – подготовка основных документов: балансовых смет, отчетов о прибылях и убытках. Эта документация используется для будущих финансовых планов и проектов. В то же время они формируют структуру настоящего, солидного бизнес-плана.

Третий шаг – уточнение и улучшение показателей. Это делается путем подготовки финансового плана и бюджета на текущий период.

Четвертый этап – это непосредственное осуществление оперативного финансового планирования.

На заключительном этапе осуществляется реализация плана и мониторинг его достижений. Такое планирование рассчитывается на длительный период с учетом экономических процессов и тенденций развития страны, разбивается на временные сегменты и полные данные о деятельности компании [31].

Таким образом, можно заметить, что процесс финансового планирования – это деятельность по разработке программы деловой активности, деятельности компании, которая включает в себя информацию о ее организации, продукте, производстве, продажах, рынках, маркетинговой деятельности, организации деловой активности и ее эффективности. Финансовое планирование в организации целесообразно рассматривать как деятельность, направленную на принятие и обоснование решений в финансово-хозяйственной деятельности организации с учетом рациональности и эффективности этих решений и наличия источников финансирования.

## **2 Анализ системы финансового планирования ООО «ЛИДЕР»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Полное название организации: Общество с ограниченной ответственностью «ЛИДЕР».

ИНН: 6318044949.

КПП: 631801001.

ОГРН: 1196313026348.

Местонахождение: 443009, г. Самара, ул. Калинина № 1, корпус 3, офис. 208.

Вид деятельности: Неспециализированная оптовая торговля (код ОКВЭД 46.90).

Организационный статус: профессиональный, активный.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (код ОКОПФ 12300).

Целью деятельности ООО «ЛИДЕР» является насыщение рынка товарами и получение прибыли в интересах своих членов.

Деловые отношения ООО «ЛИДЕР» поддерживаются со следующими рыночными партнерами:

- клиент;
- поставщики;
- посредники.

Организационная структура управления ООО «ЛИДЕР» представлена на рисунке 2.

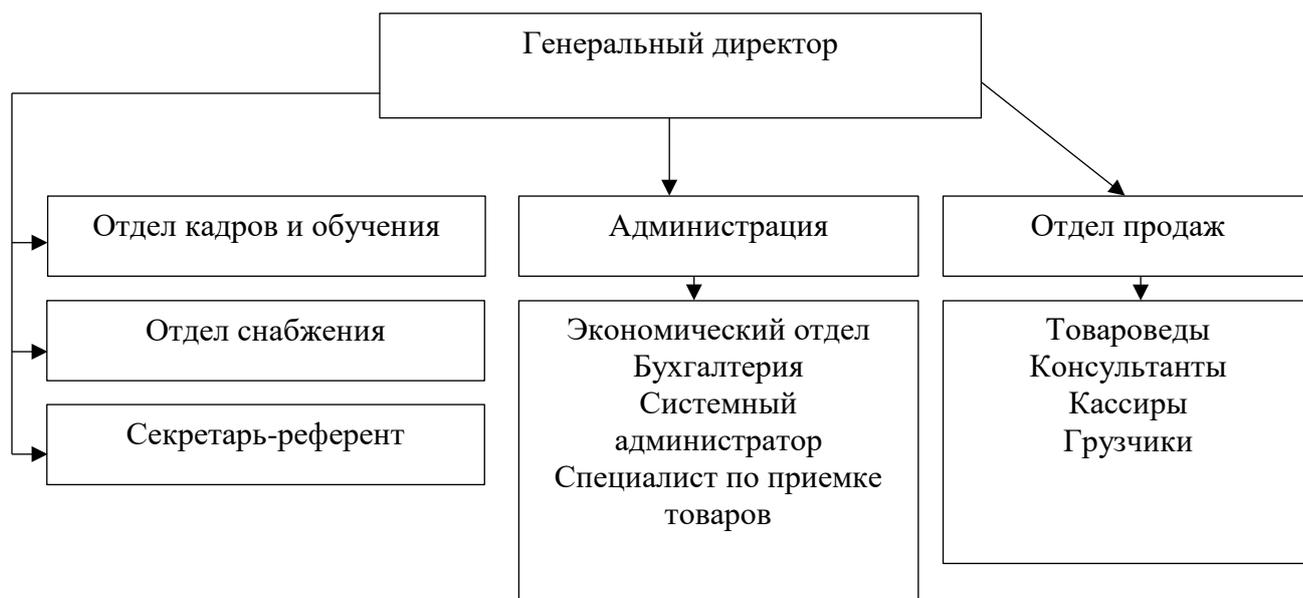


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «ЛИДЕР»

Организационная структура ООО «ЛИДЕР» является линейной. Подразделения обладают значительной автономией и независимостью, поскольку их деятельность организуется и контролируется только линейным руководством.

К недостаткам организационной структуры ООО «ЛИДЕР» относятся следующие:

- большая ответственность ложится на должности верхнего уровня;
- результаты работы зависят от квалификации, деловых качеств высшего уровня управленцев магазина;
- возможно перекладывание ответственности при решении неких проблем с одного сотрудника на другого.

Преимущества данной организационной структуры ООО «ЛИДЕР» следующие:

- четко выраженная ответственность;
- оперативная реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих управленцев.

Проведем технико-экономический анализ деятельности ООО «ЛИДЕР»  
(таблица 3).

Таблица 3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «ЛИДЕР» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатель	2020	2021	2022	Абс. изменение		Отн. изменение	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Выручка	323435	287 591	251 879	-35 844	-35 712	88,91	87,58
Себестоимость	(294253)	(251240)	(177887)	43 013	73 353	85,38	70,80
Валовая прибыль	29182	36 351	73 992	7 169	37 641	124,56	203,54
Управленческие расходы	(22616)	(35861)	(63430)	-13 245	-27 569	158,56	176,87
Прибыль от продаж	6 567	490	10 562	-6 077	10 072	7,46	2155,51
Проценты к получению	19	16	0	-3	-16	84,21	0
Проценты к уплате	0	0	(82)	0	-82	-	-
Прочие доходы	0	15 971	406	15 971	-15 565	-	2,54
Прочие расходы	(227)	(239)	(212)	-12	27	105,28	88,70
Прибыль до налогообложения	6 359	16 238	10 674	9 879	-5 564	255,35	65,73
Налог на прибыль	(1 264)	(2 453)	(1 892)	-1 189	561	194,06	77,13
Чистая прибыль	5 095	13 785	8 782	8 690	-5 003	270,55	63,70

Как отражено в таблице 3, увеличение валовой прибыли компании продолжалось в течение анализируемого периода. В 2021 году прибыль увеличилась на 7169 тыс. руб., а в 2022 году - на 37641 тыс. руб. Тем не менее, управленческие расходы организации также увеличились, что привело к снижению прибыли до налогообложения в 2022 году на 5564 тыс. руб.

Чистая прибыль компании возросла в 2021 году на 8690 тыс. руб. по сравнению с 2020 годом, составив 13785 тыс. руб. В 2022 году, однако, чистая прибыль снизилась на 5003 тыс. руб. по сравнению с 2021 годом и составила 8782 тыс. руб. Таким образом, увеличение валовой прибыли не

смогло компенсировать увеличение управленческих расходов и снижение чистой прибыли в 2022 году.

На основе бухгалтерской отчетности анализируется структура капитала и источники доходов компании. Делаются общие выводы о состоянии и развитии активов и финансового положения компании за последний год. Состав активов ООО «ЛИДЕР» за три года представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Состав активов компании ООО «ЛИДЕР», тыс. руб.

Актив	2020	2021	2022	Абс. изменение		Отн. изменение	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
1. Внеоборотные активы, в том числе:	125	1 512	2 442	1 387	930	1209,6	161,50
Основные средства	125	1 512	2 442	1 387	930	1209,6	161,50
2. Оборотные (текущие) активы, в том числе:	51 214	52065	80 815	851	28 750	101,66	155,21
Запасы	20 318	14633	28 463	-5 685	13 830	72,01	194,51
НДС	4988	5 028	7 708	40	2 680	100,80	153,30
Дебиторская задолженность	16 030	23437	16 736	7 407	-6 701	146,20	71,40
Краткосрочные финансовые вложения	8320	8 944	27 644	624	18 700	107,5	309,07
Денежные средства	1558	21	264	-1 537	243	1,34	1257,14
Прочие оборотные активы	0	2	0	2	-2	-	0
Баланс	51339	53577	83257	2 238	29 680	104,35	155,39

Как видно из таблицы, общая стоимость объектов основных средств в 2022 году составила 2442 тыс. руб.

Состав активов компании ООО «ЛИДЕР» в 2022 году на 97,07% состоит из оборотных активов и на 2,93% из основных средств. Таким образом, оборотные активы составляют наибольший процент от общей суммы активов, что способствует быстрому обороту компании. Другими словами, компания проводит централизованную политику управления активами.

Основные средства составляли 2,93% от общего состава активов ООО

«ЛИДЕР» в отчетном году, что свидетельствует о легком составе активов, указывающем на ликвидность активов.

Оборотный актив ООО «ЛИДЕР» сформирован в 2022 году в основном по запасам, дебиторским долгам и товарным и материальным ценностям в размере 80815 тыс. руб.

В 2022 году обращает на себя внимание увеличение внеоборотных активов на 930 тыс. руб., что свидетельствует о замедлении оборачиваемости оборотных активов.

Увеличение в 2022 году суммы основных средств на 930 тыс. руб. следует отметить, как положительную тенденцию, так как он направлен на увеличение производственных мощностей компании.

Чистый оборотный капитал показывает размер оборотного капитала, освобожденного от текущей долговой задолженности краткосрочного периода. То есть он показывает оборотную долю предприятия, финансируемую из долгосрочного источника, которая не требуется использовать для погашения долговых обязательств.

Оценка собственного капитала ООО «ЛИДЕР» представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка собственного капитала ООО «ЛИДЕР», тыс. руб.

Показатель	2020	2021	2022	Абс. изменение		Отн. изменение	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
1. Собственный капитал, Кр	8 883	22 668	31 449	13 785	8 781	255,18	138,73
2. Внеоборотные активы, ВА	125	1 512	2 442	1 387	930	1209,6	161,50
3. Собственный оборотный капитал, СОК (п.1-п.2)	8 758	21 156	29007	12 398	7 851	241,56	137,11
3а. Кредиты и займы под внеоборотные активы	0	0	0	0	0	-	-
4. Уточненная величина собственного оборотного капитала, СОК, п.3+п.3а	8 758	21 156	29007	12 398	7 851	241,56	137,11
5. Непокрытый убыток	0	0	0	0	0	-	-

Продолжение таблицы 5

Показатель	2020	2021	2022	Абсолютное изменение		Отн. изменение	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
6. Задолженность учредителей, Зу	0	0	0	0	0	-	-
7. Чистый капитал, Чк (п.1-п.5.-п.6)	8 883	22 668	31449	13 785	8 781	255,18	138,73
8. Долгосрочные пассивы, ПЗ	0	0	729	0	729	-	-
9. Перманентный капитал, ПК, (п.1+п.8)	8 883	22 668	32178	13 785	9 510	255,18	141,95
10. Чистый оборотный капитал, ЧОК (п.7+п.8.-п.2)	8 758	21 156	29736	12 398	8 580	241,56	140,55
11. Текущие активы (оборотные средства)	51 214	52065	80815	851	28 750	101,66	155,21
12. Текущие обязательства (краткосрочные обязательства)	51079	30 909	51079	-20170	20170	60,51	165,25
10. Чистый оборотный капитал, ЧОК (п.11-п.12)	135	21 156	29736	21 021	8 580	15671,11	140,55
13. Целевые финансирования и поступления	0	0	0	0	0	-	-
14. Доходы будущих периодов	2 176	2 176	2 176	0	0	100	100
15. Резервы предстоящих расходов и платежей	0	0	0	0	0	-	-
16. Реальная величина собственного капитала (п.1-п.13-п.6+п.14+п.15)	10 924	3 688	3 889	-7 236	201	33,76	105,45

Положительное значение (оборотный капитал превышает краткосрочную задолженность) указывает на то, что компания находится в хорошем финансовом положении, поскольку в этом случае она может погасить свои текущие обязательства перед кредиторами за счет продажи оборотных активов.

За анализируемый период стоимость чистого капитала увеличилась на 8580 тыс. руб., а собственный оборотный капитал предприятия вырос на 7851 тыс. руб.

Структура активов по степени ликвидности ООО «ЛИДЕР» представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Структура активов ООО «ЛИДЕР» по степени ликвидности, %

Показатели	2020	2021	2022	Абс. изменение	
				2021-2020	2022-2021
Наиболее ликвидные активы (А1)	19,24	16,73	33,52	-2,51	16,79
Быстро реализуемые активы (А2)	31,22	43,74	20,10	12,52	-23,64
Медленно реализуемые активы (А3)	49,29	36,70	43,44	-12,59	6,74
Труднореализуемые активы (А4)	0,25	2,83	2,94	2,58	0,11
Баланс	100	100	100	0	0

Наиболее ликвидные активы ООО «ЛИДЕР» в 2022 году составляют 33,52% от общей суммы активов. На долю быстро реализуемых активов приходится 20,10%. Медленно реализуемые активы составляют 43,44% от общей суммы активов. Труднореализуемые активы – 2,94%.

Группирование активов ООО «ЛИДЕР» показывает, что в отчетном периоде преобладали медленно реализуемые активы А3.

Таким образом, ООО «ЛИДЕР» - компания, занимающаяся неспециализированной оптовой торговлей. Организационная структура ООО «ЛИДЕР» является линейной. Подразделения обладают значительной автономией и независимостью, поскольку их деятельность организуется и контролируется только линейным руководством. Результаты анализа технико-экономических показателей деятельности предприятия показатели, что выручка, валовая прибыль и чистая прибыль компании увеличивалась в течение анализируемого периода.оборотный капитал предприятия превышает краткосрочную задолженность, что указывает на то, что компания находится в хорошем финансовом положении, поскольку в этом случае она может погасить свои текущие обязательства перед кредиторами за счет продажи оборотных активов.

## 2.2 Анализ системы финансового планирования предприятия

В компании ООО «ЛИДЕР» финансовое планирование и прогнозы на следующий период (месяц, квартал, год) осуществляет главный экономист

ООО «ЛИДЕР», который возглавляет отдел экономики и финансов.

Финансовое планирование ООО «ЛИДЕР» состоит из нескольких ключевых этапов (рисунок 3). Главный экономист компании ООО «ЛИДЕР» анализирует ежемесячный план продаж компании и использует его для подготовки бюджета планируемых доходов и расходов на следующий год. В конце финансового года, помимо обязательных по закону бухгалтерских отчетов ООО «ЛИДЕР», также готовит отчет о доходах и расходах, в котором показывает плановые и фактические показатели, анализирует их и указывает причины отклонений от запланированных показателей.

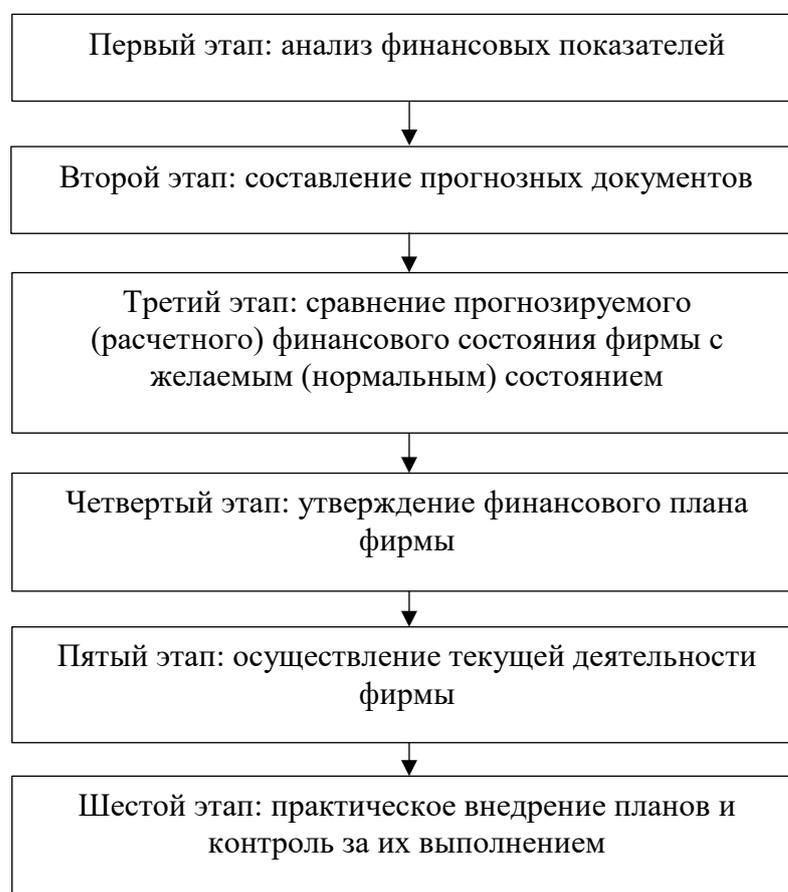


Рисунок 3 - Последовательность этапов финансового планирования ООО «ЛИДЕР»

Финансовое планирование ООО «ЛИДЕР» можно разделить на следующие основные типы (таблица 7).

Таблица 7 – Виды финансового планирования в ООО «ЛИДЕР»

Виды финансового планирования	Будущее (стратегическое) финансовое планирование	Текущее финансовое планирование	Оперативное финансовое планирование
Формы	Прогноз финансовых результатов Прогноз движения денежных средств Прогноз баланса	План коммерческих доходов и расходов План инвестиционных доходов и расходов План денежных поступлений и платежей	Кассовый журнал
Период планирования	1-3 года	1 год	Десятилетие, квартал, месяц

На основе счетов доходов и расходов была составлена таблица, показывающая разницу между плановыми и фактическими показателями за каждый месяц и за год (таблица 8).

Таблица 8 – Бюджет доходов и расходов ООО «ЛИДЕР» на 2022 год, млн. руб.

Показатель	План	Факт	Изменение	
			Абс. прирост (убыль), млн. руб.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
1. Основная деятельность				
1.1. Доходы				
Поступления от продаж	250,0	251,8	1,8	100,72
Прочие поступления	150,0	170,0	20	113,33
Итого	400,0	421,8	21,8	105,45
1.2. Расходы				
Материальные затраты	104,6	105,4	0,8	100,76
Транспортные расходы	7,9	7,0	-0,9	88,60
Расходы по доставке	0,7	0,9	0,2	128,57
Заработная плата и налоги	195,3	181,2	-14,1	92,78
Представительские расходы	0,8	0,8	0	100
Реклама	0,5	0,5	0	100

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5
Аренда	0,7	0,7	0	100
Командировочные расходы	0,9	0,9	0	100
Телефонная связь, Интернет	5,4	8,0	2,6	148,14
Канцелярские расходы	1,1	1,1	0	100
Налоги	2,0	2,	0	100
Амортизация	3,7	5,8	2,1	156,75
Текущий ремонт	3,1	4,1	1	132,25
Содержание автотранспорта	2,0	2,1	0,1	105
Прочие расходы (почта, праздники)	0,7	0,9	0,2	128,57
Итого расходы	324,0	321,4	-2,6	99,19
Итого сальдо по основной деятельности	76,0	100,4	24,4	132,10
<b>2. Финансовая деятельность</b>				
<b>2.1. Доходы</b>				
Проценты по выданным займам	7,7	7,3	-0,4	94,80
Доходы от участия в других организациях	17,5	18,5	1	105,71
<b>2.2. Расходы</b>				
Услуги банков	-	-	-	100,0
Проценты по кредитам	1,0	1,0	0	100
Итого сальдо по финансовой деятельности	24,2	24,8	0,6	102,47
<b>3. Инвестиционная деятельность</b>				
Прочие доходы	70,2	66,5	-3,7	94,72
Итого сальдо по инвестиционной деятельности	70,2	66,5	-3,7	94,72
Итого	464,4	368,8	-95,6	79,41

Итак, согласно таблице 8, можно наблюдать в отчетном году перевыполнение плана по доходам и расходам от основной деятельности на 32,1%, по финансовой деятельности – на 2,47%. Вместе с тем наблюдается снижение сальдо по инвестиционной деятельности на 5,28%.

Планирование в ООО «ЛИДЕР» осуществляется на основе следующей информации:

- отчетных данных за прошедшие периоды,
- имеющейся актуальной, т.е. текущей информации,
- на основе утвержденных руководством ООО «ЛИДЕР» норм,

нормативов и тарифов.

Планируемые и фактические расходы при финансовом планировании, используемом в ООО «ЛИДЕР», складываются из следующих основных статей (таблица 9).

Таблица 9 – Планируемые и фактические расходы при финансовом планировании в ООО «ЛИДЕР»

Вид деятельности	Характер расходов
Главная	<ul style="list-style-type: none"><li>– материальные затраты;</li><li>– транспортные расходы;</li><li>– стоимость доставки;</li><li>– таможня;</li><li>– заработная плата и налоги;</li><li>– представительство;</li><li>– объявление;</li><li>– услуга аренды;</li><li>– командировочные расходы;</li><li>– фиксированная линия, мобильная связь;</li><li>– интернет;</li><li>– офисные расходы;</li><li>– прочие налоги и сборы;</li><li>– износ и амортизация;</li><li>– непрерывное совершенствование;</li><li>– техническое обслуживание автомобилей;</li><li>– прочие расходы.</li></ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"><li>– банковские услуги;</li><li>– процент от суммы займа;</li><li>– процент от суммы займа;</li><li>– аренда.</li></ul>
Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"><li>– использование активов.</li></ul>

Плановые и фактические доходы в финансовом планировании ООО «ЛИДЕР» состоят из следующих данных, представленных в таблице 10.

Исследование выявило некоторые недостатки в финансовом программировании. Например, в ООО «ЛИДЕР» нет компьютеризированного отдела планирования. Отсутствуют документы, регламентирующие финансовое планирование и прогнозирование компании. В ООО «ЛИДЕР» отсутствует систематический финансовый анализ основных показателей.

Таблица 10 – Ожидаемые и фактические доходы в финансовом планировании ООО «ЛИДЕР»

Вид деятельности	Вид дохода
Главная	– доход от проектной деятельности, продажи продукции, товаров и услуг; – прочие доходы.
Финансы	– проценты по кредитам и авансам; – проценты по кредитам и авансам.
Инвестиции	– поступления от продажи товаров.

Поэтому главный экономист ООО «ЛИДЕР» отвечает за финансовое планирование деятельности. На основании ежемесячного плана продаж продукции компании главный экономист подготовил плановый бюджет. Были выявлены следующие недостатки: организационная структура не полностью соответствует потребностям финансового планирования; отсутствует плановый баланс; отсутствует систематический финансовый анализ ключевых показателей; отсутствует соответствующее программное обеспечение.

В заключении данного раздела следует отметить, что целями ООО «ЛИДЕР» являются розничная торговля и прибыльность. У магазина много поставщиков, приемлемые цены, так как он находится рядом с новыми конкурентами. На основе анализа выявлены следующие недостатки финансового планирования предприятия: не утверждены принципы финансового планирования, отсутствует четко сформулированная финансовая стратегия развития, отсутствует соответствующее программное обеспечение. Все эти недостатки требуют устранения, о чем будет рассказано в следующем разделе.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «ЛИДЕР»**

#### **3.1 Пути совершенствования системы финансового планирования предприятия**

«В современных условиях существует ряд проблем, связанных с организацией финансового планирования в организациях. Проблемы, связанные с организацией системы финансового планирования в современных российских организациях, можно сгруппировать по степени важности:

- нереальность финансовых планов;
- оперативность составления планов;
- прозрачность планов для руководства;
- отрыв долгосрочных планов от краткосрочных;
- реализация планов;
- комплексность» [41].

Важным аспектом успешного функционирования любого предприятия является финансовое планирование. Однако, в ООО «ЛИДЕР» отсутствуют утвержденные принципы такого планирования. Хотя, некоторые классические принципы могут быть учтены, но это недостаточно для обеспечения эффективной работы финансовой системы предприятия.

Чтобы обеспечить эффективное функционирование финансовой системы планирования в ООО «ЛИДЕР», необходимо четко определить основы процесса и только на их основе строить всю систему. Необходимо разработать стратегию финансового развития, которая будет включать в себя целевые показатели рентабельности и ликвидности.

Для этого важно осуществить разработку прогнозного баланса и отчета о финансовых результатах. В то же время, в ООО «ЛИДЕР» отсутствует четко сформулированная стратегия финансового развития, а целевые

показатели ликвидности не связаны с показателями рентабельности.

В целях увеличения эффективности финансовой системы предприятия необходимо уделить внимание утверждению классических принципов финансового планирования и разработке новых стратегий, учитывающих условия и потребности рынка. Кроме того, важно установить связь между целевыми показателями рентабельности и ликвидности в целях достижения более эффективного функционирования предприятия.

В ООО «ЛИДЕР» система финансового планирования страдает от недостатков, которые проявляются в расхождении запланированных и фактических показателей. Около трети проблем связаны с нереальностью финансовых планов, вызванной необоснованными данными по сбыту, высоким удельным весом средств в расчетах, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности и чрезмерными потребностями в финансировании. Ошибка, возникающая на этапе постановки целей, заключается в отсутствии формализованных стратегий при разработке планов в ООО «ЛИДЕР».

Предлагаемые пути совершенствования системы финансового планирования ООО «ЛИДЕР» представлены на рисунке 4.

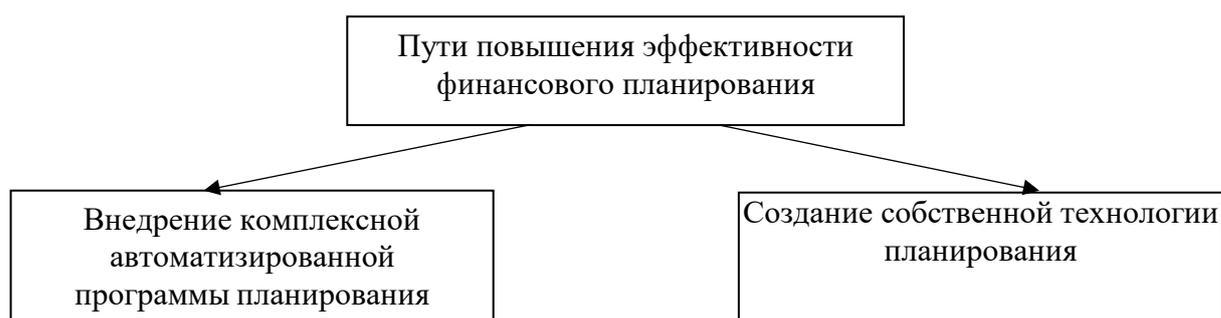


Рисунок 4 – Пути совершенствование финансового планирования в ООО «ЛИДЕР»

Таким образом, на основании рисунка 3 можно сформулировать основные пути повышения эффективности финансового планирования ООО «ЛИДЕР»:

- мероприятие №1 – внедрение комплексной автоматизированной программы планирования;
- мероприятие №2 – разработка собственной технологии планирования (бюджетирования), а именно формирование реестра платежей; проверка счета на соответствие бюджету и формирование списка платежей на день; недельное планирование.

Предприятию ООО «ЛИДЕР» рекомендуется к внедрению программно-методическое решение «Платежный календарь», разработанная для ООО «ЛИДЕР».

Платежный календарь представляет собой краткосрочный план предприятия. Его составляют в специальной таблице в программе Excel, также можно сформировать в специальных приложениях для ведения бюджета или в бухгалтерской программе. В таблице, с разбивкой по дням, отражают приход и расход денежных средств на определенный период в будущем. В плане необходимо указать сумму, которую ожидает получить предприятие от покупателей и плановые расходы поставщикам. Также платежный календарь предприятия содержит данные об остатках денежных средств на начало и конец каждого рабочего дня планируемого периода.

Благодаря плановому платежному календарю руководитель предприятия сможет увидеть предстоящие кассовые разрывы и сможет к ним подготовиться, например, договориться с поставщиком об отсрочке платежа или перенести покупку дорогого актива. Таким образом руководитель сможет сохранить репутацию предприятия, что очень важно в условиях рыночной конкуренции.

Рассмотрим основные задачи платежного календаря:

- «избежание кассовых разрывов и дефолтов по контрагентам. Основной целью создания платежного календаря является борьба с кассовыми разрывами, при отсутствии денег в кассе и на расчетном счете. Платежный календарь, представляющий собой фактически плановый «график» денежных потоков предприятия, позволяет

предвидеть кассовые разрывы, заранее принимать меры по устранению необходимости проведения платежей в случае отсутствия денежных средств на счете предприятия. Возможность совершать предварительные расчеты, менять даты поступлений и платежей, согласовывать их с контрагентами – и все это проецировать прямо в платежный календарь;

– избежание расходования средств свыше утвержденных сумм. Если предприятие имеет большое количество денежных средств, это не говорит о том, что их можно растрачивать бесцельно. Расходы разрешены только в рамках утвержденных бюджетов. Непредвиденные ситуации, требующие перерасхода бюджета, являются, в большей степени, исключениями из общего правила. Платежный календарь позволяет контролировать, соответствует ли платеж бюджету» [19, с. 194];

– управление ликвидностью предприятия. «Одним из основных критериев правильности управленческих решений в финансовой сфере является основательность общего потока денежных средств, в любой момент времени» [19, с. 194];

– предоставление достоверной информации в «онлайн» режиме. Важно оперативно получать финансовую информацию. Платежный календарь должен быть интегрирован в систему оперативного учета, чтобы для получения достоверных данных не требовалось двойного ввода;

– «обеспечение надлежащего соблюдения процедур согласования платежей по расходам. Процедура согласования должна включать некоторое делегирование ответственности, в зависимости от важности конкретного платежа» [19, с. 194].

Платежный календарь для предприятия имеет следующие преимущества:

– своевременное исполнение финансовых обязательств перед

контрагентами и кредиторами предприятия;

- решение проблем по кассовым разрывам;
- синхронизирование положительных и отрицательных финансовых потоков, что позволяет увеличить эффективность оборота средств;
- обеспечение приоритетности платежей с учетом воздействия на работу предприятия;
- поддержание платежеспособности предприятия;
- своевременный контроль деятельности предприятия в сфере управления финансами.

В платежный календарь предприятия включаются следующие данные:

- суммы поступления денежных средств от клиентов;
- планируемая к оплате сумма поставщикам;
- налоговые платежи;
- просроченные выплаты.

Для заполнения формы платежного календаря, необходимы следующая информация о:

- статьях доходов и расходов;
- контрагентах;
- датах поступления или перечисления денежных средств;
- суммах расхода и прихода денежных средств;
- наименованиях проекта, под который составляется платежный календарь;
- важных пояснений для статей платежного календаря.

Рассмотрим этапы внедрения на предприятие платежного календаря.

Этап 1. «Обязательным подготовительным этапом является формирование плановых данных. Такой этап реализуется в рамках бюджетирования, так как проверка возможности оплаты или поступления происходит в разрезе определенных плановых данных» [5].

Этап 2. Определение перечня лимитообразующих аспектов

(контрагенты, договоры, источник денежных средств). Такой этап позволяет создать инструмент для проверки выплат или поступлений на возможность реализации.

Этап 3. Построение механизма формирования реестров платежей, заявок. «Механизм должен содержать полный и достаточный объем информации для принятия решения о выплате или поступлении денежных средств» [6].

Этап 4. Описание бизнес-процесса «Платежный календарь», определение ответственных лиц по процедурам и задачам.

Этап 5. Регламент и документация бизнес-процесса «Платежный календарь».

Этап 6. Автоматизация бизнес-процесса «Платежный календарь».

«Платежный календарь позволяет управлять кредиторской и дебиторской задолженностями. Особенно это актуально при увеличении количества покупателей или поставщиков, так как есть возможность четко установить сроки оплаты за своевременное получение продукции, услуг, обеспечения эффективности деятельности предприятия и избежание штрафных санкций» [19, с. 194].

Управление денежными средствами, имеющими отношение к товарно-материальным запасам, непосредственно ставит задачу управления оборачиваемостью запасов.

В условиях отсутствия наличных денежных средств особенно важно, чтобы предприятие работало именно над согласованием плана выплат на всех уровнях управления и грамотной, продуманной расстановкой приоритетов.

«В связи с выполнением плана заслуживает внимания практика ежедневной сверки баланса наличных денежных средств, что исключает возможные злоупотребления, обеспечивает руководителей достоверной информацией о текущем состоянии средств на счетах предприятия, которая необходима при принятии решения об осуществлении текущих платежей»

[19, с. 194].

В ООО «ЛИДЕР» возникла ситуация, когда необходимо решать проблему приоритетности платежей. Чтобы избежать финансовых затруднений, предлагается внедрить следующую процедуру: сначала формируется реестр платежей. Затем производится проверка счета на соответствие бюджету, и составляется список платежей на день. Но это еще не всё. Прежде чем начинать выплаты, необходимо производить понедельное планирование, чтобы определить наиболее критические платежи и приоритетность их выполнения. Такая система позволит избежать финансовых затруднений и своевременно выполнять все необходимые платежи.

«На первом этапе руководитель соответствующего отдела визирует счет, определяет его приоритет, а также указывает крайний срок исполнения в соответствии с договором (критичную дату платежа). В организации нет строгой политики, на которую должен ориентироваться сотрудник при определении приоритета счета. Однако он принимает во внимание следующие факторы. Во-первых, наличие партнерских отношений с контрагентом. Иногда долгосрочное сотрудничество позволяет просрочить платеж без начисления пеней предприятием. Во-вторых, определяет статью расходов, к которой относится платеж. В первую очередь должны быть погашены счета по таким статьям, как налоги, заработная плата, долговые обязательства» [20].

«Далее приоритет имеют счета, которые относятся к основному виду хозяйственной деятельности организации. А услуги и приобретаемые ресурсы, которые необходимы для вспомогательных бизнес-процессов, оплачиваются в последнюю очередь. Затем, счет передается руководителю подразделения, который указывает приоритет счета и критичную дату, финансовому директору, который осуществляет его проверку и соответствие бюджетам доходов и расходов.

После генерального директора счет переходит главному бухгалтеру,

заносящему в специально разработанную таблицу, данные по счету, а также информацию об остатках средств, имеющихся на счетах организации до 10-00. В случае недостаточности средств на счетах, менее важные платежи, имеющие более позднюю критическую дату, в полном или частичном объеме переносятся на другие дни. Данная работа занимает не более 15 минут. Поэтому в 10-15 с помощью электронной почты руководитель подразделения отправляет генеральному директору, сформированный реестр платежей на день. Любые корректировки также должны быть сделаны в течение 15 минут, если их нет, то по умолчанию считается, что директора согласны с реестром. Поэтому в 10-30 менеджер уже имеет согласованный план платежей на день» [20].

Из всего вышеизложенного видно, что внедрение предложенных мероприятий даст положительный эффект для предприятия. Все подразделения предприятия будут работать в слаженном темпе. Предприятие будет видеть все движения денежных средств как внутри предприятия, так и за его пределами.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий**

В условиях современной экономики ООО «ЛИДЕР» стремится к повышению эффективности финансового планирования. И одним из первоочередных мероприятий, направленных на достижение этой цели, является внедрение комплексного автоматизированного программного продукта планирования. Он позволит строить более точные прогнозы и улучшить управление финансами предприятия, контролировать наличие наиболее ликвидных средств и поддерживать нужный уровень ликвидности и платежеспособности. Это необходимо для того, чтобы принимать правильные решения в условиях быстро меняющейся экономической ситуации. Кроме того, комплексный автоматизированный программный продукт позволит существенно сократить время на составление финансовых

отчетов и облегчит процесс их анализа. Целесообразность внедрения такого программного продукта очевидна, но его экономический эффект должен быть рассчитан более детально. Однако уже сегодня можно уверенно сказать, что внедрение комплексного автоматизированного программного продукта станет ключевым этапом В ООО «ЛИДЕР» внедрение информационных технологий в процесс анализа управления финансами повысило его эффективность за счет уменьшения временных и трудовых затрат на сбор, обработку и анализ информации, а также благодаря использованию имитационного динамического моделирования. Это дает возможность осуществлять вероятностные прогнозы поступления денежных средств на расчетный счет компании и соответственно планировать платежи в оперативном управлении финансами. Таблица 11 демонстрирует экономический эффект от внедрения автоматизации планирования финансовых потоков посредством платежного календаря.

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности внедрения данного программного решения в ООО «ЛИДЕР»

Показатели	До проекта	После проекта
1	2	3
Коэффициент затрат рабочего времени на формирование планового бюджета	0,15	0,15
Время, которое затрачивается на формирование планового бюджета, мес.	1,8	1,8
Коэффициент затрат рабочего времени на план-фактный анализ	0,9	0,45
Время, которое затрачивается главным бухгалтером организации на план-фактный анализ	3	1,5
Средняя заработная плата главного бухгалтера организации, руб./мес.	31100	41200
Размер выплат главному бухгалтеру за выполнение бюджетного планирования, руб./год.	181935	160680
Чистая прибыль, тыс. руб.	8 782	9045,46
Единовременные затраты на обучение в организации, тыс. руб. (К)	-	89,83

Продолжение таблицы 11

Показатели	До проекта	После проекта
1	2	3
Экономический эффект, тыс. руб. (Чистая прибыль после мероприятий+ заработная плата после мероприятий – чистая прибыль до проекта- заработная плата до проекта – единовременные	-	9045,46– 8782 +(181,93 - 160,68) – 89,83 = 194,88
Коэффициент эффективности, %	-	194,88/89,83=2,17
Период окупаемости (лет)	-	89,83/194,88=0,46 г. (5,5 месяцев)

Рост чистой прибыли за счет внедрения программы составит 3%.

Обучение главного бухгалтера планируется провести в организации Education Academy на курс «Финансовый аналитик». Обучение будет проходить 6 месяцев. Бухгалтер будет обучаться онлайн по три часа в неделю. Стоимость обучения одного месяца составляет 7486 руб. За 6 месяцев составит:

$$7486 * 12 = 89832 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от автоматизации системы оперативного финансового планирования в ООО «ЛИДЕР» составляет 194,88 тыс. руб., эффективность затрат составляет 2,17%, срок окупаемости составляет 5,5 месяцев.

Автоматизация системы оперативного финансового планирования позволила значительно ускорить процесс принятия решений, устранить ошибки, связанные с человеческим фактором, и сократить время, необходимое на подготовку отчетности. Кроме того, автоматизация позволила более точно прогнозировать финансовые показатели, что в свою очередь повысило уверенность в принимаемых решениях и улучшило финансовое положение компании.

Использование информационных технологий позволяет повысить эффективность анализа управления финансами. Это достигается за счет

сокращения трудозатрат на сбор, обработку и анализ информации, а также развития имитационного динамического моделирования. При этом возможны вероятностные прогнозы поступления денежных средств на расчетный счет компании и планы платежей в оперативном управлении финансами.

В заключении можно сделать вывод о том, что предприятие ООО «ЛИДЕР» имеет следующие недостатки финансового планирования: не утверждены принципы финансового планирования, отсутствует четко сформулированная финансовая стратегия развития, отсутствует соответствующее программное обеспечение. Для дальнейшего улучшения качества эффективной работы деятельности предприятия необходимо внедрить программно-методическое решение «Платежный календарь», разработать собственную технологию планирования (бюджетирования). Эти мероприятия позволят предприятию повысить ясность финансово-экономической деятельности предприятия; помогут правильно распоряжаться теми или иными ресурсами предприятия, что приведет к увеличению капитала; повысить прибыльность предприятия; решить проблемы платежеспособности предприятия; увеличить эффективность оборота денежных средств.

## Заключение

Финансовое планирование позволяет руководителям предприятий ставить цели и разрабатывать задачи и этапы их достижения. На каждом этапе проводится мониторинг достигнутых результатов и корректировка целей.

Подготовка тактических финансовых планов компаниями является важной частью бизнес-планирования, поскольку планирование помогает снизить растрату ресурсов компании за счет своевременного планирования операций.

Команда, готовящая финансовые планы, должна предвидеть оптимистичные и пессимистичные сценарии в процессе планирования. По мнению вышеуказанных авторов, финансовое планирование не минимизирует риски. Этот процесс также включает в себя планирование рисков.

Задачи финансового планирования заключаются в следующем:

- обеспечение необходимых финансовых ресурсов для деятельности компании,
- эффективное использование финансового капитала;
- определение внутренних действий;
- построение эффективных отношений с подрядчиками и бюджетами;
- уважать интересы всех заинтересованных сторон;
- контролировать финансовое положение компании.

ООО «ЛИДЕР» относится к предприятиям оптовой торговли. Структура линейно-функциональная.

Целями деятельности ООО «ЛИДЕР» является торговля и получение прибыли. Компания ООО «ЛИДЕР» работает эффективно, так как товарооборот растет. В течение анализируемого периода наблюдается рост всех качественных показателей - валовой прибыли, чистой прибыли. В

течение всего анализируемого периода предприятие получало только прибыль, убытки отсутствовали.

Планирование доходов и расходов ООО «ЛИДЕР» на 2022 год основано на анализе доходов и расходов за предыдущие годы, анализе спроса на продукцию, потребностей и возможностей ООО «ЛИДЕР».

ООО «ЛИДЕР» имеет следующие недостатки финансового планирования: не утверждены принципы финансового планирования, отсутствует четко сформулированная финансовая стратегия развития, отсутствует соответствующее программное обеспечение.

Для дальнейшего улучшения качества эффективной работы деятельности предприятия необходимо внедрить программно-методическое решение «Платежный календарь», разработать собственную технологию планирования (бюджетирования).

Экономический эффект от автоматизации системы оперативного финансового планирования в ООО «ЛИДЕР» составляет 194,88 тыс. руб., эффективность затрат составляет 2,17%, срок окупаемости составляет 5,5 месяцев.

Предложенные мероприятия позволят предприятию повысить ясность финансово-экономической деятельности предприятия; помогут правильно распоряжаться теми или иными ресурсами предприятия, что приведет к увеличению капитала; повысить прибыльность предприятия; решить проблемы платежеспособности предприятия; увеличить эффективность оборота денежных средств.

## Список используемой литературы

1. Абдукаримов И. Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учебник / И.Т, Абдукаримов. - М.: Юрайт-М, 2022. – 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 [Текст] / Д.Ж. Амандосов// Интернаука. - 2022. - № 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. - 2022.- №10. - С. 21-25.
6. Бариленко В.И. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / В. И. Бариленко. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 455 с.
7. Бесхмельницына С.Н., Новикова Ю.В. Анализ финансового состояния и диагностика угрозы банкротства АО «Комбинат Кмаруда» / С.Н. Бесхмельницына, Ю.В. Новикова// Формирование финансово-экономических условий инновационного развития. - 2022.- №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». – 2022. – № 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- 2022. - №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. – Москва : 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, 2022. – 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. – М. : Издательство "Магистр", 2020. - 624с.

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. - 2022. - №8. - С. 134- 137.

23. Румянцева Е. Е. Экономический анализ : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. Е. Румянцева. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.

24. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник/ Г.В. Савицкая. - М.: 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. - 2022.- №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. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 610 с.

27. Троегубова Е.К, Орлова Т.С. Финансовый анализ как критерий оценки эффективности деятельности предприятия [Электронный ресурс] / 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 - Режим доступа: [www.perviy-vestnik.ru](http://www.perviy-vestnik.ru)

28. Тютюкина, Е. Б. Финансы организаций (предприятий) : учебник / Е. Б. Тютюкина. – М.: Дашков и К, 2022. - 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 [Текст] / О.Е. Федулова., Л.В. Андронников, Ю.В. Павлова// Управление финансами компаний и финансовых институтов. - 2019. - №7. - с. 307-312.

31. Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив авторов ; под ред. Л.Г. Паштовой. – М. : КНОРУС, 2019. – 274 с.

32. Хаустова Г.И., Цхадая К.А. Платежеспособность предприятия: понятие, сущность и роль в оценке финансового состояния организации [Текст] / Г.И. Хаустова, К.А. Цхадая // Актуальные вопросы устойчивого развития апк и сельских территорий. - 2019. - №6. - С. 211-217.

33. 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.

34. Чункаева А.К. Анализ финансового состояния и резервы повышения прибыли предприятия / А.К. Чункаева// Евразийский союз ученых. - 2020. - № 1-1 (46). - С. 64-68.

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

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

37. Шеремет А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб./ А.Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 253 с.
38. Gupta A, Dengre V, Abubakar H & Manan Shah Comprehensive review of text-mining applications in finance Financial Innovation volume6, Article number: 39 (2020).
39. Joachim Häcker, Dietmar Ernst. Financial Modeling: An Introductory Guide to Excel and VBA Applications in Finance // J. Häcker, D. Ernst // Global Financial Markets. – Palgrave Macmillan UK, 2019, 623 p.
40. Mehmet Akif Destek and Bilge Koksel Income inequality and financial crises: evidence from the bootstrap rolling window // Financial Innovation November 2020.
41. Rajan Sruthi & Santhakumar Shijin Investigating liquidity constraints as a channel of contagion: a regime switching approach// Financial Innovation volume6, Article number: 24 (2020).
42. What is Internal Rate of Return (IRR)? [Электронный ресурс]: // Режим доступа: <https://corporatefinanceinstitute.com/>.

**Приложение А**  
**Бухгалтерский баланс ООО «ЛИДЕР»**

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс  
на 31 декабря 2022 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2022
Организация _____ ООО «ЛИДЕР» _____ по ОКПО				
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН				
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД				
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ООО _____ по ОКОПФ/ОКФС				
Единица измерения: тыс. руб. _____ по ОКЕИ		384		
Местонахождение (адрес) _____				

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ДА    НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора ИНН  
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора ОГРН/  
ОГРНИП

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	2 442	1 512	125
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>2 442</b>	<b>1 512</b>	<b>125</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	28 463	14 633	20 318
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	7 708	5 028	4988
	Дебиторская задолженность	16 736	23 437	16 030
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	27 644	8 944	8320
	Денежные средства и денежные эквиваленты	264	21	1558
	Прочие оборотные активы	0	2	0
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>80 815</b>	<b>52 065</b>	<b>51 214</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>83 257</b>	<b>53 577</b>	<b>51 339</b>

Продолжение Приложения А

Продолжение Таблицы А.1

Пояснения	Наименование показателя	На <u>31 декабря</u> 20 <u>22</u> г.	На 31 декабря 20 <u>21</u> г.	На 31 декабря 20 <u>20</u> г.
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)			
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	31 449	22 668	8 883
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>31 449</b>	<b>22 668</b>	<b>8 883</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	729	0	0
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>729</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	48 903	28 733	48 903
	Доходы будущих периодов	2 176	2 176	2 176
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>51 079</b>	<b>30 909</b>	<b>51 079</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>83 257</b>	<b>53 577</b>	<b>51 339</b>

Руководитель

\_\_\_\_\_ (подпись)

МП

\_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)

“ 21 ” февраля 2023 г.



## Продолжение Приложения Б

### Таблица Б.2 – Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря 20 21 г.

	Форма по ОКУД	0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2021
Организация _____ ООО «ЛИДЕР» _____ по ОКПО				
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН				
Вид экономической деятельности _____ по ОКВЭД				
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ ООО _____				
Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКОПФ/ОКФС				
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384 (385)		

Пояснения	Наименование показателя	За январь–декабрь 20 21 г.	За январь–декабрь 20 20 г.
	Выручка	287 591	323435
	Себестоимость продаж	(251 240)	(294 253)
	Валовая прибыль (убыток)	36 351	29182
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы	(35861)	(22616)
	Прибыль (убыток) от продаж	490	6 567
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	16	19
	Проценты к уплате	0	
	Прочие доходы	15 971	0
	Прочие расходы	(239)	(227)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	16 238	6 359
	Текущий налог на прибыль	(2 453)	(1 264)
	в т. Ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	13 785	5 095

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

МП

(расшифровка подписи)

“ 21 ” февраля 20 22 г.