

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения  
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятии (в электроэнергетике)  
Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Совершенствование системы финансового планирования на предприятии</b> УДК 658.14.012.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3202	Норбаев Б.Р.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Верховская М.В.	к.э.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
менеджмента	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Томск – 2016 г.

## Реферат

Объем дипломного проекта 106 страниц, он содержит 12 рисунков, 13 таблиц, 36 источников.

Ключевые слова: внеоборотные активы, оборотные активы, основные средства, запасы, дебиторская задолженность, краткосрочные финансовые вложения, кредиторская задолженность, выручка, прибыль от продаж, чистая прибыль, рентабельность, финансовое планирование.

Объектом исследования является предприятие ООО «КонсультантЪ».

Цель работы – совершенствование системы финансового планирования в ООО «КонсультантЪ».

В процессе исследования проводился анализ финансового состояния предприятия.

В результате исследования были разработаны основные направления улучшения финансового состояния предприятия.

Степень внедрения: разработанные предложения и рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования на предприятии находятся на стадии рассмотрения и внедрения в ООО «КонсультантЪ».

Область применения: предложенные мероприятия могут быть использованы руководством ООО «КонсультантЪ» для совершенствования существующей системы финансового планирования, в целях повышения эффективности коммерческой деятельности организации.

Социальная/экономическая эффективность/значимость работы заключается в разработке мероприятий по улучшению финансового планирования на предприятии ООО «КонсультантЪ».

## Оглавление

Реферат .....	2
Введение.....	4
1 Сущность и основные направления финансового планирования на предприятии.....	7
1.1 Содержание финансового планирования, его цели и задачи. Стадии финансового планирования .....	7
1.2 Методы финансового планирования .....	16
1.3 Система финансового планирования.....	22
1.4 Анализ методов повышения эффективности системы финансового планирования на предприятии .....	27
2 Анализ и оценка финансового планирования в ООО «КонсультантЪ» .....	34
2.1 Общая характеристика предприятия .....	34
2.2 Анализ финансового состояния предприятия .....	40
3 Совершенствование системы финансового планирования в ООО «КонсультантЪ» .....	67
3.1 Основные направления совершенствования системы планирования финансовой деятельности в ООО «КонсультантЪ» .....	67
3.2 Предложения по совершенствованию финансового планирования на предприятии.....	70
4 Социальная ответственность .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список используемых источников .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## **Введение**

В условиях становления рыночной экономики в нашей стране важнейшей целевой характеристикой в конкурентной среде является гарантия финансовой устойчивости и стабильности предприятия вследствие оптимизации формирования и использования ресурсов. В данной обстановке значительно актуализируется роль эффективного планирования и управления именно финансовыми ресурсами. В зависимости от того насколько целесообразно и эффективно они преобразуются в основные и оборотные средства, а также в средства мотивации рабочей силы, обуславливается финансовое благосостояние предприятия в целом, её собственников и сотрудников.

В развитии рыночных отношений финансы являются базисным видом ресурсов, именно их ограниченное количество дает начало лимитированию производства. По этой причине в значительной степени увеличивается значимость финансового планирования, изменяется его содержание, как на предприятиях, так и в структуре всей финансовой системы страны.

Финансовое планирование в современных условиях призвано обеспечить воспроизводственный процесс соответственный по объему и по структуре финансовыми ресурсами и определить оптимальные пути их распределения на основе финансового анализа, предполагающий под собой методику оценки и прогнозирования финансового состояния предприятия. Трансформация экономики России к рыночной системе отношений объективно предопределил значимость, актуальность и необходимость изучения форм и методов планирования финансовых ресурсов предприятий, определяя перед экономической наукой России задачи по разработке широкого круга вопросов теоретического, практического и прикладного характера, связанных с планированием финансовых ресурсов.

Актуальность темы дипломной работы состоит в том, что планирование финансовой деятельности предприятия и его оптимизация является весьма

распространенной проблемой, особенно на сегодняшний день. Оптимизация системы финансового планирования на предприятии - это набор решений и действий, которые предназначены, чтобы внутри определенного предприятия и в соответствии с определяющими целями осуществлялось урегулирование ее финансовых потоков. Данное определение показывает, что финансовое планирование есть конечная практика, по-другому выражаясь, практика, содержащая конкретные цели и различного рода действия.

Суть конечной практики содержит действия по планированию финансовой деятельности, которая определена целями и конкретным предприятием. Такая практика зависит в большей или меньшей степени от структуры этого предприятия. В связи, с чем финансовое планирование деятельности ассоциации не равно значению планирования финансовой деятельности предприятия. К действиям, которые требуют исследования, относится то, что связано с анализом и подготовкой решений, которые определяют направления финансовой практики предприятия в соответствии с ее целями.

Целью финансового планирования является предоставление руководителям служб и всему предприятию определенного рода информации, необходимой для эффективного администрирования ресурсами этого предприятия. Система финансового планирования предназначена для сужения рамок неизвестности, которой характеризуется представление о будущих явлениях и их исход.

Базовой задачей системы планирования есть прогнозирование денежных потоков и изменение финансового состояния предприятия в результате планируемой финансово-хозяйственной деятельности.

Это и есть причина, почему целью данной работы является совершенствование системы финансового планирования в ООО «КонсультантЪ».

Задачи дипломной работы следующие:

- изучить теоретические аспекты планирования на предприятии;

- проанализировать систему планирования на рассматриваемом предприятии;
- выработать решения по оптимизации системы финансового планирования на предприятии.

Предметом исследования является система финансового планирования.

Объект исследования - ООО «КонсультантЪ».

Информационной базой для написания работы послужили различные учебные пособия, статьи в периодических и интернет-изданиях, а также внутренние документы и бухгалтерская отчетность исследуемого предприятия.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенные решения по улучшению могут использоваться на предприятии на практике, что обеспечит оптимизацию и стабильность системы финансового планирования.

# **1 Сущность и основные направления финансового планирования на предприятии**

## **1.1 Содержание финансового планирования, его цели и задачи. Стадии финансового планирования**

Устойчивая работа организации в условиях рынка невозможна без использования современных методов управления финансами. Одним из основных направлений повышения эффективности финансового управления является усовершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. Практический отечественный и зарубежный опыты показывают, что проблемы совершенствования финансового планирования на микроуровне продолжают оставаться актуальными. Планирование делает стабильным деятельность организаций в условиях непредсказуемых рыночных отношений. Разработка и внедрение финансовых планов и бюджетов организациями занимает очень важное место в системе мер по стабилизации их денежного потока. Дальше определим и рассмотрим основные понятия, которые связаны с финансовым планированием.

Финансовый план – это плановый обобщенный документ, который отражает поступление и расходование денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (больше одного года) периоды. Этот план нужен для получения качественного прогноза будущих потоков денежных средств. Плановый документ предполагает составление текущих и капитальных бюджетов, и прогнозирование финансовых ресурсов организации на один или три года. Еще совсем недавно в России такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (если на год, то с поквартальной разбивкой) [2, с.98].

Отметим, что по определению С. Майерса и Р. Брейли, финансовое планирование – это процесс, который включает следующее [3, с.126]:

1. Анализ возможности текущего финансирования и инвестиционных возможностей, которыми располагает организация;
2. Прогнозирование последствий решений, принятых;

3. Обоснование выбора варианта из целого ряда всевозможных решений для окончательного включения его в план;

4. Оценку соответствия результатов, которые достигнуты организацией, и установлены в финансовом плане.

Также подчеркнем, что в основе прогнозирования стоит – наиболее вероятные результаты и события. Специалисты, которые разрабатывают план должны в процессе планирования предусматривать не только оптимистический, но и пессимистический варианты развития события. По мнению указанных выше авторов, финансовое планирование не призвано минимизировать риски. А наоборот, этот процесс включает и планирование рисков – какие риски следует принять, а какие отвергнуть.

Такие авторы как Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти финансовое планирование определяют, как процесс, который анализирует дивидендную, финансовую и инвестиционную политики, а также прогноз их результатов, и воздействие данных результатов на экономическое окружение организаций и принятие решения о допустимом уровне риска и выборе проектов [3, с.132].

Большой опыт многих преуспевающих организаций промышленно развитых стран показывает, что в условиях рынка с его жесточайшей конкуренцией планирование финансово-хозяйственной деятельности является важным и необходимым условием их выживания, процветания и экономического роста, а также успешного осуществления принятой стратегии развития организации. Так и есть, если стратегия организации является принципиальной установкой развития его в будущем, то планирование представляет из себя определение более оптимальных путей производства и реализации продукции и услуг, потому как в нем происходит увязка ресурсов, потенциал организации и с целями его развития во временном периоде, так и способами достижения [4, с.147]. В условиях неопределенности экономического развития, присутствие жесткой конкуренции и рисков, которые определяют рыночную экономику, планирование становится единственным условием, которое носит определенную устойчивость, когда осуществляется

производственно-хозяйственная деятельность организации. Таким образом, именно планирование позволяет организации на основе имеющихся внутренних возможностей рассчитывать нужную организацию производства и реализацию продукции с учетом всех необходимых изменений, которые происходят в хозяйственной среде. Так, высокоэффективное управление финансами организации возможно только при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений хозяйствующего субъекта. Также планирование только в том случае будет высокоэффективным, если оно будет отвечать следующим требованиям:

1. Планирование должно ответить на вопросы: что, когда и как может произойти?

2. Исполнение выбранной альтернативы будущего развития организации нужно осуществлять на основе решений, которые будут приняты сегодня.

3. Планирование – это непрерывный процесс принятия решений, в результате которого устанавливается и уточняется цель и задачи развития организации в связи с изменениями, которые происходят вокруг него, и определяются для их выполнения ресурсы.

4. Планирование нужно осуществлять по принципу, по которому работа организации будет рентабельной и обеспечит денежные поступления и прибыль в таком объеме, который будет удовлетворять заинтересованные в результате работы организации и группы лиц – собственников, акционеров, учредителей, государство и т.д.

5. Определение факторов производства и задач в силу различий в характере, которые вытекают из отдельных направлений деятельности организации, планирование подразделяется на долгосрочное и краткосрочное.

Из принятых решений значение нескольких распространяется на весьма долгую перспективу. Это относится, к примеру, к решениям в таких областях, как покупка основного капитала, обозначение ассортимента выпускаемой продукции, кадровая политика. Данные решения характеризуют деятельность организации на много лет вперед и должны отражаться в долгосрочных планах,

бюджетах, где степень детализованности обычно бывает не высокая. Долгосрочные планы должны представлять собой своего рода рамочную конструкцию, основными элементами которой являются краткосрочные планы. Одновременно вопросы, которые касаются текущего обеспечения компании материалами и сырьем, платы за воду, энергию, нужно рассматривать на краткосрочный период.

Отметим, что основной *целью финансового планирования* является определение всевозможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов в основе планирования финансовых показателей и соответствующих направлений их расходования в плановом периоде [5, с.73].

Также в зависимости от этапа жизненного цикла компании, ее финансового состояния, стратегических установок и других факторов целью финансового планирования могут стать максимизация прибыли, максимизация продаж, максимизация собственности владельцев компании.

Заметим, что в российских организациях использование финансового планирования ограничивается действием нескольких факторов, а именно:

- весьма высокая степень неопределенности на российском рынке, которая связана с масштабными изменениями во всех сферах общественной жизни;
- отсутствие результативной нормативно-правовой базы российского бизнеса;
- маленькая доля организаций, которые располагают финансовыми возможностями для реализации серьезных финансовых разработок.

Эффективное финансовое планирование в этих условиях под силу только большим организациям, которые располагают значительными средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые способны будут проводить масштабную плановую работу.

В организациях используют, в основном, краткосрочное планирование, и имеют дело с плановым периодом, который равен году. Этот факт объясняется тем, что за период данной протяженности, предположительно,

происходят все сезонные колебания состояния рынка. Годовой бюджет или план по времени можно разделить на месячные или квартальные бюджеты.

Следующим образом можно выявлять основные стратегические задачи бизнеса [5, с.124]:

- узнавать, что хотят конкретные потребители;
- удовлетворять их потребности;
- получать прибыль.

В организациях значение финансового плана заключается в том, что он:

- представляет ориентиры, в соответствии с которыми организация намерена действовать;
- дает возможность в условиях конкуренции определить жизнеспособность проекта;
- является важным инструментом в получении финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Большие возможности для проведения эффективного финансового планирования имеют крупные компании. Они располагают весьма достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, которые обеспечивают проведение плановой работы в широких масштабах в области финансов.

Отметим, что в небольших организациях, обычно, для этого нет средств, хотя и потребность в финансовом планировании больше, чем у больших предприятий. Небольшие организации чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей же хозяйственной деятельности, в то же время как внешняя среда у этих организаций меньше поддается контролю и больше агрессии. И следствие этого – будущее мелкой организации более неопределенно и непредсказуемо [6, с.112].

Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики создала определенный подход к планированию развития отдельной компании в интересах её владельцев, а также учитывая реальную обстановку на рынке.

*Определим в организации основные задачи финансового планирования:*

- Обеспечение нужными финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- Определение пути эффективного вложения капитала, оценка степени правильного его использования;
- Выявление внутренних хозяйственных резервов увеличения прибыли организации за счет экономного использования денежных средств;
- Назначение правильных финансовых отношений с бюджетом, контрагентом и банком;
- Соблюдение интересов акционеров, а также других инвесторов;
- Наблюдение за финансовым состоянием компании, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Определим, что финансовый план назначен обеспечивать финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта. А также оказывать большое влияние на экономику компании, это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовом плане происходит оценка намеченных затрат с целью осуществления деятельности с возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность [6, с.143].

Во-вторых, статьи финансового плана повязаны с экономическими показателями работы компании, также связаны с основными разделами предпринимательского плана – это производство продукции и услуг, повышение эффективности производства, научно-техническое развитие, усовершенствование производства и управления, прибыль и рентабельность, экономическое стимулирование, материально-техническое обеспечение, кадры и труд т.п. Получаем что, финансовое планирование оказывает воздействие на каждую сторону деятельности компании выбирая при этом объекты финансирования, направление финансовых средств и способствует правильному и рациональному использованию материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Подчеркнем, что нужно принимать решение заранее разрабатывая финансовый план на следующий период, до начала деятельности в этот период. В этом случае присутствует огромная вероятность того, что разработчику плана хватит времени для анализа и определения альтернативных предложений, чем когда решения принимаются в последний момент.

Моделирование и планирование дальнейшей деятельности компании носит немного абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но предоставляет возможность учесть те изменения, которые на первый взгляд не всегда очевидны [8, с.224].

Последовательность финансового планирования включает следующие пять основных стадий (рисунок 1.1).

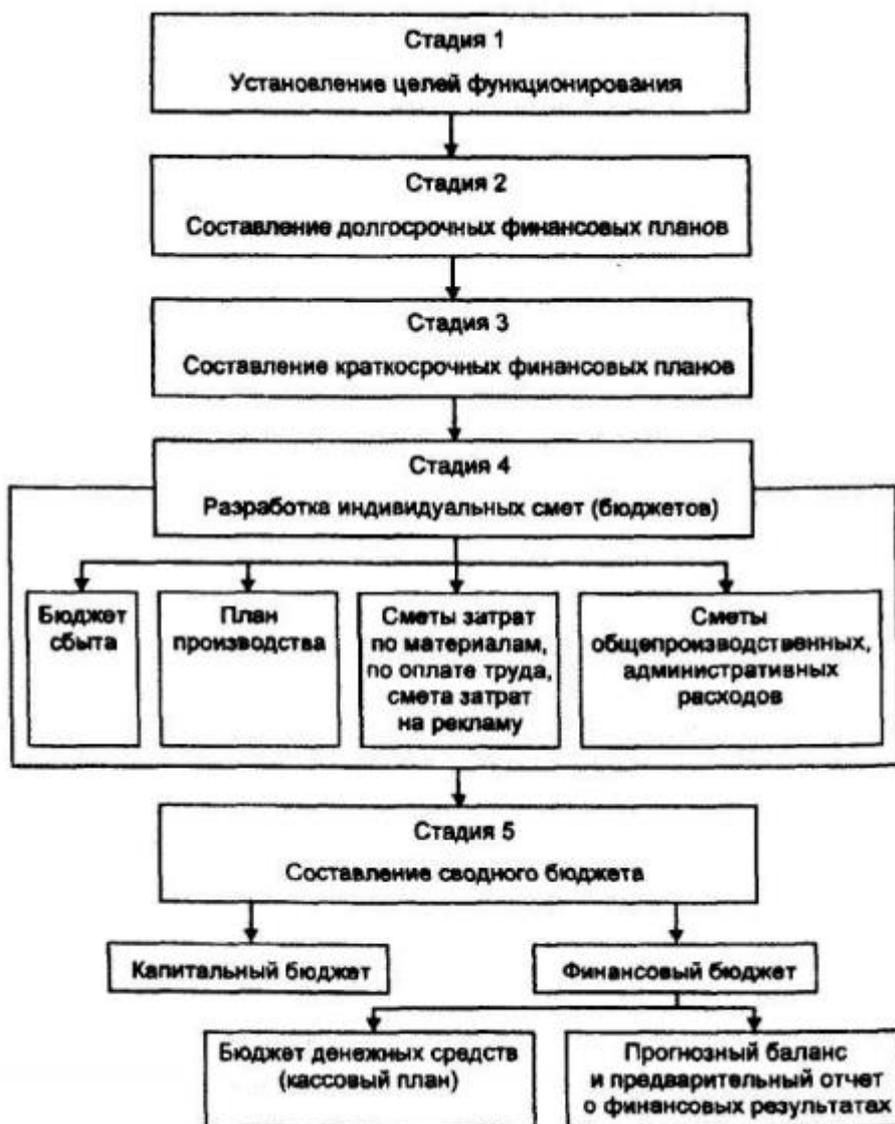


Рисунок 1.1 – Стадии финансового планирования

1. Рассмотрим *долгосрочное целеполагание*. С учетом определенного периода формирования хозяйствующего субъекта и уровня развитости экономических систем (переходные системы дают свой отпечаток на целеполагание) главная задача – это максимизирование благосостояния владельцев капитала, которое добывается с помощью широкого набора долгосрочных и краткосрочных целевых направлений: развитие структуры владельцев капитала (вероятный передел имущества); развитие целевой структуры капитала; оптимизация размеров капитала; обеспечение ликвидности ценных бумаг компании; выбор между внешним (слияние и поглощение) и внутренним увеличением капитала [8, с.235].

2. Далее определим следующую стадию – *составление долгосрочных финансовых планов*. Долгосрочные планы показывают не только то, что компания определяет целью достичь, но и каким способом. Финансовый прогноз (обычно, сроком от 3 до 10 лет) на данном этапе является нужным компонентом финансового плана. Главный интерес в долгосрочных финансовых планах уделяется объяснению подбора инвестиционных проектов, планированию инвестиционных затрат по годам, отбору источников заимствования дополнительного внешнего капитала и программы предоставления этого источника.

3. Теперь определим третью стадию, которая заключается в *составлении краткосрочных финансовых планов* и включает составление краткосрочных программ финансирования (на 1-2 года), утверждение решения по оборотному капиталу предприятия и составление плана объема текущих активов компании. Основанием краткосрочного финансового планирования является прогноз денежных потоков.

4. Четвертая стадия финансового планирования – это *подтверждение отдельных статей расходов*, либо таким образом именуемый процесс индивидуального бюджетирования. Каждый план действий, каждое решение обязано сопровождаться сметой расходов (составление бюджета). Бюджет устанавливает необходимость в ресурсах с целью достижения определенного

результата и является ориентиром для сравнения и оценки действительных затрат.

5. Пятая стадия заключается в *разработке консолидированного бюджета*. Индивидуальные бюджеты соединяются в общий объединенный бюджет, на базе которого оцениваются денежные потоки, пополнения и расходы денежных средств, а также разработан план финансовых показателей. Главными финансовыми бюджетами является – прогноз потока денежных средств (бюджет денежных средств, кассовый план), прогнозный баланс, план доходов и расходов (предварительный отчет о финансовых результатах) [11, с. 78].

Отметим, что на первом этапе проводится анализ финансовых показателей за предшествующий период. С целью этого используются основные финансовые документы компаний – это бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Эти документы имеют главную значимость для финансового планирования, потому что в них содержатся данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности организации, а также являются главой для написания прогноза данных документов. При этом, сложная аналитическая работа на данном этапе немного становится легче из-за того, что формы финансовых отчетностей и финансовые таблицы, которые планируются схожи по своему содержанию.

Подчеркнем, что баланс организации входит в состав документов финансового планирования, отчетный бухгалтерский баланс служит исходным документом на первой стадии планирования. При всем этом западные предприятия применяют для анализа, обычно, внутренний баланс, который включает более правдивую информацию для внутреннего пользования. Отметим, что внешний баланс, который составляется в основном для опубликования, по определенным причинам (налогообложение, создание резервного капитала и др.) демонстрирует снижение размеры прибыли [12, с. 71].

Далее определим, что второй этап учитывает создание ключевых прогнозных документов – прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые принадлежат к многообещающим финансовым планам и вводятся в научно-обоснованную структуру бизнес-планирования организации.

Таким образом, на третьем этапе устанавливаются и рассматриваются характеристики прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов предприятия.

Далее, на четвертом этапе проводится оперативное финансовое планирование. Окончанием процесса финансового планирования считается фактическое введение планов и контроль за их осуществлением.

Такое составление плана обязано нести долгосрочный характер, а также принимать во внимание направление развития экономических процессов в стране, и разделяться на планы, которые определены отрезками времени для детализации деятельности компании.

Таким образом, подчеркнем, что работа по созданию финансового плана проводится в несколько этапов: первый этап – это оценка исполнения финансового плана за предыдущий период; второй этап – это рассмотрение проектируемых производственных показателей, на основе которых будет составляться финансовый план; третий этап – это разработка проекта финансового плана.

## **1.2 Методы финансового планирования**

Расчет финансовых показателей производят при помощи определенных методов планирования. Ниже представим следующие методы планирования финансовых показателей [9, с.211]:

- Нормативный;
- Расчетно-аналитический;
- Балансовый;

Оптимизации плановых решений;

Экономико-математическое моделирование;

Коэффициентный метод определения величины доходов и расходов;

Метод дисконтированных денежных потоков;

Метод многовариантности расчетов.

Отметим, что самым распространенным методом расчета финансовых плановых показателей является нормативный метод. Дадим оценку данному методу.

1) Нормативный метод планирования финансовых показателей выражается в том, что на основе загодя установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. Данным нормативом является ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и т.п.

Также в финансовом планировании применяется система норм и нормативов, которая включает в себя:

- федеральные нормативы;
- местные нормативы;
- отраслевые нормативы;
- республиканские (краевые, областные) нормативы;
- нормативы хозяйствующего субъекта.

Отметим, что едиными для всей территории России являются *Федеральные нормативы Российской Федерации*, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов [17, с.113]. К этому нормативу относятся – ставки федеральных налогов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование, нормы амортизации отдельных видов основных фондов и т.п. Республиканские и местные нормативы действуют в отдельных регионах России [17, с.131]. Речь идет о ставках местных и республиканских налогов, тарифных сборов и взносов и т.п.

Далее подчеркнем, что нормативы отраслевые действуют по группам организационно-правовых форм хозяйствующего субъекта – акционерные общества, мелкие организации и т.д. или в масштабе отдельных отраслей. К которым относятся нормы льгот по налогообложению, нормы предельных уровней рентабельности компаний, которые являются монополистами, также крайние нормы отчислений в резервный фонд, нормы отчислений амортизационных отдельных видов основных фондов и пр.

Определим, что нормативы организации – это нормативы, которые разработаны самой организацией и используются ей с целью урегулирования производственно – торговым процессом и финансовой деятельности. А также используются для контроля за использованием финансовых средств и других целей для эффективного вложения капитала. Отметим, что к данным нормативам относятся норма потребности в оборотных средствах, которые всегда находятся в распоряжении организации, нормы запасов товаров, сырья, тары, нормы кредиторской задолженности, нормы отчислений в ремонтный фонд и т.п. Нормативный метод планирования является одним из самых простых методов. Так, допустим, зная норматив и объемный показатель, можно очень легко и просто рассчитать плановый показатель.

2) Далее рассмотрим, *расчетно-аналитический метод планирования финансовых показателей*, который выражается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, который принимается за базу, и индексов изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя [9, с.234]. Данный метод планирования возможно использовать только тогда, когда нет технико-экономических нормативов, и взаимная связь установлена косвенно между показателями, на основе анализа их динамики и связей. Отметим, что экспертная оценка лежит в основе данного метода (рисунок 1.2).

Расчетно-аналитический метод удобно применять, когда заранее планируется сумма прибыли и доходов, также определение величины

отчислений от прибыли в фонд накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.п.



Рисунок 1.2 – Схема расчётно-аналитического метода планирования

3) Далее рассмотрим *балансовый метод планирования финансовых показателей*, который заключается в том, что с помощью метода построения балансов достигается соединение уже имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Этот метод используется при планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд потребления, фонд накопления, распределение прибыли и др. [9, с.227].

Таким образом, балансовая увязка по денежным фондам представлена следующим образом:

$$O_n + П = P + O_k,$$

где  $O_n$  – остаток средств фонда на начало планового периода, тыс. руб.;

$П$  – поступления средств в фонд, тыс. руб.;

$P$  – расходование средств фонда тыс. руб.;

$O_k$  – остаток средств на конец планового периода, тыс. руб.

4) Далее представим *метод оптимизации плановых решений*, который заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, для того, чтобы выбрать из них самый оптимальный. Таким образом, происходит выбор по критериям, которые могут быть следующие, приведем их ниже:

1. По минимуму приведенных затрат;

$$И + E_n \cdot K = \min,$$

где  $И$  – текущие затраты, тыс.руб.;

$K$  – единовременные затраты, тыс. руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент эффективности капитальных вложений.

На данный момент нормативный коэффициент капитальных вложений установлен в размере 0,16, это соответствует нормативному сроку окупаемости 6,7 года.

По максимуму приведенной прибыли;

$$П + E_n \cdot K = \max,$$

где  $П$  – прибыль, тыс. руб.

По максимуму дохода на уровень вложения капитала;

По минимуму продолжительности одного оборота в днях, т.е. скорость оборота капитала – по максимуму;

По минимуму финансовых потерь, или по минимуму финансового риска.

5) Теперь рассмотрим *экономико-математическое моделирование в планировании финансовых показателей*, которое выражается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимных связей между финансовыми показателями и факторами, которые их определяют [10, с.146]. Отметим, что эта связь определяется через экономико-математическую модель. Определим, что экономико-математическая модель представляет собой весьма точное математическое описание экономического процесса, т.е. представление факторов, которые определяют структуру и закономерности изменений данного экономического явления при помощи математических символов и приемов – неравенств, уравнений, таблиц и т.д. Заметим, что входят в модель только главные факторы.

Отметим, что может выстраиваться модель по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь определяется уравнением следующего вида, приведенного ниже:

$$Y = f(x),$$

где  $Y$  – показатель;

$x$  – факторы.

Алгоритм разработки планового показателя приведен в виде следующей схемы (рисунок 1.3).

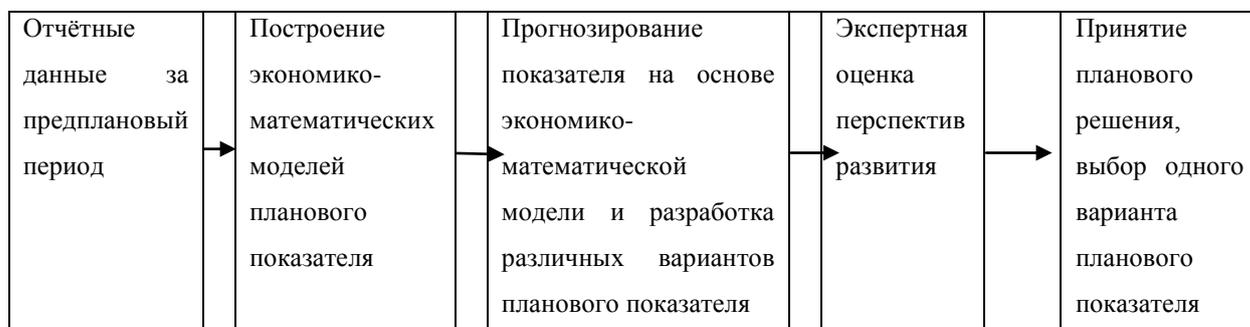


Рисунок 1.3 – Процесс разработки планового показателя при помощи применения экономико-математической модели

Отметим, что в экономико-математическую модель могут включаться только главные факторы. Проверка же качества моделей проводится практикой. Как определяет практика, сложные модели с множеством параметров оказываются очень часто не пригодными для практического применения. Таким образом, планирование с помощью экономико-математического моделирования основных финансовых показателей является главным для функционирования автоматизированных систем управления финансами [10, с.157].

б) Далее заметим, что также важен для обоснования финансовых расчетов *коэффициентный метод* определения величины доходов и расходов. С помощью этих коэффициентов, несколько уточненных, которые строятся на достижении прошлого периода, рассчитываются предположительные доходы и затраты, платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Отметим, что этот порядок имеет значительные недостатки, а именно:

2. при недостаточно обоснованной базе дальнейшее уточнение показателей ухудшит имеющиеся недостатки;

3. при несовершенном методе планирования, который действует в организации использование коэффициентного метода негативно скажется на

результативности использования финансовых и материальных ресурсов. И также, в некоторых случаях, ухудшит финансовое состояние организации [10, с.198].

7) Теперь рассмотрим *метод дисконтированных денежных потоков*, который применяют при составлении финансовых планов, для прогноза совокупности распределенных во времени выплат и поступлений денежных средств. Заметим, что учение дисконтированных денежных потоков основано на расчете современной стоимости ожидаемых притоков и оттоков денежных средств. Также метод дисконтированных денежных потоков раскрывает результат финансовых решений без ссылок на простые допущения бухгалтерского учета. Оценка прогнозных изменений финансовых потоков на основе временного фактора за определенный период работы организации может отличаться от традиционного экономического анализа.

8) Определим, что *метод многовариантности расчетов* выражается в разработке альтернативных вариантов плановых счетов, для того чтобы выбрать из них самый наилучший, но критерии выбора могут быть представлены разные.

К примеру, в первом варианте может быть представлен продолжающийся спад производства, слабость национальной валюты и инфляция, в втором же – рост процентов по ставкам и, в следствие чего, замедление темпа роста мировой экономики, а также падение цен на товар и услуги. Отметим, что данный метод представляет интерес тем, что дает возможность проводить анализ деятельности организации в разных экономических ситуациях. А также дает возможность прорабатывать пути для развития во всех направлениях.

### **1.3 Система финансового планирования**

Определим, что относительно системного подхода в компании должна быть создана *система финансового планирования*. Для этого нужно установить

цели данной системы и итог ее функционирования, а также соучастников процесса по планированию, характер распределений функции финансового планирования компании среди разных подразделений компании, структура нужной информации, инструменты, методы, и технические средства финансового планирования. Концепция финансового планирования в организации должна регламентироваться внутренним документом, который называется «Положение о финансовом планировании», в котором прописаны формы, цели, задачи, процедуры, методы и регламент планирования. В настоящее время при составлении системы финансового планирования нужно давать предпочтение интерактивному, скользящему, круговому составлению планов. Отметим, что финансовые планы очень сложные как по содержанию, так и по структуре. Таким образом, с целью их исследования нужны усилия разных подразделений организации (финансовый отдел, планово-экономический отдел, отдел маркетинга, бухгалтерия, сбытовой отдел, отдел материально-технического снабжения, отдел капитального строительства и т.д.). Финансовые решения стратегические обязаны восприниматься на уровне собственника организации [12, с.89]. За исследование финансовых планов ответственность ложиться на финансово-экономические службы компании.

Рассмотрим *систему финансового планирования* в организации, которую можно разделить на три составляющие, представленные ниже:

4. Перспективный финансовый план;

Текущий финансовый план;

Оперативный финансовый план.

Все эти системы финансового планирования пребывают во взаимной связи и совершаются в конкретной очередности. Первоначальным шагом планирования является составление прогноза главных направлений финансовой деятельности организации, которое происходит в процессе перспективного планирования [13, с.248].

Отметим, что *перспективный финансовый план* составляется на три года и более и показывает главные показатели, цели и задачи организации,

соотношение и темпы наращенного воспроизводства, и кроме того удерживает взаимные отношения с внешним окружением.

Финансовый перспективный план также содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Заметим, что прогнозная отчетность – это удобный способ обобщения различного рода хозяйственных событий, которые предполагаются в перспективе. Также прогнозная отчетность дает нужный минимум информации для того чтобы принять управленческие решения и для того чтобы разработать более детализированные планы (бюджетов) организации. Данные прогнозные документы предоставляют руководству организации информацию, представленную ниже:

- потребности в инвестиционных средствах;
- способы финансирования данных инвестиций;
- влияние выбранной инвестиционной политики на стоимость организации.

Отметим, что перспективный финансовый план в основном считается прогнозным, и вычисления обретают приблизительный характер, а также отображают только общую динамику процесса. И чем дольше плановый период, тем больше финансовый план носит необязательный характер. Этот факт объясняется тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность изменения макроэкономической конъюнктуры возрастает, таким образом, в исполнении плана огромную роль играют факторы, которые не зависят от деятельности организации.

Так, примером взаимодействия перспективного и текущего планов является бизнес – планирование, которое принято разрабатывать при создании новой организации или в обосновании производства новой продукции [12, с.43].

Бизнес-план – это документ, в котором прописаны производственные, рыночные и организационные представления предполагаемого бизнеса, и представлены плановые расчеты объема производства, вложенных инвестиций

и полученных финансовых результатов от реализации мероприятий, которые прописаны.

Также заметим, что составление бизнес – плана нужно для определения объема и разработки стратегии финансирования, привлечение определенных инвесторов к участию в создании новой компании или финансирование новых производственных программ. При этом инвесторами могут быть банки, юридические, и также физические лица.

Сама структура бизнес – планирования и его объем зависит от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера этого бизнеса, от суммы инвестиций, которая необходима для его организации, от объема и разновидности будущего продукта. Организационный и производственный характер имеет основная часть бизнес – плана. Соответствующие его разделы предоставляют сведения о продукции, которая планируется к производству, ее уровне цен, качестве, рынке сбыта, о результате от ее продажи.

Также отметим, что бизнес – планирование играет значимую роль для организаций в тех случаях, когда у них недостаточно собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного их проекта. В таком случае данный документ является одним из главных, который необходим компании для обращения к другим инвесторам с просьбой привлечения их финансовых ресурсов для финансирования проекта компании или для обращения в банк, с целью получения заемных средств [7, с.134].

Бизнес-план имеет временной интервал, в пределах которого должны быть решены его определенные задачи. К примеру, должен быть построен завод, должна быть обеспечена окупаемость инвестиций и др. Обычно, бизнес-план, как инструмент формирования концепции развития бизнеса составляется на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие годы.

Для управления финансами организации в краткосрочный период используется *текущее финансовое планирование* или бюджетирование.

Отметим, что текущий (годовой) бюджет организации как часть бизнес-плана составляется на основе показателей долгосрочного плана. Основная цель бюджетирования – это максимизация конечных финансовых результатов при заданных ресурсах и организации работ. В бюджетировании по сравнению с перспективным финансовым планированием используют более точные методы расчетов. Также бюджетирование – наиболее полное и детальное, при этом оно должно быть соотнесено с конкретными действиями и мероприятиями.

В бюджетах определяют конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности организации, последовательность и сроки совершения операций на бюджетный период, это, как правило, год. Определим, что основные бюджеты – это прогноз баланса, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

Для ежедневного управления финансовыми ресурсами организации используют *оперативное финансовое планирование*.

Отметим, что детальные оперативные финансовые планы нужны как для реализации стратегических и тактических решений предприятия, так и для обеспечения стабильной и налаженной работы всех служб организации.

Оперативное финансовое планирование заключается в следующем:

- разработка и доведение до исполнителей бюджета, платежного календаря и других форм плановых оперативных заданий по всем главным вопросам финансовой деятельности компании;
- умение действительно управлять оборотным капиталом предприятия, а именно, денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской и кредиторской задолженностью.

При разработке платёжного календаря определяется очередность и сроки осуществления всех расчетов. Все это дает возможность во время перечислять платежи в бюджеты и во внебюджетные фонды, гарантировать финансирование нормальной хозяйственной деятельности организации, раскрывать возможный недостаток средств. Платёжный календарь составляют

обычно на месяц или квартал с разбивкой показателей по более маленьким периодам – пятнадцать дней, 10, 5 дневку.

Отметим, что принять краткосрочные финансовые решения намного легче, чем долгосрочные, но это не означает, что они являются менее важными. Организация может определять очень обещающие возможности для осуществления инвестиций, выявлять оптимальное соотношение заёмного и собственного капиталов, разрабатывать совершенную политику дивидендов и, однако, не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточное количество денежных средств для оплаты его текущих счетов.

Сделаем вывод, что использование рассмотренных систем финансового планирования позволяет обеспечить целенаправленность финансовой деятельности организации и повысить ее эффективность.

#### **1.4 Анализ методов повышения эффективности системы финансового планирования на предприятии**

В ходе осуществления финансовой стратегии организации огромное внимание обязано уделяться направлениям повышения финансового состояния организации, ее повышению ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости. Главные пути повышения финансового состояния организации приведем на рисунке 1.4. [19, с.143].

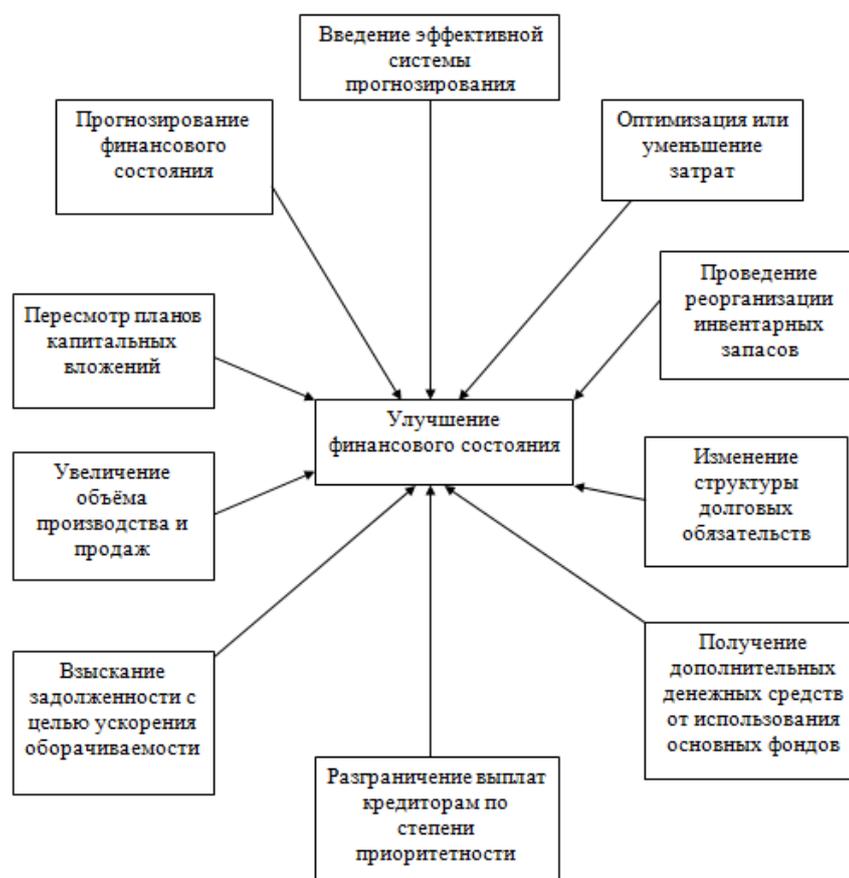


Рисунок 1.4 – Основные направления улучшения финансового состояния организации

Далее рассмотрим направление «Оптимизация или уменьшение затрат» (рисунок 1.4), которое предполагает действия для того чтобы остановить уменьшение прибыли. Весьма действенным механизмом является формирование системы по эффективному контролю затрат. Подчеркнем, что иногда можно уменьшить расходы, просто начать их учитывать.

Отмечено, к примеру, что, когда компания начинает фиксировать исходящие междугородные и международные звонки своих сотрудников по времени, дате и цели, тогда единое количество звонков уменьшается за счет сокращения звонков по личным делам сотрудников. При этом главным условием является поддержка сотрудниками существующей системы учета затрат. Основным моментом в этом направлении будет являться анализ причин возникновения затрат, который разрешает предпринять нужные действия по ликвидации причин нежелательного увеличения затрат.

Так, к примеру, если увеличиваются представительские расходы, необходимо выявить, почему же сотрудники растрачивают деньги организации в недешевых ресторанах: потому, что организация быстрыми темпами расширяет базу клиентов и увеличивается число подписанных контрактов, или же, просто ослаблен контроль за использованием представительских средств. Выгодно еще и провести анализ организационной структуры для того, чтобы устранить излишние уровни управления и сокращения затрат на оплату труда.

Рассмотрим направление «Проведение реорганизации инвентарных запасов» означает, что запасы распределяются по категориям в зависимости от уровня их значимости с целью повышения стабильной деятельности компании. Размеры разновидностей запасов, не считающиеся критическими для проведения бизнеса, обязаны быть снижены.

В одно и то же время надо привести в активность деятельность в сфере заказов на снабжение методом внедрения наиболее результативных контрольных процедур, таких как централизация хранения и отпусков продукции, переназначение площади хранения или повышение документооборота.

Залежавшиеся товары выгоднее продать со скидками для того, чтобы получить дополнительно денежные средства.

Далее определим направления «Получение дополнительных денежных средств от использования основных фондов». Уже после данного можно установить более оптимальные каналы коммуникации для результативного доведения вплоть до участников рынка предложений о сдаче в аренду или продаже имущества. Так имущество, которое не получилось отдать в аренду, надо приостановить, сформировать акт о консервации и представить его в налоговую инспекцию, это даст возможность исключить данное имущество из расчета налоговой базы.

Отметим, что направление «Взыскание задолженностей для ускорения оборачиваемости денежных средств». Возврат задолженностей покупателями способен стимулироваться посредством представления специализированных

бонусов. Надо кроме того создавать концепцию оценки клиентов, она бы складывала все риски, которые связаны с ними равно как с деловитыми партнерами.

Единая взаимосвязь с покупателями включает дебиторскую задолженность его, товары на складе, которые подготовлены к отгрузке, продукцию для производства, которая предназначена данному клиенту. Возможно определить внешние лимиты кредита каждым клиентам, которые должны будут определены взаимными отношениями с ним, а также потребностями компании в денежных средствах и оценкой финансового состояния определенного клиента. Ведение наблюдения за покупателями и клиентами, а также изменение их статуса рационально поручить менеджерам по продаже, и оплату труда их приурочить к действительному поступлению денежных средств от покупателей, с которыми менеджеры работают. В конечном итоге, в отдельных вариантах возможно попробовать реализовать банку, обслуживающему компанию, её дебиторскую задолженность.

Далее проанализируем направление «Изменение структуры долговых обязательств», которое подразумевает подробное исследование данных обязательств и всевозможные методы их гашения для того чтобы повысить ликвидности в будущем.

В случае неосуществимости гашения этих обязательств проводятся способы изменения структуры – перевод долгосрочных обязательств в краткосрочные или наоборот [18, с.97].

Определим направление – «Разделение выплат кредиторам согласно степени приоритетности с целью снижения оттока денежных средств» определяет распределение поставщиков в зависимости от уровня их важности. Весьма важные поставщики могут быть в центре внимания; рационально усилить контакты с ними, для того чтоб закрепить взаимное понимание и повысить стремление к взаимному сотрудничеству.

Направление «Пересмотр проектов капитальных вложений» считается средством роста поступления денежных средств. Данное направление направлено на минимизацию расходов.

Важно при условии угрозы кризиса сделать отказ от инвестиций в капитальное строительство, покупка новой техники, увеличение сбытовой сети и т.п., кроме безотлагательных случаев.

Рассмотрим следующее направление – «Повышение поступления денежных средств из заинтересованных финансовых источников, которые не связаны с взаимовыгодной торговлей». Данное направление подразумевает предоставление поддержки основными группами – акционерами, банком, и владельцами.

Направление «Повышение объема производства и продаж» гарантирует повышение денежных средств, которые получены от реализации товара, таким образом, повышение абсолютно ликвидных активов.

Далее определим направление – «Усовершенствование методов управления оборотными средствами организации», которые можно привести в соответствии с рисунком 1.5.

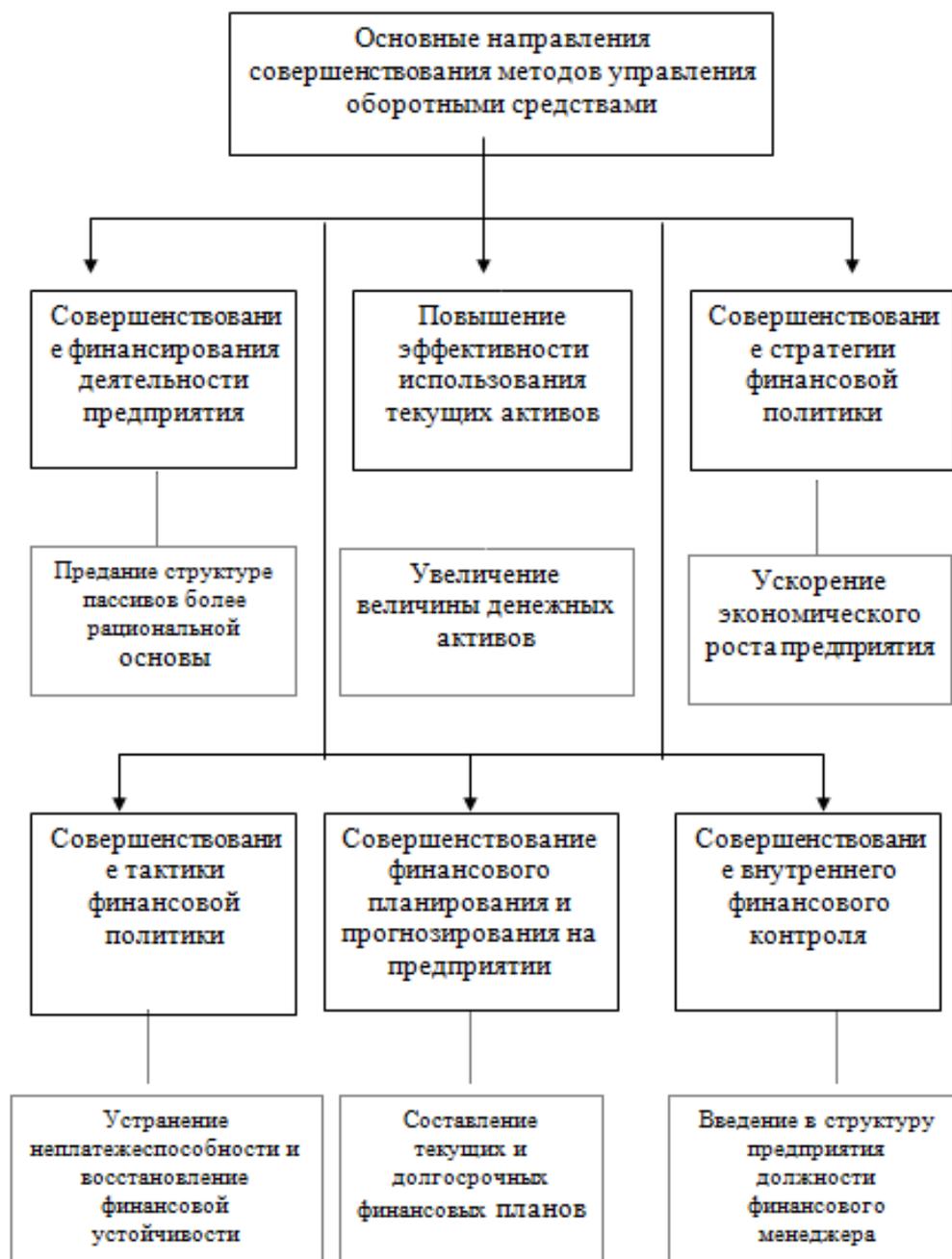


Рисунок 1.5 – Методы управления оборотными средствами организации и их направления совершенствования

Главным предписанием по усовершенствованию финансовой стороны пользования активов (рисунок 1.5) является повышение суммы денежных активов в текущем периоде.

Следующие два направления «Прогнозирование финансового состояния» и «Введение результативной системы прогнозирования движения денежных средств» непосредственно взаимно связаны между собой.

Прогнозирование финансового состояния организации постоянно обязано реализовываться после комплексного рассмотрения для того чтобы определить перспективы финансового состояния в будущем и, как результат, разработку соответственных мероприятий. Прогнозирование движения денежных средств – это важная составляющая прогнозирования финансового состояния в целом.

Подчеркнем, что финансовое состояние – это комплексное представление, которое создается в ходе хозяйственной деятельности предприятия и под влиянием внешних и внутренних факторов. Его исследование заключается не только в том, чтобы определить и дать оценку финансового состояния организации, но и в том, для того чтобы регулярно осуществлять работу, которая направлена на его улучшение. Анализ финансового состояния компании показывает, по каким определенным направлениям надо вести эту работу. В согласовании с этим результаты анализа дают ответ на вопрос, какие наиважнейшие методы повышения финансового состояния организации в определенный период его деятельности. К главным направлениям повышения финансового состояния организации можно отнести увеличение ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности.

## **2 Анализ и оценка финансового планирования в ООО «КонсультанТЪ»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «КонсультанТЪ» является юридическим лицом и действует на основании Свидетельства о государственной регистрации № 663.598. Также обладает всеми правами юридического лица и несет все обязанности юридического лица, предусмотренные действующим законодательством Российской Федерации. Организация имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать со своим наименованием, фирменные бланки. Финансово-хозяйственную деятельность организация осуществляет с 1993г.

Основная сфера деятельности ООО «КонсультанТЪ» – продажа, установка и сопровождение Справочно-Правовых Систем «КонсультанТПлюс», также программных продуктов 1С, оптовая и розничная торговля компьютерной и оргтехники, комплектующих, заправка картриджей, программное обеспечение, а также гарантийное, послегарантийное сервисное обслуживание продукции, проектирование компьютерных сетей.

ООО «КонсультанТЪ» руководствуется в своей деятельности Гражданским Кодексом РФ и иными законами, и правовыми актами, применяемыми на территории Российской Федерации.

Целевыми ориентирами для ООО «КонсультанТЪ» по решению стратегических задач являются:

- удовлетворения требований населения Томской области, прогнозирование их потребностей, стремление превзойти их ожидания;
- способствование улучшению экономического, политического, социального и эстетического состояния клиентов путем разработки системы стимулирования и поощрения;
- достижение уверенности потребителя в стабильности компании.

Компания "КонсультантЪ" в области информационных технологий работает с 1995 года. Главная задача компании – обеспечение максимального удобства потребителя. Первостепенное внимание компания уделяет качеству обслуживания и сопровождения техники.

Основными принципами работы компании являются:

- профессионализм во всех сферах деятельности;
- надежность и качество выполняемых проектов;
- работа на результат.

Деятельность компании направлена на повышение эффективности и оптимизацию процесса в целом, а также на комплексное обслуживание клиентов и расширение покупательской аудитории.

Спектр услуг, предлагаемых клиентам:

- сборка, ремонт и модернизация компьютеров и серверов;
- настройка конфигурации, инсталляция и поддержка программного обеспечения;
- ремонт, профилактика принтеров, мониторов;
- заправка и восстановление картриджей для принтеров и копировальных аппаратов;
- настройка АТС;
- проектирование, монтаж и запуск СКС.

Компания «КонсультантЪ» предлагает услуги «Абонентское обслуживание» парка компьютерной техники.

Абонентское обслуживание – это передача части функций по обслуживанию деятельности Вашей фирмы другой организации, занимающейся этим профессионально.

Специалисты компании «КонсультантЪ» возьмут на себя решение проблем, связанных с выявлением и устранением неисправностей компьютерной и оргтехники, ремонтом и заменой офисного оборудования, установкой и настройкой программного обеспечения.

Компания «КонсультантЪ» также более 12 лет занимается автоматизацией предприятий на базе платформы 1С Предприятие 8 и 1С Предприятие 7.7. Предоставляет весь спектр услуг по настройке и установке программ 1С Предприятия: от продажи конфигурации 1С до ее доработки под ваши конкретные задачи.

Еще одним направлением деятельности компании является информационно-правовое обеспечение организаций Томска и Томской области, надежная сервисная поддержка систем КонсультантПлюс.

КонсультантПлюс – это огромный массив документов, информационный банк правовой информации России и 83 субъектов РФ, материалы судебной практики, эксклюзивные финансовые консультации экспертов, комментарии законодательства, законопроекты, международные правовые акты, правовые акты по здравоохранению, формы документов, технические нормы и правила.

Плюс – это быстрый аналитический поиск нужной правовой информации, глубина юридической обработки документов, удобная систематизация, ежедневное обновление и высокий уровень сервиса.

Организационная структура ООО «КонсультантЪ» имеет следующий вид (рисунок 2.1).

Аппарат управления ООО «КонсультантЪ» – генеральный директор, которому подчиняются: главный бухгалтер, начальник информационного отдела, начальник технического отдела, начальник отдела бухгалтерских программ (ОБП), начальник отдела кадров, начальник отдела рекламы и маркетинга, начальник юридического отдела и завхоз.

*Основные функции органов управления ООО «КонсультантЪ»:*

*Генеральный директор*

- регулирование и осуществление контроля за всеми звеньями;
- подписание договоров с клиентами, осуществление контроля выполнения договорных обязательств сторон;
- рассмотрение конфликтных ситуаций;

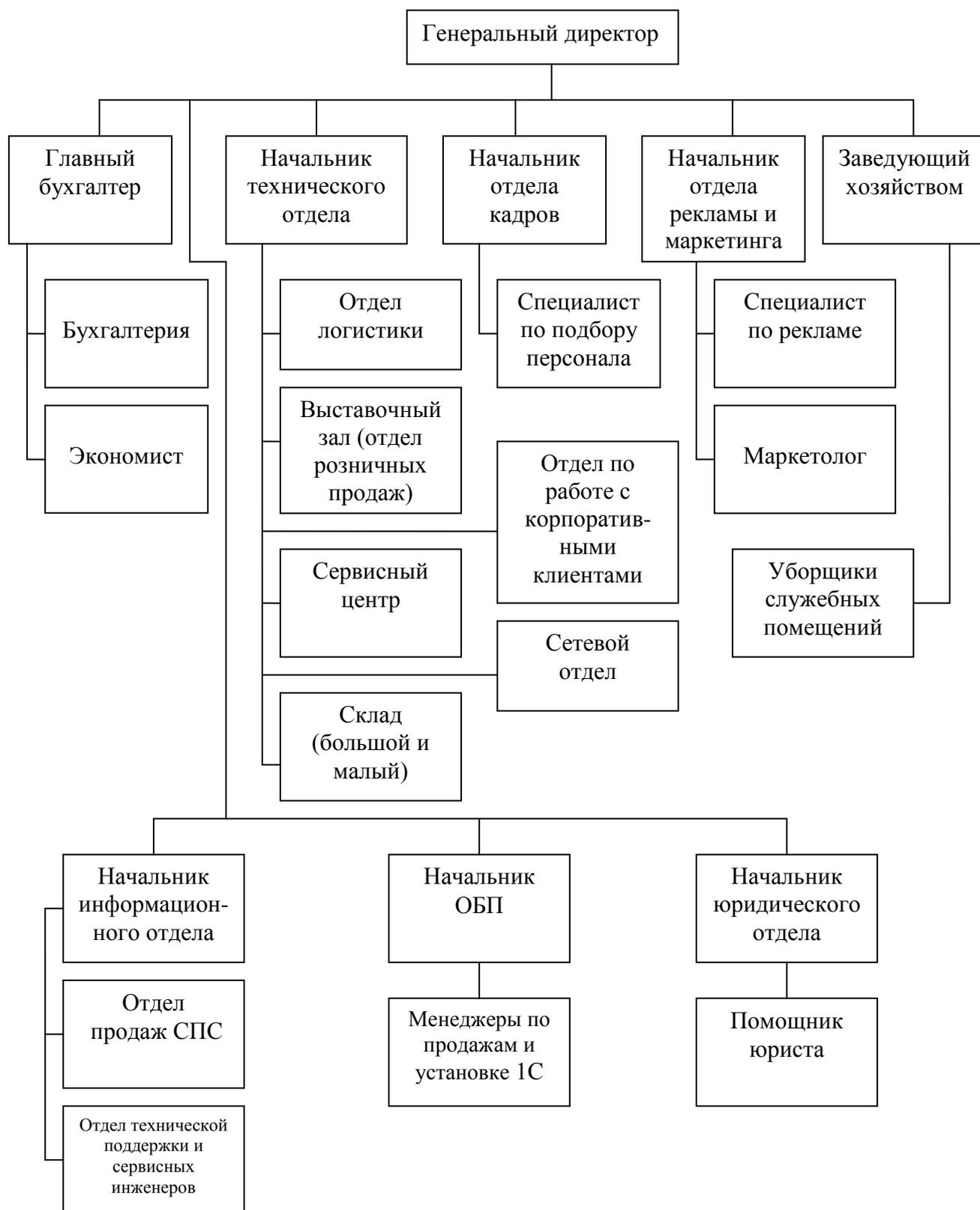


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «КонсультантЪ»

– разрешение конфликтных внутриорганизационных проблем;

- проведение анализа работы предприятия, анализ возможностей потенциальных клиентов, с целью создания оптимальных условий для максимально продуктивной деятельности предприятия;

- проведение работы по расширению деятельности предприятия и повышению его конкурентоспособности.

Главный бухгалтер и бухгалтерия:

- ведение первичной документации;
- начисление и удержания с заработной платы;
- начисление и отчетность в фонды социального обеспечения;
- свод баланса;
- анализ финансовой деятельности предприятия;
- отчетность в налоговые органы.

У главного бухгалтера в подчинении также находится экономист, который занимается:

- организацией системы оплаты и материального поощрения сотрудников компании;
- планово – экономической деятельностью.

Начальник информационного отдела

- регулирование и осуществление контроля над отделом, разрешение спорных ситуаций;

- анализ возможностей потенциальных клиентов, с целью создания оптимальных условий для максимально продуктивной деятельности организации. В подчинении у начальника информационного отдела находятся:

Отдел продаж:

- поиск новых клиентов, заключение договоров на обслуживание;
- персональный сервисный инженер для каждого клиента;
- актуализация и пополнение информации на компьютере пользователя;
- установка Системы КонсультантПлюс;

- «Горячая линия», консультации по работе с КонсультантПлюс;
- поиск документов по индивидуальным заказам;
- техническая поддержка.

Начальник отдела бухгалтерских программ:

- регулирование и осуществление контроля над отделом бухгалтерских программ;
- работа с клиентами, заключение договоров на обслуживание программных продуктов 1С, а также их сопровождение. В подчинении у начальника ОБП находятся менеджеры по продаже, установке и сопровождению программных продуктов 1С.

Начальник технического отдела

- регулирование и осуществление контроля над техническим отделом;
- разрешение конфликтных проблем внутри отдела;
- проведение анализа работы отдела, анализ возможностей потенциальных клиентов, с целью создания оптимальных условий для максимально продуктивной деятельности организации. У начальника технического отдела находятся в подчинении:

Отдел логистики:

- анализ ассортимента и наличия товара на складе;
- работа с поставщиками, пополнение склада необходимым товаром;

Выставочный зал (отдел розничных продаж):

- продажа компьютерной и оргтехники, комплектующих, программного обеспечения, карт памяти, флэш-дисков и многое другое розничным клиентам.

Отдел по работе с корпоративными клиентами:

- продажа компьютерной и оргтехники, комплектующих, программного обеспечения, карт памяти, флэш-дисков и многое другое юридическим лицам;

- поиск клиентов, заключение договоров, контроль за выполнением заказов, согласование времени и условий поставок.

Сервисный центр:

- ремонт и обслуживание компьютерной и оргтехники, принтеров, факсов, заправка картриджей, замена ЧИПов, установка программного обеспечения, антивирусов юридическим и физическим лицам.

Склад (большой и малый):

- хранение и отпуск товарно-материальных ценностей, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских помещений;

- облегчение и ускорение поиска необходимых материалов, инвентаря;

- организация проведения погрузочно-разгрузочных работ на складе с соблюдением правил охраны труда, техники безопасности;

- участие в проведении инвентаризации товарно-материальных ценностей, прием и отпуск товара со склада.

Сетевой отдел:

- работа по устройству внутренних и наружных компьютерных, инженерных и телефонных сетей;

- монтаж и пусконаладочные работы.

## **2.2 Анализ финансового состояния**

Финансовое состояние организации определяется находящимися в ведении Общества имуществом и источниками его финансирования. Для анализа состояния имущества предприятия требуется:

- проанализировать состав, динамику и структуру имущества предприятия;

- оценить размещение средств в активах предприятия.

Для анализа составляющих имущества и динамики стоимости, а также его структуры на основании Актива бухгалтерского баланса предприятия формируется аналитическая таблица 2.1.

Таблица 2.1 – Состав, динамика и структура имущества организации за 2011-2015 гг., тыс.руб.

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	Темп прироста, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
<b>1. Имущество предприятия, всего</b>	<b>19945</b>	<b>22634</b>	<b>20846</b>	<b>27466</b>	<b>29895</b>	<b>+13,5</b>	<b>-7,9</b>	<b>+31,8</b>	<b>+8,8</b>
в том числе:	<b>2523</b>	<b>3011</b>	<b>2988</b>	<b>2868</b>	<b>3251</b>	<b>+19,3</b>	<b>-0,8</b>	<b>-4,02</b>	<b>+13,4</b>
<b>2. Внеоборотные активы</b>									
из них:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.1. нематериальные активы									
2.2. основные средства	2523	2970	2939	2856	3228	+17,7	-1,04	-2,8	+13,0
2.3. отложенные налоговые активы	-	41	49	12	23	-	+19,5	-75,5	+91,7
<b>3. Оборотные активы</b>	<b>17422</b>	<b>19623</b>	<b>17858</b>	<b>24598</b>	<b>26644</b>	<b>+12,6</b>	<b>-9,0</b>	<b>+37,7</b>	<b>+8,3</b>
из них:									
3.1. запасы	7426	9357	7438	18795	19023	+26,0	-20,5	+152,7	+1,2
3.2. НДС	153	208	213	146	264	+35,9	+2,4	-31,5	+80,8
3.3. дебиторская задолженность	3754	2708	3588	4103	4321	-27,9	+32,5	+14,4	+5,3
3.4. краткосрочные финансовые вложения	2042	2124	-	-	652	+4,0	-100	-	+100
3.5. денежные средства	2102	3581	4901	19	1400	+70,4	+36,9	-99,6	+7268
3.6. прочие оборотные активы	1945	1645	1718	1535	984	-15,4	+4,4	-10,7	-35,9

Валюта баланса в 2012 году увеличилась на 13,5% по сравнению с 2011 годом, в 2013 г. по сравнению с 2012 годом снизилась на 7,9%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. увеличилась на 31,8% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом также выросла с 27466 тыс. руб. до 29895 тыс. руб., или на 8,8%, что показывает увеличение хозяйственного оборота организации.

В активе баланса предприятия преобладают оборотные активы, что указывает на достаточно мобильную структуру активов, способствующих ускорению оборачиваемости средств организации. Их доля на 2015 год составляет 89,1% валюты баланса, по сравнению с 2011 годом 87,4%, это характерно для данного предприятия. Внеоборотные активы, соответственно, на 2015 год составляют 10,9% валюты баланса, по сравнению с 2011 годом 12,6%.

За пять лет в активе баланса мы видим следующие изменения:

В разделе «Внеоборотные активы» основные средства в 2012 году увеличились по сравнению с 2011 годом на 17,7%, в 2013 г. по сравнению с 2012 годом снизились на 1,04%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. снизились на 2,8% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросли с 2856 тыс. руб. до 3228 тыс. руб., или на 13,0%.

Также изменения произошли в разделе «Оборотные активы». Увеличились запасы предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом на 26,0% (их доля составила 41,3 валюты баланса), в 2013 по сравнению с 2012 годом снизились на 20,5%, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. возросли на 152,7% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросли на 1,2%. Доля запасов увеличилась с 37,2% за 2011 год до 71,4% за 2015 год. Эти изменения должны отрицательно отразиться на рентабельности предприятия, поскольку содержание запасов требует дополнительных расходов.

Дебиторская задолженность предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом сократилась на 27,9%, в 2013 по сравнению с 2012 годом возросла на 32,5%, в 2014 по сравнению с 2013 возросла на 14,4% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 5,3%. Это говорит о том, что предприятие не усиливает работу по возврату задолженности покупателей и заказчиков. Предприятию необходимо стремиться к сокращению дебиторской задолженности и стремиться увеличить и отсрочить кредиторскую задолженность, так как кредиторская задолженность является одновременно источником покрытия дебиторской задолженности.

Денежные средства предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом возросли на 70,4%, в 2013 по сравнению с 2012 годом возросла на 36,9%, в 2014 по сравнению с 2013 снизились на 99,6% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросли на 7268%. Доля денежных средств снизилась с 10,5% за 2011 год до 5,3% за 2015 год.

У предприятия за 2015 год появились краткосрочные финансовые вложения, которые составили 652 тыс. руб., это является для предприятия положительным фактором.

Прочие оборотные активы снизились с 1945 тыс. руб. за 2011 год до 984 тыс. руб. за 2015 год. Их доля снизилась с 9,8% за 2011 год до 3,7% за 2015 год.

Темп прироста оборотных активов должен быть выше темпа прироста внеоборотных активов, что не выполняется на данном предприятии в 2015 году – данное утверждение справедливо в долгосрочном периоде, поскольку именно оборачиваемость оборотных активов обеспечивает выручку и прибыль предприятия.

Темп прироста валюты баланса за 2015 год составил 8,8%. Он является положительным, что является признаком хорошего баланса.

Проиллюстрируем структуру имущества предприятия за 2011-2015гг. на рисунке 2.2.

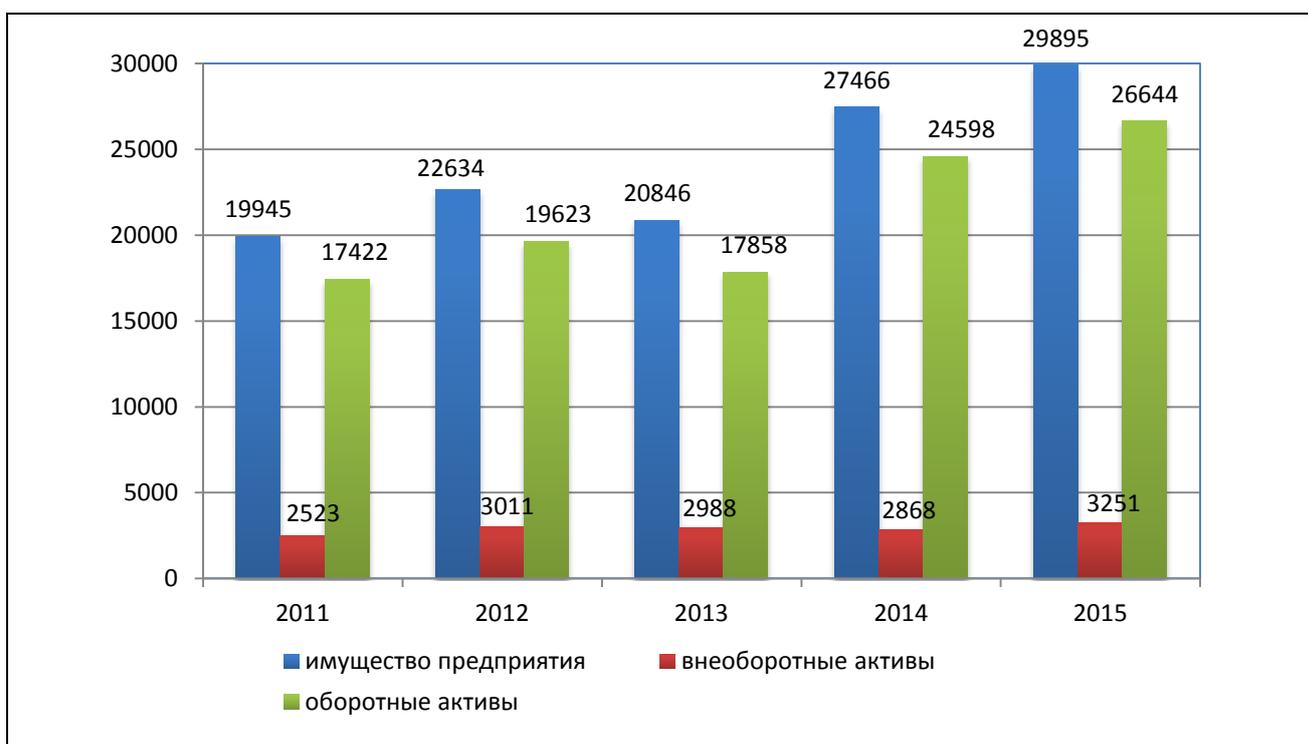


Рисунок 2.2 – Структура имущества предприятия за 2011-2015 гг., тыс. руб.

За счет собственных и заемных средств, предприятие осуществляет создание и приращение имущества, характеристики которых показаны в пассиве бухгалтерского баланса предприятия.

Оценивая капитал, вложенный в имущество предприятия, а также изменения структуры динамики капитала составим аналитическую таблицу 2.2 приведенную ниже.

Таблица 2.2 – Состав, динамика и структура капитала, вложенного в имущество предприятия за 2011-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	Темп прироста, %			
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
<b>1. Имущество предприятия, всего</b>	<b>19945</b>	<b>22634</b>	<b>20846</b>	<b>27466</b>	<b>29895</b>	<b>+13,5</b>	<b>-7,9</b>	<b>+31,8</b>	<b>+8,8</b>
в том числе:									
<b>2. Собственный капитал</b>	<b>8421</b>	<b>10436</b>	<b>10522</b>	<b>11560</b>	<b>13589</b>	<b>+23,9</b>	<b>+0,82</b>	<b>+9,9</b>	<b>+17,6</b>
из него:									
2.1. уставной капитал	927	927	927	927	927	-	-	-	-
2.2. добавочный капитал	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 2.2

2.3. резервный капитал	533	533	533	533	533	-	-	-	-
2.4. нераспределенная прибыль	6961	8976	9062	10100	12129	+28,9	+0,96	+11,5	+20,1
<b>3. Заемный капитал</b>	<b>11524</b>	<b>12198</b>	<b>10324</b>	<b>15906</b>	<b>16306</b>	<b>+5,8</b>	<b>-15,4</b>	<b>+54,1</b>	<b>+2,5</b>
из него:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.1. долгосрочные заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2. краткосрочные заемные средства	11524	12198	10324	15906	16306	+5,8	-15,4	+54,1	+2,5
из них:	1785	2255	2020	2500	1967	+26,3	-10,4	+23,8	-21,3
3.2.1. кредиты банков	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2.2. кредиторская задолженность	9619	9823	8254	13356	14244	+2,1	-16,0	+61,8	+6,6
3.2.3. доходы будущих периодов	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2.4. задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	120	120	50	50	95	-	-58,3	-	+90

Собственный капитал предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличился на 23,9%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также увеличился на 0,82%, в 2014 по сравнению с 2013 возрос на 9,9% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 17,6%. Доля собственного капитала в валюте баланса увеличилась с 42,2% за 2011 год до 45,5% за 2015 год. Это следует оценить положительно, поскольку доля собственного капитала предприятия увеличилась, что свидетельствует о повышении финансовой устойчивости предприятия и снижении зависимости предприятия от заемных средств.

Увеличение собственного капитала происходит за счет увеличения нераспределенной прибыли. Нераспределённая прибыль предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 28,9%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также увеличилась на 0,96%, в 2014 по сравнению с 2013 возросла на 11,5% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 20,1%.

Атрибутом хорошего баланса есть отсутствие непокрытого убытка на предприятии.

Заемный капитал предприятия в 2012 году увеличился на 5,8% по сравнению с 2011 годом, в 2013 году по сравнению с 2012 годом снизился на 15,4%, в 2014 году по сравнению с 2013 годом возрос на 54,1% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличился на 2,5%. Доля заемного капитала в валюте баланса снизилась с 57,8% за 2011 год до 54,5% за 2015 год. Привлечение заемных средств в оборот предприятия – явление нормальное. Это содействует временному улучшению финансового состояния при условии, что они не замораживаются на продолжительное время в обороте и своевременно возвращаются. В противном случае может возникнуть просроченная кредиторская задолженность, что в конечном итоге приводит к выплате штрафов и ухудшению финансового состояния.

В состав заёмных средств входят: *долгосрочные* и *краткосрочные обязательства* предприятия. Долгосрочные обязательства у предприятия отсутствуют.

В разделе краткосрочные обязательства произошли следующие изменения. Заемные средства в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличились на 26,3%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизились на 10,4%, в 2014 по сравнению с 2013 возросли на 23,8% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизились на 21,3% и составили 1967 тыс. руб.

Кредиторская задолженность предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 2,1%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизилась на 16,0%, в 2014 по сравнению с 2013 возросла на 61,8% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 6,6% и составила 14244 тыс. руб.

Заемный капитал должен быть ниже, чем собственный капитал и темп прироста заемного капитала должен быть ниже собственного капитала – исполнение этого признака руководствуется требованиями финансовой устойчивости организации и снижения его зависимости от заемных источников финансирования, что мы видим в рассматриваемой организации. Займы и

кредиты возможно использовать и наращивать их объем только в краткосрочном периоде для реализации каких-то инвестиционных проектов. Приведем иллюстрацию показывающую структуру капитала, вложенного в имущество предприятия за 2011-2015 гг. на рисунке 2.3.

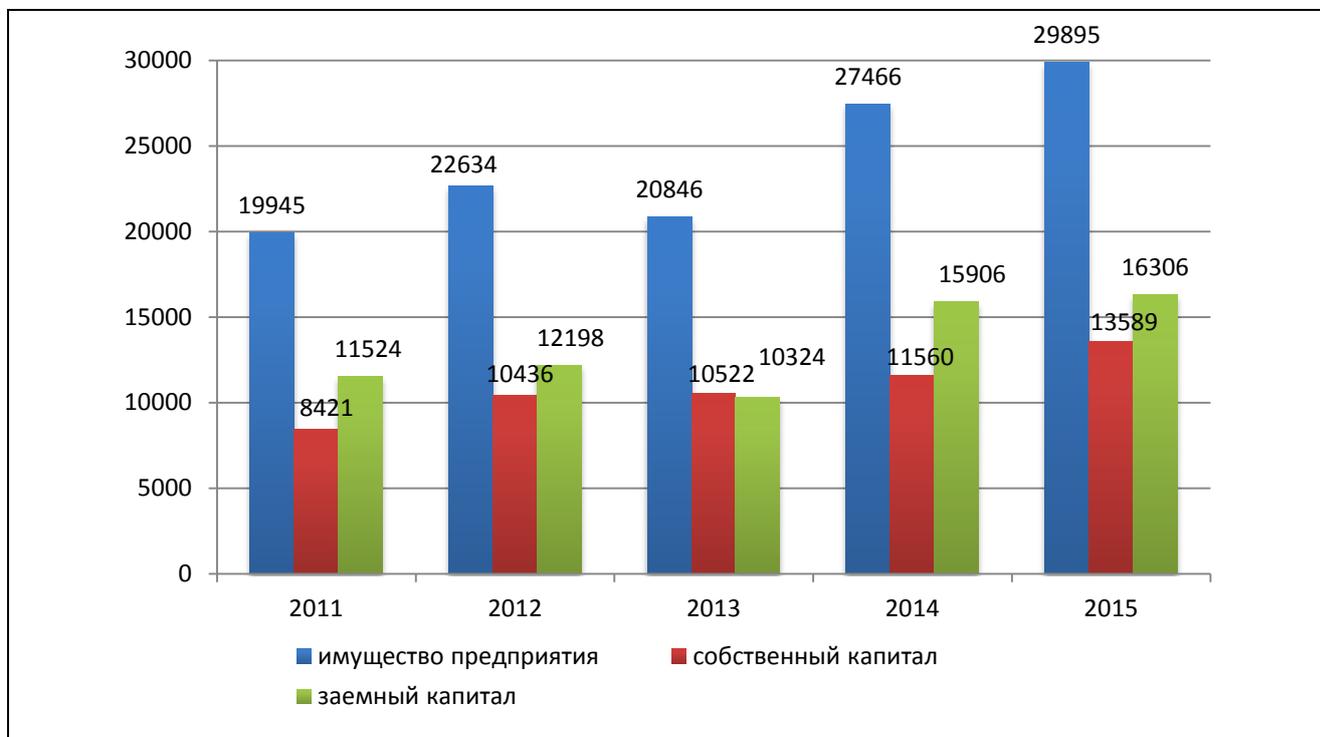


Рисунок 2.3 – Структура капитала, вложенного в имущество предприятия за 2011-2015гг., тыс. руб.

Прибыль или убыток отчетного года - это основной обобщающий показатель экономических и финансовых результатов деятельности организации. В показателе прибыли отражается выручка, нетто, от продажи товара, продукции, работ, услуг, ее структура, эффективность, использования организацией производственных и финансовых ресурсов.

На основе данных из формы № 2 «Отчета о прибылях и убытках» приводится оценка прибыли отчетного года по источникам формирования прибыли в бухгалтерской отчетности. Анализ прибыли от реализации по видам основной деятельности организации проводится на основе полученной информации от предприятия.

Чистая прибыль определяется как прибыль отчетного года за вычетом налога на прибыль и иных налоговых платежей за счет прибыли.

Динамика основных показателей деятельности предприятия подчинится следующим правилам:

$$I_{\text{Пчист}} > I_{\text{Пф}} > I_{\text{Qр}} > I_{\text{А}} > 100\%$$

где  $I_{\text{Пчист}}$ ,  $I_{\text{Пф}}$ ,  $I_{\text{Qр}}$ ,  $I_{\text{А}}$  – темпы роста показателей соответственно чистой реализации товаров, продукции, работ, услуг и общей прибыли, прибыли отчетного гола, выручки (нетто) от стоимости активов (капитала) предприятия.

Для анализа состава, динамики и структуры прибыли предприятия составляется аналитическая таблица 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ состава, динамики и структуры прибыли предприятия за 2011-2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	Темп прироста, %				
						2012г. к 2011 г.	2013г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.	
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	67521	72802	85372	59775	64231	+7,8	+17,3	-30,0	+7,5	
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	-58595	-62258	-75355	-	51751	55016	+6,3	+21,0	-31,3	+6,3
3. Валовая прибыль от реализации	8926	10544	10017	8024	9215	+18,1	-5,0	-19,9	+14,8	
4. Коммерческие расходы	-927	-523	-425	-316	-502	-43,6	-18,7	-25,6	+58,9	
5. Управленческие расходы	-	-	-	-	-			-		
6. Прибыль (убыток «-») от реализации	7999	10021	9592	7708	8713	+25,3	-4,3	-19,6	+13,0	
7. Проценты к получению	153	98	2	-	113	-35,9	-98	-100	+100	
8. Проценты к уплате «-»	-174	-127	-62	-109	-91	-27,0	-51,2	+75,8	-16,5	
9. Прочие операционные доходы	87	31	3	24	46	-64,4	-90,3	+700	+91,7	

Продолжение таблицы 2.3

10. Прочие операционные расходы	-1436	-2045	-1787	-2398	-2023	+42,4	-12,6	+34,2	-15,6
<b>11. Прибыль (убыток «-») до налогообложения</b>	<b>6629</b>	<b>7978</b>	<b>7748</b>	<b>5225</b>	<b>6758</b>	<b>+20,3</b>	<b>-2,9</b>	<b>-32,6</b>	<b>+29,3</b>
12. Отложенные налоговые активы	-	-	-	2	26	-	-	+100	+1200
13. Налог на прибыль	-1932	-2354	-2226	-1725	-1981	+21,8	-5,4	-22,5	+14,8
<b>14. Чистая прибыль</b>	<b>4466</b>	<b>5624</b>	<b>5522</b>	<b>3502</b>	<b>4803</b>	<b>+25,9</b>	<b>-1,8</b>	<b>-36,6</b>	<b>+37,2</b>

Выручка предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 7,8%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также увеличилась на 17,3%, в 2014 по сравнению с 2013 снизилась на 30% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 7,5% и составила 64231 тыс.руб.

Далее определим и оценим темпы прироста себестоимости, управленческих и коммерческих расходов. Себестоимость реализованных товаров и услуг в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 6,3%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также увеличилась на 21%, в 2014 по сравнению с 2013 снизилась на 31,3% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 6,3%.

Коммерческие расходы по данным «Отчета о прибылях и убытках» в 2012 году по сравнению с 2011 годом снизились на 43,6%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также снизились на 18,7%, в 2014 по сравнению с 2013 снизились на 25,6% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 58,9%.

Тот факт, что выручка возросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом, следует оценить положительно, так как в 2014 году наблюдаем резкое падение выручки по сравнению с 2013 годом на 30%. Но увеличение выручки в 2015 году оказалось ниже уровня инфляции.

Определяем и оцениваем темпы прироста себестоимости, управленческих и коммерческих расходов. В идеальном варианте они должны быть ниже темпа прироста выручки. Тогда доля прибыли в выручке возрастает,

к чему и должно стремиться предприятие. Соответственно, доля себестоимости, управленческих и коммерческих расходов в выручке должна уменьшаться. В данном случае, темп прироста выручки за 2015 год составил 7,5%, что выше темпа прироста себестоимости, который составил 6,3%, соответственно, доля прибыли в выручке возросла с 13,4% в 2014 году до 14,3% в 2015 году. Тогда как доля себестоимости в выручке снизилась с 86,6% в 2014 году до 85,7% в 2015 году. Возросла доля коммерческих расходов с 0,53% в 2014 году до 0,78% в 2015 году.

Отметим, за пятилетний период изменение темпа прироста процентов к получению, и процентов к уплате. Также отмечаем изменение прочих доходов, которые в 2012 году по сравнению с 2011 годом уменьшились на 64,4%, в 2013 по сравнению с 2012 годом также снизились на 90,3%, в 2014 по сравнению с 2013 возросли на 700% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличились на 91,7%. Прочие расходы в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличились на 42,4%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизились на 12,6%, в 2014 по сравнению с 2013 возросли на 34,2% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизились на 15,6%.

Всё это в итоге привело к изменениям прибыли предприятия до налогообложения, так в 2012 году по сравнению с 2011 годом она увеличилась на 20,3%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизилась на 2,9%, в 2014 по сравнению с 2013 снизилась на 32,6%, и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 29,3%.

Текущий налог на прибыль, соответственно, в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличился на 21,8%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизился на 5,4%, в 2014 по сравнению с 2013 снизился на 22,5%, и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возрос на 14,8%.

Таким образом, чистая прибыль предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом увеличилась на 25,9%, в 2013 по сравнению с 2012 годом снизилась на 1,8%, в 2014 по сравнению с 2013 снизилась на 36,6%, и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 37,2% и составила 4803 тыс. руб.

Проиллюстрируем структуру прибыли предприятия за 2011-2015 гг. на рисунке 2.4.

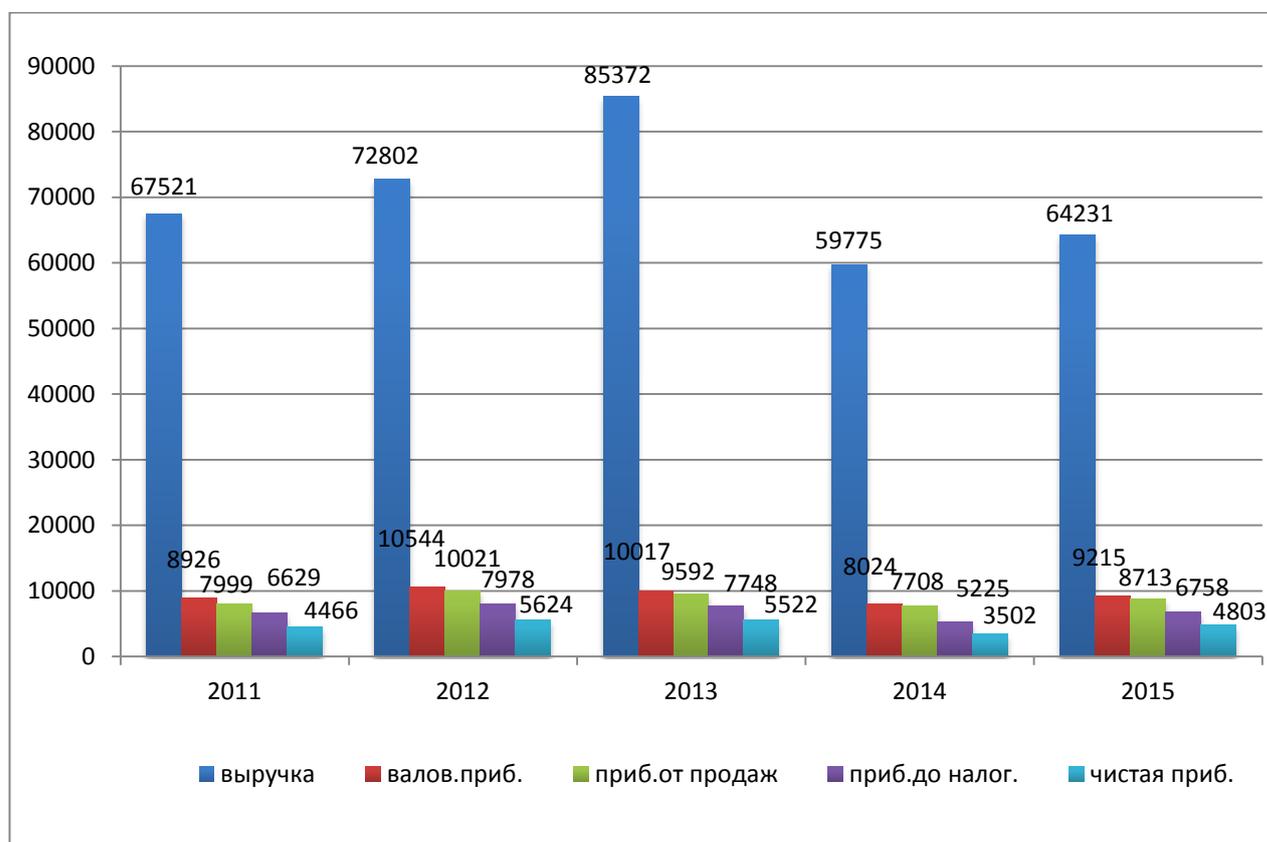


Рисунок 2.4 – Гистограмма изменения прибыли предприятия за 2011-2015 гг., тыс. руб.

На базе пассива бухгалтерского баланса могут рассчитываться показатели финансовой устойчивости, в нашем случае они определяют состав используемого капитала. Приведенную группу показателей определяют как коэффициенты управления пассивами.

В рыночных условиях, когда хозяйственная деятельность организации и ее развитие осуществляется за счет собственных и заемных средств, решающую роль приобретает финансовая независимость предприятия от внешних заемных источников. Запас источников собственных средств есть запас финансовой устойчивости предприятия, при условии, что его собственные средства превышают заемные.

Существуют следующие показатели финансовой устойчивости:

- собственный капитал/активы;
- сумма заемных средств/собственный капитал;
- долгосрочные обязательства/собственный капитал;
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами.

Характеристика показателей финансовой устойчивости приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Система показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия

Показатель	Условное обозначение	Экономическое содержание	Рекомендуемое значение	Тенденция изменения
1	2	3	4	5
1. Собственный капитал / активы	$K_{наз}$	Отражают долю собственного капитала в общей сумме источников финансирования и независимость от внешних источников финансирования; степень формирования активов за счет собственного капитала	$> 0,6$	Повышение (снижение) финансовой независимости предприятия: расширение его деловой активности
2. Сумма заемных средств / собственный капитал	$K_{з.с.}$	Характеризует величину заемных средств на один рубль собственного капитала, степень независимости от внешних источников финансирования	$< 2,0$	Усиление (снижение) зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов
3. Долгосрочные обязательства / собственный капитал	$K_{до}$	Отражает долю собственного капитала, вложенного в оборотные средства; степень мобильности использования собственного капитала	$> 0,5$	Изменение структуры собственного капитала, сферы деятельности предприятия
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$K_{соб.об}$	Характеризует степень обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	$> 0,1$	Снижение (повышение) финансовой устойчивости предприятия; при значении $< 0,1$ принимается решение о банкротстве предприятия

Расчет и оценка показателей финансовой устойчивости предприятия производится в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Расчет и оценка динамики показателей финансовой устойчивости предприятия за 2011-2015 гг.

Показатели	Услов обозн	Алгоритм расчета	Рекоменд. знач.	Значение показателя				
				2011г	2012г	2013г	2014г	2015г
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Коэффициент автономии (коэффициент независимости)	$k_{авт}$	Собственный капитал/Активы	$> 0,6$	0,42	0,46	0,50	0,42	0,45
2. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)	$k_{з. с.}$	Заемный капитал/Собственный капитал	$< 2$	1,37	1,17	0,98	1,38	1,20
3. Коэффициент маневренности	$k_{ман}$	Собственный оборотный капитал/Собственный капитал	-	0,70	0,71	0,72	0,75	0,76
4. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов	$k_{соб. об.}$	Собственный оборотный капитал/Текущие активы	$> 0,1$	0,34	0,38	0,42	0,35	0,40

*Коэффициент финансовой независимости* показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования. Считается, что чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятия. Нормативное значение 0,6-0,7. Коэффициент независимости за 2011-2015 гг. не превысил нормативного значения и за 2015 год составил 0,45, что также ниже нормы.

*Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансирования)* показывает, какая часть деятельности финансируется за счет собственных, а какая – за счет заемных средств. Коэффициент финансирования за 2011 год составляет 1,37, за 2012 год – 1,17,

за 2013 год – 0,98, за 2014 год – 1,38 и за 2015 год – 1,20. Данные коэффициенты соответствуют нормативному значению, то есть степень независимости источников от внешних источников находится на уровне нормы.

*Коэффициент маневренности* определяется как соотношение собственного оборотного капитала к собственному капиталу и имеет значение за 2011 год – 0,70, за 2012 год – 0,71, за 2013 год – 0,72, за 2014 год – 0,75 и за 2015 год – 0,76. Он показывает, какая часть собственного капитала находится в обороте, т.е. в той форме, которая позволяет маневрировать этими средствами. Коэффициент имеет положительное значение за 2011-2015гг., что говорит о достаточности обеспечения гибкости в использовании собственных средств предприятия.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами текущих активов* характеризует наличие собственных оборотных средств у организации, необходимых для ее текущей деятельности. Коэффициент должен быть более 0,1, у данного предприятия за 2011 год составляет 0,34, за 2012 год – 0,38, за 2013 год – 0,42, за 2014 год – 0,35 и за 2015 год – 0,40, что соответствует норме. Можно сделать вывод о том, что предприятие в силах обеспечить себя собственными средствами, посредством своих сил и возможностей.

Проиллюстрируем показатели финансовой устойчивости предприятия за 2011-2015гг. на рисунке 2.5.

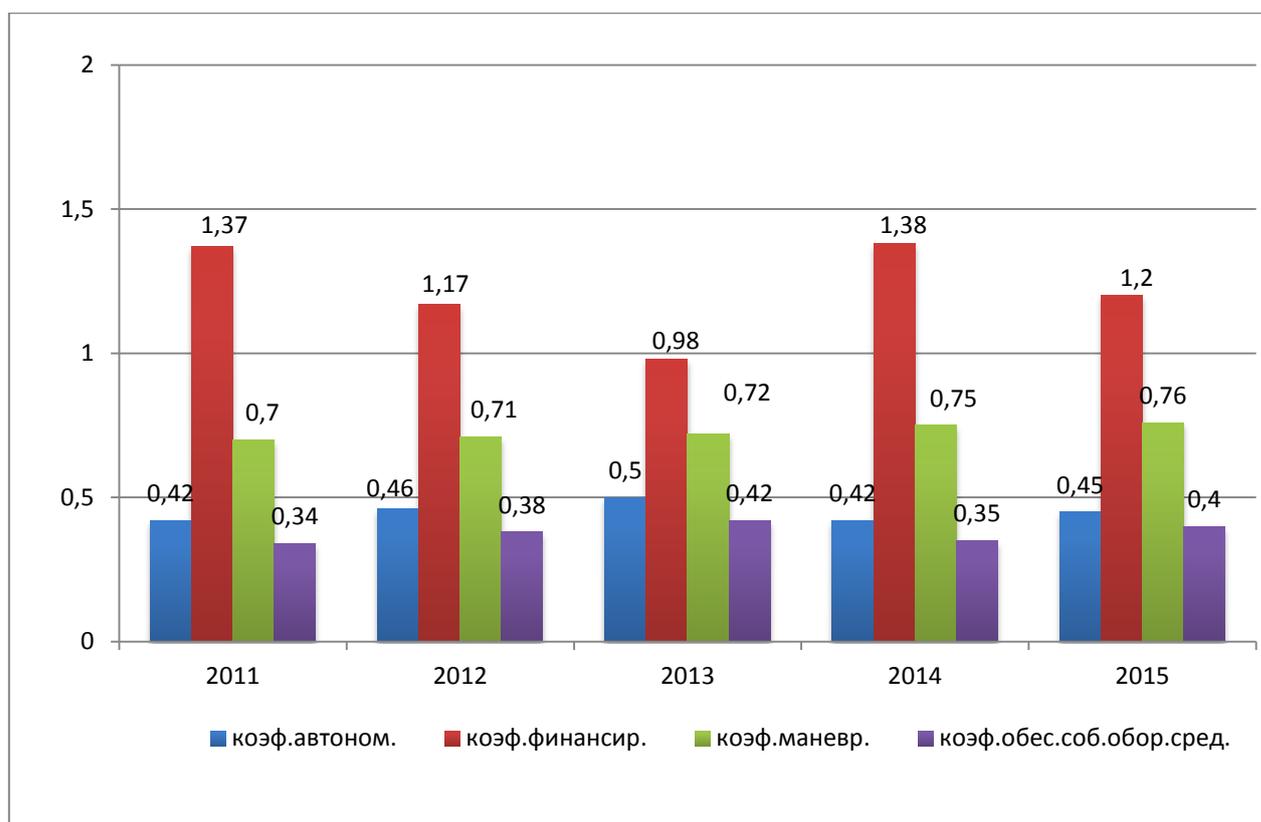


Рисунок 2.5 – Показатели финансовой устойчивости предприятия за 2011-2015 гг.

Под платежеспособностью предприятия понимают способность к быстрому погашению своих краткосрочных долговых обязательств. Для этого необходимы денежные средства: достаточный запас денег на расчетном счете банка и в кассе и некоторые мобильные (наиболее ликвидные оборотные) средства, которые предприятие может обратить в результате обращения в деньги.

В условиях рынка повышается значение платежеспособности предприятия, так как возрастает необходимость своевременной оплаты предприятием текущих платежных требований (выполнение краткосрочных долговых обязательств предприятия).

Для оценки платежеспособности принято рассчитывать показатели ликвидности. Ликвидность – способность товарно-материальных ценностей превращаться в деньги, являющимися абсолютно ликвидными средствами.

Показатели ликвидности определяются отношением ликвидных оборотных активов предприятия к его краткосрочным долговым обязательствам.

Краткосрочные долговые обязательства  $P_{кр}$  рассчитываются как итог раздела V «Краткосрочные пассивы» за вычетом «Доходов будущих периодов» и «Резервов предстоящих расходов и платежей». При наличии информации к краткосрочным долговым обязательствам следует отнести сумму долговых обязательств, которые должны быть погашены в течение 12 месяцев после отчетной даты.

Время, необходимое для превращения в деньги различных составляющих оборотных средств, существенно отличается для реализации ценных бумаг, отдельных видов материальных оборотных средств и при ликвидации дебиторской задолженности, поэтому различают три показателя (три степени) ликвидности:

1. *Коэффициент абсолютной ликвидности* – это отношение наиболее ликвидных активов к текущим обязательствам, показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить в ближайшее время за счет денежных средств и приравненных к ним финансовых вложений.

$$K_{аб.лик.} = (\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}) / (\text{Текущие обязательства})$$

$$K_{аб.лик.} = (\text{стр. 124} + \text{стр. 1250}) / (\text{стр. 151} + \text{стр. 1520} + \text{стр. 1540} + \text{стр. 1550})$$

$$K_{аб.лик.} \text{ за 2011г.} = \frac{4144}{11524} = 0,36$$

$$K_{аб.лик.} \text{ за 2012г.} = \frac{5705}{12198} = 0,47$$

$$K_{аб.лик.} \text{ за 2013г.} = \frac{4901}{10324} = 0,47$$

$$K_{аб.лик.} \text{ за 2014г.} = \frac{19}{15906} = 0,001$$

$$K_{аб.лик.} \text{ за 2015г.} = \frac{2052}{16306} = 0,13$$

2. Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности отражает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена немедленно за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений для расчета с дебиторами.

$$K_{\text{ср.лик.}} = (\text{стр. 123} + \text{стр. 1240} + \text{стр. 1250} + \text{стр. 1260}) / (\text{стр. 151} + \text{стр. 1520} + \text{стр. 1540} + \text{стр. 1550})$$

$$K_{\text{ср.лик.}} \text{ за 2011г.} = \frac{9843}{11524} = 0,85$$

$$K_{\text{ср.лик.}} \text{ за 2012г.} = \frac{10058}{12198} = 0,82$$

$$K_{\text{ср.лик.}} \text{ за 2013г.} = \frac{10207}{10324} = 0,99$$

$$K_{\text{ср.лик.}} \text{ за 2014г.} = \frac{5657}{15906} = 0,36$$

$$K_{\text{ср.лик.}} \text{ за 2015г.} = \frac{7357}{16306} = 0,45$$

3. Коэффициент текущей ликвидности – это главный показатель платежеспособности, показывает какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам может погасить организация, мобилизовав все оборотные средства. Этот показатель характеризует степень обеспеченности покрытия всеми оборотными активами текущих обязательств организации.

$$K_{\text{тек.лик.}} = \text{Оборотные активы} / \text{Текущие обязательства}$$

$$K_{\text{тек.лик.}} = \text{стр. 1200} / \text{стр. 1510} + \text{стр. 1520} + \text{стр. 1540} + \text{стр. 1550}$$

$$K_{\text{тек.лик.}} \text{ за 2011г.} = \frac{17422}{11524} = 1,51$$

$$K_{\text{тек.лик.}} \text{ за 2012г.} = \frac{19623}{12198} = 1,61$$

$$K_{\text{тек.лик.}} \text{ за 2013г.} = \frac{17858}{10324} = 1,73$$

$$K_{\text{тек.лик.}} \text{ за 2014г.} = \frac{24598}{15906} = 1,55$$

$$K_{\text{тек.лик.}} \text{ за 2015г.} = \frac{26644}{16306} = 1,63$$

Результаты расчета показателей ликвидности оформим в виде таблицы 2.6.

Таблица 2.6 – Расчет и оценка динамики показателей ликвидности предприятия за 2011-2015 гг.

Показатели	Услов. обозначен.	Рекомендуемое значение	Значение показателя				
			2011г	2012г	2013г	2014г	2015г
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Краткосрочные (текущие) обязательства предприятия, тыс. руб.	$P_{кр}$	x	11524	12198	10324	15906	16306
2.Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	$A_{ден}$	x	4144	5705	4901	19	4554
3.Дебиторская задолженность	$A_{деб}$	x	3754	2708	3588	4103	2653
4. Запасы (за вычетом расходов будущих периодов), тыс. руб.	$A_{зап}$	x	7396	9302	7415	18731	16993
5.Коэффициент абсолютной ликвидности	$K_{л. абс}$	0,2 – 0,4	0,36	0,47	0,47	0,001	0,13
6.Коэффициент быстрой ликвидности	$K_{л. сроч}$	1,0	0,85	0,82	0,99	0,36	0,45
7.Коэффициент текущей ликвидности	$K_{л. тек}$	2,0	1,51	1,61	1,73	1,55	1,63

Коэффициент абсолютной ликвидности за 2011 год составляет 0,36, за 2012 год – 0,47, за 2013 год – 0,47, за 2014 год – 0,001 и за 2015 год – 0,13, при норме 0,2-0,4. Такое значение коэффициента абсолютной ликвидности за 2015 год означает, что 13% краткосрочных обязательств может быть погашено предприятием сразу за счет денежных средств. Превышение рекомендованного значения свидетельствует, что предприятие имеет больше средств, чем необходимо для удовлетворения прогнозируемых потребностей, а избыток средств приносит мало прибыли или не дает её совсем.

Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности за 2011 год составляет 0,85, за 2012 год – 0,82, за 2013 год – 0,99, за 2014 год – 0,36 и за 2015 год –

0,45. Данный коэффициент показывает, какую часть своих краткосрочных долговых обязательств предприятие может оплатить, не прибегая к ликвидации запасов. Значение коэффициента занижено, то есть платежеспособность недостаточна, плохая эффективность управления активами, в результате уменьшения доходов и увеличения долгов, все это повышает риск банкротства.

При наличии просроченной дебиторской задолженности значение коэффициента будет завышенным.

*Коэффициент текущей ликвидности* за 2011 год составляет 1,51, за 2012 год – 1,61, за 2013 год – 1,73, за 2014 год – 1,55 и за 2015 год – 1,63, что ниже нормы. Показывает, в какой кратности оборотные активы превышают краткосрочные долговые обязательства предприятия, зависит от срока превращения ликвидных активов в наличные деньги. Показатель ниже рекомендуемого значения, таким образом, отношение оборотных активов и краткосрочных обязательств говорит о том, что организация не в состоянии полностью и в срок погасить свои обязательства.

Проиллюстрируем показатели ликвидности предприятия за 2011-2015гг. на рисунке 2.6.

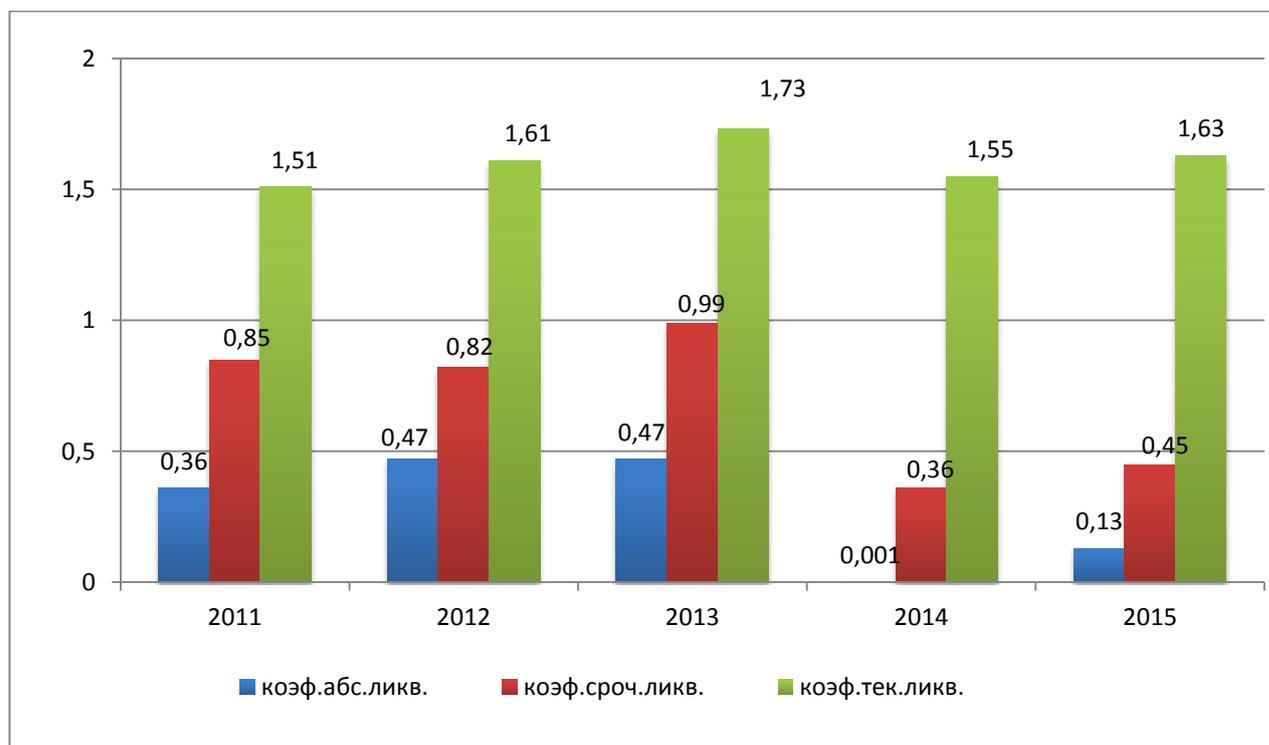


Рисунок 2.6 – Показатели ликвидности предприятия за 2011-2015гг.

Показатели рентабельности – это важнейшие характеристики фактической среды формирования прибыли и дохода предприятий. По этой причине они являются обязательными элементами сравнительного анализа и оценки финансового состояния предприятия. При анализе производства показатели рентабельности используются как инструмент инвестиционной политики и ценообразования.

Показатели рентабельности являются относительными характеристиками финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. Они измеряют доходность предприятия с различных позиций и группируются в соответствии с интересами участников экономического процесса.

Для анализа показателей рентабельности заполним таблицу 2.7 и дадим оценку тенденций их изменения.

Таблица 2.7 – Расчет и динамика показателей рентабельности за 2011-2015гг., тыс. руб.

Показатели	Услов. обозн.	Алгоритм расчета	Значение показателя				
			2011г	2012г	2013г	2014г	2015г
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг	$Q_p$		67521	72802	85372	59775	64231
2. Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг (включая коммерческие и управленческие расходы)	$C_{Q_p}$		-59522	-62781	-75780	-52067	-55518
3. Прибыль от реализации	$P_{Q_p}$		7999	10021	9592	7708	8713
4. Прибыль отчетного года	$P_{o.t.}$		6629	7978	7748	5225	6758
5. Налог на прибыль	$H_{np}$		-1932	-2354	-2226	-1725	-1981
6. Чистая прибыль	$P_{чист}$		4466	5624	5522	3502	4803
7. Стоимость активов	$A$		19945	22634	20846	27466	29895
8. Стоимость оборотных активов	$A_{об}$		17422	19623	17858	24598	26644

Продолжение таблицы 2.7.

9. Собственный капитал	$K_{\text{соб}}$		8421	10436	10522	11560	13589
10. Долгосрочные обязательства	$K_{\text{долг}}$		-	-	-	-	-
<b>11. Показатели рентабельности</b>							
11.1. Рентабельность активов, %	$R_A$	Стр.6/стр.7	22,4	24,8	26,5	12,8	16,1
11.2. Рентабельность оборотных активов, %	$R_{A, \text{об}}$	Стр.3/стр.8	45,9	51,1	53,7	31,3	32,7
11.3. Рентабельность собственного капитала, %	$R_{K, \text{соб}}$	Стр.6/стр.9	53,0	53,9	52,5	30,3	35,3
11.4. Рентабельность инвестированного капитала, %	$R_{K, \text{долг}}$	Стр.4/(стр.9+стр.10)	78,7	76,4	73,6	45,2	49,7
11.5. Рентабельность продаж, %	$R_{\text{пр}}$	Стр.3/стр.1	11,8	13,8	11,2	12,9	13,6
11.6. Прибыльность продукции, %	$\pi_{\text{пр}}$	Стр.3/стр.2	13,4	16,0	12,7	14,8	15,7

*Рентабельность активов* за 2011 год составляет 22,4, за 2012 год – 24,8, за 2013 год – 26,5, за 2014 год – 12,8 и за 2015 год – 16,1, т.е. за анализируемый период произошло снижение данного коэффициента. Также, анализируя полученный показатель, можно сделать вывод, что с каждого затраченного рубля организация получила прибыль за 2015 год в размере 16,1%. Таким образом, доходность предприятия составляет 16,1%.

*Рентабельность оборотных активов* за 2011 год составляет 45,9, за 2012 год – 51,1, за 2013 год – 53,7, за 2014 год – 31,3 и за 2015 год – 32,7. За пятилетний период произошло уменьшение данного показателя. Рентабельность оборотных активов характеризует эффективность использования оборотных активов и показывает, сколько чистой прибыли приходится на рубль оборотных активов.

*Рентабельность собственного капитала* за 2011 год составляет 53, за 2012 год – 53,9, за 2013 год – 52,5, за 2014 год – 30,3 и за 2015 год – 35,3. Данный показатель является важнейшим для оценки инвестиционной

привлекательности компании в долгосрочном плане. Он показывает, какую прибыль приносит каждый рубль, вложенный в бизнес компании её владельцами.

*Рентабельность инвестированного капитала* за 2011 год составляет 78,7, за 2012 год – 76,4, за 2013 год – 73,6, за 2014 год – 45,2 и за 2015 год – 49,7. Таким образом, можно сказать, что эффективность использования денежных средств, вложенных в производственную деятельность предприятия, снизилась за рассматриваемый период, но по-прежнему остается на хорошем уровне.

*Рентабельность продаж* за 2011 год составляет 11,8, за 2012 год – 13,8, за 2013 год – 11,2, за 2014 год – 12,9 и за 2015 год – 13,6 и показывает, какую прибыль имеет предприятие с каждого рубля реализованной продукции. Рост показателя является следствием роста цен при постоянных затратах на производство реализованной продукции (работ, услуг) или снижения затрат на производство при постоянных ценах. Уменьшение свидетельствует о снижении цен при постоянных затратах на производство или о росте затрат на производство при постоянных ценах, т. е. о снижении спроса на продукцию предприятия.

*Прибыльность продукции* за анализируемый период увеличилась, и за 2011 год составляет 13,4, за 2012 год – 16,0, за 2013 год – 12,7, за 2014 год – 14,8 и за 2015 год – 15,7. Таким образом, прибыль за 2015 год, которую получаем на один рубль затрат выросла по сравнению с 2011 годом.

Проиллюстрируем показатели рентабельности предприятия за 2011-2015гг. на рисунке 2.7.

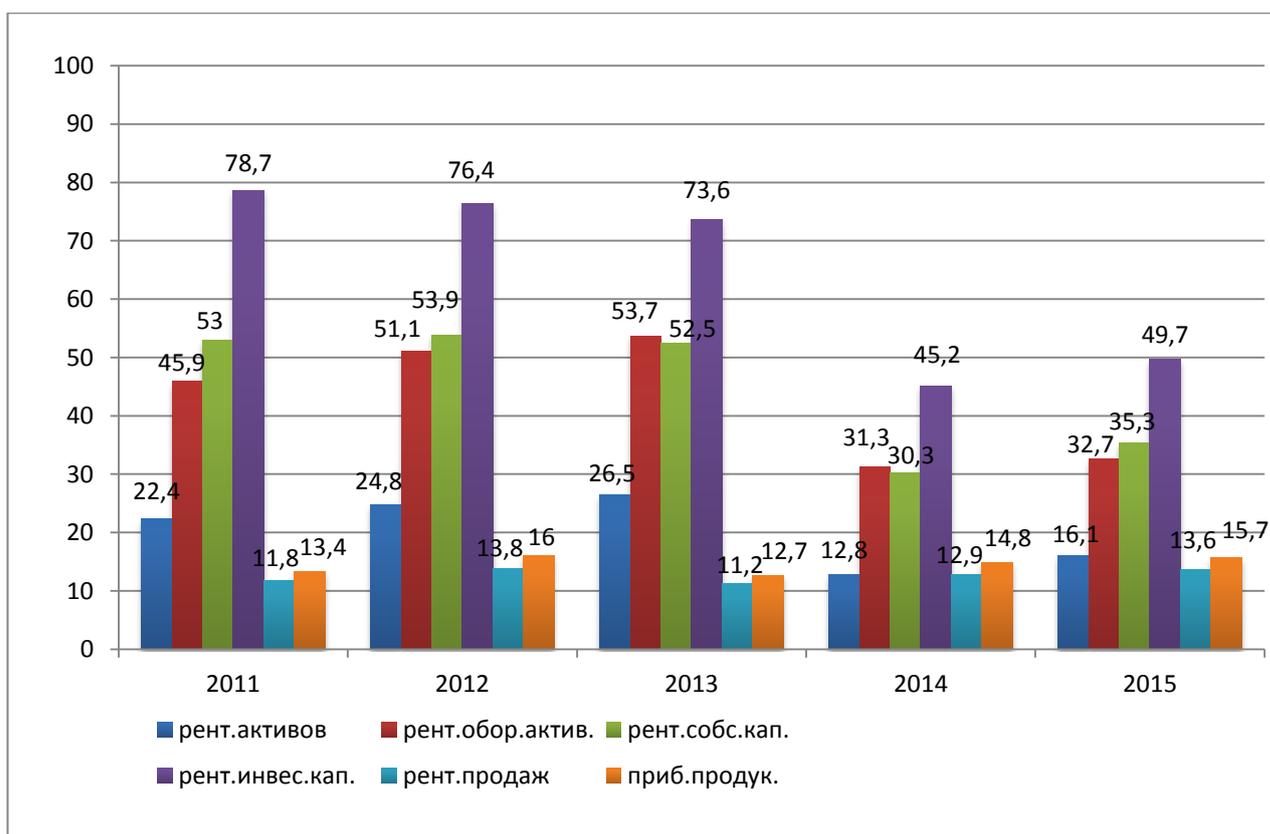


Рисунок 2.7 – Показатели рентабельности предприятия за 2011-2015гг., %

На основании годовой бухгалтерской отчетности предприятия была дана общая оценка финансового состояния организации, проведен анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, а также рассчитан ряд показателей и коэффициентов оценки ликвидности и рентабельности активов организации.

Финансовое состояние предприятие и его устойчивость во многом зависит от оптимальной структуры источников капитала (соотношение собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия, в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия. Анализ всех этих факторов позволил сделать следующие выводы:

Валюта баланса в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла с 27466 тыс. руб. до 29895 тыс. руб., или на 8,8%, что свидетельствует о повышении хозяйственного оборота организации.

В активе баланса предприятия преобладают оборотные активы, что говорит о достаточно мобильной структуре активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. Их доля на 2015 год составляет 89,1% валюты баланса по сравнению с 2011 годом 87,4%. Внеоборотные активы, соответственно, на 2015 год составляют 10,9% валюты баланса, по сравнению с 2011 годом 12,6%.

Эффективность работы предприятия в целом, характеризуемая показателями рентабельности за 2015г., также повысилась, вследствие чего объемы выручки и прибыли увеличились.

На предприятии существуют также и проблемы, которые необходимо будет разрешить:

1. Отметим увеличение запасов предприятия в 2012 году по сравнению с 2011 годом на 26,0%, в 2014 по сравнению с 2013 возросли на 152,7% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросли на 1,2%. Доля запасов увеличилась с 37,2% за 2011 год до 71,4% за 2015 год. Эти изменения должны отрицательно отразиться на рентабельности и платежеспособности предприятия, поскольку содержание запасов требует дополнительных расходов.

2. Дебиторская задолженность предприятия в 2013 по сравнению с 2012 годом возросла на 32,5%, в 2014 по сравнению с 2013 возросла на 14,4% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 5,3%. Это говорит о том, что предприятие не проводит работу по возврату задолженности покупателей и заказчиков. Предприятию необходимо стремиться к сокращению дебиторской задолженности и стремиться увеличить и отсрочить кредиторскую задолженность, так как кредиторская задолженность является одновременно источником покрытия дебиторской задолженности.

3. Коэффициент финансовой независимости за 2011-2015 гг. не превысил нормативного значения и за 2015 год составил 0,45, что также ниже нормы. Считается, что чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятия.

4. Рассчитанные коэффициенты ликвидности позволяют сделать вывод о том, что степень покрытия обязательств организации наличными денежными ресурсами низкая. Помимо этого, наблюдается снижение данных коэффициентов в течение анализируемого периода – все это свидетельствует о недостаточно стабильной платежеспособности предприятия.

### **3 Совершенствование системы финансового планирования в ООО «КонсультантЪ»**

#### **3.1 Основные направления совершенствования системы планирования финансовой деятельности в ООО «КонсультантЪ»**

При долгосрочном финансовом планировании на предприятии, изначально, определяют уровни доходов и расходов за год и ежемесячно. Учитывая сервисную ориентированность предприятия, таким образом, что доход определяется не только объемом проданного товара, но объемом оказанных услуг. Из чего возникает следующая проблема: необходимо спрогнозировать те виды товаров и услуг, которые будут востребованы на рынке в планируемом году, для того чтобы оценить ожидаемый приток финансовых средств. Несмотря на то, что рынок, который занимает ООО «КонсультантЪ» достаточно стабильный, но на это влияют множество факторов, такие как, изменение технических характеристик поставляемой техники, программного обеспечения, перенасыщения рынка, снижения активности вложения финансовых средств частных инвесторов в предприятия данного типа, приход в регион крупных сетевых компаний, различные изменения законодательств как федеральных, так и региональных. Поэтому, определяя среднесрочную перспективу развития, руководство предприятия ориентируется на показатели аналогичного периода предыдущего года.

Также отдельно при финансовом планировании надо выделить проблему с задолженностями, как дебиторской, так и кредиторской. Главной особенностью работы ООО «КонсультантЪ» является гибкий подход к клиентам, предоставление льготных условий по оплатам срокам. В анализируемой организации все ожидаемые расчеты с клиентами вносятся в соответствующий план, также как и расчеты с поставщиками за поставляемый товар. И не всегда клиенты выдерживают заложенный график платежей, создавая при этом разницу в ожидаемых и поступаемых финансовых ресурсах.

В основном сделки проводятся на данном этапе с постоплатной системой, таким образом, оплата товаров и услуг только по поступлению продукции и выполнению услуг. При этом дебиторская задолженность возрастает. В организации при планировании всегда закладывается определенная сумма дебиторской задолженности, при превышении которой принимаются определенные мероприятия по уменьшению данной суммы. С другой стороны, намечается тенденция со стороны поставщиков к уменьшению сроков отсрочек оплаты товаров, что приводит к уменьшению резервных капиталов, необходимости увеличивать оборотный капитал, изымать собственные средства из оборота.

Нехватка оборотных средств. Как было упомянуто ранее, работа без предоплат со значительными отсрочками платежей подразумевает наличие у предприятия достаточных резервов для обеспечения успешных сделок.

Определение структуры источников финансирования. Денежные средства должны поступать на предприятие из разных источников. При получении финансовых потоков по одному направлению, резкие колебания рынка, вызванные какими-либо факторами, как экономическими, так и административными, могут негативно сказаться на предприятии.

Согласованность между подразделениями. При финансовом планировании, учитывая большое количество направлений, по которым работает предприятие, возникает проблема согласования финансов между подразделениями. Особенно это касается крупных, долгосрочных проектов. Поэтому для оптимизации оперативного финансового планирования на предприятии проводятся в определенные дни «планерки» с участием руководства предприятия и руководителей отделов, где и решается перераспределение средств в зависимости от степени потребности.

Создание новых направлений деятельности. Так как предприятие занимается поставкой товаров и оказанием услуг, то оно должно постоянно развиваться, чтобы успешно противостоять конкурентам, так как при организации какого-либо направления тут же возникают конкурентные

организации. Соответственно развитие новых направлений требует значительных финансовых средств на обучение специалистов, создание необходимой инфраструктуры, товарных запасов и иных организационных мероприятий. При финансовом планировании эти средства необходимо учитывать.

Проблемы с оптимизацией товарных запасов. Наличие большого товарного запаса может негативно сказаться на финансовом положении, так как есть вероятность существенного изменения рынка, и, соответственно, возникновения большого количества неликвидов с проблемной реализацией, а также влечет за собой «замораживание» финансовых ресурсов в товаре.

Важными факторами финансовой устойчивости ООО «КонсультантЪ» являются оптимальный состав и структура активов, а также правильный выбор стратегии управления ими.

Устойчивость общества во многом зависит от качества управления текущими активами, от того, сколько задействовано оборотных средств и как именно, какова величина запасов и активов в денежной форме, так как если общество уменьшает запасы и ликвидные средства, то оно может пустить больше капитала в оборот и, следовательно, получить больше прибыли. Но одновременно возрастает риск неплатежеспособности общества и остановки производства из-за недостаточности запасов. Искусство управления текущими активами состоит в том, чтобы держать на счетах предприятия лишь минимально необходимую сумму ликвидных средств, которая нужна для текущей деятельности.

Значительный внутренний фактор финансовой устойчивости – состав и структура финансовых ресурсов и правильный выбор стратегии и тактики управления ими.

ООО «КонсультантЪ» будет чувствовать себя более спокойным и устойчивым, когда собственные финансовые ресурсы, будут находиться в более высоких объемах. При этом важна не только сумма прибыли, но и структура ее

распределения, особенно та доля, которая направляется на развитие организации.

Результаты деятельности во многом зависят от того, насколько грамотно и профессионально выполняют работники свои обязанности. Развитие экономики и изменение условий деятельности требуют постоянного пополнения знаний специалистов, изучения опыта работы аналогичных предприятий. Для этого необходимо:

- перенимать опыт выхода из сложного финансового состояния у рентабельных организаций, которые справляются с трудностями;
- приглашать специалистов для проведения семинаров по повышению квалификации работников.

В результате этого будет создан не просто коллектив, а команда грамотных, высокопрофессиональных специалистов, обеспечивающая эффективность деятельности организации.

### **3.2 Предложения по совершенствованию финансового планирования на предприятии**

Для кредиторов недостаточная платежеспособность у должника может означать задержку в уплате процентов и основной суммы долга или частичную либо полную потерю ссуженных средств. Текущее состояние платежеспособности компаний может повлиять также на ее отношение с клиентами и поставщиками товаров и услуг (изменение ликвидности может привести и к потере связей с поставщиками). Так как если организация не может погасить свои текущие обязательства по мере того как наступает срок их оплаты, ее дальнейшее существование ставится под сомнение, и это отодвигает все остальные показатели деятельности на второй план.

Далее рассмотрим меры, которые могут быть предложены ООО «КонсультантЪ», чтобы увеличить собственный капитал, доля которого на

конец 2015 года составляет 45,5% валюты баланса, тем самым повысив коэффициент финансовой независимости:

1. Повышение собственного капитала за счет нераспределенной прибыли организации;
2. Повышение уставного капитала собственниками и третьими лицами;
3. Предоставление безвозмездной финансовой помощи учредителями;
4. Предоставление организации учредительных займов, желательно долгосрочных. Формально эта мера не улучшает структуру баланса, так как увеличивает обязательства организации, но фактически устойчивость бизнеса растет, поскольку увеличиваются средства участников в структуре финансирования;
5. Привлечение банковских кредитов, желательно долгосрочных;
6. Переоценка основных средств, с целью увеличения их стоимости. Эта мера формально увеличивает финансовую устойчивость организации, поскольку в результате увеличивается стоимость основных средств и величина добавочного капитала (составляющая собственного капитала организации).

То, что показатели, характеризующие платежеспособность ООО «КонсультантЪ», находятся на уровне ниже нормы, объясняется, в основном, наличием у предприятия значительной суммы кредиторской задолженности. Удельный вес, которой на конец 2015 года составляет 47,7% валюты баланса или 14244 тыс.руб., это говорит о том, что на предприятии не очень хорошо организовано управление кредиторской задолженностью, скорость оборота которой составляет 80 дней, что свидетельствует о том, что ее погашение происходит медленными темпами.

Для решения сложившейся ситуации, ООО «КонсультантЪ» надо четко структурировать все долги по срокам выплаты и стараться выплачивать их в порядке очередности.

Снижению задолженности способствует эффективное управление ею посредством анализа давности сроков. Такой анализ выявляет, кто из кредиторов долго ждет оплаты и, скорее всего, начнет проявлять нетерпение.

ООО «КонсультантЪ» надо, в первую очередь, рассчитаться с долгами по налогам и сборам, перед внебюджетными фондами, потому что отсрочки по этим платежам обычно влекут за собой выплату штрафов (пени). Далее надо четко структурировать долги перед поставщиками и подрядчиками, и определить какие из них требуют срочного погашения. В последнюю очередь нужно будет рассчитаться с персоналом организации.

Погашение части кредиторской задолженности можно осуществить за счет имеющейся у ООО «КонсультантЪ» суммы дебиторской задолженности, которая на конец 2015 года составляет 4321 тыс. руб., или 14,5% валюты баланса.

Также по результатам анализа выяснили, что дебиторская задолженность ООО «КонсультантЪ» в 2012 году по сравнению с 2011 годом сократилась на 27,9%, в 2013 по сравнению с 2012 годом возросла на 32,5%, в 2014 по сравнению с 2013 возросла на 14,4% и, в 2015 году по сравнению с 2014 годом возросла на 5,3%. Это говорит о том, что предприятие не усиливает работу по возврату задолженности покупателей и заказчиков. Для снижения дебиторской задолженности в дальнейшем рекомендуем ООО «КонсультантЪ» работать только с проверенными дебиторами, возврат задолженности которых не нарушал сроков и требований договоров.

Из-за дефицита денежных средств ООО «КонсультантЪ» надо разработать новую политику по предоставлению кредитов и управления дебиторской задолженностью.

Также рекомендуем разработать каталог клиентов с четким распределением приоритетов по оплате и отсрочек. Составить платежный календарь согласно разработанным приоритетам, с учетом реальных финансовых возможностей. Периодически, с заданными интервалами, проводить коррекцию платежного календаря.

Управление дебиторской задолженностью в компании «КонсультантЪ» должно включать:

- Контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности;
- Определение условий продажи, обеспечивающих гарантийное поступление денежных средств;
- Оценку реальной стоимости существующей дебиторской задолженности;
- Постоянный контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей;
- Определение конкретных размеров скидок долгосрочной оплаты.

Рекомендуем для компании «КонсультантЪ» разработать политику взаимодействия с поставщиками, также определить методы и способы расчетов, закрепить все в договорах. Отметим, что стоит предпочтение отдавать поставщикам, которые работают без предоплаты или с четко оговоренными условиями поставок. Заключить долгосрочные договора с поставщиками. Периодически пересматривать условия работы с поставщиками, оптимизировать договора.

Отметим, что коэффициент абсолютной ликвидности за 2015 год составляет 0,13, при норме 0,2-0,4. Коэффициент срочной (быстрой) ликвидности за 2015 год составляет 0,45, при норме 1. Коэффициент текущей ликвидности за 2015 год – 1,63, что также ниже нормативного значения. Таким образом, для достижения достаточного уровня коэффициентов ликвидности ООО «КонсультантЪ» рекомендуется увеличить недостаток доли высоколиквидных активов и уменьшить зависимость от краткосрочных обязательств, привлекая долгосрочные кредиты. Если ООО «КонсультантЪ» возьмет кредит в банке, подлежащий погашению более, чем через 12 месяцев после отчетной даты и рационально использует эти средства по назначению (например, открытие дополнительного филиала в центре города и проведение эффективной рекламной кампании на телевидении и радио, рекламными листовками и щитами), то предприятие получит не только прибыль, но и сможет погасить задолженность перед государственными и внебюджетными

фондами, перед персоналом организации. Это мероприятие поможет улучшить финансовое положение и увеличить платежеспособность компании «КонсультантЪ». Также поможет приблизить значения коэффициентов ликвидности к нормативным значениям и позволит компании погасить на текущий момент краткосрочные обязательства за счет свободных денежных средств и за счет средней степени активов.

Также можно порекомендовать ООО «КонсультантЪ», в случае появления свободных денежных средств, вкладывать их в краткосрочные ценные бумаги. Имея достаточное количество денежных средств на расчетном счете предприятие обладает способностью оплачивать краткосрочные обязательства. Но с другой стороны, омертвление финансовых ресурсов в виде денежных средств связано с определенными потерями – с некоторой долей условности их величину можно оценить размером упущенной выгоды от участия в каком-либо доступном инвестиционном проекте.

Поэтому было бы неплохо, предварительно изучив рынок ценных бумаг, вложить денежные средства в краткосрочные ценные бумаги. И таким образом, пополнить наиболее ликвидные активы. Это, обязательно, улучшит картину платежеспособности организации, а также позволит получить дополнительный доход в ближайшем будущем.

Также рекомендуем проводить выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств. Снижение затрат на непроизводственные нужды, оптимизация вложений в основные средства, использование новых энергосберегающих технологий для снижения коммунальных затрат. В связи с постоянно растущими тарифами на энергоресурсы данный раздел приобретает особенную значимость. Кроме того, опыт по внедрению новых технологий по энергосбережению в компании «КонсультантЪ» может быть перенесен и на клиентов, что положительно скажется на обороте услуг.

Поддержание в компании соответствующего материально-техническое обеспечения, нужного как для выполнения повседневной работы, так и для

развития ООО «КонсультантЪ». В компании существует постоянно обновляемый перечень необходимого оборудования и программного обеспечения для качественного выполнения работ. Кроме того, нужно обеспечить нормального функционирования компании в плане пожарной безопасности, ГО и МЧС, электробезопасности и т.д., что влечет за собой постоянные затраты на поддержание и обновление. Для компании советуем оптимизировать статью затрат, чтобы поддерживать актуальность.

Периодически проводить мероприятия по повышению квалификации сотрудников на предприятии. Каждый сотрудник должен осваивать новое оборудование и программное обеспечение, это ведет к увеличению скорости работы и уменьшению ошибок и простоев, что положительно сказывается на себестоимости выполняемых услуг. При тех же самых объемах работ это позволит уменьшить время выполнения таких работ. Тем самым у специалистов ООО «КонсультантЪ» появится дополнительное время для выполнения других работ.

Разработать для каждого подразделения планы затрат на маркетинговые и иные цели. Каждое подразделение, имеющее собственный оборот, должно заботиться об увеличении прибыли. Соответственно, применяя те или иные способы увеличения объема продаж, необходимо закладывать в бюджет предприятия затраты на прямую и косвенную рекламу, акции и т.д.

Доля оборотных средств в составе имущества предприятия очень высокая, на конец 2015 года составляет 89,4% валюты баланса. Несмотря на это, предприятие испытывает некоторую потребность в оборотных средствах. Такое положение в компании «КонсультантЪ» сложилось из-за замораживания части оборотных средств в виде готовой продукции и товаров для перепродажи (39%). За отчетный период предприятие не только не смогло уменьшить остатки готовой продукции на складах, но и произошло их увеличение. Причинами такого положения являются проблемы со сбытом, которые обусловлены жесткой конкуренцией на рынке сбыта предоставляемого товара и услуг ООО «КонсультантЪ». Для решения сложившейся ситуации надо четко

изучить рынок сбыта товаров и услуг, возможности создания новых каналов сбыта продукции, повышения конкурентоспособности продукции и услуг за счет увеличения качества или снижения цены, изучение спроса потребителей, расширение ассортимента продукции, чтобы цены на предоставляемые товары и услуги были доступны для любого потребителя. Для оптимизации структуры запасов следует вести непрерывный мониторинг запасов и дебиторской задолженности, своевременно устраняя негативные тенденции.

Также рекомендуем для «КонсультантЪ» установить лимит товарных запасов. В данном случае необходимо обозначить как неснижаемый запас товарных остатков для бесперебойной работы отделов предприятия, в том числе и прямых продаж (для этих целей на предприятии внедрена система «минимальной корзины», так и верхний уровень товарных запасов для того, чтобы товар успевал продаваться и не «залеживался», тем самым изымая средства из оборота.

Отметим, что необходимо установить контроль за неликвидами, то есть за товарами, имеющими длительные сроки реализации или низкую оборачиваемость, а также товары, по тем или иным причинам утратившие актуальность. Установить лимит таких товаров в ООО «КонсультантЪ» и постоянно отслеживать. Назначить ответственного и закрепить обязанность в должностной инструкции. С периодичностью не реже раз в полгода проводить мероприятия по снижению запаса таких товаров (акции, скидки, комплекты, подарки и т.д.)

Далее, предложим мероприятия с целью внедрения их в ООО «КонсультантЪ» для повышения показателей ликвидности и платежеспособности предприятия и рассчитаем затраты на них за планируемый 2017 период:

1. Дополнительно принять бухгалтера материальной группы в штат сотрудников бухгалтерии, в обязанности которого будет входить:

– контроль расчетов с дебиторами по отсроченной или просроченной задолженности;

- оценка реальной стоимости существующей дебиторской задолженности;
- постоянный контроль за соотношением дебиторской и кредиторской задолженностей;
- разработка политики взаимодействия с поставщиками, методы и способы расчетов;
- непрерывный мониторинг запасов и дебиторской задолженности;
- контроль за неликвидами, то есть за товарами, имеющими длительные сроки реализации или низкую оборачиваемость.

Затраты при приеме бухгалтера материальной группы с окладом 23 тыс. руб. в ООО «КонсультантЪ» за год составят:  $23 \text{ тыс. руб.} * 12 = 276 \text{ тыс. руб.}$ ;

Затраты на размещение объявления об открытии вакансии бухгалтера в газете «Вакансии» и бегущая строка на телевидении составят на общую сумму 4тыс. руб.

2. Отделу маркетинга и рекламы поручить изучение рынка сбыта товаров и услуг, возможности создания новых каналов сбыта продукции компании «КонсультантЪ», с целью повышения конкурентоспособности продукции за счет увеличения качества или снижения цены, изучение спроса потребителей. Выделить на данные мероприятия 60 тыс. руб.

3. Мероприятия по снижению запаса товаров, имеющих длительные сроки реализации или низкую оборачиваемость, а также товары, по тем или иным причинам утратившие актуальность. Такими мероприятиями могут быть акции и скидки, проводимые в ООО «КонсультантЪ». Затраты на них составят с учетом проведения два раза в год:

- реклама на радио о проведении акции в течении двух недель:  
 $5\,000 * 14 * 2 = 140 \text{ тыс. руб.}$ ;
- рекламные листовки (400шт)  $15000 * 2 = 30 \text{ тыс. руб.}$ ;

4. Проведение семинаров и тренингов, для персонала организации, непосредственно задействованного в повышении финансовой устойчивости и

платежеспособности предприятия. Затраты на них составят с учетом проведения семинаров два раза в год:  $4500*20*2=180$  тыс. руб.

5. Открытие дополнительного офиса продаж в центре города Томска. Это мероприятие поможет улучшить финансовое положение и увеличить платежеспособность компании. Далее рассчитаем затраты за год, которые необходимы для открытия нового офиса:

5. Прием 3 сотрудников в штат отдела продаж дополнительного офиса с окладом 22 тыс. руб. в ООО «КонсультантЪ» за год составят: 22 тыс. руб.\*3\*12= 792 тыс.руб.;

Прием кладовщика в штат отдела продаж дополнительного офиса с окладом 16 тыс. руб. в ООО «КонсультантЪ» за год составят: 16 тыс.руб.\*12= 192 тыс. руб.;

6. Затраты на размещение объявления об открытии вакансий в газете «Вакансии» и бегущая строка на телевидении составят на общую сумму 5 тыс. руб.;

7. Арендная плата в год за офисное помещение, общей площадью 42м<sup>2</sup> (стоимость электроэнергии входит в арендную плату) составит: 24 тыс.руб.\*12= 288 тыс.руб.;

8. Уборка офисного помещения за год составит:

9 тыс.руб.\*12= 108 тыс.руб.;

Закупка офисного оборудования и мебели, а именно:

– стоимость готового комплекта для работы со стандартными офисными приложениями (Системный блок + монитор + клавиатура + мышь) составит: 15 тыс. руб.\*4 чел. = 60 тыс. руб.;

– стоимость МФУ Brother MFC-1815R с поддержкой работы в сети (принтер, сканер, копир, факс), отличный функционал для малого офиса, составит: 4,5 тыс.руб.;

– стоимость телефонных аппаратов и АТС составит: 2 тыс.руб.\*3шт.= 6 тыс.руб.;

- стоимость канцелярских товаров для 4 сотрудников офиса продаж составит 6 тыс. руб.;
- затраты на мебель, на одно рабочее место составляют 5,5 тыс.руб., соответственно для 4 сотрудников составят: 5,5 тыс. руб.\*4 = 22 тыс.руб.;
- затраты на приобретение и установку стеллажей и полок составят в среднем 23,5 тыс. руб.;
- прокладка СКС и установка программ 1С и справочно-правовых систем КонсультантПлюс не потребует затрат, так как эти займутся специалисты компании

Итого затраты на оборудование офисного помещения составят 122 тыс.руб.;

Затраты на оформление нового офиса, а именно размещение рекламного щита на здании арендуемого помещения размером 3м\*2м составят 17 тыс.руб.

Размещение объявления на главной страничке Интернет-сайта компании, об открытии нового офиса в центре города. Затрат данное мероприятие не потребует.

Представим затраты за год, которые понесет компания «КонсультантЪ» по открытию дополнительного офиса в центре города в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Затраты по открытию дополнительного офиса ООО «КонсультантЪ»

№	Затраты на мероприятие	Исполнитель и организатор	Затраты, тыс. руб.
1	Затраты на заработную плату трех сотрудников отдела продаж	Отдел кадров	792
2	Затраты на заработную плату кладовщика	Отдел кадров	192
3	Затраты на размещение объявления об открытии вакансий	Отдел маркетинга и рекламы	5
4	Арендная плата за офисное помещение	Бухгалтерия	288
5	Уборка офисного помещения	-	108

Продолжение таблицы 3.1

6	Закупка офисного оборудования и мебели	Отдел продаж	122
7	Размещение рекламного щита	Отдел маркетинга и рекламы	17
8	Размещение объявления на главной страничке Интернет-сайта	Отдел маркетинга и рекламы	-
	Итого:		1524

Таким образом, по результатам таблицы 3.1 определим, что затраты которые понесет компания «КонсультантЪ» по открытию дополнительного офиса за год составят 1524 тыс. руб.

Далее представим затраты по запланированным мероприятиям для повышения показателей ликвидности и платежеспособности предприятия в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Предложения по разработке мероприятий, направленных на повышение платежеспособности компании и затраты на их осуществление

№	Затраты на мероприятие	Исполнитель и организатор	Затраты, тыс. руб.
1	Заработная плата бухгалтера материальной группы	Отдел кадров	280
2	Изучение рынка сбыта товаров и услуг	Отдел маркетинга и рекламы	60
3	Проведение акций и скидок на товар компании	Отдел маркетинга и рекламы	170
4	Проведение семинаров и тренингов для сотрудников	Отдел кадров	180
5	Открытие дополнительного офиса продаж	Отдел маркетинга и рекламы	1524
	Итого:		2214

Далее определим экономический эффект от внедрения мероприятий, который рассчитывается как разница между планируемым приростом выручки,

полученной от дополнительного товарооборота, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (\text{ПП} - \text{З}_p) - \text{В}_{pp} \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}$  – экономический эффект от внедрения запланированных мероприятий по улучшению платежеспособности компании, тыс.руб.;

$\text{П}_в$  – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, тыс. руб.;

$\text{З}_p$  – затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.;

$\text{В}_{pp}$  – выручка от реализации за последний период, тыс. руб.

$$\text{П}_в = (\text{ВВ}_p + (\text{ВВ}_p * (\text{ПП}_p / 100))) \quad (2)$$

где  $\text{П}_в$  – планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий, руб.;

$\text{В}_{pp}$  – выручка от реализации за последний 2015 период, тыс. руб.;

$\text{П}_{pv}$  – планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенных мероприятий, %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий:

$$\text{П}_в = (64231 + (64231 * 0,3)) = 83\,500 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенных выше мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E} = (83\,500 - 2214) - 64231 = 17\,055 \text{ тыс. руб.}$$

Экономический эффект мероприятий может быть: положительным – затраты на мероприятия меньше дополнительной прибыли; отрицательным – затраты на мероприятия выше дополнительной прибыли; нейтральными – затраты на мероприятия равны дополнительной прибыли.

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия которые составили 2214 тыс. руб. увеличили товарооборот на 17055 тыс. руб.

В целом положение предприятия можно считать устойчивым, оно занимает свою долю рынка, имеет постоянный коллектив с малой текучестью

кадров, хорошую узнаваемость, достаточно динамично развивается и упрочняет свое положение на рынке товаров и услуг. Все это означает увеличение роли финансового планирования в работе предприятия, использования программных продуктов для оптимизации финансовых потоков.

Рассмотренные выше авторские рекомендации направлены в первую очередь на получение дополнительных доходов. По мнению автора, внедрение предложенных мер позволит ООО «КонсультантЪ» повысить свою платежеспособность, стать более финансово устойчивым предприятием и менее зависимым от внешнего финансирования.

## **Заключение**

В результате выполненного исследования компании ООО «КонсультантЪ» в данной работе следует сделать вывод что, в условиях рыночной экономики увеличивается важность и актуальность финансового планирования и прогнозирования. Естественно, что от хорошей организации финансового планирования главным образом зависит стабильность компании. Рассчитывать на успешное ведение бизнеса невозможно, не разрабатывая финансовых планов и не управляя их выполнением.

В дипломной работе проведен анализ деятельности предприятия ООО «КонсультантЪ». Данные проведенного анализа показали, что за анализируемый период в целом динамику доходов и расходов ООО «Консультант» можно определить, как положительную. При этом необходимо обратить внимание на перечисленные моменты: рост дебиторской задолженности и запасов организации, низкий объем краткосрочных финансовых вложений и денежных средств, в результате чего коэффициенты ликвидности организации меньше нормативного уровня значений, также видим уменьшение коэффициента финансовой независимости.

В динамике проведенный анализ типа финансовой устойчивости организации, показывает уменьшение финансовой устойчивости организации, то есть предприятию не хватает средств для финансового обеспечения собственных затрат и запасов. Увеличение капитала за счет собственных источников ограничено, из-за невозможности получения необходимого уровня прибыли. В следствии чего, управляя оборачиваемостью активов, предприятие имеет возможность зависеть от внешних источников средств в меньшей степени и увеличить ликвидность своего предприятия.

При финансовом планировании главные проблемы на предприятии ООО «КонсультантЪ» следующие:

- в планируемом году сложно прогнозировать виды товаров и услуг, которые будут иметь спрос, чтобы оценить ожидаемый приток финансовых средств;
- существует проблема с дебиторской и кредиторской задолженностями. Так как специфика работы с клиентами у предприятия гибкая клиентам предоставляются льготные условия по оплатам и срокам;
- не хватает оборотных средств, так как работы по оказанию услуг и продажи товаров происходит без предварительной оплаты;
- не определена структура источников финансирования;
- нет согласованности в работе между подразделениями;
- не создаются новые направления деятельности;
- отсутствуют платежные календари и четкие графики платежей, в особенности постоянных и регламентированных;
- не налажена оптимизация товарных запасов.

Для более эффективной работы в будущем, руководству предприятия ООО «КонсультанТЪ» для совершенствования финансового планирования на предприятии были предложены следующие решения существующих проблем:

1. Минимум на три года, разработать долгосрочную программу для развития предприятия с учетом новых возможных направлений в работе.
2. Выработать новую систему работы с клиентами.
3. Составить клиентскую базу с четкой градацией приоритетов по выплатам и отсрочкам.
4. Развивать использование программных продуктов, установленных на предприятии, для автоматизации своевременного отслеживания проведенных оплат в зависимости от приоритетности.
5. Увеличить капитализацию предприятия.
6. Подготавливать планы затрат на маркетинговые и иные цели для каждого подразделения.
7. Разработать и внедрить политику взаимодействия с поставщиками, определить методы и способы расчетов, закрепить все в договорах.

8. Уменьшить товарные запасы, и, как следствие, увеличить оборотные средства, при этом установив лимит по товарным запасам.

9. Контролировать неликвид.

10. Анализировать и выявлять внутрихозяйственные резервы увеличения прибыли за счет рационального использования денежных средств.

11. Проводить комплекс мероприятий для повышения квалификации сотрудников предприятия.

На основании проведенного анализа, можно сделать вывод, что предприятие находится в умеренно стабильном финансовом положении, занимает свою нишу на рынке товаров и услуг по поставке и сервису техники и оборудования, а также поставке и внедрению программного обеспечения.

Объем оборота торгового предприятия мог бы возрасти за счет улучшения обеспеченности и эффективности использования товарных ресурсов, повышения эффективности использования трудовых ресурсов, повышения использования материально-технической базы предприятия.

Внедрение предложенных мер имеет положительный экономический эффект и позволит ООО «КонсультантЪ» улучшить показатели ликвидности, платежеспособность, быть более устойчивым бизнесом и в меньшей степени зависеть от внешнего финансирования.

Полученные результаты на целесообразность принятия предложенных рекомендаций для дальнейшего совершенствования финансового планирования.

Следовательно, можно сделать вывод, что задачи, поставленные в работе выполнены и предложенные мероприятия, внесут свой вклад в решение проблемы формирования основных направлений улучшения финансового планирования в компании «КонсультантЪ».



