

## 5.6. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТОРГОВОЙ ФИРМЫ НА ПРИМЕРЕ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ»

Кабанов В.Н., д.э.н., профессор, кафедры Финансы и кредит, Чувашская сельскохозяйственная государственная академия в г. Чебоксары, профессор кафедры финансов и учета, филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета в г. Чебоксары; Яковлев С.П., к.ю.н., доцент, директор, филиал Санкт-Петербургского государственного экономического университета в г. Чебоксары; Стерхова Н.Г., к.э.н., доцент, кафедра Финансы и кредит, Чувашская сельскохозяйственная государственная академия в г. Чебоксары

В статье анализируется процесс совершенствования системы финансового планирования торговой фирмы на примере ООО Минимаркет «Глория» в рыночных условиях хозяйствования. Предложены основные направления совершенствования процесса планирования торговой организации на основе использования матрицы оценки финансовой стратегии по выработке возможных благоприятных альтернатив финансово-экономического развития ООО Минимаркет «Глория».

*(Окончание. Начало в №5 за 2015 г.)*

### 2.2. Системный анализ финансового состояния ООО Минимаркет «Глория»

Финансовое состояние предприятия, отражающее результаты его финансовой деятельности на каждом конкретном этапе развития, в условиях современной рыночной экономики является основным индикатором эффективности его хозяйственной деятельности в целом. Уровень финансового состояния предприятия формирует соответствующий его деловой имидж у партнеров, характеризует степень его конкурентоспособности, свидетельствует о потенциале финансового обеспечения высоких темпов экономического развития и возможностях роста его рыночной стоимости.

Системный анализ финансового состояния ООО Минимаркет «Глория» характеризуется показателями финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности. Расчеты типа финансовой устойчивости предприятия на конец 2012- 2014 гг. даны в табл. 5.

Таблица 5

#### ТИП ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014 гг.

Тыс.руб.

Показатели	На конец года			Изменение (+,-)	
	2012	2013	2014	2013 к 2012 г.	2014 к 2013 г.
1.Общая величина запасов	412	476	441	+64	-35
2.Собственные оборотные средства	376	448	464	+72	+16
3.Наличие собственных и долгосрочных	376	448	464	+72	+ 16

Показатели	На конец года			Изменение (+,-)	
	2012	2013	2014	2013 к 2012 г.	2014 к 2013 г.
заемных средств					
4.Наличие общей величины источников формирования запасов	376	466	474	+90	+8
5.Излишек (+) или недостаток (-) собственных средств	-36	-28	+23	+8	+51
6.Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных средств	-36	-28	+23	+8	+51
7.Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов	-36	-10	+33	+26	+43
8.Тип финансовой устойчивости	IV	IV	I	-	-

Данные табл. 5 показывают, что предприятие за период 2012-2014 гг.. было в кризисном положении, когда сумма запасов не обеспечивалась источниками их финансирования, т.к. темп роста суммы запасов предприятия превышал темпы роста источников формирования (собственных оборотных средств и краткосрочных заемных источников). На конец 2014 г. предприятие улучшило свое финансовое положение до абсолютно устойчивого, что было обеспечено ростом суммы собственных оборотных средств и снижением запасов. Тем не менее, предприятию необходима выработка определенной финансовой стратегии для достижения оптимальных результатов хозяйствования, устойчивости финансового состояния.

При анализе финансовой устойчивости ООО Минимаркет «Глория» используются следующие относительные коэффициенты (табл. 6).

Таблица 6

#### ПОКАЗАТЕЛИ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014 гг.

Показатели	Норматив	На конец года			Изменение (+; -)	
		2012	2013	2014	2013 к 2012 г.	2014 к 2013 г.
1. Коэффициент автономии	более 0,5	0,88	0,85	0,88	-0,03	+0,03
2. Коэффициент финансирования	1	7,05	5,45	7,65	-1,60	+2,20
3. Коэффициент маневренности собственного капитала	более 0,5	0,86	0,88	0,89	+0,02	+0,01
4. Коэффициент финансовой устойчивости	более 0,5	0,88	0,85	0,88	-0,03	+0,03
5. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	Как можно меньше	-	-	-	-	-

Коэффициент автономии характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, аван-

сированных в его деятельность. В 2014 г. его значение составляло 0,88 пункта, что показывало 88% доли участников предприятия, причем за рассматриваемый период показатель увеличился на 0,03%. Увеличение значения коэффициента показывает возрастающую устойчивость, стабильность и независимость предприятия от внешних инвесторов.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала (финансирования) показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия. В 2014г. на рубль заемных средств приходилось 7,65 руб. собственного капитала, что на 2,20 руб. больше показателя 2013 г. и на 0,60 руб. больше показателя 2012 г.

Оценка ликвидности баланса ООО Минимаркет «Глория» за период 2012-2014 гг. приведена ниже в табл. 7, 8.

Таблица 7

**ЛИКВИДНОСТЬ БАЛАНСА ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2013 гг.**

Тыс.руб.

Актив	2012 г.	2013 г.	Пассив	2012 г.	2013 г.	
					за 2012 г.	за 2013 г.
$a_1$	9	15	$p_1$	62	65	-50
$a_2$	17	50	$p_2$	-	18	+32
$a_3$	412	476	$p_3$	-	-	+476
$a_4$	61	59	$p_4$	437	507	-448

Таблица 8

**ЛИКВИДНОСТЬ БАЛАНСА ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2013-2014 гг.**

Актив	2013г.	2014 г.	Пас-сив	2013 г.	2014 г.	Платежный излишек (+); недостаток (-)	
						за 2013 г.	за 2014 г.
$a_1$	15	45	$p_1$	75	48	-60	-3
$a_2$	50	46	$p_2$	18	10	+32	+36
$a_3$	476	441	$p_3$	-	-	+476	+441
$a_4$	59	56	$p_4$	507	520	-448	-464

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности ООО Минимаркет «Глория», т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. В данном случае, за 2012-2014 гг. наблюдается тенденция к росту показателя (на 0,02 пункта за 2013 г. и на 0,01 пункта за 2014 г.), что было обусловлено увеличением суммы собственного капитала.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает долю долгосрочных источников финансирования в валюте баланса. В данном случае, наблюдается рост показателя за 2014 г. с 85% до 88%, что является положительным фактором и также показывает увеличение собственного капитала предприятия. Коэффициент структуры долгосрочных вложений показывает, какая часть внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных источников. В данном случае, за период 2012-2014 гг. у предприятия не бы-

ло долгосрочных обязательств, что является положительным фактором в осуществлении политики привлечения средств из внешних источников.

Результаты расчетов по данным предприятия показывают, что сопоставление итогов групп по активу и пассиву за 2012-2014 гг. имеет вид [12, с. 213]:

$$A_1 < P_1; A_2 > P_2; A_3 > P_3; A_4 < P_4.$$

Исходя из этого, можно охарактеризовать текущую ликвидность баланса ООО Минимаркет «Глория» за период 2012-2014 гг. как недостаточную.

Анализ первого неравенства свидетельствует о том, что в ближайшее время предприятию не удастся поправить свою платежеспособность. Перспективная ликвидность, которую показывает третье неравенство, отражает некоторый платежный излишек в размере 441 тыс.руб., что показывает наличие ресурсов предприятия (на конец 2013 г. предприятие имело перспективную ликвидность в виде платежного излишка в размере 476 тыс.руб., на конец 2014 г. - 412 тыс.руб.).

Для анализа платежеспособности предприятия за период 2012-2014 гг. используются относительные коэффициенты (табл. 9). За 2014 г. коэффициент абсолютной ликвидности предприятия значительно увеличился в связи с ростом суммы денежных средств и составил 0,66 пункта, его значение достигло нормативного, то есть активы предприятия за период были ликвидны.

Таблица 9

**ПОКАЗАТЕЛИ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТИ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014 гг.**

Показатели	Норма-тив	На конец года			Изменение (+; -)	
		2012	2013	2014	2013 г. к 2012 г.	2014 г. к 2013 г.
1. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2 - 0,5	0,15	0,16	0,66	+0,01	+0,50
2. Коэффициент текущей ликвидности	более 2	7,06	5,82	7,82	-1,24	+2,00
3. Промежуточный коэффициент покрытия	0,8	0,42	0,70	1,34	+0,28	+0,64
4. Коэффициент общей платежеспособности	более 2	8,05	6,45	8,65	-1,60	+2,20
5. Коэффициент долгосрочной платежеспособности	Как можно выше	-	-	-	-	-
6. Коэффициент наличия собственных оборотных средств	более 0,1	0,86	0,83	0,87	-0,03	+0,04
7. Коэффициент маневренности функционирующего капитала	0-1	0,02	0,02	0,09	-	+0,07

Значение коэффициента текущей ликвидности увеличилось на 2,00 пункта вследствие снижения суммы краткосрочных обязательств за год с 93 до 68 тыс.руб. и составило в 2014 г. 7,82 пункта, что свидетельствует о повышении прогнозируемых возможностей предприятия. Промежуточный коэффициент покрытия повысился на 0,64 пункта и составил в 2014 г. 1,34 пункта. В данном случае, на каждый рубль краткосрочных обязательств приходится 1,34 руб. ликвидных средств. Коэффициент общей платежеспособности предприятия повысился на 2,20 пункта и составил в 2014 г. 8,65 пункта, значение данного коэффициента достигает нормативного. Условиями высокой платежеспособности предприятия стала достаточная обеспеченность финансовыми ресурсами, рациональная структура оборотных средств и др. Коэффициент долгосрочной платежеспособности за период 2012-2014 гг. невозможно рассчитать вследствие отсутствия долгосрочных обязательств у предприятия.

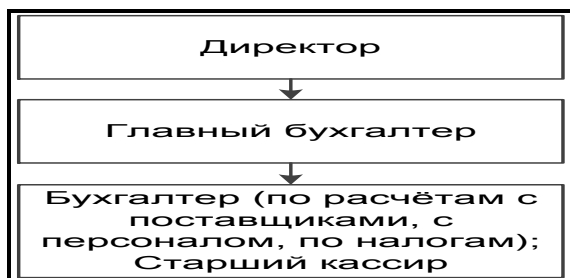
Коэффициент наличия собственных оборотных средств увеличился в совокупности на 0,01 пункта и составил на конец 2014 г. 0,87 пункта.

Коэффициент маневренности функционирующего капитала предприятия увеличился на 0,07 пункта и составил к концу 2014 г. 0,09 пункта в связи с ростом суммы денежных средств предприятия.

Таким образом, после проведения анализа финансовой деятельности предприятия, можно отметить, что основные средства предприятие использует эффективно, что положительно характеризует его работу, тогда как управлением оборотными средствами было недостаточно оптимальным. В то же время значения финансовых коэффициентов в целом показывают устойчивое финансовое состояние, высокую степень ликвидности и платежеспособности ООО Минимаркет «Глория».

**2.3. Анализ процесса планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория»**

Финансовая работа в ООО Минимаркет «Глория» осуществляется бухгалтерией, являющейся структурным подразделением предприятия, находящейся под руководством Главного бухгалтера, который, в свою очередь, подчиняется Директору предприятия (рис. 2).



**Рис. 2. Структура управления финансами в ООО Минимаркет «Глория»**

Финансово-экономическая работа в ООО Минимаркет «Глория» сводится к оперативным задачам - оформлению расчетных, и платежных документов, организации расчетов с другими предприятиями,

бюджетом, банком, рабочими и служащими. Бухгалтерия обеспечивает обработку документов, ведение бухгалтерских записей в учетных регистрах и на их основе - составление отчетности. Необходимо отметить, что обособленного аналитического отдела, занимающегося финансовым планированием, на предприятии не существует.

В современных условиях хозяйствования правильное определение реального планирования финансовых показателей имеет большое значение, как для предприятия, так и для возможных инвесторов, деловых партнеров. Систематический анализ прибыли предприятия позволяет оперативно выявлять негативные стороны в его работе и своевременно принимать действенные меры по выходу из сложившейся ситуации и улучшения деловой активности.

Состав и динамика доходов предприятия за период 2012-2014 гг. приведены ниже в табл. 10.

**Таблица 10**

**СОСТАВ И ДИНАМИКА СОВОКУПНЫХ ДОХОДОВ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА ПЕРИОД 2012-2014 гг.**

*Тыс.руб.*

Показатели	Годы						
	2012	2013	2014	Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
				2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1. Выручка от продажи продукции	8937	10368	11030	+ 1431	+662	116,0	106,4
2. Прочие доходы	4	16	51	+ 12	+35	В 4 раза	В 3 раза
Итого	8941	10384	11081	+ 1443	+697	116,1	106,7

По данным табл. 10 можно отметить, что общая сумма доходов предприятия за 2014 г. составила 11081 тыс.руб., что на 697 тыс.руб. или на 6,7% больше суммы доходов за 2013 г., тогда как за 2013 г. по сравнению с 2012г. увеличение совокупных доходов произошло на 1443 тыс.руб. или на 16,1%.

Необходимо отметить, что рост доходов в 2014 г. был обусловлен увеличением выручки от продаж (на 662 тыс.руб. или на 6,4%) и прочих доходов (на 35 тыс.руб. или в 3,2 раза). За 2013 г. увеличение доходов предприятия также было обеспечено ростом суммы выручки от продаж (на 1431 тыс.руб. или на 16,0%) и прочих доходов (на 12 тыс.руб. или в 4 раза).

Состав и динамика расходов предприятия за период 2012-2014 гг. приведены ниже в табл. 11.

По данным табл. 11 можно отметить, что общая сумма расходов предприятия за 2014 г. составила 10587 тыс.руб., что на 527 тыс.руб. или на 5,2% больше суммы расходов за 2013 г., тогда как за 2013 г. по сравнению с 2012г. увеличение совокупных расходов произошло на 1291 тыс.руб. или на 14,7%.

Рост расходов в 2014 г. был обусловлен увеличением себестоимости продажи продукции, работ и услуг (на 475 тыс. руб. или на 5,8%), управленческих расходов (на 141 тыс. руб. или на 45,5%), прочих расходов (на 59 тыс.руб. или в 3,7 раза) и текущего налога на прибыль (на 54 тыс. руб. или на 52,9%), тогда как сумма коммерческих расходов снизилась (на 202 тыс.руб. или на 13,6%).

Таблица 11

## СОСТАВ И ДИНАМИКА СОВОКУПНЫХ РАСХОДОВ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014гг.

Тыс.руб.

Показатели	Годы			Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1. Себестоимость продажи продукции	7510	8140	8615	+630	+475	108,4	105,8
2. Коммерческие расходы	981	1486	1284	+505	-202	151,5	86,4
3. Управленческие расходы	221	310	451	+89	+141	140,3	145,5
4. Прочие расходы	-	22	81	+19	+59	В 7 раз	В 4 раза
5. Текущий налог на прибыль	54	102	156	+48	+54	188,9	152,9
Итого	8769	10060	10587	+1291	+527	114,7	105,2

За 2013 г. увеличение расходов предприятия также было обеспечено ростом суммы себестоимости продажи продукции, работ и услуг (на 630 тыс.руб. или на 8,4%), коммерческих расходов (на 505 тыс.руб. или на 51,5%), управленческих расходов (на 89 тыс.руб. или на 40,3%), прочих расходов (на 19 тыс.руб. или в 7,3 раза) и текущего налога на прибыль (на 48 тыс.руб. или на 88,9%).

Для оценки изменения прибыли от продаж ООО Минимаркет «Глория» за период 2012-2014 гг. составим табл. 12.

Таблица 12

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРИБЫЛИ ОТ ПРОДАЖ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014 гг.

Тыс.руб.

Показатели	Годы			Изменение (+,-)		Темп изменения, %	
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013	2013/2012	2014/2013
1. Выручка от продажи продукции	8937	10368	11030	+1431	+662	116,0	106,4
2. Себестоимость продажи продукции	7510	8140	8615	+630	+475	108,4	105,8
3. Коммерческие расходы	981	1486	1284	+505	-202	151,5	86,4
4. Управленческие расходы	221	310	451	+89	+141	140,3	145,5
5. Прибыль от продаж	225	432	680	+207	+248	192,0	157,4

Данные табл. 12 показывают, что за 2014 г. по сравнению с 2013 г. выручка от продаж увеличилась на 662 тыс.руб. или на 6,4%, причем себестоимость продаж возросла меньшими темпами (на 475 тыс.руб. или на 5,8%), что обусловило увеличение валовой прибыли, что при одновременном снижении суммы коммерческих расходов (на 202 тыс.руб. или на 13,6%), несмотря на рост управленческих расходов (на 141

тыс.руб. или на 45,5%) привело к увеличению прибыли от продаж (на 248 тыс.руб. или на 57,4%). В 2013 г. по сравнению с 2012 г. наблюдалась аналогичная ситуация (более быстрый рост выручки по сравнению с затратами, но увеличение коммерческих и управленческих расходов), что также привело к росту суммы прибыли от продаж (на 207 тыс.руб. или на 92,0%).

Методика расчета факторных влияний на прибыль от продаж ООО Минимаркет «Глория» в 2014 г. включает следующие этапы:

1. Расчет влияния фактора «Выручка от продаж» (ВП) (1) [21, с. 102]:

$$\Delta Пп (ВП) = (ВП_{2014} - ВП_{2013}) \cdot R_{2013} / 100, \quad (1)$$

где  $R_{2013}$  - рентабельность продаж в 2013 г., %.

$$\Delta Пп (ВП) = (11030 - 10368) \cdot 4,17 / 100 = 28 \text{ тыс.руб.}$$

Следовательно, увеличение выручки от продаж в 2014 г. по сравнению с 2013 г. обусловило рост суммы прибыли от продажи продукции на 28 тыс.руб.

2. Расчет влияния фактора «Себестоимость» (С) (2):

$$\Delta Пп (С) = - ВП_{2014} \cdot (УС_{2014} - УС_{2013}) / 100, \quad (2)$$

где  $УС_{2013}$  и  $УС_{2014}$  - удельный вес себестоимости в выручке от продаж соответственно в 2013 г. и 2014 г.

$$\Delta Пп (С) = - 11030 \cdot (78,105 - 78,511) / 100 = 45 \text{ тыс.руб.}$$

За 2014 г. себестоимость продажи продукции предприятия увеличилась на 5,8%, но ее уровень по отношению к выручке снизился на 0,406 процентных пункта, что привело к увеличению прибыли от продаж на 45 тыс.руб.

3. Расчет влияния фактора «Коммерческие расходы» (КР) (3) [22, с. 61]:

$$\Delta Пп (КР) = - ВП_{2010} \cdot (УКР_{2010} - УКР_{2009}) / 100, \quad (3)$$

где  $УКР_{2013}$  и  $УКР_{2014}$  - удельный вес коммерческих расходов в выручке от продаж соответственно в 2013 г. и 2014 г.:

$$\Delta Пп (КР) = - 11030 \cdot (11,641 - 14,333) / 100 = 296 \text{ тыс.руб.}$$

За 2014 г. коммерческие расходы уменьшились на 13,6%, их уровень по отношению к выручке снизился на 2,692 процентных пункта, что привело к росту прибыли от продаж на 296 тыс.руб.

4. Расчет влияния фактора «Управленческие расходы» (УР) (4):

$$\Delta Пп (УР) = - ВП_{2014} \cdot (УУР_{2014} - УУР_{2013}) / 100, \quad (4)$$

где  $УУР_{2013}$  и  $УУР_{2014}$  - удельный вес управленческих расходов в выручке от продаж соответственно в 2013 г. и 2014 г.:

$$\Delta Пп (УР) = - 11030 \cdot (4,089 - 2,990) / 100 = - 121 \text{ тыс.руб.}$$

За 2014 г. управленческие расходы увеличились на 45,5%, их уровень по отношению к выручке повысился на 1,099 процентных пункта, что привело к снижению прибыли от продаж на 121 тыс.руб. Таким образом, анализ влияния факторов на изменение прибыли от продаж показал, что за 2014 г. по сравнению с 2013 г. прибыль от продаж увеличилась на 248 тыс.руб., что в наибольшем факторе связано с уменьшением доли себестоимости и коммерческих

расходов в структуре выручки от продажи продукции и росте полученных доходов от продаж.

#### **2.4. Системный анализ программно-информационного обеспечения и экономической безопасности ООО Минимаркет «Глория»**

Для решения задач финансового анализа, во всяком случае, на первом этапе, предприятиям можно рекомендовать специализированные компьютерные программы. Среди известных разработчиков в этой области - компании «Альт», «ИНЭК» и «Expert Systems». Они поставляют готовые, апробированные, методически выверенные программные решения, с помощью которых на основе понятной каждому бухгалтеру исходной информации автоматически рассчитываются необходимые финансовые показатели, дается толкование их конкретным значениям, что позволяет сделать полезные выводы. Некоторые из программ подобного типа можно использовать еще и в качестве электронного учебника по финансовому анализу, в котором объясняются суть применяемых методик, содержание и порядок толкования коэффициентов.

Таким образом, программы финансового анализа выполняют дидактическую роль и могут рассматриваться как источник знаний. При этом их применение позволяет овладевать знаниями активно, то есть в процессе выполнения текущей работы. Сначала программа готовит необходимые данные и формулирует соответствующие выводы в автоматическом режиме, а пользователь, осмысливая эту информацию и получая от программы необходимые разъяснения, постепенно начинает осваивать технику анализа, «чувствовать», что стоит за теми или иными коэффициентами. Такое самообучение в процессе работы может оказаться эффективнее, чем посещение учебных курсов. По сравнению же со стоимостью услуг консалтинговых фирм использование программ финансового анализа - вариант существенно более дешевый. К тому же консультанты в своей работе зачастую применяют аналогичное программное обеспечение. Безусловно, проведение полномасштабного экономического анализа - сложная задача, и его должны выполнять квалифицированные специалисты. Однако сделать так называемый экспресс-анализ, чтобы понять его значимость для решения задач управления предприятием, можно и с помощью стандартизованных инструментов, имеющих в компьютерных программах.

Прежде всего, программы финансового анализа нужны для экспресс-диагностики деятельности предприятий, в чем в первую очередь заинтересованы сами предприятия, решая задачи мониторинга показателей ликвидности, фондоотдачи, фондоемкости и т.д. Основной исходной информацией здесь являются бухгалтерский баланс (форма №1) и отчет о финансовых результатах (форма №2). По их данным вычисляется ряд показателей, позволяющих обобщенно характеризовать финансовое состояние фирмы и эффективность ее функционирования. Анализируя их, финансовые службы предприятия могут нащупать его «болевы точки», а руководство - принять необходимые управленческие решения. При этом, можно не

только исследовать собственные показатели, но и сравнивать их с аналогичными цифрами конкурентов. Исходной информацией для этого являются открытые данные, которые можно легально приобретать у государственных органов статистики или получать из других источников (например, скачивая их с сайта Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России - ФКЦБ). Полезно также исследовать и тренды (тенденции к изменению) показателей своих партнеров (поставщиков или потребителей продукции) при решении вопроса о предоставлении им привилегированного статуса [16, с. 44].

Помимо перечисленных задач холдинги нередко используют программы финансового анализа для составления агрегированной отчетности и ранжирования входящих в них структур по разным критериям. Следует сказать, что такие возможности имеют не все вышеобозначенные программы. Кроме самих предприятий, в анализе характеристик их финансового состояния заинтересован широкий круг внешних хозяйствующих субъектов. Наряду с уже названными в него попадают и так называемые конкурсные управляющие предприятия, находящиеся под внешним управлением. Эта категория менеджеров делает акцент на исследовании стандартных коэффициентов, характеризующих ликвидность, деловую активность предприятия, структуру его капитала и т.д.

Решением задач внешнего финансового анализа постоянно занимаются также банки, страховые компании и инвесторы, поскольку без анализа платежеспособности и финансовой устойчивости предприятий - клиентов вряд ли кто станет по отношению к ним рисковать своими средствами. Другим важным направлением применения рассматриваемых программ являются задачи углубленного экономического анализа собственной деятельности. Их решение базируется на закрытой информации самих предприятий. Здесь, как и при ведении управленческого учета, никаких строгих стандартов не существует. Пользователь волен сам выбирать круг исследуемых показателей и методы их анализа. И, если предприятие предполагает применять программу финансового анализа еще и для этих целей, особое внимание следует уделить оценке возможностей использования в ней дополнительных источников информации, средств задания правил расчета искомым показателям и формирования требуемых отчетов.

Как уже отмечалось ранее, экспресс-диагностика финансового состояния предприятия выполняется на основе официальной отчетности. При этом сведения бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах вводятся в базу данных, и программа проводит тщательный анализ на предмет непротиворечивости показателей. Ввод отчетов может осуществляться как вручную, так и в автоматическом режиме из форматов данных наиболее популярных бухгалтерских программ. Так, например, система Audit Expert компании «Expert Systems» позволяет загружать данные отчетности из программ «1С: Предприятие» и «1С: Бухгалтерия», «Инфо-Бухгалтер», «ИНФИН-Бухгалтерия», разработок фирмы «Парус», а также из специального формата хранения данных на сайте ФКЦБ, где можно бесплатно получить доступную всем

отчетность множества предприятий. Кроме того, в Audit Expert существует возможность настройки на загрузку данных из файлов чуть ли не любой структуры, чего нет в большинстве других разработок.

После ввода и контроля исходных данных выполняется их преобразование к сопоставимому виду. Делать это нужно потому, что формы бухгалтерской отчетности в России и странах СНГ часто подвергаются изменениям. В результате не все показатели форм разных периодов можно сравнивать напрямую. Поэтому отчеты всех периодов приводятся к «единому знаменателю», в качестве которого выступают международные стандарты финансовой отчетности (например, International Accounting Standards, *IAS*). Выбор *IAS* объясняется тем, что правила западного бухгалтерского учета меняются крайне редко и сами изменения носят, как правило, косметический характер, к тому же несколько лет назад было заявлено о предпочтительности перевода работы российской бухгалтерии на стандарты *IAS*.

Возможность приведения данных российской бухгалтерской отчетности в соответствие с международными стандартами сама по себе является привлекательной стороной программ финансового анализа. Дело в том, что эта задача уже сейчас становится актуальной для многих предприятий, особенно тех, которые стремятся выйти на мировой рынок, наладить контакты с иностранными партнерами, требующими представления отчетности в понятном у них виде. Однако известно, что стоимость бухгалтерских систем, поддерживающих западные стандарты учета, довольно высока. В противоположность этому, «облегченные» версии программ финансового анализа относительно недороги, поэтому может оказаться выгоднее использовать недорогие российские бухгалтерские системы в комплекте с программами финансового анализа.

Экономическая и финансовая безопасность предприятия поддерживается - благодаря заключению с работниками предприятия трудового договора, где обуславливается сохранение коммерческой тайны (неразглашения финансовой и экономической информации). Форма обязательства о неразглашении информации, составляющей коммерческую тайну может быть оформлена как записью непосредственно в тексте самого трудового договора (контракта), так и в виде отдельного документа, являющегося приложением к трудовому договору (контракту).

Разработке формы и содержания соответствующего раздела трудового договора (контракта) или отдельного приложения к нему в части, касающейся сохранения информации, составляющей коммерческую тайну, необходимо уделить самое серьезное внимание. Данное обстоятельство обусловлено тем, что в случае разглашения работником информации, составляющей коммерческую тайну, эти документы составят юридическую основу для привлечения такого работника к ответственности и взыскания причиненного ущерба.

Второй вариант оформления обязательства о неразглашении коммерческой тайны в виде отдельного документа следует признать более предпочтительным. Это обусловлено тем, что, во-первых, далеко не все

работники организации по роду своей трудовой деятельности допускаются к коммерческой тайне - большинство из них будет свободно от обязательств по ее сохранности. Во-вторых, в случае снятия грифа «коммерческая тайна» с такого рода информации обязательство не только утрачивает юридическую силу, но и может быть без особых сложностей аннулировано. Наконец, в-третьих, прекращение указанного обязательства не влечет за собой необходимости вносить какие-либо отметки непосредственно в трудовой договор (контракт), что позволяет говорить о таком незначительном факте, как относительная простота юридического оформления принятия соответствующего обязательства и его прекращения.

В договор (контракт) работника, допускаемого к коммерческой тайне ООО Минимаркет «Глория», либо в приложение к нему могут быть включены следующие обязательства:

- не разглашать составляющую коммерческую тайну предприятия информацию, которая будет ему доверена или станет известна по работе;
- не передавать третьим лицам и не раскрывать публично информацию, составляющую коммерческую тайну организации, без согласия администрации предприятия;
- сохранять информацию, составляющую коммерческую тайну тех организаций, с которыми имеются деловые отношения;
- выполнять относящиеся к работнику требования приказов, инструкций и положений по обеспечению сохранности коммерческой тайны организации;
- не использовать информацию, составляющую коммерческую тайну организации, для занятия другой деятельностью, которая в качестве конкурентного действия может нанести ущерб организации;
- в случае попытки посторонних лиц получить от работника информацию, составляющую коммерческую тайну организации, незамедлительно известить об этом соответствующее должностное лицо;
- незамедлительно сообщать соответствующему должностному лицу организации об утрате или недостатке носителей информации, составляющей коммерческую тайну, удостоверений, пропусков, ключей от режимных помещений, хранилищ, сейфов, личных печатей и о других фактах, которые могут привести к разглашению коммерческой тайны организации, а также о причинах и условиях возможной утечки информации, составляющей коммерческую тайну;
- в случае увольнения все носители информации, составляющей коммерческую тайну организации (документы, чертежи, рукописи, магнитные ленты, перфокарты, перфоленты, диски, дискеты, распечатки, изделия и др.), которые находились в распоряжении работника в связи с выполнением им служебных обязанностей во время работы в организации, передать соответствующему должностному лицу организации.

Помимо указанных положений в трудовом договоре (контракте) ООО Минимаркет «Глория» предусмотрено также ограничительное условие на случай увольнения работника, в соответствии с которым уволившийся работник обязан в течение определенного срока (два, три года) не разглашать и не использовать для себя или других лиц информацию, составляющую коммерческую тайну.

Безубыточность - это такое состояние, когда бизнес не приносит ни прибыли, ни убытков. Это выручка, которая необходима для того, чтобы предприятие начало получать прибыль. Ее можно выразить и в количестве

единиц продукции, которую необходимо продать, чтобы покрыть затраты, после чего каждая дополнительная единица проданной продукции будет приносить прибыль предприятию. Разность между фактическим количеством реализованной продукции и безубыточным объемом продаж продукции - это зона безопасности (зона прибыли), и чем больше она, тем прочнее финансовое состояние предприятия [21, с. 98].

Показатели безубыточности и запаса финансовой прочности ООО Минимаркет «Глория» за период 2012-2014 гг.. приведены ниже в табл. 13.

Таблица 13

**ПОКАЗАТЕЛИ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ И ЗАПАСА ФИНАНСОВОЙ ПРОЧНОСТИ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» ЗА 2012-2014 гг..**

Тыс.руб.

Показатели	На конец года			Изменение (+,-)	
	2012	2013	2014	2013/2012	2014/2013
1. Выручка от продажи продукции	8937	10368	11030	+ 1431	+662
2. Себестоимость продажи продукции, коммерческие расходы и управленческие расходы	8712	9936	10350	+ 1224	+414
3. Переменные затраты	6061	7018	7241	+957	+223
4. Постоянные затраты «	2651	2918	3109	+267	+ 191
5. Валовая маржа	2876	3350	3789	+474	+439
6. Прибыль от продаж	225	432	680	+207	+248
7. Коэффициент валовой маржи	0,322	0,323	0,344	+0,001	+0,021
8. Точка безубыточности	8233	9034	9038	+801	+4
9. Запас финансовой прочности	704	1334	1992	+630	+658
10. Доля запаса финансовой прочности в выручке от продаж, %	7,88	12,87	18,06	+4,99	+5,19

Данные табл. 13 показывают, что продажа продукции ООО Минимаркет «Глория» в 2014 г. принесла ему прибыль в размере 680 тыс.руб. Удаленность от точки безубыточности, которая составила 9038 тыс.руб. в стоимостном выражении, означает, что у предприятия есть финансовая прочность на сумму 1992 тыс.руб. или 18,06% от полученной суммы выручки. Это означает, что выручку от продаж можно снизить на 18,06% без угрозы для финансового положения предприятия, т.е. не попадая в зону убыточности.

Таким образом, ООО Минимаркет «Глория» необходимо продолжать введение программного продукта «1С: Предприятие», что позволит ему совершенствовать автоматизацию ведения учета и анализа финансово-хозяйственной деятельности, упростить обработку первичной информации, снизить количество возможных ошибок и неточностей, допускаемых при ручном труде. Также для предприятия можно предложить использование программы «Финансовый анализ» (версия 3.0), которая предназначена для прове-

дения финансово-экономического анализа деятельности организации по данным бухгалтерского баланса и дополнительным данным аналитического бухгалтерского учета. Программа «Финансовый анализ» включает в себя работу с аналитическими таблицами, показателями и коэффициентами, характеризующими финансовое состояние предприятия. Данная программа представляет собой набор макросов, написанных на языке программирования «Visual Basic for Applications» для электронной таблицы Microsoft Excel из пакета офисных приложений Microsoft Office.

**3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ»**

**3.1. Совершенствование работы процесса планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория»**

В системе организационно-экономических мероприятий по реализации финансовой стратегии предусматривается формирование на предприятии «центров ответственности» разных типов; определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты финансовой деятельности; разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности финансовой деятельности и т.п.

Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии является заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия и проводится по следующим основным параметрам [22, с. 54]:

- согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития. В процессе такой оценки выявляется степень согласованности целей, направлений и этапов в реализации этих стратегий;
- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды. В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов;
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии. При проведении такой оценки определяется, насколько согласуются между собой отдельные цели и целевые стратегические нормативы предстоящей финансовой деятельности; насколько эти цели и нормативы корреспондируют с содержанием финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; насколько согласованы между собой по направлениям и во времени мероприятия по обеспечению саливации;
- реализуемость финансовой стратегии. В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности предприятия в формировании собственных финансовых ресурсов. Кроме того, оценивается уровень квалификации финансовых менеджеров и их технической оснащенности с позиций задач реализации финансовой стратегии;
- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии. В процессе такой оценки

необходимо определить, насколько уровень прогнозируемых финансовых рисков, связанных деятельностью предприятия, обеспечивает достаточное финансовое равновесие в процессе его развития и соответствует финансовому менталитету его собственников и ответственных финансовых менеджеров. Кроме того, необходимо оценить, насколько уровень этих рисков допустим для финансовой деятельности данного предприятия с позиций возможного размера финансовых потерь и генерирования угрозы его банкротства;

- результативность разработанной финансовой стратегии. Оценка результативности финансовой стратегии может быть оценена, прежде всего, на основе прогнозных расчетов ранее рассмотренной темы основных финансовых коэффициентов. Наряду с этим могут быть оценены и нефинансовые результаты реализации разработанной стратегии - рост деловой репутации предприятия; повышение уровня управляемости финансовой деятельности его структурных подразделений (при создании «центров ответственности»); повышения уровня материальной и социальной удовлетворенности финансовых менеджеров (за счет эффективной системы их материального копирования за результаты финансовой деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т.п.).

Учитывая изменчивость конъюнктуры и тенденций развития финансовых рынков, высокую степень инновационности финансовых инструментов, которыми оперируют компании, их значительную зависимость от векторов движения макроэкономических и социально-политических процессов в мировом сообществе, следует сформулировать ряд направлений формирования программ и проектов по реализации эффективного планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория».

К ним относятся [20, с. 107]:

- выявление приоритетных для предприятия финансовых рынков и целевых рыночных сегментов для работы на перспективу; это предполагает наличие у предприятия сильного целевого блока развития, опирающегося на разработку существующих информационных баз данных;
- анализ и обоснование устойчивых источников финансирования;
- выбор финансовых институтов в качестве приемлемых партнеров и посредников, эффективно сотрудничающих с предприятием в долгосрочном аспекте;
- разработка долгосрочной инвестиционной программы, согласованной с приоритетными направлениями развития видов бизнеса, обусловленными общей стратегией ООО Минимаркет «Глория»;
- создание условий на будущее по поддержанию поступательного роста рыночной стоимости предприятия;
- формирование и совершенствование внутрифирменных финансовых потоков, механизмов трансфертного ценообразования;
- разработка с позиции финансовой политики программы эффективного централизованного управления финансами в сочетании с обоснованной децентрализацией других управленческих функций;
- прогнозные расчеты финансовых индикаторов экономической безопасности и устойчивости предприятия при стратегическом планировании деятельности.

ООО Минимаркет «Глория» должно добиваться своих стратегических финансовых целей, когда финансовые отношения соответствуют его внутренним финансовым возможностям, а также позволяют оставаться восприимчивой к внешним социально-экономическим требованиям.

Моделирование эффективного планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория» должно осуществляться на основе реализации следующих принципов:

- последовательной реализации принятой стратегии устойчивого развития;
- базировании на современной теоретической модели;
- учете организационной структуры и предполагаемых в ней изменений;
- вариантности формирования финансовой политики.

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.

Система текущего планирования финансовой деятельности базируется на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Это планирование состоит в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые позволяют определить на предстоящий период все источники финансирования развития предприятия, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить постоянную платежеспособность предприятия, предопределить структуру его активов и капитала на конец планируемого периода.

В стратегическом управлении особое место занимают матричные методы исследования явлений и процессов, и стратегическое управление финансовым риском не исключение.

Матрица финансовой стратегии позволяет не только определять текущее положение предприятия с точки зрения финансового риска, но и рассматривать ситуацию в динамике, позволяя прогнозировать изменения финансовой стратегии в зависимости от перемены важных показателей деятельности, а также планировать будущее положение предприятия, целенаправленно меняя эти показатели и снижая уровень финансового риска.

Французскими учеными Ж. Франшоном и И. Романэ был предложен один из вариантов использования матрицы финансовой стратегии. Он основывается на расчете трех коэффициентов: результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности, результат финансово-хозяйственной деятельности.

Формирование данной матрицы необходимо проводить, используя следующие показатели [15, с. 76].

1. Результат хозяйственной деятельности (РХД), который определяется как денежные средства предприятия от его инвестиционно-хозяйственной деятельности.
2. Результат финансовой деятельности (РФД), который определяется как денежные средства предприятия от его финансовой деятельности.
3. Результат финансово-хозяйственной деятельности (РФХД), равный сумме результатов от хозяйственной и финансовой деятельности.

Таким образом, результат финансово-хозяйственной деятельности показывает величину и динамику денежных средств предприятия после совершения всего комплекса инвестиционно-производственной и финансовой деятельности фирмы. Положительная величина результата финансово-хозяйственной деятельности дает основание утверждать, что в деятельности фирмы имеет место превышение доходов фирмы над ее



расходами, причем вывод этот может быть распространен не только на сегодняшний день, но и на весь, по крайней мере, будущий краткосрочный период.

Результат финансово-хозяйственной деятельности нормально работающей фирмы может колебаться в рамках жизненного цикла между 0% и 10% добавленной стоимости (в обе стороны). Это - безопасная зона для фирмы. Финансовый менеджер должен так вести финансово- хозяйственную деятельность фирмы, чтобы она не выходила за границы этой зоны. Идеальный вариант - это колебания с еще меньшей амплитудой.

Матрица финансовых стратегий позволит финансовому менеджеру выработать финансовую стратегию в рамках существующей генеральной (рис. 3).

-	РФД < 0	РФД = 0	РФД > 0
РХД > 0	РФХД = 0 1	РФХД > 0 4	РФХД > 0 8
РХФ = 0	РФХД < 0 7	РФХД = 0 2	РФХД > 0 5
РХД < 0	РФХД < 0 9	РФХД < 0 6	РФХД = 0 3

**Рис. 3. Матрица финансовых стратегий ООО Минимаркет «Глория»**

Матрица помогает спрогнозировать критический путь предприятия на будущее время, наметить допустимые пределы финансового риска и выявить порог возможностей предприятия. Квадраты 1, 2 и 3 (главная диагональ матрицы) представляют собой зону равновесия. Над диагональю (квадраты 4, 5, 8) находится зона успехов, в которой значения показателей положительны и происходит создание ликвидных средств. Чистый денежный поток устойчиво положительный, финансовый риск минимален. Под диагональю (квадраты 7, 6, 9) находится зона дефицитов, в ней происходит потребление ликвидных средств и значения показателей отрицательны.

Далее предлагается рассмотреть возможные положения предприятия на матрице финансовой стратегии и возможные пути их изменения [10, с. 51].

**Квадрат 1. «Отец семейства».** Темпы роста оборота ниже возможных. Существуют резервы. Возможен переход в квадраты 4, 2 и 7.

**Квадрат 2. «Устойчивое равновесие».** В этой ситуации предприятие находится в состоянии финансового равновесия и имеет самое большое количество возможных вариантов изменения финансового положения: квадраты 1, 4, 7, 5, 3, 6.

**Квадрат 3. «Неустойчивое равновесие».** Состояние характеризуется отсутствием собственных свободных средств и использованием привлеченного капитала. Ситуация может наблюдаться после выполнения инвестиционного проекта. Возможные пути выхода 6, 2 и 5.

**Квадрат 4. «Рантье».** Наличие свободных средств для осуществления проектов при не использовании заемного капитала. Переход в квадраты 1, 2, 7.

**Квадрат 5. «Атака».** Излишек собственных средств, позволяет расширить свой сегмент рынка. Переход в 2 и 6.

**Квадрат 6. «Дилемма».** Имеется дефицит ликвидных средств, частично покрываемый за счет заимствования. Переход в 2, 7, 9.

**Квадрат 7. «Эпизодический дефицит».** Дефицит ликвидных средств из-за несовпадения сроков поступления и расходования средств. Переход в 1, 2, 6.

**Квадрат 8. «Материнское общество».** Избыток ликвидных средств. Компания имеет возможность создания и финансирования дочерних подразделений. Переход в 4 или 5.

**Квадрат 9. «Кризис».** Кризисное положение предприятия. Необходимость урезания всех инвестиций или дробления предприятия. Потребность в финансовой поддержке. Возможен переход в 6 или 7.

Таким образом, результат хозяйственной деятельности ООО Минимаркет «Глория» показывает наличие у него финансовых средств после финансирования развития. Результатом финансовой деятельности предприятия является прибыль. Соответственно результатом от общей финансово-хозяйственной деятельности ООО Минимаркет «Глория» также является прибыль.

Согласно рис. 3 можно отметить, что положение ООО Минимаркет «Глория» на матрице финансовых стратегий находится в квадрате 4 «Рантье», то есть у предприятия достаточно ресурсов для реализации инвестиционного проекта, существует некоторый избыток ликвидных средств. Возможные сценарии развития - перемещение в квадраты 1, 2, 7.

В квадраты 2 и 7 предприятие переместится в случае реализации инвестиционного проекта. Если темпы роста будут достаточно высокими, то фирма перейдет в квадрат 2. При невысоких темпах роста оборота – в квадрат 7. В этом случае заимствования, связанные с реализацией инвестиционного проекта, негативно отразятся на величине результата финансовой деятельности, из данного положения можно перейти как к положениям с еще большими возможностями для предприятия, так и к положениям, когда финансовая ситуация, связанная с предприятием, может и ухудшится.

В случае сокращения использования заемных средств ООО Минимаркет «Глория» может переместиться в положение 1. Здесь ослабевает сила воздействия финансового рычага, несколько снижается и рентабельность собственных средств.

Таким образом, в целях совершенствования планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория» следует активно применять систему финансового планирования, используя при этом современные его методы.

При составлении финансовых планов необходимо:

- выявить резервы увеличения доходов предприятия и способы их мобилизации;
- определить рациональные направления инвестиций, обеспечивающие наибольшую фондоотдачу и прибыль;
- увязать показатели хозяйственной деятельности с финансовыми ресурсами;
- определить направления сокращения затрат во всех сферах деятельности организации;
- разработать систему мер для ускорения оборачиваемости оборотных средств.

Система финансового планирования позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии в ООО Минимаркет «Глория».

### 3.2. Экономическая оценка эффективности предлагаемых мероприятий для ООО Минимаркет «Глория»

Правильно организованный процесс планирования финансовой деятельности позволяет решить проблемы оптимизации финансовых потоков, сбалансировать доходы и расходы, определить условия, объемы и формы внешнего финансирования, размеры дебиторской и кредиторской задолженности и другие задачи в сфере управления финансами предприятия.

В условиях современного рынка именно финансовое планирование является основой планирования, а также основой управленческого учета. Система бюджетов, предоставляя финансовые прогнозы и наметки, иные исходные данные для финансового анализа будущих периодов, позволяет заблаговременно оценить последствия текущего положения дел и реализуемой стратегии для финансового состояния предприятия. Путем расчета и анализа финансовых коэффициентов или применения других инструментов финансового анализа, бюджетирование, таким образом, дает возможность заранее оценивать состоятельность отдельных видов деятельности.

Финансовое планирование, ориентированное на достижение целей предприятия, - это инструмент управления, который дает возможность изменять его деятельность. Цели становятся вполне конкретными и осязаемыми, так как они материализуются в определенных показателях, находящихся в компетенции ответственных за них менеджеров и исполнителей. Таким образом, финансовое планирование становится связующим звеном между стратегическим управлением, осуществляемым высшим руководством, и оперативным управлением, реализуемым на нижнем уровне.

Главной целью финансового планирования является повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Внедрение системы эффективного планирования финансовой деятельности позволяет предприятию [13, с. 121]:

- составлять реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности;
- вовремя обнаруживать наиболее узкие места в управлении предприятием, используя инструменты многовариантного анализа;
- при помощи финансовых моделей быстро подсчитать экономические последствия при возможных отклонениях от намеченного плана и принять эффективное управленческое решение;
- скоординировать работу структурных подразделений предприятия на достижение поставленной цели;
- повысить управляемость предприятия за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений.

Именно финансовый план дает четкое понимание и возможность анализа различных вариантов достижения поставленных целей с последующим выбором оптимального по заданным критериям (прибыль, поступления денежных средств, структура баланса и

т.д.). Приступая к процессу планирования, руководители, как правило, начинают более четко представлять свои цели, корректировать бюджет. Точность планирования при этом повышается. Система бюджетов позволяет получать полную информацию о необходимых финансовых и материальных ресурсах, предсказать периоды с их дефицитом и принять соответствующие меры (сдвиг платежей во времени на более поздние сроки, взятие кредитов, увеличение объема продаж и т.д.). Процесс планирования помогает избежать банкротства.

Финансовое планирование возможно только при четко организованной системе передачи информации между подразделениями предприятия. Каждый сотрудник, отвечающий за определенную строку частного бюджета, должен четко понимать свою роль в формировании бюджета предприятия в целом. Для повышения эффективности процесса планирования финансовой деятельности на предприятии необходимо создать такую систему автоматизации, которая бы смогла обеспечить создание единого информационного пространства, основанного на стандартизации данных оперативного и бухгалтерского учета, в виде единой базы данных компании на основе единой информационной сети. Процесс автоматизации финансового планирования лучше начинать с детального изучения существующих бизнес-процессов для построения системы регулярного менеджмента. Эту задачу можно решать либо самостоятельно, либо с привлечением профессиональной консалтинговой фирмы.

Финансовое планирование, как и любой другой его вид, - это, во-первых, определение будущего предприятия и его структурных подразделений, «во-вторых, проектирование желаемых результатов деятельности предприятия и, в-третьих, выбор методов и средств (ресурсов) и определение последовательности действий в достижении желаемых результатов. Необходимо также отметить, что бухгалтерия ООО Минимаркет «Глория» осуществляет анализ финансово-экономической деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия, направленные на укрепление положения предприятия, однако на предприятии не осуществляется разработка прогнозных финансовых документов.

В качестве мероприятия по совершенствованию процесса планирования финансовой деятельности на предприятии можно предложить бухгалтерии регулярное составление планового баланса и отчета о финансовых результатах (табл. 14).

Прогноз объема продаж основывается на данных прошлых периодов и его динамике, общих и отраслевых экономических условиях, производственных и финансовых возможностях, доле рынка, принадлежащего данному предприятию, конкурентных факторах. При сохранении темпов изменения выручки методом экстраполяции ее величина составит по прогнозу 11734 тыс.руб., рост выручки составит 704 тыс.руб., чистой прибыли – 33 тыс.руб. На эту сумму предприятие увеличит собственный капитал:

$$11030 * 1,06385 = 11734$$

$$11734 - 11030 = 704$$

$$11734 - (11734 * 0,78105) = 2569$$

$11734 * 0,11641 = 1366$   
 $11734 * 0,04089 = 480$   
 $2569 - 1366 - 480 = 723$   
 $723 + 51 - 81 = 693$   
 $693 - (693 * 0,24) = 527$   
 $527 - 494 = 33.$

Таблица 14

**ПРОГНОЗНЫЙ ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» НА 2015 г.**

Тыс. руб.

Показатели	2014 г. (факт)	2015 г. (прогноз)	Изменение (+,-)
1. Выручка от продажи продукции	11030	11734	+704
2. Себестоимость продажи продукции	8615	9165	+550
3. Валовая прибыль	2415	2569	+ 154
4. Коммерческие расходы	1284	1366	+82
5. Управленческие расходы	451	480	+29
6. Прибыль от продаж	680	723	+43
7. Прочие доходы	51	51	-
8. Прочие расходы	81	81	-
9. Прибыль до налогообложения	650	693	+43
10. Текущий налог на прибыль	156	166	+ 10
11. Чистая прибыль	494	527	+33

Составление прогнозного баланса основано на преобразованиях бухгалтерского баланса за отчетный год, агрегированная характеристика которого приведена ниже в табл. 15. Составление прогнозного баланса начинают с определения величины собственного капитала. Уставный капитал меняется редко, поэтому в прогножном балансе его можно включить той же суммой, что и в последнем отчетном балансе. Таким образом, основным элементом, за счет которого изменяется сумма собственного капитала, является прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, на величину которой влияют в первую очередь размер выручки и затраты.

Таблица 15

**ПРОГНОЗНЫЙ БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» НА 2015 г.**

Тыс. руб.

Актив	Отчет	Прогноз	Пассив	Отчет	Прогноз
Внеоборотные активы, всего	56	80	Собственный капитал, всего	520	523
В том числе: основные средства	56	80	В том числе уставный капитал	400	400
Оборотные активы, всего	532	511	Нераспределенная прибыль	120	123
В том числе запасы	441	441	Краткосрочные обязательства, всего	68	68
Дебиторская задолженность	46	46	В том числе: краткосрочные креди-	10	10

Актив	Отчет	Прогноз	Пассив	Отчет	Прогноз
			ты и займы		
Краткосрочные финансовые вложения	5	5	Кредиторская задолженность	4	4
Денежные средства	40	19	Прочие краткосрочные обязательства	54	54
Баланс	588	591	Баланс	588	591

Для обеспечения роста объема продаж в прогнозируемом периоде ожидаются инвестиции в основные средства в размере 30 тыс. руб., финансируемые за счет нераспределенной прибыли прошлых лет. Следовательно, на сумму инвестиций уменьшаем величину собственного капитала и увеличиваем величину внеоборотных активов (основные средства) в прогнозируемом периоде.

Величина собственного капитала с учетом прибытия и выбытия средств составит 523 тыс.руб.:  
 $(520 + 33 - 30 = 523).$

Сумма всех источников средств составит 591 тыс.руб.:  
 $(523 + 68 = 591).$

Сумма основных средств (за вычетом амортизационных отчислений при норме 10%) составит 80 тыс.руб.:  
 $[(56 - (56 \cdot 0,1)) + (30 - (30 \cdot 0))] = 80.$

По сравнению с отчетным периодом, сумма внеоборотных активов (основные средства являются единственной составляющей внеоборотных активов) предприятия увеличится на 24 тыс.руб. и составит 80 тыс.руб.:  
 $(80 - 56 = 24).$

Согласно расчету, предприятие должно затратить денежные средства на сумму 21 тыс.руб. на приобретение объектов основных средств.

Сумма дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и запасов предприятия останется на уровне отчетного года.

Сумма оборотных активов предприятия будет равна 511 тыс. руб., общая сумма имущества – 591 тыс.руб.

Таким образом, общая сумма капитала ООО Минимаркет «Глория» увеличится на 3 тыс.руб. и составит 591 тыс.руб.:  
 $(591 - 588 = 3).$

Рассмотрим возможности дальнейшего планирования показателей и преобразования бухгалтерского баланса ООО Минимаркет «Глория» (табл. 16).

Допустим, ожидается поступление средств от дебиторов на сумму 10 тыс.руб. и реализация продукции, работ и услуг на сумму 48 тыс.руб. Эти средства пойдут по погашению краткосрочных обязательств (кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств). Общая сумма оборотных средств сократится на 58 тыс.руб.  $(10 + 48 = 58)$  и составит 453 тыс.руб.  $(511 - 58 = 453)$ , в том числе сумма дебиторской задолженности – 36 тыс.руб.  $(46 - 10 = 36)$ , сумма запасов – 393 тыс.руб.  $(441 - 48 = 393).$

Таблица 16

## БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС ООО МИНИМАРКЕТ «ГЛОРИЯ» И РЕЗУЛЬТАТЫ ЕГО ПРЕОБРАЗОВАНИЙ

Тыс.руб.

Актив	Прогноз	Прогноз	Пассив	Прогноз <sub>1</sub>	Прогноз <sub>2</sub>
Внеоборотные активы, всего	80	80	Собственный капитал, всего	523	523
В том числе: основные средства	80	80	Уставный капитал	400	400
			Нераспределенная прибыль	123	123
Оборотные активы, всего	511	453	Краткосрочные обязательства, всего	68	10
В том числе: запасы	441	393	Краткосрочные кредиты и займы	10	10
дебиторская задолженность	46	36	Кредиторская задолженность	4	-
краткосрочные финансовые вложения	5	5	Прочие краткосрочные обязательства	54	-
денежные средства	19	19			
Баланс	591	533	Баланс	591	533

На эту же величину уменьшится сумма заемных средств (краткосрочных обязательств) и составит 10 тыс. руб. ( $68 - 58 = 10$ ). Нераспределенная прибыль предприятия составит 123 тыс. руб. Валюта баланса получит значение 533 тыс. руб.

Как следует из табл. 16, сокращение объема хозяйственных средств произойдет по причине частичного погашения краткосрочных долговых обязательств. При этом мобильные активы предприятия снизятся за счет сокращения запасов и дебиторской задолженности. Необходимо отметить, что тенденция к увеличению объемов деятельности ООО Минимаркет «Глория» обусловлена ростом выручки от продажи продукции и показателей прибыли.

Таким образом, в ходе исследования системы планирования финансовой деятельности ООО Минимаркет «Глория» были выявлены следующие ее недостатки:

- на предприятии нет обособленного финансового отдела, который бы занимался непосредственно финансовым планированием;
- существующая система финансового планирования не совершенствуется;
- при планировании преобладает затратный метод ценообразования, без учета спроса на продукцию;
- система финансового планирования на предприятии не в состоянии эффективно реализовывать стратегическую цель предприятия.

Были предложены меры по устранению недостатков системы планирования финансовой деятельности на предприятии, включающие:

- нормативно-организационное обеспечение бухгалтерии;
- подход к управлению финансами, основанный на анализе финансово-экономического состояния предприятия с учетом стратегической цели его деятельности, адекватной современным рыночным условиям;
- использование при планировании кроме результатов финансово-экономического анализа, бизнес-плана хозяйственной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия;
- проработку маркетинговых решений;
- улучшение управления денежными и оборотными средствами. Результатами комплексных изменений в системе планирования финансовой деятельности в ООО Минимаркет «Глория» являются следующие экономические эффекты:
- оптимизация активов предприятия: снижение запасов и дебиторской задолженности;
- оптимизация пассивов предприятия: сокращение краткосрочных обязательств.

Таким образом, исследование, проведенное в работе, позволило сделать вывод о необходимости внедрения системы планирования финансовой деятельности любого предприятия, рассчитывающего на успех в современных условиях рынка. Рыночная экономика требует качественного планирования финансовой деятельности, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само предприятие ухудшением своего финансового состояния.

## ВЫВОДЫ

Процесс планирования финансовой деятельности представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в заданном периоде. Финансовый план призван обеспечить финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта; он оказывает большое влияние на экономику предприятия. Это обусловлено целым рядом обстоятельств.

Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность.

Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производство продукции и услуг, научно-техническое развитие, совершенствование производства и управления, повышение эффективности производства, капитальное строительство, материально-техническое обеспечение, труд и кадры, прибыль и рентабельность, экономическое стимулирование и т.п. Таким образом, планирование финансовой деятельности оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

По данным анализа финансовой деятельности предприятия можно отметить, что ООО Минимаркет «Глория» имеет положительные тенденции изменения основных показателей его функционирования, что свидетельствует о развитии его хозяйственной деятельности за период 2012-2014 гг., результатом работы предприятия за рассматриваемый период была прибыль.

За 2014 г. по сравнению с 2013 г. выручка от продаж увеличилась на 662 тыс. руб. или на 6,4%, причем себестоимость продаж возросла меньшими темпами (на 475 тыс. руб. или на 5,8%), что обусловило увеличение валовой прибыли, что при одновременном снижении суммы коммерческих расходов (на 202 тыс. руб. или на 13,6%), несмотря на рост управленческих расходов (на 141 тыс.

руб. или на 45,5%) привело к увеличению прибыли от продаж (на 248 тыс. руб. или на 57,4%). В 2013 г. по сравнению с 2012 г. наблюдалась аналогичная ситуация (более быстрый рост выручки по сравнению с затратами, но увеличение коммерческих и управленческих расходов), что также привело к росту суммы прибыли от продаж (на 207 тыс. руб. или на 92,0%).

Необходимо отметить, что за период 2012-2014 гг. положительная динамика основных показателей работы предприятия была обусловлена расширением ассортимента реализуемой продукции, активной рекламной деятельностью и привлечением покупателей.

За 2013 г. сравнению с 2012 г., равно как и за 2014 г. по сравнению с 2013 г. основные средства предприятия использовались эффективно (повышение фондоотдачи при незначительной фондоемкости, рост рентабельности основных средств). В то же время за период 2012-2014 гг. использование оборотных средств ООО Минимаркет «Глория» было неэффективным (замедление оборачиваемости оборотных средств, рост загрузки средств в обороте).

Значения финансовых коэффициентов (финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности) в целом показывают устойчивое финансовое состояние, высокую степень ликвидности и платежеспособности, однако в современных рыночных условиях для ООО Минимаркет «Глория» является актуальной выработка управленческих решений по улучшению показателей его финансовой деятельности.

Согласно проведенному анализу положение ООО Минимаркет «Глория» на матрице финансовых стратегий находится в квадрате «Рантье», то есть у предприятия достаточно ресурсов для реализации инвестиционного проекта, существует некоторый избыток ликвидных средств. Бухгалтерия ООО Минимаркет «Глория» осуществляет анализ финансово-экономической деятельности предприятия, разрабатывает мероприятия, направленные на укрепление положения предприятия, однако на предприятии не осуществляется разработка прогнозных финансовых документов. В качестве мероприятия по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности на предприятии можно предложить бухгалтерии регулярное составление планового баланса и отчета о финансовых результатах.

При сохранении темпов изменения выручки методом экстраполяции ее величина составит по прогнозу 11734 тыс. руб., рост выручки составит 704 тыс. руб., чистой прибыли – 33 тыс. руб. На эту сумму предприятие увеличит собственный капитал. Для обеспечения роста объема продаж в прогнозируемом периоде ожидаются инвестиции в основные средства в размере 30 тыс. руб., финансируемые за счет нераспределенной прибыли прошлых лет. По сравнению с отчетным периодом, сумма внеоборотных активов (основные средства являются единственной составляющей внеоборотных активов) предприятия повысится на 24 тыс. руб. и составит 80 тыс. руб.

Предприятие снизит сумму денежных средств на 21 тыс. руб. вследствие приобретения объектов основных средств. Сумма дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и запасов предприятия останется на уровне отчетного года. Сумма оборотных активов предприятия будет равна 511 тыс. руб., общая сумма имущества – 591 тыс. руб.

При дальнейшем преобразовании бухгалтерского баланса ожидается поступление средств от дебиторов на сумму 10 тыс. руб. и реализация продукции на сумму 48 тыс. руб. Эти средства пойдут на погашение краткосрочных обязательств (кредиторской задолженности и прочих краткосрочных обязательств). Общая сумма оборотных средств сократится на 58 тыс. руб. и составит 453 тыс. руб., в том числе сумма дебиторской задолженности – 36 тыс. руб., сумма запасов – 393 тыс. руб. На эту же величину

уменьшится сумма заемных средств (краткосрочных обязательств) и составит 10 тыс. руб. Нераспределенная прибыль предприятия составит 123 тыс. руб. Валюта баланса получит значение 533 тыс. руб. Сокращение объема хозяйственных средств произойдет по причине частичного погашения краткосрочных долговых обязательств. При этом мобильные активы предприятия снизятся за счет сокращения запасов и дебиторской задолженности.

Таким образом, предприятие ведет достаточно продуманную финансовую стратегию, ему также необходимо разработать эффективную политику, направленную как на укрепление финансового состояния в настоящий момент, так и на совершенствование финансового планирования показателей деятельности в будущем. Только используя финансовые планы, ООО Минимаркет «Глория» сможет контролировать свои финансовые результаты, повышать свою конкурентоспособность на российском рынке сбыта продукции.

## Литература

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993г.) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ) // Консультант Плюс, 1992-2015.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 23.05.2015г.); часть вторая от 26.01.1996 №14-ФЗ (ред. от 06.04.2015г.); часть третья от 26.11.2001 №146-ФЗ (ред. от 05.05.2014г.)) // Консультант Плюс, 1992-2015.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая от 31.07.1998 №146-ФЗ (ред. от 08.06.2015г.); часть вторая от 05.08.2000 №117-ФЗ (ред. от 08.06.2015г.)) // Консультант Плюс, 1992-2015.
4. Баканов М.И. Теория экономического анализа / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 420 с.
5. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. - М.: Инфра-М, 2012. - 215 с.
6. Бобылева А.З. Финансовое оздоровление фирмы. Теория и практика / А.З. Бобылева. - М.: Дело, 2013. - 256с.
7. Бочаров В.В. Финансовый анализ: краткий курс / В.В. Бочаров. - СПб.: Питер, 2013. - 240 с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: учебник / М.И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2012. - 370 с.
9. Вавилов Ю.А. Финансы: учебное пособие / Ю.А. Вавилов. - М.: Социальные отношения, 2013. - 244 с.
10. Вахрин П.И. Финансовый практикум / П.И. Вахрин. - М.: Дашков и К0, 2014, - 192 с.
11. Деева А.И. Финансы: учебное пособие / А.И. Деева. - М.: Экзамен, 2012. - 416 с.
12. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 560 с.
13. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности / В.В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 511 с.
14. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. - М.: Проспект, 2013. - 427 с.
15. Ковалева А.М. Финансовый менеджмент: учебник / А.М. Ковалева. - М.: Инфра-М, 2012. - 284 с.
16. Лебединский Н.П. Основы методологии планирования и автоматизации плановых расчетов / Н.П. Лебединский. - М.: Экономика, 2012. - 611 с.
17. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учебное пособие / О.Н. Лихачева. - М.: ООО ТК «Велби», 2013. - 410 с.

18. Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия / Б.В. Прыкин. - М.: Юнити-Дана, 2013. - 360 с.
19. Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф.Б. Риполь-Сарагоси. - М.: Экспертное бюро, 2014. - 127 с.
20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий / Г.В. Савицкая. - Мн.: Перспектива, 2013. - 607 с.
21. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие / ред. Н.Н. Селезнева. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 480 с.
22. Финансы рыночного хозяйствования: учебное пособие / ред. Л.И. Абалкин. - М.: Экономическая литература, 2008. - 280 с.

### Ключевые слова

Процесс финансового планирования; торговая фирма; виды планирования; эффективность использования ресурсов; модели финансового планирования; бюджет финансового планирования; управление денежными потоками; оценка эффективности планирования; прогнозирование финансовых показателей; методы финансового планирования; эффективность оборотных средств; анализ финансового состояния; показатели платежеспособности; экономическая безопасность фирмы; оценка финансовой стратегии.

*Кабанов Владимир Николаевич*

*Яковлев Сергей Петрович*

*Стерхова Наталия Геннадьевна*

### РЕЦЕНЗИЯ

Сегодня актуальной проблемой любого торгового предприятия является потеря финансового ресурса в связи с использованием слабой системы финансового планирования при бюджетировании доходов и расходов фирмы. Настоящая статья посвящена решению данной проблемы и нацелена на разработку единой методологии оценки эффективности системы финансового планирования торгового предприятия в условиях современного рынка на основе использования матрицы процесса построения финансовой стратегии.

В настоящей статье рассмотрен процесс финансового планирования торгового предприятия с учетом влияния факторов рыночной среды. А также приведена матрица оценки эффективности финансового планирования при разработке стратегического направления хозяйственной деятельности фирмы.

На основании вышеизложенной методики авторами настоящей статьи Кабановым В.Н., Яковлевым С.П., Стерховой Н.Г. разработана модель эффективности процесса финансового планирования торгового предприятия на примере ООО Минимаркета «Глория» для различных сфер торгового сектора экономики и предпринимательских структур.

Настоящая статья носит научно-практический характер проведенного авторами научного исследования и является наиболее востребованной со стороны читательской аудитории преподавателей Вузов и финансовых менеджеров торговых организаций и субъектов малого предпринимательства.

Рецензируемая статья авторов Кабанова В.Н., Яковлева С.П., Стерховой Н.Г. выполнена на достаточно высоком уровне и является законченным научным исследованием в области проведения финансового анализа процесса планирования и распределения денежных потоков на предприятиях торговли в условиях современной рыночной экономики.

Рекомендую настоящую статью для публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ» в качестве научно-практического материала для руководителей и финансовых менеджеров, преподавателей Вузов с целью практического применения методики оценки процесса планирования и анализа финансового ресурса торговой организации (фирмы) на рынке товаров и услуг.

*Яковлев А.Е., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой, кафедра Региональная экономика и предпринимательство, ЧГУ им. И.Н. Ульянова, г. Чебоксары.*