

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**  
**(СОФ НИУ «БелГУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ИНФОРМАТИКИ И МАТЕМАТИКИ

**РАЗВИТИЕ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ФИРМЫ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО АГРОХОЛДИНГ «АВИДА»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающейся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика  
профиль Финансы и кредит  
заочной формы обучения, группы 92071377  
Фоменко Екатерины Леонидовны

Научный руководитель  
к.э.н., доцент  
Виноградская О.В.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ .....	6
1.1. Экономическая сущность и содержание финансового планирования в системе управления предприятием .....	6
1.2. Классификация видов финансового планирования в современных условиях .....	12
1.3. Принципы и методы организации финансового планирования.....	17
2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО АГРОХОЛДИНГ «АВИДА» .....	22
2.1. Организационная характеристика ООО Агрохолдинг «Авида».....	22
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО Агрохолдинг «Авида» .....	33
2.3. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия .....	39
2.4. Разработка мероприятий по организации финансового планирования в ООО Агрохолдинг «Авида» .....	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	53
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	56
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время сельскохозяйственные предприятия функционируют в условиях агрессивной, постоянно изменяющейся, остро конкурентной рыночной среды. Период рыночных преобразований продемонстрировал невозможность жизнедеятельности их лишь на основе реактивной системы управления в соответствии с изменениями конъюнктуры рынка, без четко поставленных целей и задач, программ развития, планирования и контроля. С точки зрения, повышения устойчивости функционирования сельскохозяйственного предприятия в конкурентной борьбе значение хорошо поставленной системы планирования, охватывающей все уровни управления, все более возрастает. Кроме того, рыночная среда диктует необходимость связи производственного, операционного планирования с финансовым, а также с бухгалтерским учетом. Данные задачи успешно решаются на основе организации финансового планирования.

Роль и значение финансового планирования в управлении сельскохозяйственным предприятием как целостной системы, объединяющей в себе четко структурированную совокупность планов, механизмы разграничения целей, полномочий и ответственности различных уровней менеджмента, формы и методы стимулирования, анализа и контроля, неоправданно сужаются. В настоящее время финансовое планирование применяется в лучшем случае для того, чтобы контролировать отдельные показатели производственно-финансовой деятельности предприятия.

Исследование теоретических и методологических основ финансового планирования, обобщение практики организации планирования, разработка систем автоматизации его на сельскохозяйственных предприятиях представляют несомненный практический интерес и являются весьма актуальными. Это предопределило актуальность исследования, его характер и основные направления.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по организации финансового планирования на сельскохозяйст-

венном предприятии.

Достижение цели потребовало решения следующих задач выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии;
- проанализировать финансово-хозяйственную деятельность предприятия ООО Агрохолдинг «Авида»;
- разработать мероприятия по организации финансового планирования на сельскохозяйственном предприятии ООО Агрохолдинг «Авида».

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью Агрохолдинг «Авида», основным видом деятельности которого является разведение молочного крупного рогатого скота и производство сырого молока.

Предметом исследования являются проблемы, связанные с организацией эффективного финансового планирования на сельскохозяйственном предприятии, и пути их совершенствования в условиях рыночной экономики.

Теоретической базой исследования являются научные труды и рекомендации отечественных ученых в области финансового планирования на предприятии, в том числе планирования оборотных средств, денежных потоков. Особенности финансового планирования и его отдельным аспектам в условиях российской экономики посвящены работы российских ученых А.В. Власова, А.А. Володина, В. В. Ковалева, Н. В. Колчиной, О. В. Португальной, Е. Ю. Макеевой, И. Б. Ромашовой, А.Д. Шеремета и другие.

Вопросам управления финансами предприятий посвящены труды зарубежных авторов З. Боди, Дж. К. Ван Хорна, Дж. М. Ваховича.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регламентирующие деятельность хозяйствующих субъектов в аграрной сфере на федеральном, региональном и муниципальном уровнях; материалы научно-практических конференций, СПС «Консультант плюс», бухгалтерская финансовая отчетность исследуе-

мого предприятия за 2014-2016 гг.

В процессе исследования использовались общенаучные методы: анализ, синтез, детализация и обобщение, группировка; различные методы экономического и стратегического анализа, монографический, абстрактно-логический, сравнительного и системного анализа, коэффициентного анализа, приемы построения структурно-логических схем, метод экспертных оценок и опроса.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по организации финансового планирования на сельскохозяйственном предприятии, обеспечивающей повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Период исследования: 2014 год, 2015 год, 2016 год.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и библиографического списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены объект и предмет исследования, рассмотрены теоретическая и информационная базы исследования.

В первой главе определены сущность и экономическое содержание финансового планирования в системе управления предприятием, представлена классификация видов финансового планирования, изучены принципы и методы его организации.

Во второй главе проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, даны рекомендации по усовершенствованию процедуры организации финансового планирования на сельскохозяйственном предприятии ООО Агрохолдинг «Авида».

В заключении представлены основные выводы и результаты ВКР.

Выпускная квалификационная работа изложена на 59 страницах компьютерного текста и включает 21 таблицу, 6 рисунков, 5 формул, библиографический список использованной литературы насчитывает 40 наименований, к работе приложено 7 документов.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1. Экономическая сущность и содержание финансового планирования в системе управления предприятием

Финансовое планирование - одна из функций управления финансами, это процесс обеспечения сбалансированности между объёмом финансовых ресурсов и их распределением в рамках предприятия, его подразделения или отдельного проекта.

Значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта состоит в воплощении выработанных стратегических целей в форму конкретных финансовых показателей; в обеспечении финансовыми ресурсами предприятие при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности; в возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции [5]. Объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы, прежде всего прибыль.

Сущность планирования деятельности организации заключается в систематической постановке целей и разработке мероприятий, которые направлены на их реализацию. Процесс планирования предполагает проведение анализа и прогнозирования как внешней, так и внутренней среды организации, потребности и фактического наличия ресурсов (материальных, трудовых, финансовых и пр.), необходимых для реализации поставленных целей.

Целью финансового планирования является обеспечение организации необходимыми финансовыми ресурсами и повышение эффективности ее финансовой деятельности в предстоящем периоде [8]. Для достижения цели финансового планирования необходимо решение ряда задач (рис. 1.1).

Финансовое планирование, является частью общей системы планирования деятельности организации. Оно формулирует пути и способы достижения поставленных перед организацией целей, при этом концентрируя внимание на основных элементах инвестиционной, финансовой и операционной политики.

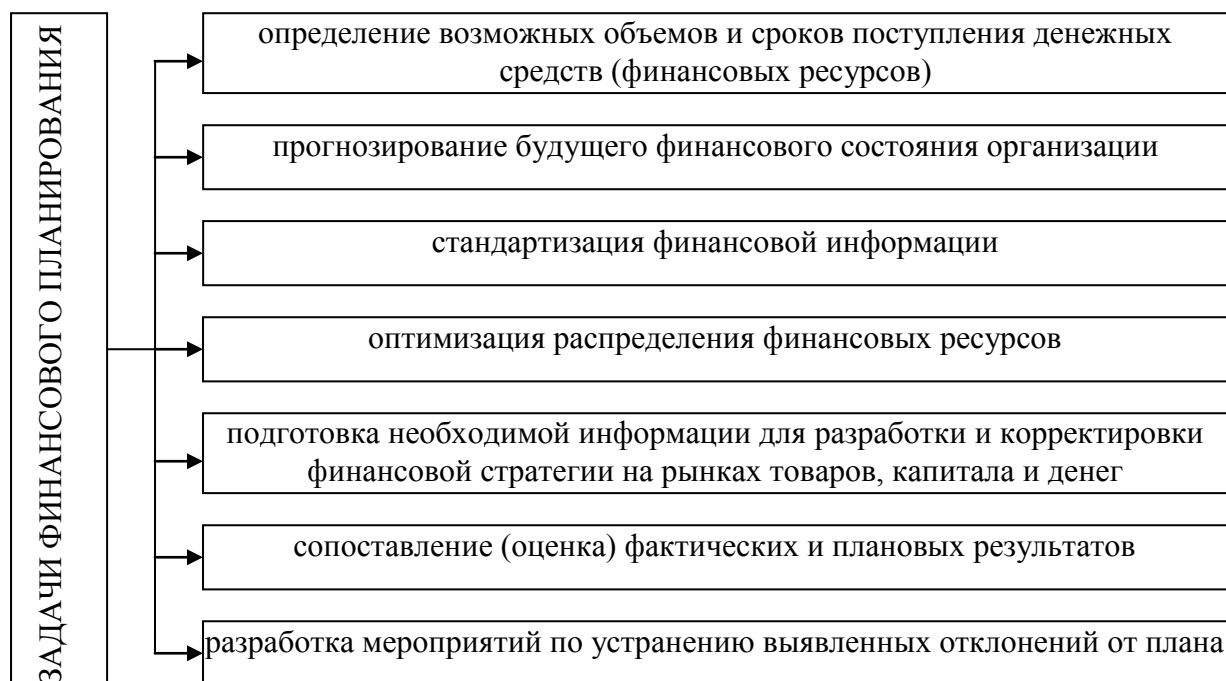


Рис. 1.1. Задачи финансового планирования

Планирование финансов означает, что расчёт плановых показателей должен базироваться на анализе отчётных данных, на определении перспектив развития тех или иных финансовых показателей. Научность планирования означает использование научно обоснованных методов расчёта показателей норм и нормативов [30].

Выделяют следующие этапы процесса финансового планирования:

- анализ финансового положения компании;
- составление прогнозных смет и бюджетов;
- определение общей потребности компании в финансовых ресурсах;
- прогнозирование структуры источников финансирования;
- создание и поддержание действенной системы контроля и управления;
- разработка процедуры внесения изменений в систему планов [37].

Место финансового планирования в рыночной экономике определяется двумя моментами. Оно выступает как:

- 1) функция финансового менеджмента;
- 2) метод финансового механизма.

Финансовое планирование содержит следующие элементы (рис. 1.2).

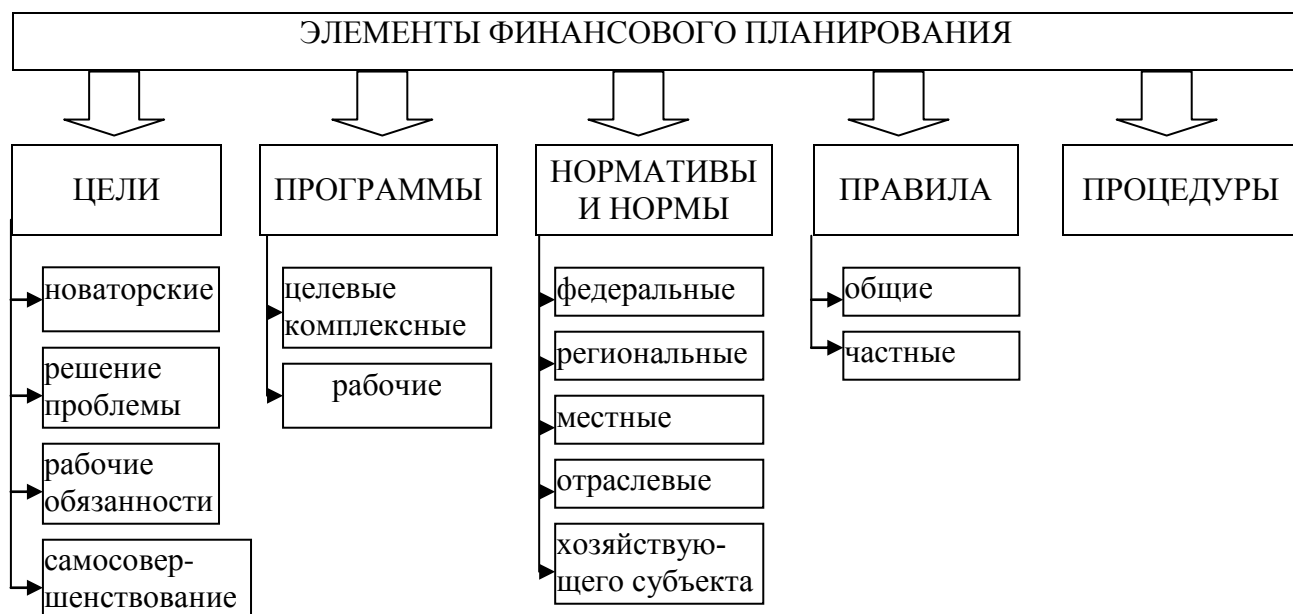


Рис. 1.2. Элементы финансового планирования

Рассмотрим элементы финансового планирования более подробно.

Цели финансового планирования - цели, поставленные финансовым директором перед работниками финансовой службы и определяющие направления их деятельности в области разработки и реализации финансовой политики хозяйствующего субъекта [22].

Новаторские цели - творческие перспективные цели (повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта на финансовом рынке, захват им определённой части (сегмента) финансового рынка, развитие сферы вложения капитала в предпринимательство, в ценные бумаги и др.)

Решение проблемы - цели, достижение которых означает решение конкретной проблемы. То есть, имеется чётко выраженная финансовая проблема, и руководитель хозяйствующего субъекта ставит перед трудовым коллективом цель, достижение которой означает полное решение данной проблемы.

Рабочие обязанности - цели, которые необходимо формулировать для того, чтобы определить, по каким результатам финансовый директор (менеджер) сможет оценить свою работу и работу финансовой службы. Для этой цели необходимо письменное формулирование параметров и количественных показателей, в сравнении с которыми можно постоянно оценивать результаты финансовой деятельности и деятельности работника [32].



Самосовершенствование означает личные творческие цели конкретного специалиста (финансового менеджера, экономиста), для достижения которых разрабатываются планы повышения квалификации работников [40].

Программы бывают целевые комплексные и рабочие, т.е. частные.

Целевые комплексные программы предполагают наличие цели и программы по её реализации. В этой программе предусмотрено: что, когда, кто и за счёт каких ресурсов должен делать.

Рабочая программа - небольшая программа, разработанная в хозяйствующем субъекте для реализации определённой частной цели.

Норма - установленная мера, т.е. какая-то средняя величина.

Норматив (normatio (лат.) - упорядочение) - технический, экономический или другой расчётный показатель нормы для выполнения определённого задания. Норматив представляет собой расчётную величину затрат финансовых (денежных), материальных, трудовых и информационных ресурсов, а также затрат времени, используемых в финансовом планировании [26]. Именно нормативы являются основой расчёта всех самостоятельно планируемых экономических и финансовых показателей. Нормативы и нормы реализуются путём применения нормативного метода планирования. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов: федеральные; региональные; местные; отраслевые; нормативы самого предприятия.

Федеральные нормативы являются обязательными для всей территории РФ. К ним относятся:

- а) ставки федеральных налогов;
- б) нормы амортизации по отдельным группам основных средств;
- в) ключевая ставка Центрального банка России, нормы обязательных резервов банков, депонируемых в Центральном банке России;
- г) минимальная месячная оплата труда;
- д) тарифные ставки на государственное пенсионное обеспечение и социальное страхование;

е) нормативы отчислений от чистой прибыли в резервные фонды акционерных обществ;

ж) минимальный размер уставного капитала для акционерных обществ открытого и закрытого типов и т.д. [33].

Региональные и местные нормативы действуют в отдельных субъектах Российской Федерации и утверждаются и представляются, и исполнительными органами власти. Они охватывают, как правило, ставки региональных налогов и сборов.

Отраслевые нормативы применяются в рамках отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм предприятий (малые предприятия, акционерные общества, предприятия с иностранными инвестициями).

Нормативы предприятия разрабатывают сами хозяйствующие субъекты и используют их для регулирования производственно-торгового процесса, а также для контроля за эффективным использованием ресурсов [7].

К этим нормативам относятся:

а) нормы кредиторской задолженности, постоянно находящейся в обороте предприятия;

б) нормативы плановой потребности в оборотных активах;

в) нормы запасов материалов, заделов незавершённого производства, запасов готовой продукции на складе и товаров в днях;

г) нормативы распределения чистой прибыли на потребление, накопление и в резервные фонды;

д) норматив отчислений в ремонтный фонд (в процентах от среднегодовой стоимости основных фондов) и ряд других [3].

Правила в финансовом планировании определяют направления и общие границы действий аппарата управления финансами (финансовой дирекции или группы финансовых менеджеров). Правила могут быть общими и частными. Общие правила разрабатываются для всех хозяйствующих субъектов; например, порядок и формы расчётов, кредитования, порядок уплаты налогов, кассовые правила и др. Частные правила действуют только в мас-

штабах отдельного хозяйствующего субъекта; например, порядок нормирования оборотных средств, правила ведения оперативного учёта использования денежных средств и др.[11].

Процедуры представляют собой строго установленный порядок и последовательность действий в конкретных, часто повторяющихся ситуациях, например процедура бухгалтерского учёта, получения денег со счетов в банке и другие. Задача процедур в финансовом планировании заключается в том, чтобы свести постоянно повторяющиеся действия до автоматизма, т.е. стандартизировать их в форме правил и процедур, чтобы они не отнимали у финансового директора или менеджера много времени и умственной энергии и тем самым освобождали время и мысли для тех нестандартных решений, которые требуют творчества и инициативы [13].

Наиболее существенные факторы, обуславливающие необходимость составления планов представлены на рис. 1.3.

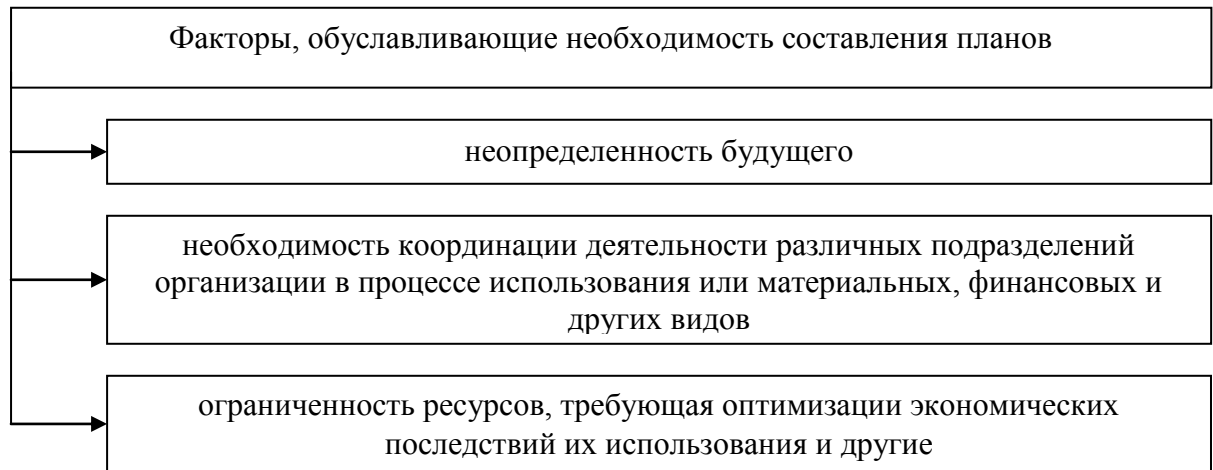


Рис. 1.3. Факторы, обуславливающие необходимость составления планов

При принятии ключевых управленческих решений, связанных с распределением ограниченных ресурсов организации, менеджеры должны обратить на следующие моменты деятельности предприятия:

- экономические условия на конкретном рынке (кто конкурирует).

Изучаются: рыночная структура; условия спроса и предложения; технология; государственное регулирование; международный аспект; будущие условия; макроэкономический фактор;

- целесообразность ведения финансово-хозяйственной деятельности;
- уровень цен и выработки (установление цен и объемов производства таким образом, чтобы можно было получить максимальную экономическую прибыль или свести к минимуму убытки в краткосрочном периоде);
- организация и инвестирование ресурсов предприятия (земля, труд, капитал, управленческие навыки) так, чтобы сохранить конкурентное преимущество перед другими организациями на рынке;
- оценка рисков.

Обобщая вышеизложенное следует, что планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок и определения путей наиболее эффективного их достижения. Такие целевые установки часто разрабатываются в виде дерева целей. Они, характеризуя желаемое будущее, численно выражаются набором ключевых, для данного уровня управления, показателей.

## 1.2. Классификация видов финансового планирования в современных условиях

В условиях рыночной экономики предприятие постоянно стоит перед выбором существующих альтернатив оптимального решения. От того, окажется ли правильным выбор, например в области определения цен на продукцию, объёма выпускаемой продукции, кредитной и инвестиционной политики, зависит эффективность деятельности предприятия.

Формулировка стратегических, тактических и текущих целей предприятия, выработка политики, конкретизация ожидаемых результатов, расчёт предполагаемых значений основных технико-экономических показателей - всё это составляет содержание процесса планирования.

В соответствии с горизонтами финансового планирования (периодами, на которые составляются планы) различают следующие его виды:

- 1) стратегическое (от 3 до 20 лет);
- 2) перспективное (от года до трёх лет);

- 3) текущее (бюджетирование);
- 4) оперативное (текущий планируемый период) [9].

Стратегическое финансовое планирование - долгосрочное планирование, которое в определённой степени зависит от размеров предприятия и может составлять от 3 до 5 лет для малого предприятия и до 20 лет - для крупного. Правильность выбора стратегии определяет не только уровень эффективности деятельности предприятия, но иногда и само его выживание [4].

Показатели долгосрочного планирования определяют цели предприятия на рассматриваемую перспективу. К этим показателям, как правило, относятся:

- объём продаж;
- темп роста объёма продаж;
- размер прибыли;
- норма прибыли на совокупный капитал;
- рентабельность продаж;
- доля на рынке [29].

Важнейшим этапом стратегического планирования является формулировка стратегии и выбор стратегических альтернатив. Количественные показатели, определяемые на этапе стратегического планирования, представляют собой своего рода ориентир для их дальнейшей детализации и уточнения уже в процессе краткосрочного планирования [4].

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей организации (предприятия) и направлено на определение общей концепции развития финансовой системы и её структурных параметров. Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трёх лет, однако, этот период условен, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объёмов финансовых ресурсов и направлений их использования. Проводится прогноз экономической ситуации на рынках капи-

талов, продукции и труда, намеченные перспективные ориентиры по основным показателям [12].

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трёх основных финансовых документов-прогнозов:

- отчёта о финансовых результатах;
- движения денежных средств;
- бухгалтерского баланса.

Основная цель построения этих документов - оценка финансового положения хозяйствующего субъекта на конец планируемого периода.

Текущее финансовое планирование (бюджетирование) - это планирование осуществления; оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей [20].

Процесс составления, принятия годового бюджета организации (предприятия) и последующий контроль за его исполнением называется бюджетированием. В мировой практике бюджетирование - это элемент менеджмента, ориентированный на управление организацией (в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учёта и контроля движения денежных средств и финансовых результатов [10].

Наиболее значимыми управленческими задачами, решаемыми с помощью бюджетирования, являются:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации (предприятия);
- координирование различных видов бизнеса (как видов хозяйственной деятельности) и структурных подразделений;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности организации и её структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;

- оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителями;
- стимулирование менеджеров структурных подразделений к достижению целей их подразделений [14, 17].

Бюджетирование как управленческая технология включает три составные части:

1) технологию бюджетирования - виды и формы бюджетов, целевые показатели (систему финансово-экономических показателей, на основе которых строятся бюджеты), порядок консолидации бюджетов в сводный бюджет организации;

2) организацию процесса бюджетирования - предусматривает формирование финансовой структуры организации (определяются центры финансовой ответственности - объекты бюджетирования), бюджетного регламента, этапов бюджетного процесса, графика документооборота, системы внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.д.);

3) использование информационных технологий - позволяет не только разработать различные сценарии будущего финансового состояния организации (или отдельного бизнеса), но и осуществлять оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля. Применение информационных технологий в области бюджетирования возможно лишь при наличии сплошного управленческого учёта [40].

Оперативное финансовое планирование - планирование, направленное на определение конкретных показателей развития финансовой системы на текущий планируемый период. Составление детальных оперативных финансовых планов необходимо для реализации стратегических и тактических решений и обеспечения стабильной работы всех служб организации [16].

Производственные планы составляются на основе стратегического плана и предусматривают определение производственной, маркетинговой, научно-исследовательской и инвестиционной политики. Оперативное финансовое планирование использует утверждённые стратегические позиции в

повседневной деятельности для достижения поставленных целей [23, 28].

В рамках оперативного финансового планирования решают следующие задачи:

- конкретизация установленного бюджетного задания для структурных подразделений;
- контроль (мониторинг) исполнения бюджета самими структурными подразделениями (центрами финансовой ответственности) и финансово-экономической службой;
- увязка финансовых показателей с движением материальных ценностей и с системой материального стимулирования;
- эффективное управление оборотным капиталом (денежными средствами и их эквивалентами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках утверждённого бюджета [19].

В процессе оперативного финансового планирования происходит конкретизация установленного бюджетного задания по более узким показателям, структурным подразделениям, на короткое время для обеспечения его выполнения [24, 36].

Важнейшими направлениями деятельности финансовой службы в процессе оперативного финансового планирования являются:

- эффективное управление оборотными активами;
- планирование потоков денежных средств;
- разработка платёжного календаря.

К основным направлениям оперативного управления оборотными активами относятся:

- обеспечение ликвидности организации;
- сведение к минимуму расходов на финансирование;
- обеспечение соблюдения графика производства;
- обеспечение сбыта [29].



Одно из важнейших направлений деятельности финансовой службы в процессе оперативного финансового планирования - планирование потоков денежных средств и разработка платёжного календаря.

Для этого финансовой службой составляется бюджет движения денежных средств, в котором оценивается потребность в денежных средствах (поступлениях и выплатах) в текущем плановом периоде. Таким образом, он служит основанием для планирования денежных средств и контроля за ними.

В заключение хотелось бы отметить, что создание и внедрение системы финансового планирования деятельности предприятия позволят оперативно по мере необходимости получать информацию об исполнении плановых показателей, а, следовательно, вносить необходимые корректировки в планы и упростить процесс достижения целей.

### 1.3. Принципы и методы организации финансового планирования

В современных экономических условиях большинство российских организаций испытывают недостаток финансовых ресурсов. В настоящее время собственных средств для развития им не хватает [2]. В связи с этим возросла потребность в финансовом планировании. Управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, которое реализуется в детализированных финансовых планах.

План является бесполезным, если он не воплощается в конкретное дело [18].

Принцип (лат. *prīncipiūm* - основа, начало) - это основное правило деятельности). Принципы финансового планирования определяют характер и содержание управленческой деятельности в экономической организации [6].

Основными принципами, на которых базируется финансовое планирование являются:

- принцип финансового соотношения сроков;
- принцип платежеспособности;
- принцип рентабельности капиталовложения;

- принцип сбалансированности рисков;
- принцип приспособленности к потребностям рынка;
- принцип предельной рентабельности (рис. 1.4).

ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	
финансового соотношения сроков	→ получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств
платежеспособности	→ планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года (у предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств)
рентабельности капиталовложения	→ выбор дешевых способов финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный селенг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала, т.е. обеспечивается действие эффекта финансового рычага
сбалансированности рисков	→ особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств
приспособленности к потребностям рынка	→ для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов
предельной рентабельности	→ рациональное использование капитала и всех финансовых ресурсов, которое обеспечит максимальную (предельную) рентабельность

Рис. 1.4. Принципы финансового планирования

Планирование финансов означает, что расчёт плановых показателей должен базироваться на анализе отчётных данных, на определении перспектив развития тех или иных финансовых показателей. Научность планирования означает использование научно обоснованных методов расчёта показателей норм и нормативов [32].

Методы планирования - это конкретные способы и приёмы плановых расчётов. Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью нескольких методов (рис. 1.5).

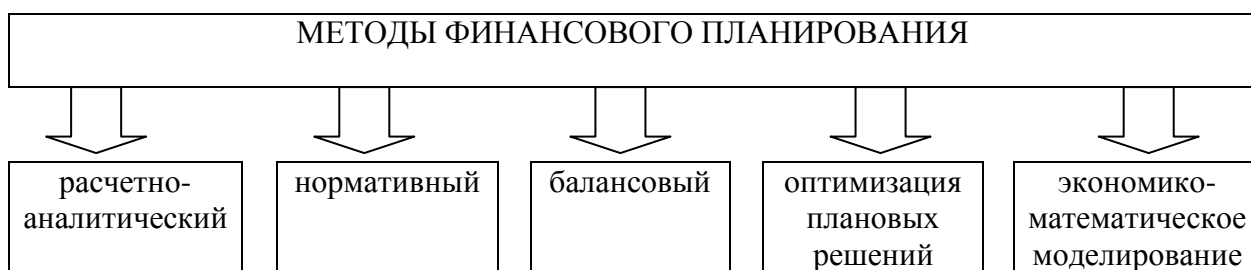


Рис. 1.5. Методы финансового планирования

Содержание расчётно-аналитического метода планирования заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период. Данный метод планирования применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно на основе изучения их динамики за ряд периодов (месяцев, лет). Путём использования этого метода может быть установлена плановая потребность в оборотных активах, величина амортизационных отчислений, определены основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, выявлены внутренние резервы предприятия и другие показатели. При использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам [25, 34].

Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках образования.

Нормативный метод планирования является самым простым и доступным. Поэтому актуальной проблемой управления финансами предприятий является разработка экономически обоснованных норм и нормативов для формирования и использования денежных ресурсов и организации контроля за их соблюдением каждым структурным подразделением предприятия.

Использование балансового метода планирования финансовых показателей для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям ба-

ланса на определённую дату в перспективе. Благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при прогнозе поступлений и выплат их денежных фондов (потребления и накопления), квартального плана доходов и расходов, платёжного календаря и др. [37].

Метод оптимизации плановых решений (многовариантности расчётов) состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчётов, с тем, чтобы выбрать из них оптимальный. При этом могут применяться различные критерии выбора. Например, в одном варианте может быть заложен продолжающийся спад производства, инфляция и слабость национальной валюты, а в другом - рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста мировой экономики и снижение цен на продукцию.

Применение экономико-математического моделирования в финансовом планировании заключается в том, что оно позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное математическое описание экономических процессов с помощью математических символов и приёмов (уравнений, неравенств, графиков, таблиц и др.

В модель включаются только основные (определяющие) факторы. Модель может базироваться на функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида:

$$Y = f(x), \quad (1.1)$$

где  $y$  - соответствующий показатель;

$f(x)$  - функциональная связь исходя из показателя  $x$ .

Например, зависимость суммы амортизационных отчислений от стоимости оборудования.

Корреляционная связь - это вероятностная зависимости, которая проявляется только в общем виде и при большом количестве наблюдений. Данная связь выражается уравнениями регрессии различного вида. Следует

иметь в виду, что небольшой период исследования (квартал) не позволяет выявить общие закономерности. При этом нельзя брать и слишком большой период, так как любые экономические закономерности нестабильны и могут изменяться в течение длительного времени [18].

При значительных изменениях условий работы предприятия в плановом периоде в определённые на базе экономико-математических моделей показатели вносятся необходимые коррективы. Экономико-математическое моделирование позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей (включая прибыль).

На основании вышеизложенного, следует сделать заключение, что любая предпринимательская деятельность связана с рисками. Никто не в состоянии точно предвидеть будущее, поэтому на каждом этапе финансового планирования необходимо постоянно учитывать вновь поступающую информацию. Меняющиеся внешние условия требуют, чтобы пересмотр финансовых планов был непрерывным.

Система финансового планирования становится бессмысленной, если в организации не налажена система обратной связи. Обратная связь предусматривает анализ по результатам исполнения, текущую корректировку с тем, чтобы достичь намеченных целей и не допустить повторения ошибок.

От правильно поставленной системы контроллинга на предприятии во многом зависит выполнение финансовых планов и, в конечном итоге, эффективность работы организации в целом. Контроль предполагает не только непосредственное наблюдение за ходом исполнения бюджета, но также и выявление возникающих отклонений и их нейтрализация.

## 2. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО АГРОХОЛДИНГ «АВИДА»

### 2.1. Организационная характеристика ООО Агрохолдинг «Авида»

Организация общество с ограниченной ответственностью Агрохолдинг «Авида» зарегистрирована 03 декабря 2002 года по адресу 309500, Белгородская область, г. Старый Оскол, Северная промзона. Компании был присвоен ОГРН 1023102371610 и выдан ИНН 3128037465.

Общество с ограниченной ответственностью Агрохолдинг «Авида», создано в соответствии с положениями гл. 4 части первой Гражданского Кодекса Российской Федерации [1] и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ [2], является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, и руководствуется при этом действующим законодательством РФ и Уставом Общества (приложение 1).

Целью создания и деятельности ООО Агрохолдинг «Авида» является получение прибыли.

Для обеспечения деятельности Общества за счет вклада участников образуется уставный капитал, который определяет минимальный размер имущества, гарантирующий интересы его кредиторов, и составляет 2410893,75 (Два миллиона четыреста десять тысяч восемьсот девяносто три рубля 75 копеек) (приложение 1).

Действительная стоимость доли участника Общества соответствует части стоимости чистых активов Общества, пропорциональной размеру доли участника.

Среднесписочная численность работников составляет в 2014 году - 121 чел., в 2015 году - 115 чел. На 01.01.2017 года – 118 чел. (приложение 2).

Общество создается без ограничения срока деятельности.

Отрасль хозяйства - маркетинговые исследования, консультации по вопросам коммерческой деятельности, финансов и управления.

Основным видом деятельности является разведение молочного крупно-

го рогатого скота, производство сырого молока.

Для производства молока высшего сорта на молочно-товарных комплексах (МТФ-1и МТФ-2) технологических процесс строится следующим образом:

1. Соблюдение гигиены коров и доильного оборудования. Очень важно правильно подготовить вымя коровы перед доением, так как от этого зависит качество получаемого молока и снижение стресса у животных.

2. Быстрое охлаждение. Полученное молоко попадает в отдельные танки проходя через систему охлаждения, которая позволяет мгновенно снизить температуру с 36 до 4 оС, что обеспечивает сохранность и чистоту молока.

3. Сортировка молока. Качество молока зависит и от здоровья коров. Коровы после отела содержатся отдельно от основного стада, получают лечение и сбалансированное питание. Выдаивается эта группа последней, молоко сортируется в отдельный танк, и в последующем оно пастеризуется и используется для выпойки телят.

Благодаря такому жесткому контролю и сортировке по качеству, на молочно-товарных комплексах получают молоко - высшего сорта.

Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Дополнительные виды деятельности ООО Агрохолдинг «Авида»

ОКВЭД	Расшифровка
01.11	Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур
01.19.1	Выращивание однолетних кормовых культур
01.42	Разведение прочих пород крупного рогатого скота и буйволов, производство спермы
01.61	Предоставление услуг в области растениеводства
01.62	Предоставление услуг в области животноводства
45.20	Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств
64.91	Деятельность по финансовой аренде (лизингу/сублизингу)
75.0	Деятельность ветеринарная

Общество является коммерческой организацией с правами юридичес-

кого лица, имеет расчетный и иные счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца.

ООО Агрохолдинг «Авида» ведет производственную деятельность в рамках инвестиционного проекта областной программы развития молочного животноводства. Реализация данного проекта осуществляется предприятием с 2007 года. Целью настоящего проекта является строительство молочной фермы в с. Городище Старооскольского района с полным законченным циклом производства молочной продукции (от разведения, выращивания КРС до переработки и реализации молочных продуктов) (МТФ-2). Молочное стадо ООО Агрохолдинг «Авида» имеет статус племенного репродуктора по разведению крупного рогатого скота голштинской породы.

Предприятие ООО Агрохолдинг «Авида» находится на специальном режиме налогообложения ЕСХН. Применение единого сельскохозяйственного налога предусматривает замену уплаты налога на прибыль организаций, налога на добавленную стоимость, налога на имущество организаций и страховых взносов во внебюджетные фонды, исчисляемых по результатам хозяйственной деятельности организаций за налоговый период.

От оптимальности организационного строения зависит эффективность деятельности всего предприятия. Организационная структура организации должна отвечать целям и стратегии предприятия.

Организационная структура управления ООО Агрохолдинг «Авида» линейно – функциональная, которая основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм (рис. 2.1).

При такой системе управления линейные руководители сохраняют за собой право отдавать распоряжения и принимают решения при участии и помощи функциональных служб.

Реализация структуры управления ООО Агрохолдинг «Авида» осуществляется следующим образом. Органами управления Общества являются: Собрание акционеров, генеральный директор предприятия. Контроль за фи-



нансово-хозяйственной деятельностью Общества осуществляет Ревизионная комиссия. Исполнительным органом власти является Исполнительный директор. Ему подчиняются: заместитель директора по экономике, главный бухгалтер, главные специалисты предприятия и заведующие МТФ.

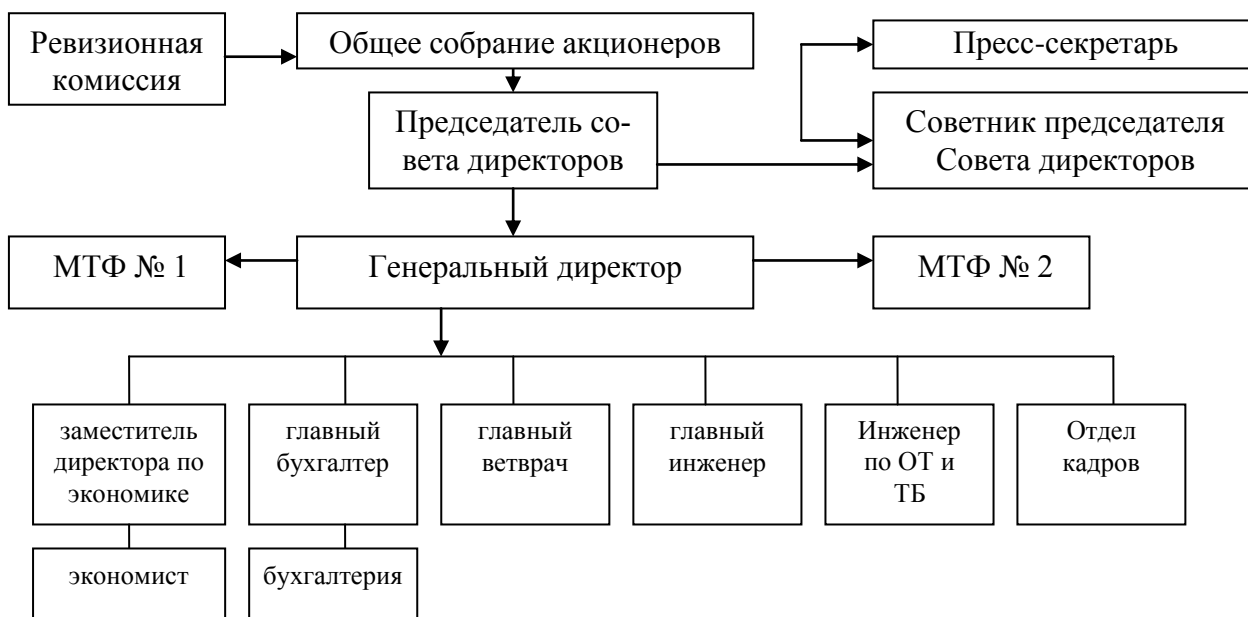


Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО Агрохолдинг «Авида»

Линейно – функциональная структура управления основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Линейные звенья призваны принимать решения и командовать, а функциональные - консультировать, информировать, координировать, планировать. При этом реализуется принцип «единоначалия». Основными обязанностями линейных руководителей (директор, главный инженер, заведующие МТФ) являются: формирование целей работы и организация выполнения работы в срок; разработка рекомендаций, распоряжений, приказов обязательных для выполнения; делегирование полномочий при большом объеме работ; осуществление социально-кадровой работы.

В обязанности функциональных руководителей (заместитель директора по экономике, главный бухгалтер) включается: методологическое руководство и рекомендации линейным руководителям; линейное руководство в своем функциональном блоке; воздействие на другие функциональные блоки

через их линейных руководителей.

Каждая МТФ имеет свою организационную структуру управления.

Можно выделить три уровня управления:

1. Высший – это институциональный уровень управления. Деятельность руководителей данного уровня обусловлена целями, стратегиями развития системы в целом. На данном уровне осуществляется большая часть внешних связей. Высшим органом управления общества является собрание акционеров. Генеральный директор назначается собранием акционеров и осуществляет оперативное руководство деятельностью предприятия.

2. Средний - управленческий уровень. Объединяет руководителей среднего звена, а также их аппарат. Руководители среднего звена решают задачи, вытекающие из функциональной специфики.

Руководство работой по экономическому планированию на предприятии, направленному на организацию эффективной хозяйственной деятельности, выявление и использование резервов производства с целью достижения наибольшей результативности в деятельности предприятия осуществляет планово-экономический отдел. Организация комплексного экономического анализа деятельности предприятия, а также участие в разработке мероприятий по рациональному использованию производственных мощностей, материальных, трудовых ресурсов, повышению рентабельности производства.

3. Низший - производственно-технический уровень. Данный уровень объединяет руководителей низового звена, которые отвечают за обеспечение производственного процесса всеми видами ресурсов и за работу с людьми.

Отличительной особенностью структуры управления ООО Агрохолдинг «Авида» является высокая централизация. Именно эта характеристика дает ей как положительные, так и отрицательные моменты.

Для централизованной организации управления предприятием характерны высокий уровень контроля за работой подчиненных и большое количество решений, принимаемых на вышестоящих уровнях управления.

Однако, не следует чрезмерно увеличивать иерархическую структуру,

поскольку в этом случае все вопросы решаются только по вертикали, то есть между начальником и подчиненным, отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями.

Анализируя вышеизложенное, мы пришли к заключению, что в ООО Агрохолдинг «Авида» применяется линейно-функциональная система управления, основу которой составляет линейное управление. Роль функциональных органов меняется в зависимости от уровня управления. На уровне управления цехом, участком, влияние функциональных служб незначительно, но на уровне управления предприятием они выполняют огромную работу по планированию, технической подготовке производства, выработке управленческих решений.

Финансовую работу на предприятии осуществляет бухгалтерия. В состав бухгалтерии входят: главный бухгалтер, 2 бухгалтера в основном управлении 2 бухгалтера в подразделениях. Структура бухгалтерии линейного типа, т.е. бухгалтер подчиняется непосредственно главному бухгалтеру.

Оценка деятельности предприятия производится на основе комплексного анализа конечных итогов его эффективности. Экономическая суть эффективности предприятия состоит в том, чтобы на каждую единицу затрат добиться существенного увеличения прибыли. Количественно она измеряется сопоставлением двух величин: полученного в процессе производства результата и затрат живого и овеществленного труда на его достижение.

Экономический эффект выражается в натуральных и стоимостных показателях, характеризующих промежуточные и конечные результаты производства в масштабе предприятия, отрасли и народного хозяйства в целом.

Молочное стадо ООО Агрохолдинг «Авида» имеет статус племенного репродуктора по разведению крупного рогатого скота голштинской породы.

Коллективом предприятия проводится работа по максимальной реализации генетического потенциала стада, совершенствованию технологии производства молока:

- разработана единая рациональная система управления качеством кормов;
- мобилизируются резервы организма коровы (беспривязное содержание, комфортабельные стойла, свободный доступ к воде и корму, оптимальный микроклимат);
- разработаны и внедрены профилактические мероприятия по управлению здоровьем стада, синхронизации полового цикла коров и телок;
- разработаны методы по правильному выращиванию молодняка.

По итогам работы за 2014-2016 годы обществом достигнуты следующие показатели (табл. 2.2).

Таблица 2.2

## Движение КРС за 2014-2016 гг., гол.

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение (+, -)	
				2016/2015	2016/2014
Приплод	2154	2261	2393	132	239
в том числе телочки	965	1013	1072	59	107
Куплено племенного материала	586	615	651	36	65
Переведено в основное стадо	648	680	720	40	72
Продано бычков	1177	1236	1308	72	131
Выбраковка КРС	660	693	733	40	73

Сохранность взрослого поголовья КРС в 2014 году – 70,9 % (29,1% выбраковки), в 2015 году – 74,6 % (25,4% выбраковки); в 2016 году – 66,5 % (33,5% выбраковки). В 2016 году получено приплода 2393 головы.

Реализовано предприятиям в 2016 году 710 голов взрослого скота; 1860 голов молодняка КРС (бычки).

На 01.01.17 из 2181 фуражных коров, имеющих на комплексе 1034 голов стельных, что составляет 47,4 %.

В таблице 2.3 представлены показатели, характеризующие производство основных видов продукции предприятия.

Анализ производства продукции ООО Агрохолдинг «Авида» показал, что с каждым годом на предприятии идет наращивание производства, что характеризует Агрохолдинг с положительной стороны.

Таблица 2.3

Анализ производства продукции ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 гг.

годы	Среднее поголовье фуражных коров	Валовой надой, тн.	Надой на 1 фуражную корову с начала года, кг	Валовой привес КРС, кг	Среднесуточный привес 1 головы КРС, гр.
2014	2010	13786,9	6838,7	335764	745
2015	2059	14214,3	6904	355892	761
2016	2181	15234,4	6981,9	459696	651

Динамика производства молока в 2015-2016 годы в натуральных показателях представлена (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Производство молока за 2015-2016 годы, кг

Месяцы	2015 год			2016 год			Отклонение	
	МТФ №1	МТФ №2	Всего	МТФ №1	МТФ №2	Всего	(+,-)	2016/2015
1	2	3	4	5	6	7	8	9
январь	360902	690726	1051628	513625	872245	1385870	334242	131,78
февраль	398310	586951	985261	498705	801574	1300279	315018	131,97
март	456800	661219	1118019	571930	871311	1443241	325222	129,09
апрель	511890	572590	1084480	560880	777800	1338680	254200	123,44
май	523665	693590	1217255	593429	721233	1314662	97407	108,00
июнь	587690	613588	1201278	635849	648465	1284314	83036	106,91
июль	543010	720211	1263221	647073	599099	1246172	-17049	98,65
август	491456	814400	1305856	631567	573678	1205245	-100611	92,30
сентябрь	478800	683250	1162050	647879	577705	1225584	63534	105,47
октябрь	481530	728724	1210254	627529	547919	1175448	-34806	97,12
ноябрь	474848	766076	1240924	616382	536928	1153310	-87614	92,94
декабрь	512791	861323	1374114	645093	516537	1161630	-212484	84,54
Итого	5821692	8044494	14214340	7189941	8044494	15234435	15234435	107,18

Валовой надой в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличился на 1020 т или на 6,7 %. В 2016 году предприятием достигнута средняя продуктивность 6981,9 кг молока с одной фуражной коровы. Это на 77,9 л (1,1 %) больше, чем в 2015 году.

В таблице 2.5 представлены основные показатели производственной деятельности предприятия за 2014-2016 гг. Себестоимость продукции является важнейшим показателем производственно-хозяйственной деятельности организаций. Исчисление этого показателя необходимо для оценки выполнения плана по данному показателю и его динамики; определения рентабельно-

сти производства и отдельных видов продукции; расчета экономической эффективности внедрения новой техники, технологии, организационно-технических мероприятий.

Таблица 2.5

Показатели производственной деятельности ООО Агрохолдинг «Авида»  
за 2014-2016 гг., тыс. руб.

Наименование статей	В целом за период			Отклонение 2016/2015	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	абсолют.	относ.
Реализация молока	134755,416	166 245,31	240 154,72	73 909,41	1,44
Реализация КРС взрослый	14279,226	12 852,79	16 012,20	3 159,41	1,25
Реализация КРС бычки, молодняк	4372,337	7 504,54	13 636,05	6 131,51	1,82
Аренда техники, зданий	4276,861	4 827,34	8 893,01	4 065,67	1,84
Доходы от реализации ТМЦ и ОС	1968,62	7 701,10	1 362,97	-6 338,14	0,18
Субсидии полученные	41296,524	49 197,65	64 488,59	15 290,94	1,31
<b>ИТОГО ДОХОДЫ:</b>	<b>200948,984</b>	<b>200948,984</b>	<b>344 547,54</b>	<b>96 218,80</b>	<b>1,39</b>
ФОТ	15369,988	17 007,02	20 894,92	3 887,91	1,23
Отчисления от заработной платы	1868,91	2 026,44	2 525,18	498,74	1,25
Расход кормов	64838,667	73 979,25	106 883,79	32 904,54	1,44
Ветмедикаменты, лаб. исследования	4862,947	4 979,72	7 690,56	2 710,85	1,54
Вакцинация	325,57	745,72	912,38	166,66	1,22
Осеменение	900,265	995,40	1 006,68	11,28	1,01
Средства для обработки вымени, моющие	839,185	2 189,01	1 789,40	-399,61	0,82
Запчасти, материалы	1646,733	3 222,50	2 939,99	-282,51	0,91
Услуги по раздаче и доставке кормов	7374,56	8 060,87	11 828,46	3 767,59	1,47
Сервисное обслуживание	239,242	569,97	2 075,79	1 505,82	3,64
Электроэнергия	2451,475	3 263,34	4 344,44	1 081,10	1,33
Газ	204,454	248,90	320,80	71,90	1,29
Вода	10,58	27,96	69,27	41,31	2,48
Вывоз, откачка жижи	3501,869	2 666,91	4 188,36	1 521,45	1,57
Доставка работников	2405,33	1 652,19	1 568,00	-84,19	0,95
Потери от падежа	1188,038	159,28	553,03	393,74	3,47
Услуги связи		10,37	36,96	26,59	3,56
Охрана	2377,47	2 354,24	2 581,41	227,17	1,10
Прочие	-	38 578,84	4 315,74	-34 263,10	0,11
<b>Итого расходы на производство:</b>	<b>110405,283</b>	<b>162 737,94</b>	<b>176 525,17</b>	<b>13 787,23</b>	<b>1,08</b>
Результат от производства	90543,701	85 590,80	168 022,36	82431,56	1,96

Структура себестоимости производства молока и выращивания КРС в 2016 г. представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Структура себестоимости производства молока и выращивания КРС  
за 2016 год

Затраты всего, тыс.руб.	Затраты всего, руб.	Себестоимость 1 кг, руб.	% в структуре себестоимости
Производство молока	150 193 310,12	10,44	100
Амортизация ОС	13 454 846,25	0,94	8,96
Аренда здания, земли	15 084 000,00	1,05	10,04
Вакцинация, лаб исследования	970 238,58	0,07	0,65
Ветмедикаменты, ветсвидетельство	6 180 832,97	0,43	4,12
Средства для обработки вымени	1 315 593,79	0,09	0,88
Вывоз навоза	4 188 363,51	0,29	2,79
Газоснабжение	320 796,94	0,02	0,21
Электроэнергия	4 344 435,23	0,30	2,89
Заработная плата, отчисления с з/пл.	12 066 043,60	0,84	8,03
Корма	77 139 769,69	5,36	51,36
Материалы, моющие	879 293,37	0,06	0,59
Осеменение	835 085,83	0,06	0,56
Услуги сторонних организаций	1 319 998,78	0,09	0,88
Услуги по доставке и раздаче кормов	11 828 463,49	0,82	7,87
Падеж	245 339,98	0,02	0,16
Прочие затраты	20 208,11	0,00	0,01
Молодняк 0-2	10 180 076,75	120,78	100
Амортизация	10 206,60	0,12	0,10
Аренда здания	1 140 000,00	13,53	11,20
Вакцинация	252 809,12	3,00	2,48
Ветмедикаменты	1 053 441,68	12,50	10,35
Ветсвидетельство	2 757,10	0,03	0,03
Заработная плата, отчисления с з/пл.	593 709,25	7,04	5,83
Корма	1 660 620,15	19,70	16,31
Молоко на выпойку	4 968 561,62	58,95	48,81
Лабораторные исследования	15 860,00	0,19	0,16
Материалы МТФ	191 643,65	2,27	1,88
Падеж	290 467,58	3,45	2,85

Основная расходная часть – корма, которые составляют по молоку – 51,36 %, по привесу – 65,12 % производственных затрат. Поэтому главное направление в снижении себестоимости продукции - оптимизация рационов кормления, приобретение качественных кормов.

Учет труда и заработной платы по праву занимает одно из центральных мест системе учета ООО Агрохолдинг «Авида». Важнейшими его задачами являются:

– в установленные сроки производить начисление зарплаты и прочих выплат, сумм к удержанию и выдачи на руки;

– своевременно и правильно относить в себестоимость продукции (работ, услуг) суммы начисленной заработной платы и отчислений органам социального страхования.

Учет труда и заработной платы ведется с целью обеспечения оперативного контроля за качеством и количеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплаты социального характера. Рассмотрим данный учет на предприятии. Рассмотрим использование трудовых ресурсов ООО Агрохолдинг «Авида» (табл. 2.7).

Таблица 2.7

## Анализ использования трудовых ресурсов ООО Агрохолдинг «Авида»

Показатель	годы			Абсолютные отклонения (+;-), тыс. руб.		Относительные отклонения (в долях единицы)	
	2014	2015	2016	2016 - 2015	2015 - 2014	2016/ 2015	2015/ 2014
Среднегодовая численность работников (ЧР), чел.	121	115	118	3	-6	1,026	0,950
Отработано дней одним работником за год (Д), дн.	235	243	241	-2	8	0,992	1,034
Отработано часов одним работником за год (Ч), ч.	1798	1883	1880	-3	86	0,998	1,048
Средняя продолжительность рабочего дня (П),ч	7,65	7,75	7,8	0,05	0,1	1,006	1,013
Общий фонд рабочего времени (ФРВ), чел.-ч	217528	216574	221816	5243	-954	1,024	0,996

Из данных таблицы 2.7 видно то, что фонд рабочего времени в 2016 г. увеличился на 5,2 тыс. чел.-ч., что в свою очередь связано с увеличением численности рабочих на 3 чел., число отработанных часов одним рабочим за 2016 год снизился на 3 ч, в сравнении с 2015 годом.

Проведем анализ динамики объема реализации продукции (табл. 2.8)

Из таблицы 2.8 следует, что в рассматриваемых периодах произошли следующие изменения. Объем выпуска продукции увеличился на 46582 тыс. руб. в 2015 году и 69814 тыс. руб. в 2016 году. Такие показатели, как отработанные всеми работниками человеко-дни, человеко-часы в 2016 г.



увеличились незначительно на 2,4 %, что в стоимостном выражении составляет 655 чел./дней или 5243 чел./час.

Таблица 2.8

Анализ динамики объема реализации услуг ООО Агрохолдинг «Авида»  
за 2014-2016 гг.

Показатель	годы			Абсолютные отклонения (+;-), тыс. руб.		Относительные отклонения (в долях единицы)	
	2014	2015	2016	2016-2015	2015-2014	2016/2015	2015/2014
1. Общий объем выпущенной продукции, тыс. руб.	153407	199989	269803	69814	46582	1,349	1,304
2. Отработано всеми работающими:							
2.1 Человеко-дней	27191	27072	27727	655	-119	1,024	0,996
2.2 Человеко-часов	217528	216574	221816	5243	-954	1,024	0,996
3. Выработка одного работающего в тыс. руб.:							
3.1 Среднегодовая	1267,83	1739,04	2286,47	547	471	1,315	1,372
3.2 Среднедневная	5,642	7,387	9,731	2,343	1,746	1,317	1,309
3.3 Среднечасовая	0,705	0,923	1,216	0,293	0,218	1,317	1,309

Среднегодовая выработка увеличилась в 2016 г. по сравнению с 2015 г. на 547 тыс. руб. (31,5%), среднедневная выработка - на 9,73 тыс.руб. (21,7 %), среднечасовая выработка на 293 руб. (21,7 %). Обобщая вышеизложенное следует, что ООО Агрохолдинг «Авида» эффективно использует трудовой потенциал предприятия, о чем свидетельствует рост производительности труда.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия  
ООО Агрохолдинг «Авида»

Финансовое состояние предприятия в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. Характеристику о качественных изменениях в структуре средств и их источников можно получить с помощью анализа отчетности.

При анализе характера изменений отдельных статей баланса используется горизонтальный и вертикальный анализ.

Горизонтальный анализ позволяет сопоставить между собой величины конкретных статей баланса в абсолютном и относительном выражении за рассматриваемый период и определить их изменение за этот период.

Затем проводится оценка изменения валюты баланса за анализируемый период. Сопоставляя в дальнейшем отдельные виды активов с соответствующими видами пассивов, определяют ликвидность баланса предприятия.

В целях проведения общей оценки финансового состояния предприятия составлены сравнительные аналитические балансы, позволяющие провести горизонтальный и вертикальный анализы изменения показателей за анализируемые периоды. В связи с этим в процессе анализа бухгалтерского баланса в первую очередь следует изучить изменения в составе, структуре его статей и дать им характеристику. Анализ проводится на основании данных бухгалтерского баланса за 2015-2016 годы (приложения 3, 4), результаты представим в таблицах 2.9, 2.10.

Таблица 2.9

Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса  
ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 гг.

Наименование статьи баланса	Годы, тыс. руб.			Абсолютное отклонение ( $\pm$ ), тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
	2014	2015	2016	2016-2015	2015-2014	2016/2015	2015/2014
I. Внеоборотные активы	321399	321400	297657	-23743	1	92,61	100,00
Основные средства	317481	320511	296296	-24215	3030	92,44	100,95
Прочие внеоборотные активы	3918	889	1361	472	-3029	153,09	22,69
II. Оборотные активы	75243	63922	123167	59245	-11321	192,68	84,95
Запасы	68996	58326	109894	51568	-10670	188,41	84,54
Дебиторская задолженность	4804	2134	10923	8789	-2670	511,86	44,42
Краткосрочные финансовые вложения	-	-	1200	1200	-	-	-
Денежные средства	578	3439	1150	-2289	2861	33,44	594,98
Прочие оборотные активы	865	23	-	-23	-842	-	2,66
Актив баланса	396642	385322	420824	35502	-11320	109,21	97,15

Анализируя активную часть баланса, мы наблюдаем в 2016 году по

сравнению с 2015 годом увеличение общей суммы активов на 9,21 % (35502 тыс. руб.), данное увеличение обусловлено приростом по следующим активным статьям баланса:

- прочие внеоборотные активы – 472 тыс. руб. (+53,09 %);
- запасы - 51568 тыс. руб. (+88,41 %);
- дебиторская задолженность – 8789 тыс. руб. (в 5,1 раза);
- краткосрочные финансовые вложения – 1200 тыс. руб. – выдан краткосрочный кредит ЗАО МК «Авида» сроком на 1 год.

Следует отметить, что сократились следующие статьи:

- основные средства – 24215 тыс. руб. (-7,39 %);
- прочие оборотные активы – 23 тыс. руб. и на конец анализируемого периода они полностью отсутствовали;
- денежные средства – 2289 тыс. руб. (-69,56 %).

В 2015 году по сравнению с 2014 годом прослеживается следующая положительная динамика роста по статьям: основные средства (+0,95 %) и денежные средства (+494,98 %). В то время как отрицательная динамика характерна для следующих позиций баланса: прочие внеоборотные активы (-77,31%), запасы (-15,46 %), дебиторская задолженность (-55,58 %), прочие оборотные активы (-97,85 %). В целом следует отметить сокращение стоимости активов баланса в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,85%.

Далее проведем анализ пассива бухгалтерского баланса ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 гг. (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Горизонтальный анализ актива бухгалтерского баланса

ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 гг.

Наименование статьи баланса	Годы, тыс. руб.			Абсолютное отклонение (±), тыс. руб.		Относительное отклонение, %	
	2014	2015	2016	2016-2015	2015-2014	2016/2015	2015/2014
1	2	3	4	5	6	7	8
III. Капитал и резервы	70302	94530	126662	32132	24228	133,99	134,46
Уставный капитал	2411	2411	2411	-	-	100,00	100,00

Продолжение табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Нераспределенная прибыль (убытки)	67891	92119	124251	32132	24228	134,88	135,69
IV. Долгосрочные пассивы	285470	264838	233561	-31277	-20632	88,19	92,77
Заемные средства	285470	264838	233561	-31277	-20632	88,19	92,77
V. Краткосрочные пассивы	40870	25954	60601	34647	-14916	233,49	63,50
Заемные средства	2912	5195	13	-5182	2283	0,25	178,40
Кредиторская задолженность	37958	20759	60588	39829	-17199	291,86	54,69
Пассив баланса	396642	385322	420824	35502	-11320	109,21	97,15

Оценивая показатели, рассчитанные по пассиву баланса предприятия в таблице 2.10, мы наблюдаем следующую положительную тенденцию в 2016 году по сравнению с 2015 годом. Постатейное изучение динамики показателей характеризует прирост по следующим статьям пассива баланса:

- нераспределенная прибыль – + 32132 тыс. руб. или + 34,88 %;
- кредиторская задолженность – + 39829 тыс. руб. или + 133,49 %.

Сокращение за данный период характерно для следующих статей пассива баланса:

- долгосрочные заемные средства – 31277 тыс. руб. или - 11,81 %;
- краткосрочные заемные средства – 5182 тыс. руб. или – 99,75 %.

Уменьшение данных статей пассива баланса является положительным фактом деятельности предприятия, так как предприятие погашает полученные кредиты.

Вертикальный анализ актива и пассива баланса представлен в приложении 5.

В структуре баланса за анализируемый период прошли не большие изменения. Удельный вес внеоборотных активов колеблется от 83,41 % в 2015 году до 70,73 % в 2016 году. Внеоборотные активы представлены основными средствами (в 2016 г. их доля в валюте баланса составила 70,41 %) и прочими внеоборотными активами – 0,32 %. Оборотные активы в 2016 году имели тенденцию к росту, так по сравнению с 2015 годом они увеличились на

12,68 %. Наибольший рост за анализируемый период наблюдался по статье запасы (+ 10,98 %).

Прибыль представляет собой объективный показатель, характеризующий состояние жизненного цикла производственных и финансовых структур в процессе прохождения ими каждого из этапов: становления, подъема, развития и упадка [35, 39].

Цель анализа прибыльности предприятия – оценка результата прошлой деятельности и текущего положения предприятия, выявление потенциала предприятия на перспективе [38]. Анализ финансовых результатов за анализируемый период проводится по данным Отчетов о финансовых результатах, представленных в приложениях 6, 7 и данных аналитического и синтетического учета по счетам затрат, а также сметам по направлениям использования прибыли. Показатели оценки доходности и прибыльности предприятия рассмотрим в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ финансовых результатов ООО Агрохолдинг «Авида»  
за 2014- 2016 гг.

Наименование показателей	Абсолютные величины, тыс. руб.			Абсолютные отклонения, тыс. руб. (+, -)		
	2014	2015	2016	2016-2014	2016-2015	2015-2014
Выручка от реализации товаров, работ и услуг	153407	199989	269803	116396	69814	46582
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ и услуг	159464	182432	207544	48080	25112	22968
Прибыль (убыток) от реализации	-6057	17557	62259	68316	44702	23614
Проценты к получению	-	-	18	18	18	-
Проценты к уплате	34791	38065	32857	-1934	-5208	3274
Прочие доходы	49943	92447	90086	40143	-2361	42504
Прочие расходы	9686	27769	49274	39588	21505	18083
Прибыль (убыток) от хозяйственной деятельности	-591	44170	70232	70823	26062	44761
Иные платежи из прибыли	-	-12	-38000	-38000	-37988	-12
Чистая прибыль	-591	44158	32232	32823	-11926	44749

По данным таблицы 2.11 видно, что с 2014 года выручка от реализации

продукции в ООО Агрохолдинг «Авида» динамично растет. Так, в 2015 г. по сравнению с 2014 годом увеличение составило 46582 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка возросла на 69814 тыс. руб. В целом за анализируемый период рост выручки составил 75,9 %.

По показателю себестоимости наблюдается следующая динамика. В 2016 году по сравнению с 2015 годом себестоимость реализованной продукции возросла на 25112 тыс. руб., а удельный вес ее в выручке практически не изменился. Темп роста за 2014-2016 годы составил 30,2 %.

Чистая прибыль тоже растет. Так в 2014 году был убыток от основной деятельности в размере 591 тыс. руб., в 2015 году предприятием была получена прибыль в размере 44158 тыс. руб., в 2016 году чистая прибыль возросла и составила только 32232 тыс. руб.

Анализ показателей рентабельности позволяет оценить текущую хозяйственную деятельность, вскрыть резервы повышения ее эффективности и разработать систему мер по использованию данных резервов [15]. Таким образом, показатели рентабельности являются наиболее обобщенной характеристикой эффективности хозяйственной деятельности. Рассчитаем необходимые показатели рентабельности (табл. 2.12).

Таблица 2.12

## Анализ рентабельности ЗАО «СОАТЭ» за 2012 - 2014 гг.

Наименование показателей	Абсолютные величины			Абсолютные отклонения (+, -)		
	2014	2015	2016	2016-2014	2016-2015	2015-2014
Рентабельность продаж, %	-3,95	8,78	23,08	27,02	14,30	12,73
Рентабельность собственного капитала, %	-0,84	46,73	55,45	56,29	8,72	47,57
Экономическая рентабельность, %	-0,15	11,46	16,69	16,84	5,23	11,61
Фондорентабельность, %	-0,18	13,74	23,59	23,78	9,85	13,93
Рентабельность основной деятельности, %	-3,80	9,62	30,00	33,80	20,37	13,42
Рентабельность постоянного капитала, %	-0,17	12,29	19,50	19,66	7,21	12,46

Рентабельность продаж, отражающая долю чистой прибыли в объеме продаж, в рассматриваемом периоде имела тенденцию к росту и на конец

анализируемого периода составила 23,08 %.

Рентабельность собственного капитала в рассматриваемом периоде возросла на 56,29 % за счет роста чистой прибыли.

Рост показателя фондорентабельности за анализируемый период характеризует повышение эффективности использования основных фондов и снижения затрат на предприятии.

Анализ показателей рентабельности показал, что все показатели рентабельности ежегодно увеличивались, данный факт свидетельствует о благоприятном финансовом положении, так как наблюдается тенденция к росту эффективности деятельности ООО Агрохолдинг «Авида».

### 2.3. Анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия

Одними из важнейших направлений оценки финансового состояния предприятия является анализ ликвидности. Задачами анализа ликвидности являются:

1. Оценка достаточности средств для покрытия обязательств, сроки которых истекают в соответствующие периоды.
2. Определение суммы ликвидных средств и проверка их достаточности для выполнения срочных обязательств.
3. Оценка ликвидности предприятия на основе ряда показателей.
4. Оценка ликвидности баланса предприятия за отчетный период.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:  $A1 \geq П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 \leq П4$ .

Рассчитанные показатели ликвидности ООО Агрохолдинг «Авида» приведем в таблице 2.13. У предприятия в 2016 году выполняется только в условие: быстро реализуемые активы больше или равно краткосрочным пассивам. Это означает, что востребовав дебиторскую задолженность у контрагентов предприятие сможет рассчитаться по краткосрочным займам. Данные обстоятельства свидетельствуют о недостаточности у предприятия собственных оборотных средств для покрытия имеющихся обязательств.

Таблица 2.11

## Анализ ликвидности баланса ООО Агрохолдинг «Авида»

группа	Группировка активов и пассивов по степени ликвидности	Годы, тыс. руб.			Платежный излишек (недостаток), тыс. руб.		
		2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>Актив</b>							
A1	Наиболее ликвидные активы	578	3439	2350	-37380	-17320	-58238
A2	Быстро реализуемые активы	4804	2134	10923	1892	-3061	10910
A3	Медленно реализуемые активы	69861	58349	109894	-215609	-206489	-123667
A4	Трудно реализуемые активы	321399	321400	297657	251097	226870	170995
	Баланс	396642	385322	420824	-	-	-
<b>Пассив</b>							
П1	Наиболее срочные обязательства	37958	20759	60588	-37380	-17320	-58238
П2	Краткосрочные пассивы	2912	5195	13	1892	-3061	10910
П3	Долгосрочные пассивы	285470	264838	233561	-215609	-206489	-123667
П4	Постоянные пассивы	70302	94530	126662	251097	226870	170995
	Баланс	396642	385322	420824	-	-	-

Далее произведем расчет общего показателя ликвидности с 2014-2016 годы, который рассчитывается по формуле:

$$L_{\text{общ.}} = (1 \cdot A1 + 0,5 \cdot A2 + 0,3 \cdot A3) / (1 \cdot П1 + 0,5 \cdot П2 + 0,3 \cdot П3) \quad (2.1)$$

$$L_{\text{общ.},2014} = (1 \cdot 578 + 0,5 \cdot 4804 + 0,3 \cdot 69861) / (1 \cdot 37958 + 0,5 \cdot 2912 + 0,3 \cdot 285470) = 0,191;$$

$$L_{\text{общ.},2015} = (1 \cdot 3439 + 0,5 \cdot 2134 + 0,3 \cdot 58349) / (1 \cdot 20759 + 0,5 \cdot 5195 + 0,3 \cdot 264838) = 0,214;$$

$$L_{\text{общ.},2016} = (1 \cdot 2350 + 0,5 \cdot 10923 + 0,3 \cdot 109894) / (1 \cdot 60588 + 0,5 \cdot 13 + 0,3 \cdot 233561) = 0,312.$$

Проанализировав полученные результаты можно сделать вывод, что общий показатель ликвидности ООО Агрохолдинг «Авида» меньше нормативного ( $L_{\text{общ.}} \geq 1$ ), однако на протяжении анализируемого периода наблюдается рост данного показателя, что свидетельствует о росте ликвидности предприятия.

Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным считается анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов.

В практике финансового анализа существует три основных показателя ликвидности:

1) коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. Он



рассчитывается по формуле:  $K_{\text{АЛ}} = (\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения}) / (\text{краткосрочные обязательства} - \text{доходы будущих периодов}) \geq 0,2$ ;

2) коэффициент промежуточной ликвидности, или коэффициент критической ликвидности, показывает, насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность. Данный показатель определяется по формуле:  $K_{\text{ПЛ}} (\text{критической ликвидности}) = (\text{денежные средства} + \text{краткосрочные финансовые вложения} + \text{дебиторская задолженность}) / (\text{краткосрочные обязательства} - \text{доходы будущих периодов})$ . Рекомендуемое значение данного показателя  $\geq 0,8$ ;

3) коэффициент текущей ликвидности оценивает финансовую состоятельность организации, определяет достаточно ли имеется у нее оборотных средств, которые при необходимости могут быть использованы для погашения ее краткосрочных обязательств. Значение коэффициента текущей ликвидности должно находиться в пределах от 1 до 2.  $K_{\text{ТЛ}} = \text{оборотные активы} / (\text{краткосрочные обязательства} - \text{доходы будущих периодов})$ .

Проведем расчет данных показателей. Результаты представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Анализ показателей ликвидности баланса ООО Агрохолдинг «Авида»  
за 2014-2016 гг.

Показатели	Нормативное значение	Годы			Абсолютные отклонения (+;-), тыс. руб.	
		2014	2015	2016	2016-2015	2015- 2014
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,014	0,133	0,039	-0,094	0,118
Коэффициент быстрой ликвидности	$\geq 0,8$	0,132	0,215	0,219	0,004	0,083
Коэффициент текущей ликвидности	$\geq 1-2$	1,841	2,463	2,032	-0,430	0,622

Проанализировав относительные показатели ликвидности для организации ООО Агрохолдинг «Авида» представленные в таблице 2.14 можно сделать вывод, что ликвидность баланса является недостаточной, о чем сви-

детельствуют низкие значения показателей абсолютной и быстрой ликвидности. Однако, коэффициент текущей ликвидности в пределах нормативного ограничения, это говорит о том, что предприятие в полном объеме обеспечено оборотными средствами для погашения краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности в 2014 года составил 1,841 пункта, в 2015 году возрос на 0,622 пункта и составил – 2,463 пункта, в 2016 году хотя и наблюдалось снижение данного показателя на 0,43 пункта, но он все равно остался в пределах нормативного значения.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Финансовое положение предприятия считается устойчивым, если оно покрывает собственными средствами не менее 50% финансовых ресурсов, необходимых для осуществления нормальной хозяйственной деятельности, эффективно использует финансовые ресурсы, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, иными словами, является платежеспособным. Финансовое положение определяется на основе анализа ликвидности и платежеспособности, а также оценки финансовой устойчивости. Произведем расчет абсолютного показателя финансовой устойчивости организации ООО Агрохолдинг «Авида» (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Анализ финансовой устойчивости ООО Агрохолдинг «Авида»  
за 2014-2016 гг.

Показатель	Абсолютное значение, тыс. руб.			Абсолютное отклонение (+;-)	
	2013	2014	2015	2016 - 2015	2015 - 2014
1	2	3	4	5	6
Источники собственных средств	-251097	-226870	-170995	55875	24227
Основные средства и прочие внеоборотные активы	321399	321400	297657	-23743	1
Наличие собственных оборотных средств	75243	63922	123167	59245	-11321
Долгосрочные кредиты и заемные средства	285470	264838	233561	-31277	-20632
Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат	34373	37968	62566	24598	3595
Краткосрочные кредиты и заемные средства	40870	25954	60601	34647	-14916

Продолжение табл. 2.15

1	2	3	4	5	6
Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	75243	63922	123167	59245	-11321
Общая величина запасов	68996	58326	109894	51568	-10670
Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	-320093	-285196	-280889	4307	34897
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов и затрат тыс. руб.	-34623	-20358	-47328	-26970	14265
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников формирования запасов и затрат	6247	5596	13273	7677	-651
Трехкомпонентный показатель	{0;0;1}	{0;0;1}	{0;0;1}		

Проанализировав трехкомпонентный показатель в таблице 2.15 за 2014 – 2016 гг. можно сделать вывод неустойчивом финансовом положении ООО Агрохолдинг «Авида». Данный факт может привести к нарушению платежеспособности организации. При данном типе финансовой устойчивости сохраняется возможность восстановления равновесия между платежными средствами и платежными обязательствами за счет использования в хозяйственном обороте организации источников средств, ослабляющих финансовую напряженность (временно свободных средств резервного капитала, специальных фондов, то есть фондов накопления и потребления, превышения непросроченной кредиторской задолженности над дебиторской, банковских кредитов на временное пополнение оборотных средств).

Наряду с абсолютными показателями финансовую устойчивость предприятия характеризуют также финансовые коэффициенты (табл. 2.16).

Таблица 2.16

## Коэффициентный анализ финансовой устойчивости

ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 годы

Показатель	Нормативное значение	Абсолютное значение, тыс. руб.			Абсолютное отклонение (+;-)		
		2014	2015	2016	2015-2014	2016-2015	2015-2014
1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент финансовой независимости (Кавт)	>0,5	0,177	0,245	0,301	0,068	0,056	0,068

Продолжение табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования (Коб)	>0,6-0,8	-3,337	-3,549	-1,388	-0,212	2,161	-0,212
Коэффициент маневренности собственных средств (Км)	0,4-0,6	-3,572	-2,400	-1,350	1,172	1,050	1,172
Индекс постоянного Актива (Ипа)		4,572	3,400	2,350	-1,172	-1,050	-1,172
Коэффициент финансовой устойчивости (Кфу)	>=0,7	0,897	0,933	0,856	0,036	-0,077	0,036
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кз/с)	< 1	0,727	0,701	0,555	-0,026	-0,146	-0,026
Коэффициент финансового риска,(Криск)	< =0,5	4,642	3,076	2,322	-1,566	-0,754	-1,566
Коэффициент финансовой зависимости (Кфз)		0,823	0,755	0,699	-0,068	-0,056	-0,068

Анализ расчетных коэффициентов ООО Агрохолдинг «Авида» за 2014-2016 годы, представленных таблице 2.13 показал:

1. Коэффициент финансовой независимости (автономии) (Кавт) характеризует независимость предприятия от заемных средств. На протяжении 2014-2016 гг. меньше нормативного значения, говорит о том, что у предприятия в 2016 году всего лишь 30,1 % собственных средств общей стоимости всех средств предприятия, что ниже нормативного значения. Предприятие финансово неустойчивое и зависимо от внешних кредиторов.

2. Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования (К об) показывает наличие у предприятия собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Он на протяжении анализируемого периода отрицателен. Это произошло потому, что внеоборотные активы превышают собственные средства. Такая ситуация на предприятии свидетельствует о том, что не только оборотные, но и основные фонды покрываются заемными средствами.

3. Коэффициент маневренности собственных средств (Км) показывает, какая часть собственного оборотного капитала находится в обороте. На протяжении анализируемого периода он отрицателен, что означает низкую фи-

нансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств.

4. Индекс постоянного актива показывает долю внеоборотных активов в источниках собственных средств. Данный показатель превышает единицу, следовательно предприятию не хватает собственных источников для формирования основных средств и внеоборотных активов. Однако, наблюдается снижение данного показателя, что положительно характеризует предприятие.

5. Коэффициент финансовой устойчивости (Кфу) демонстрирует, насколько активы компании профинансированы за счет надежных и долгосрочных источников. За анализируемый период данный показатель в пределах нормативного значения, характеризует финансовое положение предприятия как финансово устойчивое. Показывает, что в 2016 г. 85,6 % источников для финансирования своей хозяйственной деятельности может привлечь предприятие на добровольной основе.

6. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Кз/с) дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Показывает, что 55,5 % привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных средств.

7. Коэффициент финансового риска (Криск) показывает соотношение привлеченных средств и собственного капитала. Этот коэффициент дает наиболее общую оценку финансовой устойчивости. Показывает, что 2,322 единиц привлеченных средств приходится на каждую единицу собственных. Данный показатель уменьшается в динамике и свидетельствует о снижении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов, т.е. о росте финансовой устойчивости. Значение данного коэффициента за 2014-2016 гг. критическое, что характеризует предприятие как финансово неустойчивое.

8. Коэффициент финансовой зависимости (Кфз) характеризует зависимость от внешних источников финансирования. Указывает, что в 2016 году 69,9 % занимают заемные средства, использованные организацией для увели-

чения своих активов.

Практически все коэффициенты финансовой устойчивости за анализируемый период не удовлетворяют установленным нормативным значениям, на основании чего можно сделать вывод, что ООО Агрохолдинг «Авида» является финансово зависимым предприятием и необеспеченным собственными оборотными средствами.

#### 2.4. Разработка мероприятий по организации финансового планирования в ООО Агрохолдинг «Авида»

Эффективная работа современного экономического субъекта невозможна без хорошо налаженной системы управленческого учета. Управленческий учет позволяет рассматривать комплексно вопросы планирования, оперативного контроля и учета по отдельным сегментам (подразделениям) предприятия.

Для ООО Агрохолдинг «Авида» достаточно эффективным может оказаться метод инверсионного бюджетирования, включающий в себя отдельные элементы известных методов финансового планирования - расчетно-аналитического и экономико-математического моделирования.

Для инверсионного бюджетирования в качестве основополагающего может выступать показатель рентабельности маржинальной прибыли (Rмп).

$$R_{мп} = \Pi_{оп} / \Pi_{марж} * 100 \%, \quad (2.2)$$

где  $\Pi_{оп}$  - операционная прибыль;

$\Pi_{марж}$  - маржинальная прибыль.

Маржинальную прибыль часто называют «суммой покрытия»: она должна «покрыть» накладные расходы предприятия и обеспечить операционную прибыль. Тогда прибыль, на которую может рассчитывать предприятие, определится следующим образом (2.3):

$$\Pi_{оп} = \Pi_{марж} - P_{нак}, \quad (2.3)$$

где  $P_{\text{нак}}$  - накладные расходы.

Таким образом, увеличение операционной прибыли может достигаться за счет максимизации маржинальной прибыли и уменьшения накладных расходов. При этом накладные расходы обычно рассматриваются как условно-постоянные.

Показатель рентабельности маржинальной прибыли отражает долю операционной прибыли в величине маржинальной прибыли, причем значение коэффициента рентабельности маржинальной прибыли может находиться в диапазоне от 1 до 100%. Данный коэффициент показывает, сколько рублей операционной прибыли приходится на 1 руб. (1 тыс. руб.) маржинальной прибыли.

Для обеспечения финансовой устойчивости, прибыльности предприятия плановое значение коэффициента рентабельности маржинальной прибыли рекомендуется принимать на уровне не менее 30 - 40%, предлагаем данный момент отразить во внутреннем регламенте ООО Агрохолдинг «Авида» (учетной политике).

Показатель рентабельности маржинальной прибыли является отправной точкой для планирования величины накладных расходов и важен при составлении бюджета доходов и расходов экономического субъекта. Хотя накладные расходы напрямую не связаны с обычными видами деятельности экономического субъекта, тем не менее они необходимы для управления его деятельностью.

Рассмотрим основные элементы предлагаемого метода инверсионного бюджетирования по данным ООО Агрохолдинг «Авида» за 2017 год.

Любое планирование начинается с планирования бюджета продаж.

На основании бюджета продаж составляются бюджет закупок, бюджет расходов. В результате формируется величина плановой себестоимости, которая относится к прямым переменным расходам.

В соответствии с учетной политикой предприятия управленческие и

коммерческие расходы включены в себестоимость продукции. Для дальнейшего расчета исключим постоянные расходы из себестоимости продукции.

В ООО Агрохолдинг «Авида» постоянные расходы за 2016 год составляют 11,36 % от всех производственных затрат в 2016 году (табл. 2.5).

Прогнозирование изменений выручки и себестоимости в ООО Агрохолдинг «Авида» (табл. 2.11, приложения 6, 7) произведем путем использования метода линейного тренда с использованием данных за 2014-2016 годы (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Построение трендовой линии значений выручки и себестоимости в  
ООО Агрохолдинг «Авида» на 2017 год

Показатели	Фактические данные по годам, тыс. руб.			Плановые показатели
	2014	2015	2016	2017
Выручка	153407	199989	269803	324129
Себестоимость с учетом постоянных расходов	159464	182432	207544	230737
Постоянные расходы	16268	18611	21172	23588
Себестоимость без учета постоянных расходов	143196	163821	186372	207149
Маржинальная прибыль	10211	36168	83431	116980

Для создания плановых показателей применили линейный способ (уравнение линейного тренда).

$$y(x) = mx + b, \quad (2.4)$$

где  $y$  - объем денежных поступлений или денежных платежей;

$b$  – точка пересечения с осью  $y$  на графике (минимальный уровень);

$m$  – шаг временного ряда;

$x$  - номер периода.

Плановые значения постоянных расходов на 2017 г. следующие:

I квартал - 6380,24 тыс. руб.,

II квартал – 6084 тыс. руб.,

III квартал - 5681,26 тыс. руб.,

IV квартал - 5392,93 тыс. руб.;



всего постоянных затрат за 2017 г. – 23588 тыс. руб.

В таблице 2.18 представим поквартальные значения выручки, себестоимости и маржинальной прибыли ООО Агрохолдинг «Авида» в 2017 г. с учетом надоев за 2016 год (табл. 2.4).

Таблица 2.18

Плановые значения выручки, себестоимости  
и маржинальной прибыли ООО Агрохолдинг «Авида» на 2017 год

Показатели	I квартал 2017 г., тыс. руб.	II квартал 2017 г., тыс. руб.	III квартал 2017 г., тыс. руб.	IV квартал 2017 г., тыс. руб.	Итого 2017 г., тыс. руб.
Выручка	87857,21	83777,87	78232,15	74261,77	324129
Себестоимость без учета постоянных расходов	56149,04	53541,96	49997,72	47460,28	207149
Маржинальная прибыль	31708,17	30235,91	28234,43	26801,49	116980

При установленном уровне рентабельности маржинальной прибыли в размере 30 % величина прибыли от продаж представлена в таблице 2.19.

Таблица 2.19

Плановые значения прибыли от продаж на 2017 г.

Показатели	I квартал 2017 г.	II квартал 2017 г.	III квартал 2017 г.	IV квартал 2017 г.	Итого
Маржинальная прибыль, тыс. руб.	31708,17	30235,91	28234,43	26801,49	116980,01
Рентабельность маржинальной прибыли, %	30	30	30	30	30
Прибыль от продаж (минимальная величина), тыс. руб.	22195,72	21165,14	19764,10	18761,05	81886,01

После расчета планового значения прибыли от продаж определим прибыль (убыток) до налогообложения, которая отличается от величины прибыли от продаж на величину расходов: аренда, амортизация, проценты по кредитам и др. и чистой прибыли предприятия ООО Агрохолдинг «Авида».

Плановые значения прибыли (убытка) до налогообложения и чистой прибыли также представлены в таблице 2.20.

По характеру использования чистая прибыль подразделяется на нераспределенную (капитализированную) и потребляемую. Нераспределенная (капитализированная) прибыль - это часть чистой прибыли, которая направляет-

ся на финансирование прироста активов предприятия, что подразумевает увеличение собственного капитала. Потребляемая прибыль - та ее часть, которая расходуется на выплату дивидендов собственникам экономического субъекта.

Таблица 2.20

Плановые значения прибыли (убытка) до налогообложения и чистой прибыли на 2017 г.

Показатели	I квартал 2017 г., тыс. руб.	II квартал 2017 г., тыс. руб.	III квартал 2017 г., тыс. руб.	IV квартал 2017 г., тыс. руб.	Итого 2017 г., тыс. руб.
Прибыль от продаж	22195,72	21165,14	19764,10	18761,05	81886,01
Прочие доходы	31892,22	30411,41	28398,31	26957,06	117659,00
Прочие расходы	27593,90	26312,67	24570,89	23323,88	101801,33
Прибыль (убыток) до налогообложения	26494,04	25263,88	23591,53	22394,22	97743,67
Чистая прибыль (убыток)	26494,04	25263,88	23591,53	22394,22	97743,67
Потребляемая прибыль (30 %)	7948,21	7579,16	7077,46	6718,27	29323,10
Нераспределенная прибыль (убыток)	18545,83	17684,72	16514,07	15675,96	68420,57

Для обеспечения финансовой устойчивости ООО Агрохолдинг «Авида» величина потребляемой прибыли должна составлять не более 30 – 40 % от чистой прибыли. Данное ограничение позволит направлять на развитие деятельности большую часть чистой прибыли, а также создаст финансовую дисциплину в отношении собственник - экономический субъект.

При распределении прибыли собственники должны четко понимать возможную величину потребляемой (изъятной) прибыли, значение которой рекомендуется определять исходя из величины чистой прибыли.

После распределения затрат по статьям расходов может быть подготовлен совокупный бюджет доходов и расходов. Плановый бюджет доходов и расходов ООО Агрохолдинг «Авида» на 2017 год (табл. 2.21).

Одним из предложений по оптимизации накладных расходов может быть распределение плановой величины расходов не по статьям расходов, а по центрам ответственности. Тогда на центр ответственности - центр затрат -

будет приходиться определенная величина накладных расходов. При этом руководитель центра затрат должен оценить все предстоящие расходы с точки зрения их экономической обоснованности.

Таблица 2.21

Плановый бюджет доходов и расходов ООО Агрохолдинг «Авида»  
на 2017 год

Показатели	I квартал 2017 г., тыс. руб.	II квартал 2017 г., тыс. руб.	III квартал 2017 г., тыс. руб.	IV квартал 2017 г., тыс. руб.	Итого 2017 г., тыс. руб.
Выручка	87857,21	83777,87	78232,15	74261,77	324129
Себестоимость без учета постоянных расходов	56149,04	53541,96	49997,72	47460,28	207149
Маржинальная прибыль	31708,17	30235,91	28234,43	26801,49	116980
Допустимые постоянные расходы	9512,45	9070,77	8470,33	8040,45	35094
Прибыль от продаж	22195,72	21165,14	19764,10	18761,05	81886,01
Прочие доходы	31892,22	30411,41	28398,31	26957,06	117659,00
Прочие расходы	27593,90	26312,67	24570,89	23323,88	101801,33
Прибыль (убыток) до налогообложения	26494,04	25263,88	23591,53	22394,22	97743,67
Чистая прибыль (убыток)	26494,04	25263,88	23591,53	22394,22	97743,67
Потребляемая прибыль (30 %)	7948,21	7579,16	7077,46	6718,27	29323,10
Нераспределенная прибыль (убыток)	18545,83	17684,72	16514,07	15675,96	68420,57

Преимуществом такого подхода является то, что руководитель центра затрат самостоятельно распределяет запланированные средства по статьям расходов, при этом у него появляется возможность определить наиболее приоритетные статьи расходов. Данный подход способствует оптимизации и четкой обоснованности затрат. Центр затрат не может расходовать больше запланированных объемов средств, а его руководитель несет ответственность за рациональное использование имеющихся ресурсов.

Таким образом, суть метода инверсионного бюджетирования заключается в том, что процесс планирования начинается с определения конечного результата - планового значения прибыли от продаж.

Важно и то, что метод инверсионного бюджетирования позволяет при-

менять в практике деятельности предприятий гибкие бюджеты. В гибком бюджете при изменении фактического уровня деловой активности (прежде всего фактической выручки) должны быть внесены изменения в другие плановые величины. Так, например, при невыполнении плана продаж и, как следствие, не достижении плановой величины маржинальной прибыли корректируется (пересчитывается) бюджет доходов и расходов в части расходов. Данный подход легко реализуем при заложенном изначально коэффициенте рентабельности маржинальной прибыли.

Применение предлагаемого метода инверсионного бюджетирования позволит экономическому субъекту маневрировать бюджетом доходов и расходов, приспособившись к изменениям ситуации на рынке, принимать оперативные управленческие решения, постоянно контролировать величину накладных расходов, что будет способствовать достижению максимальной прибыли. Данный метод бюджетирования позволит избежать «бюджетного зазора», который проявляется как ненулевая разница между минимально необходимым и реально достижимым уровнем затрат (их бюджетной, а позднее - фактической величиной).

Метод бюджетирования позволит вывести планирование в ООО Агрохолдинг «Авида» на новый уровень и максимально быстро адаптироваться к изменениям внешней среды.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

В условиях рыночной экономики повышается роль финансового планирования, которое выступает одним из важнейших инструментов оперативного контроля и регулирования деятельности предприятий. Правильно организованное финансовое планирование помогает предприятию развиваться, завоевывать новые позиции на рынке, обеспечивает его финансовую устойчивость. Финансовое планирование на предприятии является актуальным механизмом управления финансами, позволяющим сводить к минимуму неопределенность развития рыночной среды и ее негативные последствия. В условиях неопределенности достаточно эффективным может оказаться предложенный автором метод инверсионного бюджетирования, включающий в себя отдельные элементы известных методов финансового планирования - расчетно-аналитического и экономико-математического моделирования.

Финансовое планирование с позиций финансовой стратегии, тактики и политики, разработки мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов, определения приоритетов перспективного развития локальных, тактических целей и задач представляет собой совокупность мер развития и совершенствования продукции, пользующихся спросом на рынке и определения путей достижения оптимальных финансовых результатов при ограничении уровня риска.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью Агрохолдинг «Авида», основным видом деятельности которого является разведение молочного крупного рогатого скота и производство сырого молока. Организационная структура управления ООО Агрохолдинг «Авида» линейно – функциональная, которая основана на сочетании преимуществ линейной и функциональной форм.

Финансовую работу на предприятии осуществляет бухгалтерия.

В процессе написания выпускной квалификационной работы нами была проведена оценка деятельности предприятия.

В рассматриваемых периодах ООО Агрохолдинг «Авида» произошли следующие изменения. В 2014 года выручка от реализации продукции в ООО Агрохолдинг «Авида» динамично растет. Так, в 2015 г. по сравнению с 2014 годом увеличение составило 46582 тыс. руб., а в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка возросла на 69814 тыс. руб. В целом за анализируемый период рост выручки составил 75,9 %.

По показателю себестоимости наблюдается следующая динамика. В 2016 году по сравнению с 2015 годом себестоимость реализованной продукции возросла на 25112 тыс. руб., а удельный вес ее в выручке практически не изменился. Темп роста за 2014-2016 годы составил 30,2 %.

Чистая прибыль тоже растет. Так в 2014 году был убыток от основной деятельности в размере 591 тыс. руб., в 2015 году предприятием была получена прибыль в размере 44158 тыс. руб., в 2016 году чистая прибыль возросла и составила только 32232 тыс. руб.

Анализ показателей рентабельности показал, что все показатели рентабельности ежегодно увеличивались, данный факт свидетельствует о благоприятном финансовом положении, так как наблюдается тенденция к росту эффективности деятельности ООО Агрохолдинг «Авида».

Одними из важнейших направлений оценки финансового состояния предприятия является анализ ликвидности и финансовой устойчивости предприятия. Рассчитанные показатели ликвидности ООО Агрохолдинг «Авида» свидетельствуют о недостаточности у предприятия собственных оборотных средств для покрытия имеющихся обязательств.

Проанализировав относительные показатели ликвидности для организации ООО Агрохолдинг «Авида» можно сделать вывод, что ликвидность баланса является недостаточной, о чем свидетельствуют низкие значения показателей абсолютной и быстрой ликвидности. Однако, коэффициент текущей ликвидности в пределах нормативного ограничения, это говорит о том, что предприятие в полном объеме обеспечено оборотными средствами для погашения краткосрочных обязательств.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Проанализировав трехкомпонентный показатель финансовой устойчивости за 2014 – 2016 гг. можно сделать вывод неустойчивом финансовом положении ООО Агрохолдинг «Авида».

Практически все коэффициенты финансовой устойчивости за анализируемый период ниже установленных нормативных значений, на основании это можно сделать вывод: ООО Агрохолдинг «Авида» является финансово зависимым предприятием и необеспеченным собственными оборотными средствами.

Для эффективного ведения финансово-хозяйственной деятельности в ООО Агрохолдинг «Авида», предлагаем строить бюджеты методом инверсионного бюджетирования. Он включает в себя отдельные элементы известных методов финансового планирования - расчетно-аналитического и экономико-математического моделирования. Суть метода инверсионного бюджетирования заключается в том, что процесс планирования начинается с определения конечного результата - планового значения прибыли от продаж.

Прогнозирование изменений выручки и себестоимости в ООО Агрохолдинг «Авида» мы проводили путем использования метода линейного тренда с использованием данных за 2014-2016 годы.

Применение предлагаемого метода инверсионного бюджетирования позволит экономическому субъекту маневрировать бюджетом доходов и расходов, приспособившись к изменениям ситуации на рынке, принимать оперативные управленческие решения, постоянно контролировать величину накладных расходов, что будет способствовать достижению максимальной прибыли. Данный метод бюджетирования позволит избежать «бюджетного зазора», который проявляется как ненулевая разница между минимально необходимым и реально достижимым уровнем затрат (их бюджетной, а позднее - фактической величиной).

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (в ред. от 28 марта 2017 г. № 39-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ (в ред. от 03 июля 2016 г. № 360-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Авдеев, Г. Е. Экономика предприятия [Текст] / Г.Е. Авдеев // Экономика и жизнь. – 2014. - № 5. - С. 8-15.
4. Беклемишев А. Финансовая стратегия предприятия в период экономической нестабильности [Электронный ресурс] / А. Беклемишев // Финансовая газета, 2016.- № 19.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые и кадровые консультации».
5. Белоножко, М. Л. Государственные и муниципальные финансы [Текст]: учебник / М.Л. Белоножко, А.Л. Скифская. – СПб: Интермедия, 2014. – 208 с.
6. Белотелова, Н. П. Деньги, кредит, банки [Текст]: учебник / Н. П. Белотелова, Ж. С. Белотелова. – 4-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 400 с.
7. Богатырева, О. В. Реализация стратегического подхода к финансовому оздоровлению кризисных предприятий в современной экономике России [Текст] / О. В. Богатырева // Экономический анализ: теория и практика. – 2013.- № 19. – С. 56.
8. Боди, З. Финансы [Текст] / З. Боди пер. с англ О. Л. Пелявского. – М.: Вильямс, 2016. - 592 с.
9. Ван Хорн, Дж. К. Основы финансового менеджмента [Текст] / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович; пер. с англ. О. Л. Пелявского. – 14-е изд. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2013. – 1232 с.
10. Васюнина, М.Л. Бюджетное планирование: развитие методологических подходов [Электронный ресурс] / М.Л. Васюнина // Финансы.- 2014.- № 11.-



Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».

11. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 461 с.
12. Власов, А.В. О совершенствовании финансового планирования в управляющих компаниях холдинга [Электронный ресурс] / А.В. Власов // Финансы.- 2014.- № 8.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
13. Володин А.А. Управление финансами. Финансы предприятий [Текст]: учебник / А.А. Володин. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 2015. – 510 с.
14. Гладковская, Е.Н. Финансы [Текст]: учеб. пособие / Е.Н. Гладковская. – СПб: Питер, 2016. – 320 с.
15. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: Учеб. пособие / О.В. Грищенко.- Таганрог: Изд-во: ТРТУ, 2013. – 456 с.
16. Грязнова, А.Г. Финансы [Текст]: учебник / А.Г. Грязнова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика. – 2016. – 496 с.
17. Карпова, Т.П. Управленческий учет [Текст]: учеб. пособие/ Т.П. Карпова. – М.: Изд-во «ЮНИТИ-ДАНА», 2014. – 351 с.
18. Кириченко, Т. В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / Т.В. Кириченко. – М.: Дашко и К, 2013. – 484 с.
19. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент [Текст]: учебник / В. В. Ковалев. – М. : Проспект, 2014.- 351 с.
20. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика [Текст]/ В.В. Ковалев.- М.: Проспект, 2015. - 1104 с.
21. Козенкова, Т.А. Формирование финансовой стратегии в интегрированных предпринимательских структурах [Электронный ресурс] / Т.А. Козенкова // Финансы, 2014.- № 8.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые и кадровые консультации».

22. Колчина, Н. В. Финансовый менеджмент [Текст]: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Н. В. Колчина, О. В. Португалова, Е. Ю. Макеева; под ред. Н. В. Колчиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 464 с.
23. Мезенцева, Т.М. Финансовая стратегия развития предприятия: бюджетирование и трансфертные цены [Электронный ресурс] / Т.М. Мезенцева, К.С. Саенко, А.В. Поляков // Аудиторские ведомости, 2015.- № 1.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
24. Миркин, Я. М. Финансовые стратегии модернизации экономики: мировая практика [Текст] / под ред. Я. М. Миркина - М.: Магистр, 2014. – 496 с.
25. Митрофанова, И.А. Оптимизация налогообложения как инструмент планирования финансовых результатов деятельности организации [Электронный ресурс] / И.А. Митрофанова, А.Б. Тлисов, Г.А. Яценко // Международный бухгалтерский учет.- 2014.- № 28.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
26. Морозова, Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учеб. пособие / Т.Г. Морозова, А.В. Пикулькина.- М., «Юнити», 2016. - 236 с.
27. Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Негашев; – М.: Высшая школа, 2014. – 192 с.
28. Нешиной А.С. Финансовый практикум [Текст]: учебник / А.С. Нешиной, Я.М. Воскобойников. – М.: Дашков и К, 2016. – 212 с.
29. Нешиной, А.С. Финансы [Текст]: учебник / А.С. Нешиной, Я.М. Воскобойников. – М.: Дашков и К, 2016. – 525 с.
30. Никулина, Н.Н. Финансовое планирование в страховой организации [Электронный ресурс] / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Д.В. Суходоев // Страховые организации: бухгалтерский учет и налогообложение.- 2016.- № 1.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».

31. Подъяблонская Л.М. Финансы [Текст]: учебник / Л.М. Подъяблонская. – М.: Юнити, 2015. – 407 с.
32. Романовский М. Корпоративные финансы [Текст]: учебник / М. Романовский. – СПб: Питер, 2015. – 592 с.
33. Ромашова, И. Б. Финансовый менеджмент: основные темы. Деловые игры [Текст]: учеб. пособие / И. Б. Ромашова. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2014. – 328 с.
34. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент [Текст]: основные темы, деловые игры: учебное пособие / И.Б. Ромашова; - М.: КноРус, 2014. - 336 с.
35. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / Г. В. Савицкая.- Минск: ООО «Новое знание», 2015. – 658 с.
36. Смирнова, Ю.В. Инверсионное бюджетирование как один из методов финансового планирования [Электронный ресурс] / Ю.В. Смирнова //Аудитор.- 2014.- № 2.- Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Финансовые консультации».
37. Фельдман, А.А. Основы управленческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / А.А. Фельдман. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С. 41-42.
38. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / А.Д. Шеремет.- М.: ИНФРА-М, 2013.-468 с.
39. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций [Текст]: учебное пособие / А.Д. Шеремет, Е.В.Негашев Е.В. - М.: ИНФРА-М, 2014.-234 с.
40. Янковский, К.Г. Управленческий учет [Текст]: учеб. пособие / К.Г. Янковский, И.Н. Мухарь ; под общ. ред. К.Г. Янковского. – СПб.: Изд-во Питер, 2014. – 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ