# 

# Содержание

[Введение 3](#_Toc279061383)

[Глава 1. Сущность финансового планирования коммерческой организации 8](#_Toc279061384)

[1.1. Значение финансового планирования, его цели и задачи 8](#_Toc279061385)

[1.2. Основные виды и методы финансового планирования 15](#_Toc279061386)

[1.3. Стадии финансового планирования 19](#_Toc279061387)

[1.4. Проблемы и перспективы стратегического финансового планирования на торговых предприятиях 32](#_Toc279061388)

[Глава 2. Анализ стратегического финансового планирования ООО «Провиант» 40](#_Toc279061389)

[2.1. Краткая характеристика предприятия 40](#_Toc279061390)

[2.2 Анализ формирования и исполнения бюджетов на предприятии 57](#_Toc279061391)

[2.3 Выявление резервов эффективности бюджетирования на предприятии 60](#_Toc279061392)

[Глава 3. Мероприятия по совершенствованию финансовой политики ООО «Провиант» 70](#_Toc279061393)

[3.1. Обоснование бюджетообразующих показателей 70](#_Toc279061394)

[3.2. Разработка бюджетов предприятия 74](#_Toc279061395)

[3.3. Прогноз последствий бюджетирования на повышении эффективности деятельности предприятия 79](#_Toc279061396)

[3.4. Swot – анализ ООО «Провиант» 82](#_Toc279061397)

[Заключение 89](#_Toc279061398)

[Список используемой литературы 92](#_Toc279061399)

[Приложения 97](#_Toc279061400)

# Введение

Финансы занимают особое место в экономических отношениях. Их специфика проявляется в том, что они всегда выступают в денежной форме, имеют распределительный характер и отражают формирование и использование различных видов доходов и накоплений субъектов хозяйственной деятельности сферы материального производства, государства и участников непроизводственной сферы.

В современных условиях формы финансовых отношений претерпевают серьезные изменения.

Становление рынка и предпринимательства в России предполагает не только разгосударствление экономики, приватизацию предприятий, их демонополизацию для создания свободного экономического сектора, развитие конкуренции, либерализацию цен и внешнеэкономических связей предприятий, но и финансовое оздоровление народного хозяйства, создание адекватной системы финансовых отношений.

Финансовое планирование тесно связано с планированием производственно-хозяйственной деятельности.

При административно-командной экономике составление финансового плана заключалось в механическом пересчете показателей производственного плана в финансовые показатели.

Никакой самостоятельности у предприятий не было: все нормы спускались "сверху".

Но сейчас, с развитием рыночных отношений финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В связи с этим в значительной степени возрастает роль финансового планирования, изменяется его содержание как на предприятиях, так и в рамках всей финансовой системы страны.

Финансовый план компании (в современном формате его понимания) – это определение направлений множества продуктов и товаров, пользующихся спросом и готовых к реализации, выбора финансовых источников и распределения финансовых ресурсов, а также контроля за реализацией отдельных финансовых мероприятий (платежи, выполнение смет, оплата работников)

Выделение финансового [планирования](http://publish.cis2000.ru/Terms/term_989.shtml) как особого вида [планирования](http://publish.cis2000.ru/Terms/term_989.shtml) , обусловлено:

- относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства;

- активным воздействием опосредованного деньгами распределения на производство;

- необходимостью администрирования при принятии решений о распределении финансовых ресурсов.

Необходимость решения этих задач обусловливает относительно сложную схему финансового [планирования](http://publish.cis2000.ru/Terms/term_989.shtml), в которую кроме вышеизложенной общей схемы может быть включен ряд функционально-ориентированных планов. В частности:

- план научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), производства, сбыта, материально-технические и финансовые планы;

- финансовые планы производственного отделения, дочерних компаний, холдинга, ФПГ.

При планировании стремятся обеспечить синергический характер работы компании, т.е. непропорционально большое повышение эффективности работы компании за счет комплексирования ряда элементов. Синергию в финансах называют финансовым рычагом или левериджем. Финансовый рычаг – это повышение эффективности компании за счет привлечения внешних кредитов, несмотря на расходы по оплате этого кредита.

Финансовое [планирование](http://publish.cis2000.ru/Terms/term_989.shtml) обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает необходимые условия для улучшения финансового состояния компании.

Оно взаимосвязано с [планированием](http://publish.cis2000.ru/Terms/term_989.shtml) хозяйственной деятельности и строится на основе других показателей плана (объема производства и реализации, сметы затрат на производство, плана капитальных вложений и др.). Однако составление финансового плана не является простым арифметическим пересчетом показателей производства в финансовые показатели.

В процессе составления проекта финансового плана осуществляется творческий подход к показателям производственного плана, выявляются и используются не учтенные в них внутрихозяйственные резервы, находятся методы более эффективного использования производственного потенциала компании, более рационального расходования материальных и денежных ресурсов, повышения потребительских свойств выпускаемой продукции и т.д.

Стратегическое планирование ориентировано на внешнее окружение предприятия (экономическое, социальное, демографическое, технологическое, конкурентное) и отражает тенденции влияния внешних факторов, их доминирующую роль в формировании перспектив развития предприятия.

Стратегическое планирование обобщает все виды плановой деятельности на предприятии (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное, тактическое, функциональное).

Главное назначение его заключается в том, чтобы все управленческие решения (в том числе и краткосрочные, тактические) были обоснованы с перспективных позиций, направлены на реализацию стратегии.

На этапе предпосылок производится анализ и оценка текущей ситуации, прогнозируются тенденции на развитие внешней среды (макроокружение, отрасль, конкуренты), при необходимости уточняется миссия предприятия.

На этапе постановки проблемы формируется уровень долгосрочных целей, прогнозируются значения целевых показателей при условии сохранения сложившихся тенденций, действующей стратегии, производится сравнение последних с уровнем целей, выявляются и анализируются так называемые «разрывы».

Актуальность темы очевидна в условиях рыночной экономики. Современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования.

Цель дипломной работы: раскрыть проблемы и перспективы стратегического финансового планирования на торговых предприятиях.

Данная цель достигается в процессе решения следующих задач:

- необходимо сформулировать понятие финансового планирование как элемента управления финансами предприятия;

- раскрыть содержание и виды финансового планирования, его значение, цели и задачи;

- описать стадии финансового планирования;

- необходимо проанализировать проблемы и перспективы стратегического финансового планирования на торговых предприятиях;

- проанализировать финансовое состояние ООО «Провиант»;

- повести анализ формирования и исполнения бюджетов на ООО «Провиант»;

- выявить резервы эффективности бюджетирования на ООО «Провиант»;

- разработать мероприятия по совершенствованию финансовой политики ООО «Провиант».

Объектом исследования в дипломной работе является стратегическое планирование на предприятии ООО «Провиант».

Предметом является процесс стратегического планирования на предприятии.

Методологической и теоретической основой дипломной работы явились научные знания современной теории стратегического планирования, теории организации, внутрифирменного планирования, экономики и организации производства.

Практическая значимость заключается в том, что разработанные рекомендации по стратегическому развитию предприятия могут быть использованы в дальнейшем для совершенствования системы финансового планирования на предприятии.

Структура и объём работ. Выпускная квалификационная работа состоит из введение, трех глав, заключения, списка использованных источников. В тексте работы представлено 38 таблиц и 3 рисунка. Работа выполнена на 131 странице, формата А4.

Информационная база исследования – документация ООО «Провиант».

# Глава 1. Сущность финансового планирования коммерческой организации

## 1.1. Значение финансового планирования, его цели и задачи

Финансы являются одной из важнейших экономических категорий, отражающей экономические отношения в процессе создания и использования денежных средств. Их возникновение произошло в условиях перехода от натурального хозяйства к регулярному товарно-денежному обмену и было тесно связано с развитием государства и его потребностей в ресурсах.

Одним из главных признаков финансов является их денежная форма выражения и отражение финансовых отношений реальным движением денежных средств.

Реальное движение денежных средств происходит на второй и третьей стадиях воспроизводственного процесса - в распределении и обмене.

На второй стадии движение стоимости в денежной форме происходит обособленно от движения товаров и характеризуется ее отчуждением (переходом из рук одних владельцев в руки других) или целевым обособлением (в рамках одного владельца) каждой части стоимости. На третьей стадии распределенная стоимость (в денежной форме) обменивается на товарную форму. Отчуждения самой стоимости здесь не происходит.

Таким образом, на второй стадии воспроизводства имеет место одностороннее движение денежной формы стоимости, а на третьей - двустороннее движение стоимостей, одна из которых находится в денежной форме, а другая - в товарной.

Так как на третьей стадии воспроизводственного процесса происходят постоянно совершаемые обменные операции, не требующие какого-либо общественного инструмента, то финансам здесь нет места.

Областью возникновения и функционирования финансов является вторая стадия воспроизводственного процесса, на которой происходит распределение стоимости общественного продукта по целевому назначению и субъектам хозяйствования, каждый из которых должен получить свою долю в произведенном продукте. Поэтому, важным признаком финансов как экономической категории является распределительный характер финансовых отношений.

Финансы существенно отличаются от других экономических категорий, функционирующих на стадии стоимостного распределения: кредита, заработной платы и цены.

Первоначальной сферой возникновения финансовых отношений являются процессы первичного распределения стоимости общественного продукта, когда эта стоимость распадается на составляющие ее элементы и происходит образование различных форм денежных доходов и накоплений. Дальнейшее перераспределение стоимости между субъектами хозяйствования и конкретизация целевого ее использования тоже происходит на основе финансов.

Распределение и перераспределение стоимости с помощью финансов обязательно сопровождается движением денежных средств, принимающих специфическую форму финансовых ресурсов. Они формируются у субъектов хозяйствования и государства за счет различных видов денежных доходов, отчислений и поступлений, а используются на расширенное воспроизводство, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных и других потребностей общества. Финансовые ресурсы выступают материальными носителями финансовых отношений, что позволяет выделить финансы из общей совокупности категорий, участвующих в стоимостном распределении. Это происходит вне зависимости от общественно-экономической формации, хотя формы и методы, с помощью которых образуются и используются финансовые ресурсы, менялись в зависимости от изменения социальной природы общества.

Использование финансовых ресурсов осуществляется в основном через денежные фонды специального целевого назначения, хотя возможна и нефондовая форма их использования. К преимуществам фондовой формы относятся: возможность теснее увязать удовлетворение любой потребности с экономическими возможностями, обеспечение концентрации ресурсов на основных направлениях развития общественного производства, возможность полнее увязать общественные, коллективные и личные интересы.

На основании всего вышеизложенного можно дать следующее определение: финансы - это денежные отношения, возникающие в процессе распределения и перераспределения стоимости валового общественного продукта и части национального богатства в связи с формированием денежных доходов и накоплений у субъектов хозяйствования и государства, а также использованием их на расширенное воспроизводство, материальное стимулирование работающих, удовлетворение социальных и других потребностей общества.

Условием функционирования финансов является наличие денег, а причиной появления финансов служит потребность субъектов хозяйствования и государства в ресурсах, обеспечивающих их деятельность.

Финансы незаменимы потому, что позволяют приспособить пропорции производства к нуждам потребления, обеспечивая в сфере хозяйствования удовлетворение постоянно меняющихся воспроизводственных потребностей. Это происходит с помощью формирования денежных фондов целевого назначения. Развитие общественных потребностей приводит к изменению состава и структуры денежных (финансовых) фондов, создаваемых в распоряжении субъектов хозяйствования.

С помощью государственных финансов происходит регулирование масштабов общественного производства в отраслевом и территориальном аспектах, защита окружающей среды и удовлетворение других общественных потребностей.

Финансы объективно необходимы, так как обусловлены потребностями общественного развития. Государство же может, учитывая объективную необходимость финансовых отношений, разрабатывать различные формы их использования: вводить или отменять различные виды платежей, изменять формы использования финансовых ресурсов и т. д. Государство не может создавать то, что объективно не подготовлено ходом общественного развития. Оно устанавливает только формы проявления объективно назревших экономических отношений.

Финансы являются одной из важнейших экономических категорий, отражающей экономические отношения в процессе создания и использования денежных средств. Их возникновение произошло в условиях перехода от натурального хозяйства к регулярному товарно-денежному обмену и было тесно связано с развитием государства и его потребностей в ресурсах.

Одним из главных признаков финансов является их денежная форма выражения и отражение финансовых отношений реальным движением денежных средств.

Без финансов невозможно обеспечить индивидуальный и общественный кругооборот производственных фондов на расширенной основе, регулировать отраслевую и территориальную структуру экономики, стимулировать быстрейшее внедрение научно-технических достижений, удовлетворять другие общественные потребности.

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса . Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности.

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

1. содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;
2. дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
3. служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бюджет является инструментом как для планирования, так и для контроля. В самом начале периода действия бюджет представляет собой план или норматив; в конце периода действия он служит средством контроля, с помощью которого руководство может определить эффективность действий и составить план мероприятий по совершенствованию деятельности компании в будущем.

Цели планирования могут быть различны на разных предприятиях. Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

Эффективное управление финансами предприятия возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

Планирование финансов на предприятии осуществлялось и в прежние годы. В условиях административно-командной экономики пятилетний финансовый план государственного предприятия определялся заданиями отраслевого министерства, а годовые финансовые планы составлялись на основе контрольных цифр, которые доводились до предприятий вышестоящими организациями. Утверждаемые самим предприятием годовые финансовые планы тем не менее были регламентированы «сверху» по важнейшим показателям; объему реализуемой продукции, номенклатуре выпускаемых изделий, сумме прибыли, рентабельности, платежам в бюджет. Планы получались громоздкие, трудноприменимые для управления. В этих условиях предприятию, его финансовой службе отводилась роль простых исполнителей, а потребность в финансовом планировании на низовом уровне при директивном управлении — утрачивалась.

Рыночная экономика как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественно иного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само предприятие ухудшением своего финансового состояния.

Однако наряду с необходимостью широкого применения финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование на предприятиях. Основные из них:

• высокая степень неопределенности на российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни (их непредсказуемость затрудняет планирование);

• незначительная доля предприятий, располагающих финансовыми возможностями для осуществления серьезных финансовых разработок,

• отсутствие эффективной нормативно-правовой базы отечественного бизнеса.

Большие возможности для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные компании. Они обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение широкомасштабной плановой работы в области финансов.

На небольших предприятиях, как правило, для этого нет средств, хотя потребность в финансовом планировании больше, чем у крупных. Мелкие фирмы чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей хозяйственной деятельности, в то время как внешняя среда у таких предприятий менее поддается контролю и более агрессивна. И как следствие — будущее небольшого предприятия более неопределенно и непредсказуемо.

Значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта состоит в том, что оно:

• воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

• обеспечивает финансовыми ресурсами, заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

• предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;

• служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой — с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики выработала определенные подходы к планированию развития отдельного предприятия в интересах се владельцев и с учетом реальной обстановки на рынке.

Основными задачами финансового планирования на предприятии являются:

• обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;

• определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;

• выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

• установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;

• соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;

• контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Финансовый план призван обеспечить финансовыми ресурсами предпринимательский план хозяйствующего субъекта и оказывает большое влияние на экономику предприятия. Это обусловлено целым рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями, и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность.

Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производством продукции и услуг, научно-техническим развитием, совершенствованием производства и управления, повышением эффективности производства, капитальным строительством, материально-техническим обеспечением, труда и кадров, прибыли и рентабельности, экономическим стимулированием и т. п. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направление финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

## 1.2. Основные виды и методы финансового планирования

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий, а с другой — с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

Методы финансового планирования дают возможность сравнивать разнообразные сценарии развития финансов организаций и на основе систематизации и осмысления полученной информации выбирать оптимальные пути движения вперед, предвидеть вероятные трудности на пути к стабильному процветанию, предупреждать негативные последствия реализации избранных путей развития. Планирование позволяет рассмотреть возможные альтернативные разработки финансовой стратегии, обеспечивающей достижение организацией стабильного положения на рынке и прочной финансовой устойчивости.

Следующей особенностью финансового планирования как субъективного процесса разработки и выполнения плановых заданий это базирование на объективных условиях, учете действия экономических законов и закономерностей. Они оказывают влияние на установление основных направлений движения финансовых ресурсов, содержание финансовых планов, а также организацию данного процесса. В то же время от научного уровня финансового планирования, должной его организации, применения прогрессивных видов и методов планирования во многом будет зависеть рациональное использование всех ресурсов, действенность экономических рычагов, стимулов и благополучие коммерческой организации в целом.

Особенность финансового планирования также в том, что в зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования на прошлое, настоящее или будущее, Рассел Акофф выделяет четыре основных вида планирования: реактивное (нацелено только на прошлое); инактивное (приспосабливается только к настоящему); преактивное (предпринимательский тип: предпочитает смотреть только в будущее); интерактивное (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

Рассмотрим каждый из видов планирования (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Общая характеристика видов планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид планирования | Цели планирования | Содержание |
| Реактивное | Нет четких целей. Поиск начинается, когда проблема уже видна | Подход основан на экстраполяции прошлых тенденций |
| Инактивное | Разрабатывается большое количество вариантов возможных путей развития | Подход основан на достигнутых целях. Слабо используются открывающиеся возможности |
| Преактивное | Разрабатывается много различных альтернатив, но, как правило, цели не задаются | Упреждение будущего. Энергичный поиск новых идей |
| Интерактивное | Цели конкретные, ориентированные на рост. Разрабатывается множество различных альтернатив | Основано на таких основополагающих принципах, как участие, непрерывность, координация и интеграция. Используется большое количество информации, требуется предпринимательская интуиция |

В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, метод многовариантности, экономико-математическое моделирование.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных н стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия.

Сущность нормативного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и др. Существуют также нормативы хозяйствующего субъекта — это нормативы, разрабатываемые непосредственно на предприятии и используемые им для регулирования производственно-хозяйственной деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. Современные методы калькулирования затрат, такие как стандарт-кост и стандарт маржинал-костинг, основаны на использовании внутрихозяйственных норм.

Использование метода балансовых расчетов для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе. Причем, большое влияние должно быть уделено выбору даты: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод даст более объемную информацию, чем метод балансовой сметы.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные.

Так, 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.

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Таким образом, финансовое планирование представляет собой процесс определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Оно обеспечивает взаимосвязь доходов и расходов предприятия. Цель данного вида планирования в обеспечении производственного процесса финансовыми ресурсами, соответствующего объема и структуры. Особенности финансового планирования в коммерческих организациях заключаются в том, что оно: содержит ориентиры, в соответствии с которыми коммерческая организация будет действовать; позволяет сделать выбор наиболее эффективных путей развития из возможных альтернатив; дает возможность определить в перспективе экономическую эффективность деятельности организации; способствует постановке конкретных целей, которые служат способом мотивации работы менеджеров и позволяют установить критерий оценки их деятельности.

## 1.3. Стадии финансового планирования

Процесс финансового планирования включает несколько этапов.

На первом — анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий — бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств.

Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Причем сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что форма финансовой отчетности и планируемые финансовые таблицы одинаковы по содержанию.

К основным финансовым показателям относятся: собственные оборотные средства, амортизационные отчисления, кредиторская и дебиторская задолженность, прибыль.

Для решения этих задач могут применяться различные методы планирования: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

Однако не стоит думать, что планирование – это панацея от всех бед. С введением на предприятии планирования результаты не появятся на следующий день. Необходимо, чтобы планирование носило долговременный характер. По исследованиям западных экспертов, лишь 6% от общего числа предприятий ведущих постоянное планирование добиваются успеха. В основной массе планирование создает стабильность в развитии предприятия, поддерживает его потенциал на высоком уровне, оказывает помощь для эффективного развития.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс является исходной базой на первой стадии планирования. При этом западные компании используют для анализа, как правило, внутренний баланс, включающий наиболее достоверную информацию для внутрифирменного пользования. Внешний баланс, обычно составляющийся для публикации, по целому ряду причин (налогообложение, создание резервного капитала и др.) показывает уменьшенные размеры прибыли.

Второй этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

Необходимо добиться такого положения, чтобы вся деятельность предприятия в комплексе была бы рентабельна и обеспечивала бы денежные поступления в объеме, удовлетворяющем заинтересованные в результатах работы предприятия группы лиц (владельцев, кредиторов и пр.). Описание ожидаемых результатов экономической деятельности в будущий период имеет место при составлении бюджетов (планов) предприятия.

Прогноз объемов реализации (план сбыта) - своего рода отправная точка при подготовке финансового планирования, поскольку намечаемый объем продаж оказывает влияние на все составные части планирования. План сбыта обычно показывает количество единиц каждого изделия, которые компания предполагает продавать. Эта цифра умножается на предполагаемую цену продажи единицы изделия для составления плана сбыта. План сбыта включает также исчисление ожидаемых денежных поступлений от продажи в кредит, которые позднее будут учтены при составлении кассового плана. Прогноз объемов реализации призван дать представление о доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией.

Стоимостной объем реализации продукции, обеспечивающий достижение точки безубыточности операционной деятельности предприятия в коротком периоде, может быть определен по следующим формулам:

СРтб =  (1.1.)

СРтб =  (1.2.)

где СРтб —стоимостной объем реализации продукции, обеспечивающий достижение точки безубыточности операционной деятельности предприятия в коротком периоде;

Ипост — сумма постоянных операционных издержек (неизменная в рассматриваемом периоде);

Учд—уровень чистого операционного дохода к объему реализации продукции, %;

Уи пер— уровень переменных операционных издержек к объему реализации продукции, %;

Умп — уровень маржинальной операционной прибыли к объему реализации продукции, %.

Натуральный объем реализации продукции, обеспечивающий достижение точки безубыточности операционной деятельности предприятия в коротком периоде, может быть определен по следующим формулам:

НРтб= (1.3.)

НРтб =  (1.4.)

НРтб =  (1.5.)

где НРтб— натуральный объем реализации продукции, обеспечивающий достижение точки безубыточности операционной деятельности предприятия в коротком периоде;

Цеп —цена единицы реализуемой продукции;

Определение объема реализации продукции, обеспечивающего безубыточную операционную деятельность в длительном периоде. Операционная деятельность в длительном периоде по сравнению с коротким периодом претерпевает следующие основные изменения:

а) с ростом объема реализации продукции периодически возрастают постоянные операционные издержки. Это связано с увеличением парка используемых машин и оборудования (что приводит к росту амортизационных отчислений), повышением численности работников аппарата управления (что приводит к росту расходов на его содержание) и т.п.;

б) с насыщением рынка в результате роста объема реализации продукции предприятие вынуждено снижать уровень цен, что приводит к соответствующему уменьшению темпов роста чистого операционного дохода;

в) за счет более экономного использования сырья и материалов, роста производительности труда операционного персонала, укрупнения партий закупаемого сырья и отгружаемой продукции постепенно снижается уровень переменных операционных издержек на единицу продукции.

Все эти изменения в силу взаимосвязи рассмотренных факторов с операционной прибылью существенно, влияют на формирование ее суммы. Это можно проследить по данным графика, представленного на рис. 2.10.

Из приведенного графика видно, что в силу трансформирующихся условий операционной деятельности точка безубыточности постоянно меняет свое значение, т.е. требует гораздо большего объема реализации в сравнении с предыдущим периодом (Ртб1 < РТБ2 < РТБ3)- Соответственно меняется и сумма валовой операционной прибыли, получаемой предприятием в силу меняющихся условий операционной деятельности на каждом этапе. Если на первых двух этапах это изменение суммы валовой операционной прибыли вызывалось в основном ростом суммы постоянных операционных затрат, то на третьем этапе основное влияние на изменение суммы этой прибыли оказывало снижение уровня чистого операционного дохода.

Каждый этап изменения условий операционной деятельности предприятия в длительном периоде представляет собой начало этой деятельности в коротком периоде, окончание которого характеризуется новым изменением условий. Иными словами, длительный период операционной деятельности предприятия может быть разложен на ряд коротких ее периодов (с неизменными условиями), что позволяет использовать при расчетах алгоритмы, характерные для короткого периода. В связи с этим, последующие задачи формирования валовой и других видов операционной прибыли с использованием системы "СVР" будут рассмотрены в рамках короткого периода операционной деятельности предприятия.

Задача планирования доходов и расходов - показать, как будет формироваться и изменяться прибыль предприятия. В основе его составления лежит прогноз объемов реализации продукции.

Для нового проекта прогноз денежных потоков может быть более важен, чем прогноз прибылей, из-за того, что в нем детально рассматриваются величина и время максимального денежного притока и оттока. Обычно уровень прибыли, особенно в начальные году осуществления проекта, не является определяющим при рассмотрении непосредственных финансовых нужд. Более того, доходы, как правило, не превышают расходы в некоторые периоды времени. Прогноз денежных потоков и выявит эти условия. Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Администрация решает, как это дополнительное финансирование должно быть получено и в какие сроки и как будет осуществлен возврат средств.

Если проект разрабатывается в сезонной или циклической отрасли, или в отрасли, где смежники требуют от новой фирмы наличных выплат (или необходимо капитальное строительство), прежде чем продукт будет готов к продаже и начнет приносить доход, прогноз денежных потоков является важнейшим фактором для принятия решения о продолжении дела. Детализованный прогноз, который понятен и пригоден для руководства, может помочь привлечь внимание к проекту, несмотря на периодически возникающие денежные кризисы, которые следует предотвращать.

Когда денежный поток сформирован, необходимо обсудить противоречия между денежными потребностями и их возможным удовлетворением в критические точки, например при низком накоплении средств и при предполагаемых снижениях продаж.

На предприятии необходимо проводить планирование использование как основного, так и оборотного капитала. Важным фактором планирования использования оборотного капитала является планирование времени поступления дохода и расхода. Наличие оборотного капитала предприятия должно покрывать расходы со времени начала производства до оплаты продукта потребителем.

Планирование потребностей в основном капитале. По мере развития предприятия станки изнашиваются, изменяется технология, требуются новые здания, оборудование, компьютеры. Часто сроки приобретения основного капитала достаточно велики.

Это означает, что важно включить финансовое планирование в процесс стратегического планирования предприятия. Если предприятие хочет завоевать новые рынки и расширить производство продукта, оно должно позаботиться о потребности в капитале в процессе формирования долгосрочных планов по маркетингу и основных исследований по производственным методам.

Планирование прямых затрат на материалы. Должна быть составлена смета прямых затрат на материал, чтобы определить, как много материала потребуется и сколько должно быть приобретено, исходя из потребностей производства. Количество материала, подлежащего закупке, зависит от предполагаемого его расхода и имеющихся запасов.

Смета прямых затрат на оплату труда. В производственном плане существуют предпосылки для подготовки сметы затрат на оплату труда. Для подсчета требуемых прямых затрат труда следует умножить ожидаемый объем производства за каждый период на число часов работы, необходимых для производства одной единицы изделия. Затем результат умножается на стоимость прямых затрат труда за час, чтобы получить бюджетные затраты на оплату труда.

Смета общезаводских накладных расходов. Это перечень всех общезаводских расходов, помимо прямых трат на материалы и оплату труда, таких как амортизация, налог на имущество и заводская арендная плата. Важно помнить, что амортизация не требует затрат денежных средств и, следовательно, должна вычитаться из сметы общезаводских накладных расходов, когда определяются денежные выплаты по смете общезаводских накладных расходов.

Смета торговых и административных расходов. Содержит перечень общефирменных расходов, понесенных в процессе реализации продукции и организации бизнеса. Для составления прогнозного отчета о прибылях и убытках (продажа минус переменные затраты минус постоянные затраты) нужно рассчитать переменные торговые и административные расходы, приходящиеся на единицу продукции.

Планирование источников дохода. Известно много источников фондов предприятия, включая доход от продажи продукции, инвестиции ее собственников, а также займа. Задача прежде всего состоит в нахождении лучшего источника для каждой потребности и именно в то время, когда возникает такая потребность.

Очень популярным подходом при планировании является принцип "желаемого дохода". Он начинается с того, что предприниматель определяет, какой доход он хочет получить, а затем определяет объем продаж, необходимый для покрытия всех расходов и обеспечения этого дохода.

План доходов и расходов основывается на следующих прогнозных оценках:

* доходов от реализации;
* прочих доходов;
* издержек производства и реализации продукции;
* прочих издержек: ожидаемых налоговых выплат, выплат процентов по долгам.

План доходов и расходов также составляется в первый год помесячно, во второй - поквартально, в третий - в целом.

Оборотный капитал – это выраженные в рублях текущие активы организации, включающие денежные средства, легкореализуемые ценные бумаги, товарно-материальные запасы и дебиторскую задолженность. Реализация, маркетинг, финансовые решения, установление цен и заработная плата – это кратчайший перечень видов деятельности, которые влияют не только на величину оборотного капитала, но и на скорость превращения отдельных активов в деньги. Что касается внешних факторов – это, прежде всего, конъюнктура рынка.

Как было отмечено, основной задачей краткосрочного финансового планирования является обеспечение и поддержание ликвидности предприятия. Под ликвидностью понимается способность предприятия осуществлять денежные выплаты в объеме и в сроки, предусмотренные договорами. Предприятие, являющееся ликвидным, в состоянии осуществлять текущую деятельность, т.е. у него имеется достаточно средств, чтобы произвести необходимые выплаты работникам, поставщикам и инвесторам, заплатить налоги и т.д. И наоборот, предприятие, не являющееся ликвидным, не может в короткое время изыскать средства, необходимые для данных платежей, и это приводит к срыву текущих операций. В некоторых случаях неликвидность может быть временной.

Для оценки ликвидности баланса средства предприятия (актив баланса) и источники имущества предприятия (пассив баланса) подразделяются на четыре группы. Причем, при группировки статей актива баланса средства распределяются по степени убывания ликвидности:

Таблица 1.1

Ликвидность баланса

|  |  |
| --- | --- |
| АКТИВ БАЛАНСА | ПАССИВ БАЛАНСА |
| А1 - наиболее срочные ликвидные активы  денежные средства (стр.260) + краткосрочные финансовые вложения (стр. 250) | П1  - наиболее срочные пассивы  кредиторская задолженность (стр. 620)+ стр. 630 |
| А2 – быстро реализуемые активы  дебиторская задолженность со сроком погашения менее 12 мес. (стр. 240) | П2 – Краткосрочные пассивы  краткосрочные кредиты и займы (стр. 610) |
| А3 – медленно реализуемые активы  дебиторская задолженность со сроком погашения более 12 мес. (стр. 230) + запасы (стр. 210) + долгосрочные финансовые вложения (стр. 140)+НДС (стр.220) | П3 – долгосрочные обязательства  долгосрочные пассивы (стр. 590) |
| А4 – трудно реализуемые активы  внеоборотные активы (стр.190) - долгосрочные финансовые вложения (стр. 140) | П4 – постоянные пассивы  Собственный капитал (стр. 490)+ стр. 640+стр. 650- стр.216 |

Теперь рассмотрим в табл. 1.2 ряд основных коэффициентов, характеризующих ликвидность.

Таблица 1.2

Коэффициенты ликвидности

| № п.п. | Наименование показателя | Способ расчета | Нормальное ограничение |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Общий показатель ликвидности | L1=(A1+ 0,5А2+0,3А3) / (П1 +0,5П2 + 0,3П3) | L1 >=1 |
| 2 | Коэффициент абсолютной ликвидности | L2 = A1/ (П1+П2) | L2 > 0,2...0,7 |
| 3 | Коэффициент критической оценки (быстрой ликвидности) | L3 = (А1+А2) / (П1+П2) | Допустимая 0,7...0,8;  Желательная L3>=1,5 |
| 4 | Коэффициент текущей ликвидности | L4 = (А1+А2+А3/(П1+П2) | Необходимое значение 1;  Оптимальное - не менее 0,2 |
| 5 | Коэффициент восстановления платежеспособности | L5 = (L4ф + 6/t\*(L4ф-L4н))/2 | не менее 0,1 |

Для получения детальной и всесторонней картины, отражающей степень ликвидности предприятия, необходим анализ бюджета его денежных средств.

Основная задача анализа денежных потоков заключается в выявлении причин недостатка (избытка) денежных средств, определении источников их поступлений и направлений использования.

Для определения потоков денежных средств используются прямой и косвенный методы.

Прямой метод основан на анализе движения денежных средств по счетам предприятия.

Этот метод:

- позволяет показать основные источники притока и направления оттока денежных средств;

- дает возможность делать оперативные выводы относительно достаточности средств для платежей по текущим обязательствам;

- устанавливает взаимосвязь между реализацией и выручкой за отчетный период.

Косвенный метод основан на анализе статей баланса и отчета о финансовых результатах.

Метод позволяет:

- показать взаимосвязь между разными видами деятельности предприятия;

- устанавливает взаимосвязь между чистой прибылью и изменениями в активах предприятия за отчетный период.

При анализе потоки денежных средств рассматриваются по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой.

Основная деятельность порождает поступление использование денежных средств, обеспечивающих выполнение основных производственно-коммерческих функций.

Поскольку основная деятельность компании - главный источник прибыли, она должна быть и основным источником денежных средств.

Инвестиционная деятельность включает в себя поступление и использование денежных средств, связанных с приобретением, продажей долгосрочных активов и доходами от инвестиций.

Поскольку при благополучном ведении дел компания стремится к расширению основной деятельности, инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

Финансовая деятельность включает поступление денежных средств в результате получения кредитов или эмиссий акций, а также оттоки, связанные с погашением задолженности по ранее полученным кредитам и выплатой дивидендов.

Финансовая деятельность призвана увеличивать денежные средства в распоряжении компании для финансового обеспечения основной и инвестиционной деятельности.

Концепция денежного кругооборота также важна для целей краткосрочного финансового планирования. Рассмотрим ее основные элементы.

Период обращения товарно-материальных запасов – средняя продолжительность времени, необходимая для их реализации.

 (1)

Период обращения дебиторской задолженности – среднее количество дней, необходимое для превращения дебиторской задолженности в денежные средства.

 = , (2)

Период обращения кредиторской задолженности – средний промежуток времени между покупкой товаров и начислениями по оплате труда и соответствующими платежами (формула аналогична предыдущей, с той лишь разницей, что в числителе значение кредиторской задолженности).

Период обращения денежных средств объединяет три рассмотренных ранее периода, и, следовательно, равен промежутку времени между расходами предприятия на закупку товаров и получением выручки от реализации товаров.

Данный период может быть выражен формулой:

период обращения + период обращения + период обращения = период , (3)

запасов дебиторской кредиторской обращения

задолженности задолженности денежных средств

Еще одна концепция, которую целесообразно рассмотреть в качестве отправной точки для осуществления краткосрочного финансового планирования – моделирование достижения роста. Проблема в том, чтобы определить, какой уровень роста продаж согласуется с реальным положением компании и финансового рынка. В этом отношении моделирование роста является могучим средством планирования и широко применяется в западной практике. Моделирование уровня достижимого роста (SGR) – это максимально достижимый рост объема продаж в процентах за определенный период, основанный на запланированных коэффициентах издержек хозяйственной деятельности, коэффициенте задолженности и сумме дивидендов к выплате.

Финансовое состояние предприятий определяется системой показателей, которые могут рассчитываться как при планировании, так и на основе отчетных данных. Сущность финансового планирования заключается в определении плановой системы финансовых показателей предприятия, обеспечивающих его стратегическое развитие.

Финансовый план отражает конечные итоги плановых расчетов по всему кругу показателей, характеризующих поступление различных денежных ресурсов и направление их использования, что является содержанием финансового планирования. Формы и методы финансового планирования определяются многообразием целей и условий финансовых расчетов (финансовый, раздел бизнес-плана, виды деятельности предприятия, степень сбалансированности ресурсов и др.).

## 1.4. Проблемы и перспективы стратегического финансового планирования на торговых предприятиях

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos - «искусство генерала».

Стратегическое финансовое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое финансовое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Стратегическое финансовое планирование становится все более актуальным для предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой так и с иностранными инвесторами.

Стратегическое финансовое планирование - это подсистема финансового механизма и важнейшая составная часть экономического и социального планирования. Специфика стратегического финансового планирования состоит в том, что оно осуществляется в денежной форме, обусловленной относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства, активным воздействием опосредованного деньгами распределения на общественное воспроизводство.

Непосредственным объектом стратегического финансового планирования выступает образование и распределение доходов и накоплений, формирование и использование централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

Содержание стратегического финансового планирования представляется как заранее определенная возможность маневрирования экономическими процессами образования, распределения и перераспределения денежных доходов и накоплений и, на этой основе, формирование и использование централизованных и децентрализованных фондов денежных средств.

Задачей стратегического финансового планирования является достижение пропорциональности и сбалансированности развития хозяйственных субъектов, систем на основе оптимального соответствия мобилизуемых и используемых финансовых ресурсов материально-вещественным элементам воспроизводства. Управлять - значит предвидеть, т.е. прогнозировать, планировать. Поэтому важнейшим элементом предпринимательской хозяйственной деятельности и управления предприятием является стратегическое планирование, в том числе и финансовое.

Стратегическое финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств, предприятия для обеспечения его развития. Стратегическое финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Стратегическое финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере, настолько, насколько это касается его деятельности.

Основные задачи стратегического финансового планирования:

- обеспечение нормального воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования. При этом огромное значение имеют целевые источники финансирования, их формирование и использование;

- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов. Бизнес-план, содержащий подобное обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала;

- гарантия выполнения обязательств предприятия перед бюджетом и внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами. Оптимальная для данного предприятия структура капитала приносит максимальную прибыль и максимизирует при заданных параметрах платежи в бюджет;

- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования прибыли и других доходов, включая и внереализационные;

- контроль рублем за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

На российских предприятиях уровень конкуренции в большинстве отраслей заметно ниже, чем в развитых странах, практически отсутствует наиболее сильная составляющая конкуренции - инновационное развитие, малый опыт работы менеджеров и новых собственников в существующих российских условиях часто приводят к преобладанию в управлении сиюминутных, краткосрочных интересов и, соответственно, простых, рассчитанных на один, максимум два года управленческих решений. Но за один - два года практически невозможно разработать и реализовать крупные, важные цели развития. Компаниям приходится ограничиваться вялотекущим развитием. Это происходит в условиях, когда по главным показателям своего развития, например по годовому объему продаж, приходящемуся на одного сотрудника, лучшие российские предприятия отстают от своих аналогов в развитых странах в 7--10 раз.

Возможность для российских предприятий зарабатывать деньги, выпуская неконкурентоспособную продукцию, объясняется рядом особенностей российского рынка:

* отсутствием на нем серьезной конкуренции по многим товарам и услугам;
* немалым потенциалом роста;
* низким уровнем российского менеджмента, не позволяющим предприятиям зарабатывать достаточную прибыль для покупки качественного оборудования и вынуждающим их приобретать малокачественное и/или морально устаревшее оборудование российского производства, консервируя и продлевая, таким образом, свое технологическое отставание.

Основными же стратегическими проблемами малых торговых предприятий являются:

* потеря позиций малыми предприятиями в связи с обостренной конкуренцией с более крупными отечественными и зарубежными фирмами;
* низкий уровень эффективности и производительности труда на торговых предприятиях;
* невысокое качество обслуживания клиентов и отсутствие стратегических ориентиров в этой области;
* неустойчивость финансово-экономического положения;
* неуверенность в будущем развитии в связи с отсутствием тесных связей с поставщиками и потребителями;
* слабая поддержка государства, особенно в сфере инвестирования проектов и формирования благоприятной малому бизнесу предпринимательской среды.

Имеют место и более мелкие проблемы, связанные с организацией торговой деятельности, рекламой товаров и услуг, моральным и материальным стимулированием работников и др.

Однако с помощью стратегического управления необходимо решать эти проблемы, причем, подвластные самому предприятию.

Для решения основных проблем малых предприятий требуется разработка методических аспектов:

* стратегического управления применительно к малым торговым предприятиям;
* стратегического анализа ключевых факторов успеха;
* разработки и реализации стратегии мерчендайзинга; Мерчендайзинг - виды деятельности по приобретению конкретных товаров и (или) услуг и предложению их в тех местах, в то время, по тем ценам, в тех количествах (объемах), которые позволяют торговой фирме реализовать стратегию и достичь своих целей.
* формирования организационной культуры приоритета клиента не на словах, а на деле.

В идеале, стратегия должна быть рассчитана как минимум на один шаг вперед и в ней должны найти свое отражение миссия Основная общая цель организации, четко выраженная причина ее функционирования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения роли организации., цели, основы потребительского рынка, характер деятельности соответствующей малой торговой фирмы. Без четко определенной интегрированной комплексной стратегии предприниматель будет не в состоянии справиться с влиянием неблагоприятных факторов внешней среды и не сможет использовать ее возможности.

Организация процесса стратегического управления в торговле предполагает тщательный анализ возможностей и требований разных аспектов торгового предпринимательства и позволяет хотя бы в первом приближении сформулировать цели торговой фирмы.

Как показывает мировой опыт, при разработке и реализации стратегии торговая фирма должна применять маркетинговый подход, ориентированный на потребителя. При этом основным показателем деятельности коммерции является ценность ее продукции для потребителей; кроме того, она ставит перед собой четкие и ясные цели, Эту концепцию торговли должны понять и применять все торговые предприниматели. Определяемая в стратегическом развитии малого торгового предприятия концепция состоит из четырех элементов.

1. Ориентация на потребителя. Предприниматель определяет характеристики и потребности своих клиентов, стремясь к наибольшему удовлетворению этих потребностей.

2. Скоординированные действия. Торговый предприниматель координирует все свои планы и действия, объединяя их в одно целое для достижения максимальной эффективности работы.

3. Ориентация на ценность. Торговая фирма, будь то дисконтный магазин или магазин высшего разряда, стремится обеспечить высокую ценность своих клиентов. Под ценностью подразумевается соответствие цен качества товаров и уровня обслуживания клиентов.

4. Стремление добиваться целей. Торговый предприниматель ставит перед собой цели, а затем использует определенную стратегию для ее достижения.

Как показывает анализ работ отечественных и зарубежных авторов, эту концепцию понимают и применяют далеко не все торговые фирмы. Многие из них планируют свою деятельность на установку цены, не отражающие истинной ценности товаров, стремятся ставить перед собой ясные цели. Достаточно часто предприниматели в малом торговом бизнесе не воспринимают перемены или слепо копируют стратегии, используемые их конкурентами. Многие из них и не стремятся узнать мнение потребителей, всецело полагаясь на свой опыт продаж в прошлом. Главным аргументом в пользу такого поведения является отсутствие у малых предприятий необходимых средств и персонала, который необходимо организовать на достоверное изучение мнений потребителей, а, самое главное, как считают предприниматели, что если они и будут знать их мнения, то все равно не смогут удовлетворить.

В то же самое время маркетинговую концепцию не так уж сложно усвоить и принять на вооружение даже на малых торговых фирмах. Это представляет собой то, что необходимо, общаясь с покупателями, учитывать их потребности; последовательную стратегию организации обслуживания покупки, устанавливать справедливые, с точки зрения потребителя, цены. Однако, маркетинговая концепция торговли - это лишь стратегическое «руководство к действию». Она не затрагивает внутренние возможности фирмы и, конкурентные преимущества, предлагает лишь самую общую схему управления.

Таким образом, практически все руководители предприятий признали необходимость стратегического маркетинга в качестве важнейшего инструмента, позволяющего изучить финансовые рынки, найти новых потребителей, расширить номенклатуру продукции, улучшить потребительские свойства продукта и сервисное обслуживание.

В тоже время стратегическое управление подразумевает не только управление потенциалом, но и его формирование. Из всех потенциалов предприятия (производственно-технический, финансовый, организационный и др.) решающая роль сегодня принадлежит потенциалу социальному. Он формируется через создание команды единомышленников, сплоченного коллектива, внедрения системы социального партнерства, культивирования корпоративного духа среди работников предприятия и т.п. Но именно эти задачи стратегического менеджмента явно недооцениваются подавляющей частью опрошенных нами руководителей предприятия.

Современный работодатель обязан, используя знания психологии, кадрового менеджмента, не только организовать труд работника и регулировать его интенсивность, но и стремиться управлять его мотивацией. Как показывает опыт, наиболее трудноосуществимой является реализация, именно стимулирующей функции традиционными для России методами решить эту задачу удается лишь частично. По оценкам специалистов в настоящее время используется менее половины творческого потенциала занятых в производстве работников. Поэтому искать выход, на наш взгляд, следует в сфере мотивации, в сфере взаимодействия интересов личности работника, собственников и потребителей. Для этого необходимо иметь четкое представление о составе и структуре экономических интересов в управляемом коллективе, знать и постоянно учитывать интересы не только общие для всего предприятия, но и отдельных структурных подразделений с учетом их специфики, а также различных категорий работников, учитывая их пол, возраст, уровень квалификации, и т.п. Без знания этого не может действовать механизм внутреннего экономического управления.

Очевидно, уровень развития предприятий в современных условиях высокой конкуренции и глобализации производства и сбыта определяется в первую очередь тремя, одинаково важными показателями их деятельности:

* производительностью труда;
* конкурентоспособностью продукции;
* качеством роста и развития, определяемым степенью инновационности технологической базы и адекватностью систем управления и организационного развития внешней и внутренней ситуации компании.

Повышение и совершенствование этих показателей составляют сегодня ключевую задачу руководителей предприятий, так как именно их совокупность определяет текущую позицию предприятия на рынке и возможности и перспективы его успешного и стабильного развития. Низкое значение хотя бы одного из них делает положение предприятия, в лучшем случае, неустойчивым, а перспективы развития неопределенными. Своевременное решение выявленных проблем позволит улучшить систему управления предприятием.

# Глава 2. Анализ стратегического финансового планирования ООО «Провиант»

## 2.1. Краткая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «ПРОВИАНТ» (далее ООО «Провиант»), создано 18 декабря 2000 года в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Юридический адрес: Челябинская область, г.Сатка, ул. Железнодорожная 26.

Целью общества является извлечение максимально возможной прибыли. Для реализации этой цели ООО «Провиант» осуществляет основной вид деятельности – оптовая и розничная торговля незамороженными продуктами, табачными изделиями и напитками.

Основные виды деятельности ООО «ПРОВИАНТ»:

1. оптовая торговля продовольственными и непродовольственными товарами;
2. производство продовольственных товаров;
3. розничная торговля, торговля выносная в павильонах, киосках, на лотках и в других временных сооружениях;
4. закуп товара для его дальнейшей реализации;
5. складирование и хранение закупленного товара;
6. коммерческо–посредническая деятельность.

Учредителями ООО «Провиант» являются физические лица. Уставный капитал Общества равен 300 000 рублей. Доли вкладов каждого участника:

Алабугин А.В.-25%

Донских Д.Е.-20%

Филлипов С.А.-15%

Харина И.И.-40%

Ассортимент реализуемой продукции состоит из табачной продукции -33%, кондитерских изделий-22%, детского питания-17%, крупяных и макаронных изделий-155, бакалеи-125 и прочее-1%.

Среди основных поставщиков наиболее крупными являются ООО «ФД Челябинск», ОАО «ТТК ПРОФ», ООО «Мегаполис», ОАО «Синтез», ООО «Росмаркет». Потребителями продукции ООО «Провиант» являются как физические, так и юридические лица, а также муниципальные учреждения Саткинского района.В 2009 году структура потребителей выглядела следующим образом : физические лица-37%; юридические лица-63%.

К основным крупным потребителям относятся: ООО «Флагман», ООО «Константа», ООО «Альянс», ООО «Нордекс», ОО «Вереск», ООО ТЗФ «УКВЗ», ИП Лоскутова О.А., ИП Вахнова М.Л., МДОУ № 12, МОУ СОШ № 4, ИК № 9, БТП №9. Общество имеет печать с указанием наименования, фирменный знак, расчетные и корреспондентские счета в Саткинских филиалах: АКБ «Снежинский», ОАО «Челиндбанк». Технико-экономические показатели ООО «Провиант» за период 2007-2009 гг отобразим в таблице 1 (см. Приложение 1).



Рисунок 1. Технико-экономические показатели ООО «Провиант» 2008-2009 гг

По данным диаграммы основные показатели значительно увеличились за 2009 год. Так выручка от реализации выросла по сравнению с прошедшим периодом на 2035,86 тыс. рублей. Однако наблюдается увеличение затрат на рубль реализованных услуг на 0,09руб. Произошло это из-за увеличения себестоимости продукции и коммерческих расходов при условии, что цены на продукцию оставались на уровне 2008 года. Производительность труда за период 2007-2009 увеличилась на 26%, что позволяет сделать вывод об уровне автоматизации труда.

Оценка риска является важнейшей составляющей общей системы управления риском. Она представляет собой процесс определения количественным или качественным способом величины (степени) риска.

Количественная оценка риска позволяет получить наиболее точные решения. Однако осуществление количественной оценки встречает и наибольшие трудности, связанные с тем, что для количественной оценки рисков нужна соответствующая исходная информация. В России рынок информационных услуг развит пока очень слабо и, зачастую, трудно получить фактические данные, которые надо собирать и обрабатывать.

Из-за этих трудностей, связанными с недостатком информации, времени, а иногда и с невозможностью проведения данного расчета из-за отсутствия необходимых данных, относительная оценка риска на основе анализа финансового состояния предприятия представляет сегодня особый интерес. Это один из самых доступных методов оценки риска как для предпринимателя-владельца фирмы, так и для его партнеров.

Оценку финансового положения предприятия следует осуществлять, основываясь на главных документах финансовой отчетности, таких, как бухгалтерский баланс и счет прибылей и убытков.

Оценку риска на основе анализа финансового состояния фирмы будем проводить на примере ООО «Провиант», в два этапа: исследование результативных критериев деятельности предприятия и анализ на основе специальных коэффициентов.

Все рассматриваемые данные, представленные в анализе, являются результатом функционирования данного предприятия в течение 2009 года.

Этап первый – анализ результативных критериев деятельности предприятия. Результативные критерии – это основные итоговые показатели деятельности фирмы, такие, как оборот или объем продаж, сумма активов и ликвидность.

Активы предпринимательской фирмы удобнее анализировать на основе балансового отчета фирмы. Проанализируем наличие, состав и размещение активов предприятия (табл.2, Приложение 2). Для удобства рассмотрения представим данные в табличной форме. Исходной базой является бухгалтерский баланс предприятия.

За 2009 г. общая стоимость активов возросла на 7 %. Данное увеличение в большей степени было вызвано ростом оборотного капитала на 402,14 тыс. руб. или 5%. Однако, если рассматривать структуру активов, то удельный вес внеоборотных активов увеличился на 1,95% и составил 15,05% стоимости активов. Увеличение произошло в основном за счет появления незавершенного строительства в размере 332,54 тыс. руб. и увеличения стоимости основных средств в 2,5 раза. Наличие в составе активов нематериальных активов косвенно характеризует избранную предприятием стратегию как инновационную, т.к. оно включает средства в патенты, лицензии и другую интеллектуальную собственность. Однако в 2009 г. их размер снизился на 76% и составил 2,41 тыс. руб. В целом увеличение доли внеоборотных активов можно с одной стороны оценить положительно, т.к. они слабее подвержены инфляции, подвержены меньшему риску финансовых потерь в процессе хозяйственной деятельности и практически защищены от недобросовестных действий партнеров. С другой стороны необходимо отметить то, что внеоборотные активы относятся к группе слаболиквидных активов в коротком периоде времени и поэтому не могут служить средством обеспечения потоков платежей при снижении уровня платежеспособности предприятия и угрозе его банкротства.

Величина Текущих Активов (ТА) в производстве составила на начало года 8852.04 тыс. руб. или 86,9% всех активов, на конец периода – 9254,18 тыс. руб. или 84.95 % всех активов, т.е. из стадии обращения средства перетекают в стадию производства.

Основным фактором, повлиявшим на увеличение оборотного капитала в абсолютном выражении, является рост запасов с 4649.01 тыс. руб. до 6674,98 т.р. Удельный вес запасов во всех активах увеличился с 45,7 % до 61,27 %. С точки зрения устойчивости данная тенденция является отрицательной, т.к. она свидетельствует о снижении ликвидности оборотного капитала.

Размер дебиторской задолженности в 2009 году увеличилась на 120% и составил 4569,20 тыс. руб. Это говорит о том, что теперь эта часть текущих активов отвлекается на кредитование потребителей товаров, работ, услуг прочих дебиторов, а не используется в производственном процессе.

Денежные средства в абсолютном выражении возросли с 106,01 тыс. руб. до 166,63 тыс. руб. Однако их удельный вес в составе активов уменьшился на 0,01% и составил на конец отчетного периода 0,12%. Это говорит о снижении ликвидности оборотного предприятия.

Таким образом, в изменении структуры оборотного капитала можно отметить тенденции снижения ликвидности.

При анализе оборотных активов по категориям риска следует отметить, что произошло увеличение доли активов, подверженных риску, в минимальной и высокой группах. Уменьшилась доля активов с малой степенью риска, что связано со снижением размера дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты. Увеличилась группа оборотных активов с минимальной степенью риска в за счет роста доли денежных средств в структуре текущих активов. Увеличилась доля активов со средней степенью риска.

В целом рост величины активов не мог не вызвать увеличения доли рисковых вложений.

Хотя и произошел рост группы со средней степенью риска на 0,96 %, следует отметить, что доля этих активов в общей величине оборотных активов незначительна.

Положительным является то, что более 80 % составляют активы с малой степенью риска, кроме того, отсутствуют активы с высокой степенью риска (табл.3, Приложение 3).

За анализируемый период произошли следующие изменения в структуре пассивов. Общий объем капитала увеличился на 7%. Доля собственного капитала увеличилась на 2009 г. с 41,53% до 50,9%. В относительном выражении собственный капитал вырос на 31,1% и составил 5545,13 тыс. руб. С точки зрения финансовой независимости эта тенденция является позитивной. Фонды на предприятии на начало и конец периода отсутствуют, а величина резервного капитала незначительна. При этом следует обратить внимание на следующий момент: на предприятии имеется значительная величина нераспределенной прибыли (915,13 тыс. руб.). Однако на 2009 г. её размер снизился на 59,5%, т.е. более чем в 2 раза, что связано с вложением средств во внеоборотные активы (табл. 4 и 5, Приложение 4,5).

В структуре заемного капитала долгосрочные обязательства отсутствуют как на начало, так и на конец года.

Что касается краткосрочных пассивов, то здесь наибольший удельный вес принадлежит кредиторской задолженности – 42,457% всех пассивов. Её снизилась с 4956 тыс. руб. до 4624,94 тыс. руб. Ликвидность характеризует текущее состояние предприятия. Она отражает достаточность активов для погашения своих обязательств и осуществления непредвиденных расходов.

Сущностью финансовой устойчивости является способность предприятия непрерывно возобновлять свою деятельность в неуменьшающихся размерах, своевременно оплачивать счета и иметь достаточно ликвидный баланс.

Величина функционирующего капитала увеличились с 2897 тыс. руб. до 3905,44 тыс. руб. Кроме того, их доля также увеличилась на 7,41% и составила на конец периода 35,85% средств предприятия. Эта тенденция оценивается как положительная, т.к. свидетельствует о росте мобильности средств и улучшении возможности финансового маневра.

На начало предыдущего периода коэффициент абсолютной ликвидности составлял 0,0006, на начало анализируемого периода 0,0201, а на конец стал равен норме 0,0336. Тот факт, что наиболее ликвидные средства в течение предыдущего года составляли столь малое значение свидетельствует о серьезном дефиците свободных денежных средств. Таким образом, текущая платежеспособность предприятия полностью зависит от надежности дебиторов.

Промежуточный коэффициент покрытия также ниже нормы. На начало предыдущего периода предприятие (в случае своевременности расчетов дебиторов) способно было погасить в ближайшее время 55% обязательств, а на 2009 г. лишь 30%.

Общий коэффициент покрытия снизился за два периода с 1,99 до 1,67. Т.е. объем текущей задолженности, которое предприятие может погасить с учетом имеющихся наличных ресурсов, своевременных расчетов кредиторов и реализацией текущих материальных активов снизился с о 166% обязательств до 167%. Оба показателя ниже нормативного уровня, равного 2. Однако с точки зрения кредиторов данные значения находятся в пределах нормы, т.к. в этом случае база сравнения равна 1.

Коэффициент независимости средств предприятия характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. На начало 2008 г. данный показатель составляет 0,54, что соответствует нормативу. В начале 2009 г. он принял значение ниже нормативного – 0,42, однако в конце периода коэффициент автономии увеличился до 0,51. Таким образом, за отчетный период произошел рост финансовой устойчивости и стабильности.

Коэффициент соотношения собственного и заемного капитала за 2008 г. увеличился на 0,56 и составил на конец периода 1,41, т.е. на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходится 1 руб. и41 коп. привлеченных средств. Однако в 2009 г. ситуация улучшилась и данный показатель снизился до 0,96, что говорит об уменьшении зависимости предприятия от внешних инвесторов и кредиторов.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. На начало 2008 года его величина составила 0,97, а на начало 2009 года 0,68. За 2010 год произошло незначительный рост данного показателя до 0,7.

Таким образом, на протяжении 2009 года значение коэффициента маневренности оставалось в рамках нормы. Исходя из этого видно, что у предприятия имеется собственный капитал, которым можно свободно маневрировать в целях увеличения закупок сырья и другое. Предприятие не окажется в положении банкрота в случае технического перевооружения и не будет испытывать трудности со сбытом продукции

На основании рассмотренных коэффициентов можно сделать вывод о том, что финансовое положение ООО «Провиант» за 2009 год улучшилось. В то же время предприятие испытывает острую нехватку высоколиквидных средств, дебиторская задолженность на предприятии растет, что приводит к невыплатам кредитов, заработных плат.

Кроме того, финансовое положение предприятия нельзя назвать устойчивым, т.к. в 2008 году показатели платежеспособности и финансовой устойчивости снижалась, и не соответствовали нормативам.

Как уже отмечалось, инструментов стратегического анализа очень много. Более того, для разработки стратегии может понадобиться более детальная информация как о внешней среде (рынки, конкуренты, поставщики и т. д.), так и о компании (продукты, бизнес-процессы компании, менеджмент, ресурсы и т. д.). К сожалению, на сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал компании получение информации требуемого качества и в нужном объеме для разработки эффективной стратегии. Необходимо понимать, что проведение анализа не является самоцелью — его конечным результатом становятся проекты решений, в данном случае — стратегический план. Поэтому руководству компаний следует поступать следующим образом: выбрать сперва несколько (чем меньше, тем лучше) методик стратегического анализа и начать их применять на практике, причем делать это регулярно. Главное — не увлекаясь излишним анализом, перейти к этапу разработки стратегии и довести ее до какого - то более или менее приемлемого варианта. В одной компании, например, занимались стратегическим анализом полгода и пришли к выводу, что его нужно еще расширить и углубить — на стратегию они в итоге так и не вышли. Такая потеря времени может дорого стоить компании. Начинать надо с минимального набора методик, и, если в дальнейшем выяснится, что информации не хватает, тогда следует включить новые методики и отказаться от используемых, но малоэффективных (такое тоже может быть). Представленные в предыдущем разделе три методики стратегического анализа, естественно, не являются исчерпывающими, причем начинать рекомендуется с первых двух или даже только с первой методики. После проведения стратегического анализа и подготовки информации для разработки стратегии компания сталкивается со второй фундаментальной задачей стратегического управления — формулированием стратегии.

Этапы разработки стратегического плана определяются в соответствии с его форматом. В качестве формата стратегического плана можно выбрать следующий:

* миссия компании;
* стратегическая концепция развития;
* цели;
* стратегия;
* стратегические задачи;
* описание стратегических задач.

В качестве приложения к стратегическому плану могут быть использованы результаты стратегического анализа, но это не является обязательным.

Итак, следующим после стратегического анализа этапом является разработка миссии компании. Миссия — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссией также называют основную цель организации. Следует отметить, что миссия, пожалуй, наиболее постоянная часть стратегического плана. Измениться могут стратегические задачи, дерево целей и стратегий. Миссия же, как правило, остается неизменной. Она может постепенно принимать более емкую и содержательную форму, но по существу изменится только в случае значительных преобразований в компании, например открытия принципиально нового направления деятельности.

Двигаться дальше по схеме разработки стратегического плана можно только после того, как будет сформулирована миссия.

Стратегическая концепция заключает в себе основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план компании. При разработке дерева целей и стратегий нужно ориентироваться именно на стратегическую концепцию развития.

Исходные предположения, закладываемые в стратегию:

* необходимо присвоить единое имя (отличительный признак) группе компаний для достижения политических целей собственника;
* необходимо снизить участие собственника в оперативном управлении группой компаний;
* по каждому из действующих бизнесов группы компаний есть перспективы развития;
* все бизнесы практически самостоятельны;
* централизация части функций позволит эффективнее управлять всеми бизнесами;
* в будущем предполагается развитие других бизнесов, поэтому требуется отлаженный механизм управления ими.

Как показала практика, организациям сложно сразу разработать дерево стратегий, а тем более целей, поэтому формулирование стратегической концепции можно считать своего рода тренировкой.

Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. Цели — это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели. Более того, в некоторых компаниях при разработке стратегического плана менеджеры, дойдя до пункта «Постановка целей», начинают понимать, чем им все это грозит, и, естественно, пытаются всячески саботировать процесс.

Если цель нельзя измерить, ее достижение невозможно контролировать, поэтому при утверждении какого-либо показателя в качестве цели необходимо определить, как этот показатель будет рассчитываться. Может показаться, что данный критерий является излишним, так как если цель конкретна, то она, естественно, измерима.

При определении целевых показателей предприятия, с одной стороны, хочется, чтобы в системе стратегического планирования было задействовано как можно больше показателей — для комплексного охвата всей деятельности компании. Но, с другой стороны, чем больше показателей, тем сложнее система, в этом случае даже менеджерам будет трудно ориентироваться в ней и принимать адекватные решения. Поэтому при выборе целевых показателей нужно обязательно оценивать их с точки зрения значимости и каждый раз задаваться вопросом о целесообразности их использования.

Когда компания разрабатывает стратегический план и устанавливает для себя цели, обязательно нужно определить период планирования. Достижение целей следует всегда привязывать к конкретным срокам. Если этого не делать, будет непонятно, когда проводить планфактный контроль достижения целей. Кроме того, иногда возникает необходимость в корректировке целей по ходу реализации стратегического плана компании. Пересмотр цели может быть связан с тем, что определенные факторы не были учтены или были учтены неправильно. При этом промежуток времени, после которого вносятся такие корректировки, определяется заранее. Об этом говорилось при рассмотрении принципов стратегического управления.

С одной стороны, стратегия должна быть тем самым светлым путем, с которого сходить нельзя, но, с другой стороны, на практике могут происходить различные события, существенным образом влияющие на бизнес компании. Закрывать на них глаза не стоит. Поэтому организация должна уметь оперативно реагировать на такие значимые события и соответствующим образом корректировать цели и стратегию. Примеры дерева целей для торговой компании, занимающейся продажей электротехнического оборудования, приведены на рис. 9-13. Обратите внимание: это всего лишь пример. Компании вовсе не обязательно следовать предложенной структуре целей.

Принципы бюджетного управления предприятием окончательно сформировались в 40-60-е годы. Изначально бюджетирование было предназначено для планирования и распределения материальных ресурсов, а также контроля затрат предприятий, производящих массовый товар для растущих послевоенных рынков. Отметим, что в это время стратегическое планирование только начинало формироваться как самостоятельная область менеджмента. Поэтому вопрос о конкретных способах привязки бюджетирования к стратегии не возникал. Сейчас ситуация изменилась: компании заинтересованы в создании системы бюджетирования, которая будет связана с корпоративной стратегией.

Система бюджетного управления (СБУ) характеризуется несколькими особенностями. Во-первых, она реализует системный подход к организации управления. Во-вторых, в идеале СБУ охватывает все четыре фазы управленческого процесса (планирование, контроль, организацию и мотивацию). Правда, на практике такого полного охвата в чистом виде не встречается. И, в-третьих, СБУ выполняет жизненно важные функции управления предприятием, такие как:

* определение задач;
* планирование ресурсов;
* оценка деятельности и мотивация персонала на основе оценки;
* контроль исполнения.

В целом, бюджетирование решает тактические вопросы и, по существу, для стратегического управления не предназначено.

Практика стратегического планирования западных компаний показывает, что чаще всего стратегия не поддерживается бюджетированием. Так, еще недавно характерной для большинства предприятий была следующая практика:

* составление бюджета и контроль его исполнения изолированы от стратегического планирования;
* мотивация менеджеров основана на тактических, бюджетных показателях, а не на стратегических;
* бюджет является основным средством контроля. Из-за этого внимание руководства фокусируется на краткосрочных целях.

Причем это далеко не полный список претензий топ-менеджеров, занимающихся стратегией, к традиционной системе бюджетирования. Именно разрыв между оперативным и стратегическим управлением, как правило, является основной причиной плохой реализации стратегических планов.

Преимуществом Сбалансированной Системы Показателей (Balanced Scorecard, BSC) является то, что она "приземляет" искусство стратегического менеджмента до уровня конкретных техник. Другими словами, позволяет перевести расплывчатые стратегические планы в плоскость конкретных целей, мероприятий по их достижению и показателей их выполнения. Причем большинство целей и показателей в BSC являются нефинансовыми и относятся к перспективам "Клиенты и маркетинг", "Внутренние процессы", "Обучение и развитие" (см. схему 1). Часто используются такие цели и показатели, как: конкурентная позиция компании и ее характеристики, лояльность клиентов, качество дистрибьюторской сети и бизнес-процессов, уровень инноваций, квалификация персонала. Это важнейшие показатели, ранее не находившие отражение в управленческом учете, бизнес-планировании или оценке стоимости компании.

Главным компонентом BSC, необходимым для эффективной разработки и реализации стратегии, являются стратегические карты целей. Они содержат цели компании и причинно-следственные связи между ними. Стратегические карты являются стержнем BSC. Через их разработку происходит визуализация а, зачастую, и существенная редакция первоначальной стратегии организации.

Рассмотрим подробнее систему показателей по перспективе "Внутренние процессы" (табл. 6). Таблица включает в себя цели, взятые из стратегической карты, показатели достижения целей и их нормативы, а также инициативы (проекты, мероприятия) по достижению нормативов показателей.

Таблица 6.

Система показателей компании по перспективе "Внутренние процессы".

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цели (из стратегической карты) | Показатели | Нормативы показателей | | | Инициативы |
| 2005 | 2006 | 2007 |
| Завоевать новых клиентов | прирост новых клиентов | 80 | 30 | 30 | Дополнить отдел продаж сильными менеджерами; Провести рекламные мероприятия |
| процент продаж новым клиентам от общей суммы | 60% | 40% | 40% |
| Использовать оригинальные технологии сушки | себестоимость сушки от стандартной | 70% | 60% | 50% | Приобрести новую сушилку; Доработать свои технологии |
| Запустить проект по производству нового биопрепарата "К" | объем производства, кг | 1000 | 1300 | 1500 | Привлечь инвестиции, Внедрить систему управления проектами (СУП) |

Стратегия наиболее эффективно транслируется в бюджетирование именно через систему BSC. Проследим основные этапы этого процесса.

Этап 1. Целевые значения таких показателей, как приросты прибыли, продаж и рентабельности, из BSC прямо переносятся в бюджеты. Например, объем продаж уже выпускаемых препаратов непосредственно является показателем стратегической карты.

Этап 2. Построение бюджетов стратегических инициатив (см. последнюю колонку таблицы 1) позволяет определить стоимость этих мероприятий и распределить затраты по ним во времени. В качестве примера можно привести бюджет проекта "Разработка и внедрение системы управления проектами". Данный бюджет состоит из этапов работ, имеющих свою длительность и стоимость. В стоимость всего проекта входят затраты на услуги консультантов, на работу менеджеров компании, а также общефирменные затраты, разнесенные, например, по человеко-дням участия менеджеров в проекте.

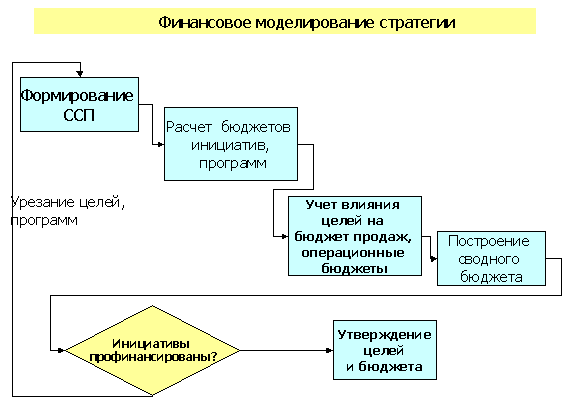
Этап 3. В зависимости от управленческой (не бухгалтерской) учетной политики, применяемой компанией, затраты на разработку СУП попадут либо в бюджет административных расходов компании, либо в инвестиционный бюджет (как инвестиции в нематериальные активы). В последнем случае эти инвестиции в систему менеджмента отразятся в активе прогнозного баланса (например, по статье нематериальных активов "Система менеджмента" ). А в пассиве баланса отразится дополнительная реинвестированная прибыль, за счет которой данные инвестиции будут профинансированы.

Этап 4. Затраты на усиление отдела продаж и рекламу войдут в бюджет коммерческих расходов.

Этап 5. В рассматриваемой биотехнологической компании с матричной оргструктурой применяется проектная система бюджетирования. Это значит, что бюджеты прибылей и убытков строятся в разрезе центров прибыли, которыми являются проекты. Поэтому доходы от продаж и затраты на производство нового продукта, например, биопрепарата "К", отразятся в бюджете нового проекта "Биопрепарат "К".

Если же центром прибыли в финансовой структуре компании являлся бы, скажем, отдел № 1, производящий биопрепарат "К", то затраты и доходы по этому проекту отразились бы в бюджете (или бюджетах) указанного отдела.

Этап 6. Последним этапом построения стратегически ориентированного бюджета является балансировка активов и пассивов прогнозного баланса (см. схему 1). Отметим, что при этом в величину прогнозных активов уже включены планируемые инвестиции в нематериальные активы (качество менеджмента и бизнес-процессов, разработка ноу-хау, НИОКР и проч.).



**Схема 1. Финансовое моделирование реализации стратегии.**

Может оказаться, что прогнозных источников средств (пассивов) недостаточно для того, чтобы профинансировать все стратегические инициативы. В этом случае придется либо пересмотреть BSC и урезать значения каких-либо стратегических показателей, либо вообще изменить сами цели. Таким образом, через несколько прохождений цикла, отраженного на схеме 1, будет построен сбалансированный уже с финансовой точки зрения (по активам и пассивам прогнозного баланса) сценарий стратегического развития компании.

Таким образом, резюмируя все вышесказанное, можно придти к следующему выводу: построение сбалансированной системы показателей (BSC) и ее дальнейшая проекция на бюджет компании позволяет эффективно решить вопрос формирования стратегически ориентированной системы бюджетирования.

## 2.2 Анализ формирования и исполнения бюджетов на предприятии

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя. Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию. Для рассматриваемого примера бюджет продаж представлен в табл. 7, Приложение 6.

При формировании данного бюджета продаж на предприятии первые две строки формируются на основании продуктового профиля на плановый период. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

Таким образом, в целом наблюдается выполнение бюджета продаж в плане выручки на 7,2;%, однако выполнение графика поступлений денежных средств достигнуто только во втором квартале.

План производства продукциисоставляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе (твердые молочные продукты и продукция длительного хранения). План производства помещен в табл. 8, Приложение 7.

Таким образом, в 2010 г. произошло превышение фактических показателей производства продукции над плановыми, особенно в отношении запасов готовой продукции. Так как продукция данного предприятия является скоропортящейся - данная тенденция крайне негативно отразится на финансовом состоянии предприятия.

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплатсостоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок. Данный бюджет представлен в табл. 9, Приложение 8.

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции, оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство, финансовый менеджер планирует запас сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода.

Таким образом, данная таблица показывает, что в рассматриваемом периоде происходит значительное превышение плана по затратам материалов и по объемам кредиторской задолженности, что также является негативным показателем.

Бюджет затрат на оплату труда основного персоналасоставляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты (табл. 10, Приложение 9).

Снижение численности рабочих происходит при одновременном увеличении численности и удельного веса руководителей в составе персонала. Это может быть обусловлено изменениями в структуре управления предприятием. Оценка изменений в схеме управления может быть дана по результатам анализа качественных показателей использования труда. Снижение численности специалистов может являться результатом отсутствия специалистов необходимой квалификации. Анализ движения рабочих кадров выполняется в таблице 11, Приложение 10.

Коэффициент общего оборота рабочей силы увеличился на 0,85% по сравнению с плановым и на 2,45% по сравнению с предыдущим годом, на что следует обратить внимание, так как увеличение коэффициента общего оборота рабочей силы может быть следствием ухудшения условий труда.

В отчетном году наблюдалось увеличение коэффициента необходимого оборота по сравнению с предыдущим годом. Наряду с этим положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 0,39% по сравнению с предыдущим годом, это могло произойти за счет улучшения трудовой дисциплины и уменьшения количества увольнений по собственному желанию (табл.12, Приложение 11).

Анализ данных таблицы 12 показал, что:

Выручка увеличилась на 18,5% (или на 701,1 млн. рублей). Фонд оплаты труда увеличился на 15,6 % (или на 132,2 млн. рублей). Этот рост фонда заработной платы обусловлен увеличением средней заработной платы и производительностью труда одного работника.

Производительность труда одного работника увеличилась на 27,1 % (или на 108,2 тыс. рублей). Средняя заработная плата за месяц увеличилась на 23,9 % (или на 1784,4 рубля).

Существенным моментом управления деятельностью предприятия является контроль за соблюдением сметных (плановых) значений затрат на производство продукции. В процессе контроля необходимо проанализировать структуру затрат и выявить их отклонения от сметных значений по экономическим элементам.

Выявим отклонения по отдельным статьям и изменений в структуре производственной себестоимости продукции в целом по предприятию (табл. 13, Приложение 12). Анализ производственной себестоимости продукции по калькуляционным статьям позволяет сделать вывод, что прямые материальные и трудовые затраты занимают в ней наибольший удельный вес. По данным табл. 14, в фактической полной себестоимости доля прямых материальных затрат составляет 49,1% (29,8 + 14,0 + 5,3), а заработной платы производственных рабочих с отчислениями на социальные нужды — 7,3% (5,3 + 2,0). Бюджет прибыли и рентабельности представлен в таблице 14, Приложение 13.

Результаты расчетов, отраженные в Таблице 14 показывают, что за анализируемый период уровень прибыли от реализации вырос с 403,74 тыс. руб. до 875,0 тыс. руб., уровень балансовой прибыли вырос до 549,0 тыс. руб., уровень чистой прибыли вырос с 260,34 тыс. руб. до 360 тыс. руб. Характерно, что в 2009 году фактически уровень общей рентабельности и рентабельности продаж по чистой прибыли превышает уровень рентабельность всей реализованной прибыли, а это говорит о том, что предприятие получило больший объем прибыли за счет не основных операций. Обратная ситуация в плановом 2010 году: несмотря на значительный рост объемов балансовой прибыли чистая прибыль предприятия ожидается значительно ниже чем в 2009 году.

Для анализа движения денежных средств предприятия отразим движение денежных средств предприятия за 2010 год в следующей разработочной таблице 15, Приложение 14. Структура поступления и расходования денежных средств свидетельствует серьезном перераспределении структуры поступления средств во времени. Это связано преимущественно с характером организации производственного процесса, когда расчет с рядом крупнейших поставщиков и покупателей идет разово за определенный период времени, например, раз в квартал. Так как предприятие характеризуется крайне малыми сроками реализации продукции, то данные операции отягощают его финансовое состояние и возникает необходимость внешнего кредитования кассового разрыва бюджета. Необходимо отметить и ухудшение состояния движения денежных средств фактически в 2010 году по сравнению с плановыми показателями.

Таким образом, в целом поданному предприятию наблюдается неэффективное исполнение формируемых бюджетов: превышение расходов над доходами, опережающий темп роста производства над реализацией. В тоже время, учитывая специфику производства скоропортящейся продукции и малых сроков реализации продукции предприятию необходимо совершенствование механизма бюджетирования.

## 2.3 Выявление резервов эффективности бюджетирования на предприятии

Так как бюджетирование на данном предприятии основано на учете затрат на планируемый объем производства и учитывая существующую необходимость в разработке краткосрочных планов в связи со спецификой производимой продукции – можно выделить следующие резервы эффективности бюджетирования на предприятии:

1. Снижение себестоимости продукции:

В производстве молочной продукции себестоимость сырья составляет более 80% стоимости конечного продукта, в связи с чем снижение факторов себестоимости производства продукции является первоочередным резервом повышения эффективности деятельности предприятия, Классификация факторов влияющих на себестоимость продукции отражена на рис. 2.



Рис. 2. Классификация факторов влияющих на себестоимость продукции

Резервы снижения затрат по видам затрат и характеру использования представлены в табл. 16.

Резервы снижения затрат в разрезе калькуляционных статей включают:

2. по статьям: материалы, топливо, покупные изделия и полуфабрикаты.

Таблица 16

Классификация резервов снижения себестоимости продукции

|  |  |
| --- | --- |
| По видам затрат | По характеру использования |
| Сокращение расхода основных материалов | Совершенствование конструкции |
| Сокращение расхода вспомогательных материалов | Совершенствование технологии |
| Сокращение расхода топлива и энергии | Обновление и модернизация оборудования |
| Сокращение транспортно-заготовительных расходов | Улучшение организации труда и производства |
| Уменьшение расхода заработной платы на единицу продукции | Совершенствование методов хозяйствования и управления |
| Сокращение и устранение брака | Совершенствование техники и технологии |
| Сокращение накладных расходов по обслуживанию и управлению производством | Совершенствование организации управления |

Основные направления экономии:

- снижение материалоемкости продукции за счет применения ресурсосберегающей техники и технологии, малоотходной технологии, устранения потерь при переработке, хранении и транспортировке материалов;

- увеличение конечного выхода продукции, в частности более комплексное использование материалов, применение прогрессивных форм материально-технического снабжения, внедрение научно обоснованных рациональных норм расхода материалов, поиск более выгодных поставщиков, замена дорогостоящих покупных изделий и полуфабрикатов, снижение затрат по полуфабрикатам собственного изготовления, улучшение потребительских качеств продукции, изменение рецептуры потребляемого сырья;

- возможная экономия затрат по оплате труда, включаемых в состав себестоимости продукции.

Средства, включаемые в состав себестоимости продукции, подразделяются на фонд оплаты труда и другие выплаты и льготы. Рассматривая резервы по этому блоку, следует исходить из целевой направленности:

- на разумное увеличение дохода, приходящегося на одного работника, и правильное соотношение фонда оплаты труда и других выплат;

- на снижение и ликвидацию непроизводительных выплат;

- на нормальное соотношение роста дохода работника и соответствующего прироста объема, повышения качества и потребительских свойств продукции.

Целевая направленность анализа заключается в том, что необходимо выделить неоправданные суммы перерасхода, т.е. перерасход по оплате, не сопровождаемый дополнительным ростом объема выпуска продукции или повышением ее качества, и непроизводительные расходы, которые связаны с теми или иными нарушениями (оплата простоев, оплата отклонений от технологического процесса, дополнительная оплата сверхурочных часов).

В части заработной платы рабочих-сдельщиков, начисленной за отработанное время, экономия возможна за счет снижения трудоемкости продукции. С этой целью рассматриваются система норм трудоемкости и обоснованность сдельных расценок и окладов.

3. резервы в части снижения и ликвидации брака. Поиски экономии в данном случае возможны в двух направлениях:

- устранение случаев брака. Для этого необходим подробный анализ видов и причин брака, принятие мер по предупреждению брака и возможному исправлению забракованной продукции;

- увеличение материальной ответственности за брак. Брак влияет на себестоимость по двум каналам: недополучен объем продукции из-за брака, а следовательно, возрастает доля постоянных расходов в себестоимости продукции; сами потери от брака увеличивают затраты на производство.

4. анализ резервов возможного снижения накладных расходов, который ведется по каждой группе накладных расходов: общепроизводственным, общехозяйственным, коммерческим. Целевая направленность анализа: выявление необоснованных перерасходов и возможные пути их снижения; возможная ликвидация непроизводительных выплат (штрафов, пеней, неустоек, потерь и порчи). Порядок сводного подсчета резервов приведен в табл. 17.

Таблица 17

Сводный расчет резервов снижения себестоимости продукции

|  |
| --- |
| Направление резервов |
| 1. Предотвращение неоправданных перерасходов и непроизводительных выплат за счет ликвидации: |
| сверхплановых отходов |
| перерасхода ТЗР |
| потерь из-за нерациональных замен материалов |
| непроизводительных выплат по зарплате рабочих |
| превышения должностных окладов служащих |
| потерь от брака |
| неоправданных перерасходов и непроизводительных выплат |
| 2. Переходящая экономия за счет проведения мероприятий: |
| по сокращению расхода материалов |
| по снижению трудоемкости |
| Всего |

Все это позволяет подойти к вопросу обоснованного плана деятельности предприятия по производству молочной продукции и изменения прибыли на новый планируемый период (рис. 3).

Факторы влияющие на рост прибыли

Снижение себестоимости продукции

Ликвидация низкорентабельного производства

Рост объема реализации продукции

Снижение внереализационных потерь и убытков

Повышение качества продукции

Рис. 3. Связь прибыли и себестоимости

Резервы можно реализовать путем совершенствования технологии, модернизации и ввода нового оборудования. Рекомендации по анализу должны быть подкреплены организационно-техническими мероприятиями. Основные направления возможной реализации резервов производства находят отражение в комплексном плане повышения эффективности производства. По каждому организационно-техническому мероприятию рассчитываются возможный дополнительный выпуск продукции, снижение затрат и условная годовая экономия.

Новые технологии в области молочной промышленности поставили перед разработчиками задачу по созданию аппаратов, которые позволили бы на отечественном оборудовании организовать выпуск новых молочных продуктов, отвечающих современным требованиям. В последнее время у производителей повышенным спросом пользуются пастообразные молочные продукты типа творожных изделий, плавленых сыров, десертов, соусов и т. п.

Для решения этой задачи было разработано оборудование, позволяющее совместить в одном аппарате процессы измельчения, перемешивания, эмульгирования, нагрева, охлаждения и вакуумирования, что дает возможность получать в них продукты высоких потребительских свойств и длительного срока хранения.

Расширение ассортимента масла и применение различного сырья для его производства требуют соответствующей корректировки режимов термомеханической обработки продукта в маслообразователе. Поэтому вполне естественным решением этой задачи можно считать производство маслодельных аппаратов с возможностью оптимизации процесса в соответствии с требования технологии для определенного продукта.

Таким образом, на предприятии предлагается постепенное внедрение нового оборудования на сумму 1971,1 тыс. руб.. Влияние данного мероприятия на повышение эффективности использования ресурсов и снижения затрат показаны в таблице 18. Завершающим этапом является реализация плана и введение в подразделении прогрессивных форм и методов организации производства.

Таблица 18

Сводный расчет резервов повышения эффективности производства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия по мобилизации резервов | Направление резервов | Сумма, тыс. руб. |
| Экономия потребляемых ресурсов | Увеличение объема производства | 1048 |
| Повышение производительности труда | Снижение трудоемкости продукции | 445 |
| Улучшение использования средств труда | Улучшение использования производственных мощностей | 49126 |

За счет экономии потребляемых ресурсов равной 1048 тыс. руб. снижение себестоимости будет составлять 2,24%:

,

где *ТпрСп пл* – плановый темп прироста себестоимости продукции в 2010 году;

*Сп ф* – фактическая себестоимость продукции в 2009 году.

Рассчитаем процент снижения себестоимости продукции за счет снижения трудоемкости продукции. Трудоемкость рассчитывается по формуле:

,

где *Ч* – численность рабочих;

*Q* – объем произведенной продукции;

*ПТ* – производительность труда рабочих.

Производительность труда в отчетном периоде составляла:

ПТф =  руб.

Прирост производительности труда составит:

ΔПТ = руб.

или 0,95% от производительности труда в отчетном периоде.

Следовательно, трудоемкость продукции уменьшится на 0,95%.

Таким образом, размер снижения себестоимости за счет уменьшения трудоемкости продукции составит 0,95%.

Планирование снижения трудоемкости продукции напрямую отразится на заработной плате основных производственных рабочих. При прочих равных условиях ее необходимо снизить на 0,95%. Это в свою очередь приведет к снижению удельных переменных затрат на производство продукции.

Таким образом, приведенные выше мероприятия позволят улучшить организацию производства, обеспечат рост производительности труда рабочих и оборудования. На основе мероприятий по повышению эффективности работы завода можно рассчитать показатели производственной деятельности.

1. Разработка текущих поквартальных планов:

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

Исходными предпосылками для разработки текущих финансовых планов предприятия являются:

- финансовая стратегия предприятия и целевые стратегические нормативы по основным направлениям финансовой деятельности на предстоящий период;

- финансовая политика по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия;

- планируемые объемы производства и реализации продукции и другие экономические показатели операционной деятельности предприятия;

- система разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;

- действующая система ставок налоговых платежей;

- действующая система норм амортизационных отчислений;

- средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке;

- результаты финансового анализа за предшествующий период.

Поскольку ряд исходных предпосылок разработки текущих планов носят вероятностный характер и разброс их параметров в условиях современной экономической нестабильности страны довольно высок, текущие финансовые планы предприятия по основным показателям желательно разрабатывать в нескольких вариантах – «оптимистическом», «реалистическом», «пессимистическом».

Основными видами текущих финансовых планов, разрабатываемых на предприятии, являются:

- план доходов и расходов по операционной деятельности;

- план доходов и расходов по инвестиционной деятельности;

- план поступления и расходования денежных средств;

- балансовый план.

# Глава 3. Мероприятия по совершенствованию финансовой политики ООО «Провиант»

## 3.1. Обоснование бюджетообразующих показателей

Технология составления бюджета предприятия демонстрируется ниже с помощью очень простого примера, который описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. В качестве упрощающих факторов принята следующая система допущений:

* бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы;
* предприятие производит и продает один вид продукта;
* предприятие не является плательщиком налога на добавленную стоимость;
* все непрямые налоги, которые включаются в валовые издержки, автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями);
* налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме – прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

Следует отметить, что такие упрощения не носят принципиальный характер, а служат исключительно целям обеспечения простоты и наглядности технологии бюджетирования.

Итак, пусть на предприятии начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий плановый год. В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта.

Совокупность собранной информации представлена ниже. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве первого блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен:

Таблица 19

Прогноз объемов продаж и цен

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Прогноз сбыта и цен** | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 |
| Ожидаемый объем, тыс. руб. | 6483,2 | 19449,6 | 25932,8 | 12966,4 |
| Ожидаемая цена единицы продукции, руб. | 14 | 14 | 14 | 14 |

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 314,4 тыс. руб.. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 472,6 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива, основанного на предыдущем опыте деятельности предприятия: 20 руб. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 9339 тыс. руб. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 2334,8 тыс. руб.

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 2.80 руб. на единицу проданного товара. Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат приведены ниже:

На основании приведенных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия. Рассчитываемая система бюджетов включает:

2. Бюджет продаж.

2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).

3. Бюджет затрат на основные материалы.

4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.

5. Бюджет накладных затрат.

6. Бюджет себестоимости

7. Плановый отчет о прибыли.

8. Бюджет денежных средств.

9. Плановый баланс.

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя. Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации. Бюджет продаж составим на основании условия сохранения выявленной в таблице 20, Приложение 15 тенденции темпа роста показателей:

План производства продукциисоставляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе. План составляется на основании выявленной в таблице 21, Приложение 16 тенденции:

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплатсостоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок. Исходными данный для данного бюджета являются расчеты будущих затрат на основанные материалы с учетом тенденций изменений в таблице 22, Приложение 17.

Бюджет затрат на оплату труда основного персоналасоставляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. Как бы сложна ни была система оплаты, ее плановый расчет всегда можно формализовать в виде соответствующих таблиц. В настоящем примере используется простейшая сдельно-повременная система оплаты. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции, который составляет 0,8 часа. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 107.5 руб. за час. В итоге, планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда.

Бюджет производственных накладных затрат составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат есть неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда - 10 руб. на 1 час работы основного персонала.

Плановый отчет о прибыли. Ранее отмечались два базиса планирования предприятия: ресурсный базис и денежный базис. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли предприятия, наличие которой является необходимым условием способности предприятия генерировать деньги. Отчет о прибыли вставлен в общую систему именно для целей проверки этого необходимого условия. Помимо этого, в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая затем используется в составе отчета о движении денег.

Для расчета данных для отчета о прибыли необходимы данные представленные в таблице 23, Приложение 18.

Бюджет денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает все “хорошие и плохие новости” предприятия. Хорошие новости – это поступления денег, плохие – уплаты денег. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным.

## 3.2. Разработка бюджетов предприятия

В целях планирования ООО «Провиант» формирует «портфель» заказов на 2011 год по объему и номенклатуре продукции на основе прямых договоров с заказчиками, исходя из своих производственных возможностей и конъюнктуры рынка. Основным исходным документом является хозяйственный договор. Он содержит информацию о: номенклатуре, объеме, качестве, цене, сумме договора, порядке и сроках отгрузки, порядке расчетов. Бюджет продаж представлен в табл. 24, Приложение 19.

Первые две строки табл. 24 просто переписываются из исходных данных. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

В первом периоде предприятие планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 2367,3 тыс.руб. Дополнительно, в первом периоде предприятие получает деньгами 70% выручки первого периода. Во втором периоде предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго периода. Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.

План производства помещен в табл. 25, Приложение 20. Рассмотрим план производства на первый период. Предприятие планирует продать 31,5 тыс. единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого периода в объеме 20% от объема реализации второго периода. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 315,2 тыс. штук.

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели производственного плана. Необходимо лишь подчеркнуть, что планируемые запасы на конец первого периода являются планируемыми запасами начала второго периода. Что касается суммы запасов на конец последнего периода (они же на конец года), то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплатпредставлен в табл. 26, Приложение 21.

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг.), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство, финансовый менеджер планирует запас сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода. Зная потребный объем сырья для выполнения плана первого квартала оцениваем общий потребный объем сырья.

Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года, которая составляет 617,6 тыс. руб. В соответствии с договоренностью с поставщиком сырья предприятие должно оплатить за поставки сырья первого квартала 50% стоимости закупок, что составляет 136,1 тыс. руб. В итоге, в первом квартале планируется заплатить 753,7 тыс. руб. Во втором квартале предприятие планирует погасить задолженность по закупке сырья в первом квартале и уплатить 50% стоимости сырья, приобретенного во втором квартале и т.д. При планировании четвертого квартала мы предполагаем кредиторскую задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в четвертом квартале.

Бюджет затрат на оплату труда основного персонала. В том случае, когда бюджетирование проводится на более детальном временном базисе, например, каждый месяц, суммы денег, которые учтены как издержки (начислены) и суммы денег, которые будут уплачены, не обязательно совпадают (таблю 27,28, Приложение 22)

Исходя из планируемого объема затрат прямого труда и норматива переменных накладных затрат планируются суммарные переменные накладные издержки. Так, в первом квартале при плане прямого труда 778,3 часов при нормативе 20 руб./час сумма переменных накладных затрат составит 15566 тыс. руб. Постоянные издержки в соответствии с исходными данными составляют 31131 тыс. руб. в месяц. Таким образом, сумма накладных издержек в первом квартале составит по плану 46697 тыс. руб. Планируя денежную оплату за накладные издержки, из общей суммы накладных издержек следует вычесть величину амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек, т.е. за амортизацию предприятие никому не платит.

Отчет о прибыли для ООО «Провиант» помещен в табл. 29, Приложение 23.

В этом отчете выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год (6948,9 единиц продукции) на цену единицы продукции (22,1 руб.). Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл. 2.10 себестоимости продукции (85631 тыс. руб.) на темп прироста себестоимости в 2010 г. (15,09 %). Общие и маркетинговые затраты примем в размере 18% себестоимости реализованной продукции.

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю. Это справедливо, так как в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования предприятия не рассматривались. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 27, следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.

В табл. 30, Приложение 24 приведен бюджет денежных средств для ООО «Провиант». Можно отметить ряд особенностей данного бюджета. Это, во-первых, упрощенный характер схемы уплаты налога на прибыль, принятый в данном примере. Величина налога на прибыль, определенная в рамках планового отчета о прибыли, делятся на четыре равные части, каждая часть учитывается в бюджете денежных средств каждого квартала. Усложнить эту схему и сделать ее адекватной реальному состоянию дел не представляется сложным. Этот вопрос рассматривается в рамках анализа деловой ситуации. Во-вторых, заявленный в общей процедуре бюджетирования инвестиционный бюджет, представлен в табл. 30 одной строкой затрат на покупку оборудования, принятую в размере 2% себестоимости планового периода.

Как видно из анализа данных табл. 30, полученный бюджет является профицитным. Однако отмечен возможный дефицит денежных средств во втором квартале. Таким образом, возможно, необходимо будет предусмотреть дополнительные источники финансирования, которые в рамках ООО «Провиант» сводятся к банковскому кредитованию. Технологически, в таблицу бюджета вводится дополнительный блок – “финансирование”, в котором финансовый менеджер должен предусмотреть получение кредита и его возврат, а также выплату банку процентного вознаграждения. В табл. 30 приведен бюджет денежных средств, предусматривающий дополнительное финансирование в размере 350 000 рублей под 12% годовых в четвертом квартале, в котором имеется максимальный недостаток денежных средств, в ОАО «УРСА-Банк».

Работа финансового менеджера по обоснованию суммы кредитования предусматривает подбор данных в блоке “финансирование” так, чтобы реализовать принцип разумного избытка денежных средств, т.е. планировать денежный счет на некотором допустимом уровне, который в рамках ООО «Провиант» не должен быть ниже 300 000 руб. Особенностью этой работы является необходимость обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор “вручную” сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В табл. 31 и 32, Приложение 25 приведены согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств, как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Завершает систему бюджетов ***плановый баланс предприятия***. Он представляет собой описания состояния активов и пассивов компании на конец планового периода. Табл. 33, Приложение 26 иллюстрирует плановый баланс предприятия.

Опишем формирование каждой статьи баланса. Статья денежные средства берется в виде итогового значения бюджета денежных средств. Дебиторская задолженность определяется как 30% выручки четвертого квартала, на которую предприятие планирует предоставить отсрочку платежа.

Отметим также тот факт, что в рассматриваемом случае предприятие планирует закончить год без финансовых долгов.

## 3.3. Прогноз последствий бюджетирования на повышении эффективности деятельности предприятия

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль выполнения бюджета.* Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Будем различать три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

* 1. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
  2. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
  3. анализ отклонений в условиях неопределенности;
  4. стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Дадим характеристику каждого из подходов.

***Простой анализ отклонений*** производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 4. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то предприятие принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, предприятие рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

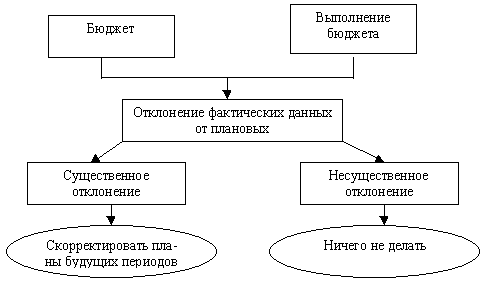


Рис. 4. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

В таблице 34 приведен анализ двух периодов запланированного года. Результаты контроля бюджета представлены в табл. 34, Приложение 27.

В первом квартале произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции и увеличились цены на сырье. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного денежного потока на 1%. Такое снижение не является существенным, в связи с чем можно не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, заметно отклонение большего количества факторов – возросла не только цена килограмма сырья, но и накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате, фактическое поступление денег от потребителей во втором квартале меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой денежный поток уменьшился на 68% против запланированных. Вполне естественно, что необходимо скорректировать планы будущего, третьего, квартала. Имея программу моделирования бюджета, он определяет объем продаж третьего квартала, который позволяет компенсировать существенные отклонения второго квартала.

**Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения*,*** предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

*Шаг 2.* Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

*Шаг 2.* Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

*Шаг 3.* Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

*Шаг 4.* Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

*Шаг 5.* Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

В табл. 33, Приложение 28 приведены результаты контроля с элементами факторного анализа отклонений.

Как видно из таблицы, отклонения денежного потока второго квартала являются весьма существенными – 68%. Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточна проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета. Для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты.

## 3.4. Swot – анализ ООО «Провиант»

Главной задачей на 2010-2013 годы для ООО «Провиант» является получение прибыли при стабильной работе предприятия со 100% загрузкой имеющихся производственных мощностей по переработке зерна.

Для этого необходимо эффективное управление производственным процессом и сбытом, модернизация производственно-технологического оборудования и оптимизация производственных затрат.

Планируется в 2010-2013 году:

- ввести производство масложировой продукции (майонез, подсолнечное масло);

- произвести – 52638 тонны продукции;

Стратегической задачей ООО «Провиант» в 2010-2013 году является удержание позиций по реализации продуктов питания на уровне 2009 года и сохранение объемов продаж по Челябинской области.

На сегодняшний день рынок масложировой продукции перенасыщен. Однако на уже существующую продукцию марки ООО «Провиант» сохраняется твердый спрос, т.к. предприятие стабильно работает (не все конкуренты работают без перерывов по причине отсутствия сырья и т.п.), выпускает качественную продукцию в ассортименте, имеет свои подъездные железнодорожные пути, погрузка товара на железнодорожный и автомобильный транспорт – механизирована.

В 2010-2013 году за счет собственных средств предстоит провести следующий объем работ по техническому перевооружению предприятия.

Сегодня успех сопутствует лишь тем компаниям, которые способны на профессиональном уровне разработать такую маркетинговую стратегию развития, которая была бы адекватна внешней и внутренней среде предприятия, его экономическому потенциалу и служила бы достижению стратегических целей. Поэтому для ООО «Провиант» разработка и реализации маркетинговой стратегии является необходимым условием эффективного развития.

Целью деятельности ООО «Провиант» является удовлетворение потребностей населения в реализации продовольственных товаров, а также их собственное производство.

Приоритетными направлениями развития являются: завоевание новых рынков сбыта продукции, увеличение объемов производства, обеспечение максимальной загрузки имеющихся производственных мощностей, продвижение выпускаемой продукции в Челябинскую область. Разработка и производство новых перспективных видов продукции.

Позиция руководства «Провиант» г. Сатки по отношению к ведению бизнеса выражается следующим образом: «Сохраняя и развивая традиции, мы строим компанию с высокой репутацией в обществе, о которой говорят:

* потребители: предприятие «Провиант» г. Сатки это наши любимые продукты;
* партнеры: предприятие «Провиант» г. Сатки - это профессионализм и надежность;
* сотрудники: предприятие «Провиант» г. Сатки - это компания, которой мы гордимся».

Товар

Исходя из специфики деятельности, имеющихся ресурсов, а также учитывая характер конкуренции и перспективы развития отрасли, ООО «Провиант» позиционирует себя как саткинский производитель, осуществляющий производство и оптовую продажу большого ассортимента различной брендовой продукции.

Товарная политика направлена на расширение ассортимента предлагаемой покупателям продукции за счет:

* предложения новых продуктов;
* расширение ассортимента за счет предложения новой упаковки (так для подсолнечного масла вместе с изначальной фасовкой 0,9 л появились бутылки 0,5; 0,65; 0,8; 1,5 л).

Цена

Основной целью ценовой политики ООО «Провиант» является установление такого уровня отпускных цен, который обеспечит:

* низкий уровень розничных цен;
* рост объемов продаж;
* уровень рентабельности не ниже 30%.

Ценовая стратегия в ООО «Провиант» до настоящего времени не разрабатывалась. Тем не менее, в своей ценовой политике руководство компании ориентировалось на лидерство среди продукции конкурентов по цене, поскольку на рынке функционирования, цена является одним из основных факторов выбора продукции. Используемый метод ценообразования в ООО «Провиант» – затратный на основе полных издержек, поскольку цена на конечный продукт напрямую зависит от цен поставок. Механизм затратного метода основан на определении полных издержек (себестоимость плюс наценки).

*Методы распространения (сбыт)*

Каналы сбыта ООО «Провиант»:

* оптовый канал;
* личные продажи. Поиск клиентов, информирование потенциальных клиентов, заключение договоров (личные продажи) ведется посредством торговых представителей (2 человека), каждый из которых обеспечен автотранспортным средством.

Для стимулирования своих клиентов ООО «Провиант» пока не использует какие-либо стимулирующие маркетинговые мероприятия.

В настоящее время для продвижения продуктов ООО «Провиант» нужна продуманная дистрибуция, а также правильно выбранные каналы сбыта. Так можно воспользоваться опытом крупнейших в РФ производителей и продавать свою продукцию через дистрибьюторов с выделенными эксклюзивными командами, а также использовать сетевые каналы и фокусировать усилия по продвижению именно в сетях.

Таким образом, в целом внешняя среда предприятия является благоприятной, но необходимо повышать эффективность маркетинговой деятельности предприятия. Это принимает особое значение в условиях изменчивой внешней среды.

Анализ факторов макросреды

Каждая фирма действует на конкретном рынке, на который оказывают влияние различные факторы. Рассмотрим влияние основных факторов макросреды на деятельность ООО «Провиант».

Анализируя экономические факторы макросреды, также следует учитывать, что они изменчивы, и при определенных обстоятельствах имеют либо негативное, либо позитивное влияние на эффективность деятельности компании. Общее состояние экономики страны, региона, города очень важно для ООО «Провиант», так как от данного фактора зависит покупательская способность потребителей - одна из важнейших характеристик рынка. Экономическая среда, в которой осуществляет свою деятельность фирма ООО «Провиант» является благоприятной (табл. 35, Приложение 29).

Динамичный рост оборота розничной торговли обусловлен увеличением реальной заработной платы.

Это является положительным фактором в деятельности ООО «Провиант», поскольку продукция предприятия практически на 80% реализуется через предприятия торговли. Однако за последние годы в структуре розничного товарооборота наметилась тенденция снижения доли продовольственных товаров (до 53% в 2010 году). В настоящее время в Вологодской области активно развивается индустрия питания.

Таким образом, можно констатировать, что большинство факторов экономической среды имеют благоприятное влияние на деятельность ООО «Провиант».

Несмотря на то, что фирма не работает напрямую с розничным покупателем, изучение социальных и демографических факторов весьма важно для разработки эффективного маркетингового плана.

По данным комитета государственной статистики Вологодской области, в области сохраняется тенденции сокращения численности населения.

Технологическая среда ООО «Провиант» в настоящее время динамично развивается и имеет как положительное влияние, создавая дополнительные возможности для развития, так и отрицательно, создавая ограничения. Оборудование для производства, упаковки и хранения продукции производится как внутри России, так и за рубежом (Китай, Швейцария). Достоинствами отечественного оборудования для производства, упаковки, хранения и т.п. являются:

* стоимость оборудования, его доставки и установки гораздо ниже зарубежных аналогов;
* возможность получения запасных частей;
* простота управления и обслуживания, и т.п.

Преимущества зарубежного оборудования заключаются в следующем:

* качество и надежность;
* длительный срок полезного использования/эксплуатации;
* высокая производительность;
* низкая энергоемкость;
* высокий уровень сервисного обслуживания;
* многофункциональность;
* возможность подготовки персонала для работы на оборудовании.

Учитывая усиление конкуренции и повышение требований покупателей к продукции руководство ООО «Провиант» осуществляет мониторинг технологической среды и периодически проводит мероприятия по модернизации оборудования, частичную или полную его замену.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что оперативное реагирование на изменение технологической компоненты может дать дополнительные конкурентные преимущества ООО «Провиант».

Уровень культуры потребления в сфере функционирования фирмы - на рынке продуктов питания - значительно вырос. Следуя тенденциям, ООО «Провиант» стремиться учитывать разнообразные культуры потребления на рынке и предоставляет широкий ассортимент вкусов.

Кроме того, сегодня сложились предпочтения покупателей и к упаковке продуктов. В былые времена особой потребности в расфасовке не было, выпускалась в основном весовая продукция. Однако повышение культуры потребления и изменение отношения населения к продуктам питания заставляют современных производителей учитывать запросы потребителей.

Анализ рынка функционирования фирмы

Основными целями анализа рынка функционирования фирмы для ООО «Провиант» является изучение тенденций на розничном потребительском рынке, и в частности:

* выявление потребительских предпочтений;
* определение числа потенциальных покупателей;
* составление портрета потенциального покупателя.

В связи со сложившейся ситуацией на рынке, объемы производства на ООО «Провиант» пришлось сократить по двум причинам:

* недостаток оборотных средств;
* снижение реального спроса на продукцию (в основном майонез).

Анализ факторов микросреды

Конкурентов можно разделить на две группы:

* производители;
* продавцы.

Основными конкурентами-производителями ООО «Провиант» являются крупнейшие отечественные производители масложировой продукции.

Рейтинг ведущих марок майонеза по доле рынка представлен в табл. 36, Приложение 29.

Сегментирование рынка

Сегментацию рынка ООО «Провиант» можно провести исходя из следующих критериев: организационно-правовая форма; сфера функционирования предприятия (фирмы, организации); по виду приобретаемой продукции (майонез и бутилированное подсолнечное масло, весовое подсолнечное масло, полиэтиленовая тара). место расположения клиента (г. Сатка, фирмы (предприятия) из других городов.

Деление клиентов ООО «Провиант» по организационно-правовой форме, представлено в таблице 37, Приложение 29.

Итогом анализа внутренней и внешней среды ООО «Провиант» является построение матрицы SWOT-анализа (см. таблицу 38, Приложение 30). Данные SWOT-анализа использованы для разработки маркетинговых мероприятий по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

На основе полученных данных можно, сказать, что планирование на 2010-2013 год является эффективным.

# Заключение

В условиях перехода от административной к рыночной экономике процесс планирования деятельности предприятия претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новым послеприватизационным условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одно предприятие. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность.

С развитием мировой экономики планирование деятельности стало основой работы предприятий. Характерным примером этого является бизнес-план. Без него очень редкий инвестор решится вкладывать деньги в развитие или расширение бизнеса. От правильности и точности прогнозов зависят успехи и неудачи предпринимательской деятельности.

После отказа от старой системы планирования многие отечественные предприятия пытались самостоятельно разработать новую эффективную систему, но нехватка квалифицированных специалистов данного направления делала задачу невыполнимой. Слепо перенимать западный опыт было неразумно. В идеальном случае современное планирование должно сочетать положительный опыт предыдущей системы хозяйствования и то новое, что диктуется изменившимися условиями и позитивным зарубежным опытом.

На основе проведенного анализа деятельности завода, выявленных резервов повышения эффективности работы и предложенных мероприятий, необходимо составить оперативный план деятельности завода с целью повышения эффективности использования ресурсов, повышения объема производства и снижения затрат на его производство. В первую очередь, при составлении оперативного плана необходимо разработать производственную программу. Основой производственной программы завода является план производства станков. Производственную программу рассчитывают на основе производственной мощности. Расчет последней проводится на основе производительности оборудования, календарного фонда времени работы и коэффициента экстенсивного использования оборудования.

Основной целью планирования производственной деятельности является оптимизация текущих затрат предприятия, обеспечивающая необходимый темп роста прибыли и рентабельности на основе рационального использования материальных, трудовых и денежных ресурсов.

Планирование затрат подразделяют на перспективное (на стадии долгосрочного планирования) и текущее (на стадии краткосрочного планирования).

Несмотря на кажущуюся обыденность текущего планирования, его значение очень велико. Бесперебойная работа предприятия требует постоянного контроля, ориентиров для достигнутых результатов, непрерывных поставок материалов, непрерывного сбыта продукции. Правильным планированием можно добиться высокой эффективности управления ресурсами предприятия, исключения ситуаций финансовой несостоятельности, кардинального повышения финансового здоровья и устойчивости к экономическим потрясениям.

Анализ процесса бюджетирования на ООО «Провиант» показал, что действующая система финансового планирования ориентируется на годовые планы. В тоже время продукции завода является специфической, учитывая короткие сроки реализации продукции, высокие затраты на сырье, сезонность деятельности предприятия. Кроме того, действующая система финансового планирования ориентирована на затраты и производство продукции и не учитывает объемы продаж и выручку.

Таким образом, в сложившейся ситуации предприятию необходима разработка текущих поквартальных бюджетов предприятия, включая бюджет продаж, план производства продукции (компания производит единственный продукт), бюджет затрат на основные материалы, бюджет затрат на оплату труда основного персонала, бюджет накладных затрат, бюджет себестоимости, плановый отчет о прибыли, бюджет денежных средств, плановый баланс.

Проведенный анализ показал эффективность предложенных рекомендаций, так как поквартальное формирование бюджетов позволяет скорректировать финансовую деятельность предприятии на следующий квартал с учетом фактических показателей в текущем периоде.

# Список используемой литературы

1. Абрютина М.С., Грачев А.В., Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие. М.: Дело и сервис, 2008. 256 С.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. Учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2007.
3. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности: Учебник / Л.А. Богдановская, Г.Г. Виноградов, О.Ф.Мигун и др.; под ред. В.И.Стражева. Мн.: Высшая школа, 2006. 363 С.
4. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономичского анализа: Учебник. 3-е изд. перераб. М.: Финансы и статистика, 2005. С. 486.
5. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 321 с.
6. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2009.
7. Берл Густав и др. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху / Пер. с англ. М.: Дело ЛТД. 2007.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2-х томах.-Киев:Ника-Центр,2008.
9. Бланк И.А. Словарь-справочник финансового менеджера.-Киев.:Ника-Центр,2009.
10. Бланк И.А. Управление активами.-Киев:Ника-Центр,2008.
11. Бланк И.А. Управление использованием капитала. Киев: Ника –Центр, 2008.
12. Быкадаров В.Л., Алексеев П.Д. Финансово- экономическое состояние предприятия. - М.: ПРИОР, 2007.- 158 с.
13. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инноваций. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2009. 336 С.
14. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ./гл.ред.серии Соколов Я. В. М.: Финансы и статистика, 2006. 800 С.
15. Веретенникова О.Б. Финансовое планирование деятельности хозяйствующих субъектов Российской Федерации. - Екатеринбург: Изд-во Урал. Гос. экон. Ун-та, 2009.
16. Веретенникова О.Б. Финансы предприятий: Учебное пособие / Под ред. Акад. А.Ю.Казака. - Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2010.
17. Веретенникова О.Б., Майданик В.И. Разработка финансовой стратегии предприятия. Методические указания. – Екатеринбург: Издательство Уральского государственного экономического университета, 2009. – 211 с.
18. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Высшая школа, 2009.
19. Ворст, П. Ревентлоу «Экономика фирмы» изд. «Высшая школа» 2006.
20. Герчикова И.Н. Менеджмент. - 3-е изд. - М.: ЮНИТИ, 2007.
21. Глухов В.В. Бахрамов Ю.М. Финансовый менеджент. Учебное пособие. С.-Пб., 2005. 449 С.
22. Грибачев Н.П., Игнатьева И.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению. СПб.: Белл, 2008.
23. Добров В. Н., Крышенинников В. И., Финансирование и кредитование в промышленности. - М., 2009.
24. Долан Э.Дж., Линдсей Д. Микроэкономика /Пер.с английского В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б Лисовика и В.Лукашевича. С.-Пб., 2010. 448 С.
25. Донцова А.В., Никифорова И.А. Анализ бухгалтерской отчетности. М.: Издательство «Дис», 2008. 197 С.
26. Ефимова О. В. Как анализировать финансовое положение предприятия. - М.: Интел-Синтез, 2008.
27. Журнал «Финансовый директор» No1 (январь) 2009.
28. Забелина О.В., Толкаченко Г.Л. Финансовый менеджмент. – М.: Экзамен, 2005. – 224с.
29. Ирвин Д. Финансовый контроль: Пер. с англ./ под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 256 с.
30. Карпов А.В. 100% практического бюджетирования. Книга 1. "Бюджетирование, как инструмент управления". – М.: Бизнес, 2010. – 392 с.
31. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2008. 512 С.
32. Ковалев И.А., Привалов В.П. Анализ финансов предприятия. М.: Центр экономики и маркетинга, 2007. 192 С.
33. Коласс Б. Управление финансовой деятельности предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учебное пособие/ Пер. с франц. Под ред. проф. Соколова Я.В.- М.: Финансы, ЮНИТИ, 2009.- 576с.
34. Кондратова И.Г. Основы управленческого учета. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 386с.
35. Крейнина М.И. Финансовое состояние предприятия. Методы и оценки. М.: ИКЦ «Дис», 2007. 224 С.
36. Леонтьев В.Е., Бочаров В.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание,2007. – 520 с.
37. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. - М.: ТК Велби, 2010. - 264с.
38. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010.471 С.
39. Любушин Н.П., Лещева В.Б., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2008. – 354 с.
40. Маркарьян Э. А., Герасименко Г. Г. Финансовый анализ: Учебное пособие. – М.: Приор, 2008. – 321 с.
41. Неудачин В.В. Финансовое планирование: актуальность, подходы и методики. // <http://www.optim.ru/default.asp>.
42. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 623 с.
43. Основы предпринимательского дела. /Под. рук. Д. Э. Н. профессора Осипова Ю. М. - М., 2010.
44. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. – М.: ЮНИТИ -ДАНА, 2010. - 269с.
45. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. // под ред. Морозовой Т. Г. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 318 с.
46. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2008. – 622 с.
47. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: ИП Экоперспектива, 2008. 498 С.
48. Савчук В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – М.: ИНФРА - М, 2009. – 256 с.
49. Самочкин В.Н., Пронин Ю.Б. и др. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2008. - 352 с.
50. Сергеев И.В., Шипицын А.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии. – М.: Финансы и статистика, 2007. - 288с.
51. Современная экономика. /Под ред. Мамедова О.Ю. - Ростов на Дону, 2006.
52. Стражев В. И. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности - Мн.: Выш. шк., 2006.
53. Финансово-кредитный словарь под ред. Гарбузова В. Ф., Финансы и статистика, 2007.
54. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2008. – 656 с.
55. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов/Г.Б. Поляк, И.А. Акодис, Т.А. Краева и др.; Под ред. проф. Г.Б. Поляка. М.: Финансы, ЮНИТИ, 2007. 518 С.
56. Финансы предприятий: Учебник для вузов/ Под ред. Н.В. Колчиной.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 447 с.
57. Харламова Г. В, Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий. - Харьков, 2005.
58. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В. «Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика. – 2010. - 400с.
59. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. - М.: Изд-во "ДиС", 2010. - 544 с.
60. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Грузинов В.П. и др.; под ред. проф. Грузинова В.П. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. 535 С.

# Приложения

Таблица 1.

Технико-экономические показатели ООО «Провиант»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | Изменения 2008-2009 | Темп роста, % 2008-2009 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Выручка от реализации продукции (работ, услуг), тыс. руб. | 7120,05 | 7845,02 | 9880,88 | 2035,86 | 126 |
| 2. Среднесписочная численность работников, чел. | 43 | 43 | 40 | 3 | 97 |
| 3.Производительность труда, руб./чел. | 170,63 | 182,44 | 229,79 | 47,35 | 126 |
| 4.Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 736953 | 718861 | 1634533 | 915672 | 227 |
| 5. Среднегодовой уровень оплаты труда, руб. | 10285 | 16718 | 38012 | 21294 | 227 |
| 6. Среднегодовая стоимость ОПФ тыс.руб. | 75,069 | 82,065 | 163,66 | 81,595 | 199 |
| 7.Фондоотдача на 1 руб. основных фондов, руб./руб. | 98,6 | 95,6 | 60,37 | -35,23 | 63 |
| 8.Фондовооруж-ть, руб./чел. | 1,20 | 1,91 | 3,81 | 1,9 | 199 |
| 9. Среднегодовая стоимость остатков оборотных средств тыс. руб.. | 4632,2 | 6610,58 | 9053,11 | 2442,53 | 137 |
| 10. Себестоимость продукции (работ, услуг), тыс.руб. | 5136,9 | 5388,73 | 7545,52 | 2156,79 | 140 |
| 11. Затраты на 1 руб. продукции (работ, услуг), руб./руб. | 0,58 | 0,67 | 0,76 | 0,09 | 113 |
| 12. Прибыль от реализации продукции, тыс.руб. | 2563,5 | 2235,99 | 1766,60 | -469,39 | 79 |
| 13. Финансовый результат  - прибыль (+)  - убыток (-) | +1925,4 | +1808,4 | +985,14 | -823,26 | 54 |
| 14. Рентабельность, руб./руб.:  - продукции  - основной деятельности | 30,2  41,2 | 28,5  39,86 | 17,9  21,77 | -10,6  -18,09 | 63  55 |

Приложение 2.

Таблица 2.

Анализ состава и размещения активов предприятия

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Базисный период | | Отчетный период | | Изменение удельных весов, % | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение |
| Сумма | В % к стоимости имущества | Сумма | В % к стоимости имущества |
| 1  1.1  1.2  1.3  1.4  1.5  2  2.1  2.2  2.2.1  2.2.2  2.3  2.4 2.5 | Внеоборотные активы  Всего  В том числе:  Нематериальные активы  Основные средства  Незавершенное строительство  Долгосрочные финансовые вложения  Прочие внеоборотные активы  Оборотные активы  Всего  В том числе:  Запасы  Дебиторская задолженность всего  Из нее:  Платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты  Платежи по которой ожидаются в течении 12 месяцев после отчетной даты  Краткосрочные финансовые вложения  Денежные средства  Прочие оборотные средства | 1332,99  9,84  100,86  -  1222,29  -  8852,04  4649,01  3782,36  -  3782,36  13,42  106,01  5,22 | 13,1  0,1  0,99  -  12,0  -  86,9  45,7  37,1  -  37,1  0,13  1,04  0,05 | 1639,69  2,41  226,45  322,54  1088,29  -  9254,18  6674,98  4569,20  -  2057,99  13,01  166,63  55,94 | 15,05  0,02  2,08  2,96  9,99  -  84,95  61,27  18,89  -  18,89  0,12  1,53  0,51 | 1,95  -0,08  1,09  2,96  -2,01  -  -1,95  15,57  -18,21  -  -18,21  -0,01  0,49  0,46 | 306,7  -7,43  125,59  322,54  -134  -  402,14  2025,97  -786,84  -  -1724,37  -0,41  60,62  50,72 | 123  24  225  -  89  -  105  144  120  -  54  97  157  1072 |

Приложение 3.

Таблица 3.

Классификация оборотных активов по категориям риска

тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| степ  риска | группа оборотных (текущих) активов | Абсолютное  значение | | Доля группы в общем объеме оборотных активов | | Изменения | |
| Базисный период | Отчетный период | Базисный период | Отчетный период | абсол  значений | в структуре обор. Сред-в |
| минимальная  Малая  Средняя  Высокая | Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты) предприятий с нормальным финансовым положением + запасы сырья и материалов (исключая залежалые) +ГП и товары, пользующиеся спросом  Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев) + затраты в незавершенном производстве + расходы будущих периодов + прочие оборотные активы  Дебиторская задолженность предприятий в течение 12 месяцев, находящихся в тяжелом финансовом положении + ГП и товары, не пользующиеся спросом + залежалые запасы | 119,43  7987,27  392,36  - | 179,64  8279,43  498,42  - | 1,35  90,2  4,43  - | 1,94  89,5  5,39  - | 60,21  292,16  106,06 | 0,59  -0,7  0,96  - |

Приложение 4.

Таблица 4.

Динамика источников средств предприятия

тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Показатели | Базисный период | | Отчетный период | | Изменение удельных весов, % | Абсолютное отклонение | Относительное отклонение |
| Сумма | В % к стоимости имущества | Сумма | В % к стоимости имущества |
| 1  1.1  1.2  1.3  1.4  1.5  1.6  1.7  1.8  1.9  1.10  1.11  2  2.1  2.2  2.3  2.4 | Собственный капитал и резервы  Всего  В том числе:  уставный капитал  добавочный капитал  резервный капитал  фонды накопления и социальной сферы  целевое финансирование и поступления  нераспределенная прибыль прошлых лет  нераспределенная прибыль отчетного года  расчеты по дивидендам  доходы будущих периодов  фонды потребления  резервы предстоящих расходов и платежей  Заемный капитал  Всего  В том числе:  долгосрочные пассивы  краткосрочные кредиты и заемные средства  кредиторская задолженность  прочие пассивы | 4229,99  8,5  0,38  600  1986,47  2259,29  5955,04  820,0  4956  178,89 | 41,53  0,08  0,003  5,89  19,5  22,18  58,47  8,05  48,66  1,76 | 5545,13  8,5  0,38  1000  3621,12  915,13  5348,74  723,12  4624,94  0,53 | 50,9  0,08  0,003  9,18  33,24  8,4  49,1  6,64  42,45  0,005 | 9,37  0  0  3,29  14,19  -13,8  -9,37  -1,41  -6,21  -1,76 | 1315,14  0  0  400  1634,65  -1344,16  -606,3  -96,88  -331,06  -178,36 | 131,1  100  100  166,7  182,3  40,5  89,8  88,2  93,3  0,3 |

Приложение 5.

Таблица 5.

Ликвидность баланса предприятия (абсолютные показатели)

тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа активов | Начало анализируемого периода | Конец анализируемого периода | Группа пассивов | Начало анализируемого периода | Конец анализируемого периода | Платежный излишек или недостаток | |
| начало периода | конец периода |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Наиболее ликвидные активы – А1  Быстрореализуемые активы –А2  Медленнореализуемые активы –А3  Труднореализуемые активы – А4 | 119,43  3787,58  5453,38  110,7 | 179,64  2113,93  7418,63  551,4 | Наиболее срочные пассивы – П1  Краткосрочные пассивы –П2  Долгосрочные пассивы – П3  постоянные пассивы – П4 | 5134,89  820  0  4229,99 | 4625,47  723,12  0  5545,13 | -5015,46  +2956,58  +5453,38  +4119,29 | -4445,83  +1390,81  +7418,63  +4993,73 |

Приложение 6.

Таблица 7

Выполнение бюджета продаж предприятия и графика поступления денег в 2010 г. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | | 2008 | 2009 г. | 2010 г. | | Изменение | |
| План | Факт | К 2009г., тыс. р. | К плану, % |
| Ожидаемый объем (усл. ед.) | | 210,2 | 236,3 | 302,5 | 308,7 | 72,4 | 102,1 |
| Ожидаемая цена единицы продукции | | 25,0 | 23,0 | 20,0 | 21,0 | -2,0 | 105,0 |
| Выручка за реализованную продукцию | | 5230,6 | 5435,1 | 6049,1 | 6482,2 | 1047,1 | 107,2 |
| *График поступления денежных средств* | | | | | | | |
| Счета дебиторов на начало года | 2130,5 | | 2563,7 | 2840,0 | 2592,9 | 29,2 | 91,3 |
| Приток денег от продаж 1 кв. | 741,2 | | 652,2 | 544,4 | 518,6 | -133,6 | 95,3 |
| Приток денег от продаж 2 кв. | 1485,3 | | 1630,5 | 1814,7 | 1944,7 | 314,1 | 107,2 |
| Приток денег от продаж 3 кв. | 1699,3 | | 1739,2 | 2298,7 | 1815,0 | 75,8 | 79,0 |
| Приток денег от продаж 4 кв. | 698,1 | | 652,2 | 604,9 | 583,4 | -68,8 | 96,4 |
| Итого поступление денег | 6421,5 | | 7237,9 | 8102,7 | 7454,5 | 216,6 | 92,0 |

Приложение 7.

Таблица 8

Выполнение плана производства продукции предприятия в 2010 г. (тыс. руб.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | | Изменение, тыс. руб. | Темп прироста, % |
| План | Факт |
| Ожидаемый объем продаж (тыс. руб..) | 6049,1 | 6482,2 | 433,1 | 7,2 |
| Запасы на конец периода (тыс. руб.) | 289,6 | 314,4 | 24,8 | 8,6 |
| Требуемый объем продукции (тыс. руб.шт.) | 6338,7 | 6796,6 | 457,9 | 7,2 |
| Минус запасы на начало периода (тыс. руб.) | 164,4 | 188,1 | 23,7 | 14,4 |
| Объем производства продукции (тыс. руб.) | 6174,3 | 6608,5 | 434,2 | 7,0 |

Приложение 8.

Таблица 9.

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 г. | | Изменение, тыс. руб. | Темп прироста, % |
| План | Факт |
| Объем производства продукции | 6049,1 | 6482,2 | 433,1 | 107,2 |
| Требуемый объем сырья за период | 4355,4 | 5250,6 | 895,2 | 120,6 |
| Запасы сырья на конец периода | 348,4 | 472,6 | 124,1 | 135,6 |
| Общая потребность в материалах | 4703,8 | 5723,1 | 1019,4 | 121,7 |
| Запасы сырья на начало периода | 383,3 | 505,6 | 122,4 | 131,9 |
| Закупки материалов | 4320,5 | 5217,5 | 897,0 | 120,8 |
| *График денежных выплат* | | | | |
| Счета кредиторов на начало года | *216,0* | *365,2* | *149,2* | *169,1* |
| Оплата за материалы 1 квартала | 129,6 | 187,8 | *58,2* | *144,9* |
| Оплата за материалы 2 квартала | 172,8 | 219,1 | *46,3* | *126,8* |
| Оплата за материалы 3 квартала | 345,6 | 448,7 | *103,1* | *129,8* |
| Оплата за материалы 4 квартала | 259,2 | 328,7 | *69,5* | *126,8* |
| *Платежи всего* | 1123,3 | 1549,6 | *426,3* | *137,9* |

Приложение 9.

Таблица 10

Динамика состава и структуры персонала

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории персонала | Предшествующий период | | Отчетный период | | | |
| План | | Факт | |
| Состав чел. | Уд. вес, % | Чел. | % | Чел | % |
| 2. Руководители | 40 | 4,2 | 38 | 3,9 | 41 | 4,5 |
| 2. Специалисты | 29 | 3,0 | 27 | 2,8 | 23 | 2,5 |
| 3. Служащие | 23 | 2,4 | 22 | 2,3 | 25 | 2,7 |
| 4. Рабочие | 865 | 90,4 | 883 | 91,0 | 828 | 90,3 |
| Итого: | 957 | 100,0 | 970 | 100,0 | 917 | 100,0 |
| В т.ч. принято | 20 | 2,1 | 15 | 1,5 | 20 | 2,2 |
| уволено | 14 | 1,5 | 35 | 3,6 | 35 | 3,8 |
| В т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11 | 1,1 | - | 0 | 7 | 0,8 |

Приложение 10.

Таблица 11

Движение рабочей силы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значения | | |
| Предшествующий период | Отчетный период | |
| план | факт |
| Среднесписочная численность, чел. | 957 | 970 | 917 |
| Принято, чел. | 20 | 15 | 20 |
| Уволено, чел. | 14 | 35 | 35 |
| в т.ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины | 11 | - | 7 |
| Коэффициенты: |  |  |  |
| - общего оборота, % | 3,55 | 5,15 | 6,00 |
| - оборота рабочей силы по приему, % | 2,09 | 1,55 | 2,18 |
| - оборота рабочей силы по выбытию, % | 1,46 | 3,61 | 3,82 |
| - необходимого оборота, % | 0,31 | 3,61 | 3,05 |
| - текучести, % | 1,15 | - | 0,76 |

Приложение 11.

Таблица 12

Бюджет прямых затрат на оплату труда

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | | Изменение, +/- | Темп прироста, % |
| План | Факт |
| Выручка от продажи, тыс. руб. | 3781336,0 | 4482482,0 | 701146 | +18,5 |
| Расходы по обычным видам деятельности, тыс. руб. | 2498624,2 | 3138502,0 | 639877,8 | +25,6 |
| .амортизационные отчисления, тыс. руб. | 235315,0 | 271218,0 | 35903 | +15,3 |
| .затраты на оплату труда персонала, тыс. руб. | 764447,0 | 824520,0 | 60073 | +7,9 |
| расходы по единому социальному налогу, тыс. руб. | 256854,2 | 277039,0 | 20184,8 | +7,9 |
| прочие расходы, тыс. руб. | 1242008,0 | 1765725,0 | 523717 | +42,2 |
| Операционные и внереализационные расходы и доходы, тыс. руб. | -335554,0 | -296594,0 | 38960 | -11,6 |
| Выработка 1 работника, тыс. руб. | 399,5 | 507,7 | 108,2 | +27,1 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 847300 | 979500 | 132200 | +15,6 |
| Средняя зарплата за мес., руб. | 7460,7 | 9245,1 | 1784,4 | +23,9 |

Приложение 12.

Таблица 13

Структура производственной себестоимости продукции по статьям затрат

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | План | | Факт | | Отклонение, +/- | |
| сумма, тыс. руб. | уд.вес, % | сумма, тыс. руб. | уд.вес, % | сумма, тыс. руб. | уд.вес, % |
| 2. Сырье и материалы | 29282 | 39,4 | 25498 | 29,8 | -3784 | -9,6 |
| 2. Вспомогательные материалы | 12137 | 16,3 | 12010 | 14,0 | -127 | -2,3 |
| 3. Транспортно-заготовительные расходы | 4365 | 5,9 | 4549 | 5,3 | 184 | -0,6 |
| 4. Заработная плата производственных рабочих | 4795 | 6,4 | 4580 | 5,3 | -215 | -1,1 |
| 5. Отчисления на социальные нужды | 1827 | 2,5 | 1755 | 2,0 | -72 | -0,4 |
| 6. Общепроизводственные расходы | 18080 | 24,3 | 21718 | 25,4 | 3638 | 1,1 |
| 7. Общехозяйственные расходы | 3919 | 5,3 | 15460 | 18,1 | 11541 | 12,8 |
| 8. Потери от брака | - | - | 61 | - | 61 | - |
| Производственная себестоимость | 74405 | 100 | 85631 | 100 | 11226 | -0,1 |

Приложение 13.

Таблица 14

Бюджет прибыли и рентабельности продукции

| Показатели | Формула, источник | 2009 год | | 2010 год (план) |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| план | факт |
| Абсолютные значения данных | | | | |
| Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | 8 022,80 | 11 505,92 | 10 560,00 |
| Прибыль от реализации | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | 403,74 | 340,70 | 875,00 |
| Балансовая прибыль | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | 260,34 | 840,30 | 549,00 |
| Чистая прибыль | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | 260,34 | 543,30 | 360,00 |
| Изменения в абсолютных величинах данных | | | | |
| Выручка (нетто) от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за минусом НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | - | 3483,12 | -945,92 |
| Прибыль от реализации | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | - | -63,04 | 534,30 |
| Балансовая прибыль | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | - | 579,96 | -291,30 |
| Чистая прибыль | Сведения формы №2 "Отчет о прибылях и убытках" | - | 282,96 | -183,30 |
| Абсолютные значения показателей | | | | |
| Рентабельность всей реализованной продукции, % | Отношение прибыли от реализации к выручке предприятия | 5,03% | 2,96% | 8,29% |
| Общая рентабельность, % | Отношение балансовой прибыли к выручке от реализации | 3,25% | 7,30% | 5,20% |
| Рентабельность продаж по чистой прибыли, % | Отношение чистой прибыли к выручке | 3,25% | 4,72% | 3,41% |

Приложение 14.

Таблица 15

Динамика поступления и выбытия денежных средств ООО «Провиант»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Месяц | | Остатки денежных средств на начало периода | | Поступило средств за период | | Выбыло средств за период | | Чистые денежные потоки (Кассовый излишек / разрыв) | | Период оборота в днях | |
| 2010 год план | | | | | | | | | | | |
| Январь 03 | | 26,25 | | 1444,10 | | 1279,12 | | 164,99 | | 27,49 | |
| Февраль 03 | | 191,24 | | 1042,96 | | 1199,17 | | -156,21 | | 39,59 | |
| Март 03 | | 35,03 | | 1171,33 | | 1199,17 | | -27,84 | | 6,58 | |
| Апрель 03 | | 7,18 | | 633,80 | | 479,67 | | 154,13 | | 48,52 | |
| Май 03 | | 161,32 | | 1363,88 | | 1399,03 | | -35,16 | | 38,47 | |
| Июнь 03 | | 126,16 | | 481,37 | | 519,64 | | -38,27 | | 81,15 | |
| Июль 03 | | 87,88 | | 441,25 | | 479,67 | | -38,41 | | 56,81 | |
| Август 03 | | 49,47 | | 601,71 | | 639,56 | | -37,85 | | 18,53 | |
| Сентябрь 03 | | 11,62 | | 681,94 | | 639,56 | | 42,38 | | 17,56 | |
| Октябрь 03 | | 54,00 | | 722,05 | | 759,48 | | -37,42 | | 17,84 | |
| Ноябрь 03 | | 16,58 | | 240,68 | | 199,86 | | 40,82 | | 56,09 | |
| Декабрь 03 | | 57,40 | | 802,28 | | 799,45 | | 2,83 | | 26,76 | |
| 2010 год факт | | | | | | | | | | | |
| Январь 04 | | 60,23 | | 1265,65 | | 1269,00 | | -3,34 | | 16,89 | |
| Февраль 04 | | 56,89 | | 1610,83 | | 1384,36 | | 226,47 | | 38,55 | |
| Март 04 | | 283,35 | | 1380,71 | | 1499,72 | | -119,01 | | 59,18 | |
| Апрель 04 | | 164,34 | | 1840,95 | | 1961,18 | | -120,23 | | 20,67 | |
| Май 04 | | 44,11 | | 1035,53 | | 807,54 | | 227,99 | | 55,73 | |
| Июнь 04 | | 272,10 | | 805,41 | | 1038,27 | | -232,86 | | 70,55 | |
| Июль 04 | | 39,25 | | 1380,71 | | 1384,36 | | -3,65 | | 9,89 | |
| Август 04 | | 35,60 | | 575,30 | | 576,82 | | -1,52 | | 22,10 | |
| Сентябрь 04 | | 34,08 | | 460,24 | | 461,45 | | -1,22 | | 26,54 | |
| Октябрь 04 | | 32,86 | | 1380,71 | | 1153,63 | | 227,08 | | 38,70 | |
| Ноябрь 04 | | 259,94 | | 1265,65 | | 1038,27 | | 227,38 | | 107,75 | |
| Декабрь 04 | | 487,32 | | 805,41 | | 1269,00 | | -463,58 | | 115,80 | |
| Январь 05 | | 23,74 | | 1161,60 | | 1049,30 | | 112,30 | | 25,10 |
| Февраль 05 | | 136,04 | | 1003,20 | | 1101,77 | | -98,57 | | 31,56 |
| Март 05 | | 37,47 | | 1056,00 | | 839,44 | | 216,56 | | 50,38 |
| Апрель 05 | | 254,03 | | 1372,80 | | 786,98 | | 585,82 | | 145,42 |
| Май 05 | | 839,85 | | 739,20 | | 1101,77 | | -362,57 | | 325,19 |
| Июнь 05 | | 477,29 | | 1056,00 | | 1049,30 | | 6,70 | | 166,13 |
| Июль 05 | | 483,99 | | 950,40 | | 1154,23 | | -203,83 | | 146,73 |
| Август 05 | | 280,15 | | 1108,80 | | 262,33 | | 846,47 | | 231,55 |
| Сентябрь 05 | | 1126,63 | | 950,40 | | 1573,95 | | -623,55 | | 312,94 |
| Октябрь 05 | | 503,08 | | 1161,60 | | 1573,95 | | -412,35 | | 93,29 |
| Ноябрь 05 | | 90,72 | | 1003,20 | | 1049,30 | | -46,10 | | 24,62 |
| Декабрь 05 | | 44,62 | | 1108,80 | | 1049,30 | | 59,50 | | 24,48 |

Приложение 15.

Таблица 19

Планируемый объем производства, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 год, факт | Темп роста к 2009 г., % | 2011 г., план |
| Ожидаемый объем (усл. ед.) | 308,7 | 102,1 | 315,2 |
| Ожидаемая цена единицы продукции | 21,0 | 105,0 | 22,1 |
| Выручка за реализованную продукцию | 6482,2 | 107,2 | 6948,9 |
| Счета дебиторов на начало года | 2592,9 | 91,3 | 2367,3 |
| Приток денег от продаж 1 кв. | 518,6 | 95,3 | 494,2 |
| Приток денег от продаж 2 кв. | 1944,7 | 107,2 | 2084,7 |
| Приток денег от продаж 3 кв. | 1815,0 | 79,0 | 1433,9 |
| Приток денег от продаж 4 кв. | 583,4 | 96,4 | 562,4 |
| Итого поступление денег | 7454,5 | 92,0 | 6858,1 |

Приложение 16.

Таблица 20

План объема продаж, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 год, факт | Темп роста к 2009 г., % | 2010 г., план |
| Ожидаемый объем продаж | 6482,2 | 7,2 | 6948,9 |
| Запасы на конец периода | 314,4 | 8,6 | 341,4 |
| Требуемый объем продукции | 6796,6 | 7,2 | 7286,0 |
| Минус запасы на начало периода | 188,1 | 14,4 | 215,2 |
| Объем производства продукции | 6608,5 | 7 | 7071,1 |

Приложение 17.

Таблица 21

Прогноз затрат на основные материалы с графиком выплат, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2010 год, факт | Темп роста к 2009 г., % | 2011 г., план |
| Объем производства продукции | 6482,2 | 107,2 | 6948,9 |
| Требуемый объем сырья за период | 5250,6 | 120,6 | 6332,2 |
| Запасы сырья на конец периода | 472,6 | 135,6 | 640,8 |
| Общая потребность в материалах | 5723,1 | 121,7 | 6965,0 |
| Запасы сырья на начало периода | 505,6 | 131,9 | 666,9 |
| Закупки материалов | 5217,5 | 120,8 | 6302,7 |
| Счета кредиторов на начало года | *365,2* | *169,1* | 617,6 |
| Оплата за материалы 1 квартала | 187,8 | *144,9* | 272,1 |
| Оплата за материалы 2 квартала | 219,1 | *126,8* | 277,8 |
| Оплата за материалы 3 квартала | 448,7 | *129,8* | 582,4 |
| Оплата за материалы 4 квартала | 328,7 | *126,8* | 416,8 |
| *Платежи всего* | 1549,6 | *137,9* | 2136,9 |

Приложение 18.

Таблица 22

Потребность в основных фондах, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 | | отклонение | |
| план | факт | абсолютное | % |
| Здания, сооружения производственного назначения | 39150 | 39150 | 0 | 0,00 |
| Рабочие машины и оборудование | 20062 | 21235 | 1173 | 5,85 |
| Транспортные средства | 2001 | 2001 | 0 | 0,00 |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 982 | 1088 | 106 | 10,79 |
| Прочие | 5522 | 5648 | 126 | 2,28 |

Приложение 19.

Таблица 23

Бюджет продаж предприятия и график поступления денег, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Ожидаемый объем (шт.) | 31,5 | 94,6 | 126,1 | 63,0 | 315,2 |
| Ожидаемая цена единицы продукции | 22,1 | 22,1 | 22,1 | 22,1 |  |
| Выручка за реализованную продукцию | 695 | 2085 | 2780 | 1390 | 6948,9 |
| *График поступления денежных средств* | | | | | |
| Счета дебиторов на начало года | 2367,3 |  |  |  | 2367,3 |
| Приток денег от продаж 1 кв. | 346,0 | 148,3 |  |  | 494,2 |
| Приток денег от продаж 2 кв. |  | 1459,3 | 625,4 |  | 2084,7 |
| Приток денег от продаж 3 кв. |  |  | 1003,695 | 430,155 | 1433,9 |
| Приток денег от продаж 4 кв. |  |  |  | 562,4 | 562,4 |
| Итого поступление денег | 795,5 | 1673,4 | 2578,7 | 1810,5 | 6858,1 |

Приложение 20.

Таблица 24

План производства продукции

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Ожидаемый объем продаж (шт.) | 694,9 | 2084,7 | 2779,6 | 1389,8 | 6948,9 |
| Запасы на конец квартала (шт.) | 85,4 | 102,4 | 68,3 | 68,3 | 17,1 |
| Требуемый объем продукции (шт.) | 780,3 | 2187,1 | 2847,9 | 1458,1 | 6966,0 |
| Минус запасы на начало периода (шт.) | 21,5 | 64,6 | 86,1 | 43,0 | 21,5 |
| Объем производства продукции (шт.) | 758,7 | 2122,6 | 2761,8 | 1415,0 | 6944,5 |

Приложение 21.

Таблица 25

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Объем производства продукции (шт.) | 972,8 | 2223,7 | 2432,1 | 1320,3 | 6948,9 |
| Требуемый объем сырья за период (кг) | 873,8 | 2001,0 | 2254,3 | 1139,8 | 6332,2 |
| Запасы сырья на конец периода (кг) | 1089,4 | 929,2 | 833,1 | 640,8 | 640,8 |
| Общая потребность в материалах (кг) | 1963,3 | 2930,2 | 3087,4 | 1780,6 | 6973,1 |
| Запасы сырья на начало периода (кг) | 667 | 867 | 934 | 800 | 666,9 |
| Закупки материалов (кг) | 1296,4 | 2063,3 | 2153,7 | 980,4 | 6306,2 |
| *График денежных выплат* | | | | | |
| Счета кредиторов на начало года (тыс. руб.) | 617,6 |  |  |  | 617,6 |
| Оплата за материалы 1 квартала (тыс. руб.) | 136,1 | 136,1 |  |  | 272,1 |
| Оплата за материалы 2 квартала (тыс. руб.) |  | 138,9 | 138,9 |  | 277,8 |
| Оплата за материалы 3 квартала (тыс. руб.) |  |  | 291,2063 | 291,2063 | 582,4 |
| Оплата за материалы 4 квартала (тыс. руб.) |  |  |  | 416,8 | 416,8 |
| *Платежи всего* (тыс. руб.) | 350,5 | 512,9 | 705,2 | 555,6 | 2136,9 |

Приложение 22.

Таблица 26

Бюджет затрат прямого труда

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Объем производства продукции (шт.) | 972,8 | 2223,7 | 2432,1 | 1320,3 | 6948,9 |
| Затраты труда основного персонала (час) | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 | 0,8 |
| Итого затраты труда персонала (час) | 778,3 | 1778,9 | 1945,7 | 1056,2 | 5559,1 |
| Стоимость одного часа (руб./час) | 107,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 | 107,5 |
| Оплата основного персонала (тыс. руб.) | 83665 | 191234 | 209162 | 113545 | 597607 |

Таблица 26

Бюджет производственных накладных издержек, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Затраты труда основного персонала (час) | 778,3 | 1778,9 | 1945,7 | 1056,2 | 5559,1 |
| Норматив переменных накладных затрат | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Переменные накладные затраты | 7783 | 17789 | 19457 | 10562 | 55591 |
| Постоянные накладные затраты | 9339 | 9339 | 9339 | 9339 | 9339 |
| Итого накладных затрат | 17122 | 27129 | 28796 | 19902 | 64931 |
| Амортизация | 2334,8 | 2334,8 | 2334,8 | 2334,8 | 2334,8 |
| Оплата накладных затрат | 14787 | 24794 | 26461 | 17567 | 62596 |

Приложение 23.

Таблица 28

Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации продукции | 152876 |
| Себестоимость реализованной продукции | 98552,7 |
| Валовая прибыль | 54323,1 |
| Общие и маркетинговые затраты | 17739,486 |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль | 36583,614 |
| Проценты за кредит | - |
| Прибыль до выплаты налогов | 36583,614 |
| Налог на прибыль | 8780,06736 |
| Чистая прибыль | 27803,5466 |

Приложение 24.

Таблица 29

Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Денежные средства на начало периода | 45862,74 | 25988,886 | 45862,74 | 45862,74 | 152875,8 |
| *Поступление денежных средств* | | | | | |
| от потребителей | 795,5 | 1673,4 | 2578,7 | 1810,5 | 6858,1 |
| Денежные средства в распоряжении | 46658,3 | 27662,3 | 48441,4 | 47673,3 | 159733,9 |
| *Расходование денежных средств* | | | | | |
| на основные материалы | 1296,4 | 2063,3 | 2153,7 | 980,4 | 6306,2 |
| на оплату труда основного персонала | 778,3 | 1778,9 | 1945,7 | 1056,2 | 5559,1 |
| производственные накладные затраты | 14787 | 24794 | 26461 | 17567 | 62596 |
| затраты на сбыт и управление | 30,2 | 42,6 | 60,3 | 42,6 | 177,4 |
| налог на прибыль | 2195,0 | 2195,0 | 2195,0 | 2195,0 | 8780,1 |
| покупка оборудования | 1379,7 | 591,3 | - | - | 1971,1 |
| дивиденды | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 | 4000 |
| Всего денежных выплат | 21467 | 32465 | 33816 | 22841 | 89390 |
| **Избыток (дефицит) денег** | **25191,4** | **-4802,6** | **14625,2** | **24832,2** | **70344,2** |

Приложение 25.

Таблица 30

Плановый отчет о прибыли (окончательный вариант)

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от реализации продукции | 152875,8 |
| Себестоимость реализованной продукции | 98552,7 |
| Валовая прибыль | 54323,1 |
| Общие и маркетинговые затраты | 17739,5 |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль | 36583,6 |
| Проценты за кредит | 36 |
| Прибыль до выплаты налогов | 36547,6 |
| Налог на прибыль | 8771,4 |
| Чистая прибыль | 27776,2 |

Таблица 31

Бюджет денежных средств (окончательный вариант)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
| Денежные средства на начало периода | 45862,74 | 25988,886 | 45862,74 | 45862,74 | 152875,8 |
| Поступление денежных средств | | | | | |
| от потребителей | 795,5 | 1673,4 | 2578,7 | 1810,5 | 6858,1 |
| Денежные средства в распоряжении | 46658,3 | 27662,3 | 48441,4 | 47673,3 | 159733,9 |
| Расходование денежных средств |  |  |  |  |  |
| на основные материалы | 1296,4 | 2063,3 | 2153,7 | 980,4 | 6306,2 |
| на оплату труда основного персонала | 778,3 | 1778,9 | 1945,7 | 1056,2 | 5559,1 |
| производственные накладные затраты | 14787 | 24794 | 26461 | 17567 | 62596 |
| затраты на сбыт и управление | 30,2 | 42,6 | 60,3 | 42,6 | 177,4 |
| налог на прибыль | 2195,0 | 2195,0 | 2195,0 | 2195,0 | 8780,1 |
| покупка оборудования | 1379,7 | 591,3 | - | - | 1971,1 |
| дивиденды | 1000 | 1000 | 1000 | 1000 | 4000 |
| Всего денежных выплат | 21467 | 32465 | 33816 | 22841 | 89390 |
| Избыток (дефицит) денег | **25191,4** | **-4802,6** | **14625,2** | **24832,2** | **70344,2** |
| Финансирование: | | | | | |
| Получение ссуды | 206,25 | 93,75 |  |  | 300 |
| Погашение ссуды |  |  | -187,5 | -112,5 | -300 |
| Выплата процентов |  |  | -25,2 | -10,8 | -36 |
| Итого, денежный поток | 206,25 | 93,75 | -212,7 | -123,3 | -36 |
| **Денежные средства на конец периода** | **36,754** | **33,508** | **40,761** | **76,265** | **76,265** |

Приложение 26.

Таблица 32

Баланс предприятия на начало и конец планового периода, тыс. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Активы:** | 1 января | 31 декабря |
| *Оборотные активы:* | | |
| Денежные средства | 25228,2 | 24908,5 |
| Счета дебиторов | 795,5 | 1810,5 |
| Запасы сырья | 667 | 640,8 |
| Запасы готовой продукции | 85,36 | 68,29 |
| Всего оборотные активы | 26775,9 | 27428,2 |
| *Основные средства* | | |
| Земля | 0 | 0 |
| Сооружения и оборудование | 39150 | 39150 |
| Накопленная амортизация | -2334,8 | -2334,8 |
| Сооружения и оборудования нетто | 982 | 1088 |
| **Итого активы** | **64573,1** | **65331,3** |
| *Обязательства:* | | |
| Текущие обязательства |  |  |
| Счета к оплате | 25191,40 | 24832,21 |
| Банковский кредит |  | -300 |
| *Акционерный капитал:* | | |
| Обыкновенные акции, без номинала | 1000 | 1000 |
| Нераспределенная прибыль | 37306,9 | 38294,4 |
| Всего акционерный капитал | 1074,8 | 1204,7 |
| **Итого обязательства и капитал** | **64573,11** | **65331,32** |
| Проверка баланса | OK | OK |

Приложение 27.

Таблица 33

Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | | Квартал 2 | |
|  | (план) | (факт) | (план) | (факт) |
| **Исходные показатели для анализа** |  |  |  |  |
| Объем продаж | 31,5 | 30,6 | 94,6 | 77,5 |
| Средняя цена единицы продукции | 22,1 | 21,9 | 22,1 | 21,3 |
| Поступление денег от потребителей | 795,5 | 771,7 | 1810,5 | 1466,5 |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 9339 | 9339 | 9339 | 9899,7 |
| Постоянные накладные затраты | 10 | 10 | 10 | 10 |
| Ставка переменных накладных издержек |  |  |  |  |
| **Показатели для принятия решения** | 45862,74 | 43569,6 | 25988,89 | 20271,33 |
| Выручка от реализации продукции | 35664 | 35361,09 | 14712 | 4707,9 |
| Итоговый годовой денежный поток | 31,5 | 30,3 | 94,6 | 77,5 |

Приложение 28.

Таблица 34

Результаты контроля бюджета с факторным анализом отклонений, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Квартал 1 | | | Квартал 2 | | |
|  | (план) | (факт) | Отклонение, % | (план) | (факт) | Откло-нение, % |
| Исходные показатели для анализа |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | 31,5 | 30,3 | -3,8 | 94,6 | 77,5 | -18,1 |
| Средняя цена единицы продукции | 22,1 | 21,879 | -1,0 | 22,1 | 21,27125 | -3,8 |
| Выручка от реализации продукции | 795,5 | 771,7 | -3,0 | 1810,5 | 1466,5 | -19,0 |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 9339 | 9339 | 0,0 | 9339 | 9899,707 | 6,0 |
| Постоянные накладные затраты | 10 | 10 | 0,0 | 10 | 10 | 0,0 |
| Ставка переменных накладных издержек |  |  |  |  |  |  |
| Показатели для принятия решения | 45862,74 | 43569,6 | -5,0 | 25988,89 | 20271,33 | -22,0 |
| Поступление денег от потребителей | 35664 | 35361,09 | -0,8 | 14712 | 4707,947 | -68,0 |
| Итоговый годовой денежный поток | 31,5 | 30,3 | -3,8 | 94,6 | 77,5 | -18,1 |
| Факторный анализ отклонений  денежного потока по следующим параметрам: |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж | 31,5 | 31,89 | 2.23 | 31,5 | 17,95 | -43.02 |
| Средняя цена единицы продукции | 31,5 | 32,47 | 3.09 | 31,5 | 25,38 | -19.43 |
| Средняя цена 1 кг. сырья | 31,5 | 32,05 | 3.40 | 31,5 | 29,42 | -6.60 |
| Постоянные накладные затраты | 31,5 | 31,5 | 0,00 | 31,5 | 30,22 | -4.07 |
| Ставка переменных накладных издержек | 31,5 | 31,5 | 0,00 | 31,5 | 29,77 | -5.48 |

Приложение 29

Таблица 35. Динамика показателей развития потребительского рынка области в 2006-2010 годах

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Год | | | | |
| 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Оборот розничной торговли | 22225 | 26818 | 31461 | 35383 | 43720 |
| Оборот общественного питания | 1043 | 1225 | 1537 | 1942 | 2113 |

Таблица 36. Рейтинг ведущих марок майонеза по доле рынка в натуральном выражении, 2010 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Марка | Рейтинг |
| «Слобода» (ЗАО АПИК «Эфко», Москва) | 1 |
| «Скит Провансаль» (ООО «Компания Скит», Москва) | 2 |
| Calve (ООО «Юнилевер СНГ», Москва) | 3 |
| «Балтимор» (ООО «Балтимор-Холдинг», Санкт-Петербург) | 4 |
| «Россиянка Провансаль» (ОАО «Московский жировой комбинат») | 5 |
| «Моя семья» (ПГ «Петросоюз», Санкт-Петербург) | 6 |
| «Мечта хозяйки» (ПГ «Петросоюз», Санкт-Петербург) | 7 |
| «Ряба» (ОАО «Нижегородский масложировой комбинат») | 8 |
| «Провансаль» (ОАО «Жировой комбинат», Екатеринбург) | 9 |
| «Провансаль» (ОАО «Нижегородский масложировой комбинат») | 10 |

Таблица 37. Состав клиентов ООО «Провиант» по организационно-правовой форме

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационно-правовая форма | Организации | Доля, % |
| Индивидуальные и частные предприниматели | ИП «Рубин Д.В.», ИП «Дорофеев В.А.» ИП «Бодаренко С.Д.», ИП «Никифоров Ю.С.», ИП «Рябушеко А.С.», ЧП «Буева В.В.» и др | 64 |
| Общества с ограниченной ответственностью | ООО «Продукты», ООО «Хладокомбинат», ООО «Феникс», ООО «Рос-прод», ООО «Торговый дом «Пекарь», ООО «Центр» др. | 26 |
| Акционерные общества | закрытые – ЗАО и открытые ОАО: ЗАО «Русский бисквит», ЗАО «Пекарь», ОАО «Комбинат школьного питания» и др | 7,5 |
| Индивидуальные покупатели |  | 2,5 |

Приложение 30

Таблица 38. Матрица SWOT-анализа ООО «Провиант»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Угрозы: | Возможности |
| высокий уровень конкуренции  природные явления, оказывающее негативное влияние на урожай  рост цен на сырье  4.падение спроса на продукцию | спрос на продукцию ООО «Провиант» –все еще высок.  расширение рынков сбыта (работа с другими регионами) |
| Сильные стороны: | Выводы | |
| большой опыт работы на рынке (10 лет);  наличие в товарном портфеле 3 видов продукции, включая их широкий ассортимент;  ежегодное увеличение объемов продаж и прибыли;  высокопрофессиональные сотрудники;  высокое качество продукции подтвержденное Сертификатами соответствия и Удостоверениями качества;  благоприятный имидж, хорошая репутация у клиентов;  эффективная реклама;  знание основных конкурентов и методов их работы. | Разработка мероприятий, нивелирующих колебания закупочных цен на сырье (строительство дополнительного хранилища для сырья)  Поддержание и стимулирование спроса на продукцию ООО «Провиант» | Расширение производства  Территориальное расширение рынков сбыта  Разработка комплекса стимулирующих мероприятий для покупателей ООО «Провиант» |
| Слабые стороны: |  | |
| только один поставщик сырья;  нестабильный уровень издержек;  отсутствие системы стимулирования персонала;  отсутствие мероприятий, стимулирующих продажи | срыв поставок сырья;  необоснованный рост цен на сырье;  текучесть персонала  неэффективная работа персонала;  прекращение роста/снижение объемов продаж | 1. Поиск новых поставщиков  2. Разработка системы стимулирования персонала  3. Разработка системы стимулирования покупателей |