



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Оптимизация системы финансового планирования предприятия
рекреационной сферы (на примере ООО «Торнадо»)»

Исполнитель Шахвердян Анжела Арменовна

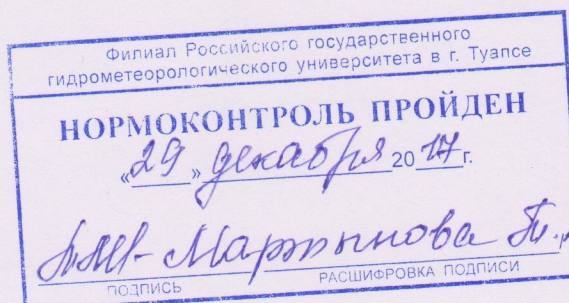
Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Денилбек Султангириевич

«19» января 2018 г.



Туапсе
2018



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Оптимизация системы финансового планирования предприятия
рекреационной сферы (на примере ООО «Торнадо»)»

Исполнитель Шахвердян Анжела Арменовна

Руководитель к.э.н., доцент Шутов Василий Васильевич

«К защите допускаю»
Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров ДенилбекСултангириевич

« ____ » _____ 2018 г.

Туапсе
2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретико-методические основы системы финансового планирования предприятия.....	6
1.1 Понятие и виды финансового планирования	6
1.2 Методические подходы к формированию финансового плана.....	11
1.3 Особенности финансового планирования на предприятиях рекреационной сферы	16
Глава 2 Анализ и оценка системы финансового планирования ООО «Торнадо».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	21
2.2 Анализ действующей системы финансового планирования	30
Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Торнадо»	42
Заключение.....	57
Список использованной литературы.....	59

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что финансовое планирование – один из наиболее основных инструментов планирования в целом. Это связано с тем, что прогноз движения денежных потоков позволяет определить, каковы финансовые возможности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, достаточно ли собственных средств для покрытия всех текущих и обязательных расходов.

Финансовое планирование необходимо для защиты предприятия от влияния негативных внешних факторов, для обеспечения финансовой устойчивости, достижения высокого результата финансово-хозяйственной деятельности. В рыночной экономике, где развита конкуренция, где налоговое законодательство сурово в своих нормах, планирование позволяет защитить предприятие и обезопасить от неожиданного ухудшения финансового состояния и, возможно, даже банкротства.

В финансовом планировании обеспечивается взаимоувязка и аккумуляция всех планов предприятия: планов коммерческой деятельности, плана по труду и заработной плате, планов по затратам и себестоимости и других. Это предопределяет важность и повышенную ответственность за обоснованность, реалистичность и эффективность финансового планирования.

Актуальность выбранной темы подчеркивает тот факт, что планирование является необходимой предпосылкой эффективной и стабильной предпринимательской деятельности.

Объект исследования - финансово-хозяйственная деятельность предприятия рекреационной сферы ООО «Торнадо».

Предмет исследования - система финансового планирования на предприятии рекреационной сферы.

Цель работы- теоретическое и практическое исследование финансового

планирования на предприятии ООО «Торнадо», а также разработка основных направлений его совершенствования.

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

– изучить теоретико-методические основы системы финансового планирования предприятия;

– провести анализ и оценку системы финансового планирования ООО «Торнадо» и в частности рассмотреть составление и исполнения финансового плана ООО «Торнадо»;

– разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Торнадо».

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В первой главе работы раскрыты теоретические аспекты финансового планирования, а также принципы и особенности его осуществления на предприятии рекреационной сферы, которые важны для понимания сути финансового планирования.

Вторая глава работы посвящена анализу финансового планирования исследуемого предприятия, а именно рассмотрены особенности составления и исполнения доходной и расходной частей финансового плана ООО «Торнадо». В данной главе также дана оценка эффективности финансового планирования исследуемого предприятия.

В третьей главе рассмотрены пути повышения эффективности финансового планирования ООО «Торнадо», в частности исследованы возможности использования современных технологий прогнозирования и составления финансовых планов как способа повышения достоверности плановых показателей.

Практическая значимость работы заключается в том, что практические результаты исследования и предложенные мероприятия могут быть использованы для совершенствования финансового планирования

исследуемого предприятия.

В качестве **информационно-методической** базы исследования были изучены учебники отечественных и зарубежных авторов, таких как Абдукаримов И.Т., Алиев В.С., Гиляровская Л.Т. и др.

Общий объем работы составляет 57 страниц, включая введение, заключение и список использованной литературы. Работа содержит, в том числе 17 таблиц и 3 рисунка.

Глава 1 Теоретико-методические основы системы финансового планирования предприятия

1.1 Понятие и виды финансового планирования

Финансовое планирование играет большую роль в любом предприятии. Для определения роли финансового планирования, в первую очередь нужно начать с определения терминологии и сущности финансового планирования.

Финансовое планирование – это одна из основных функций управления, благодаря которой достигаются и определяются цели деятельности организации. Основная функция финансового планирования заключается в составлении определенного плана и последующем эффективном контроле за его исполнением [6, с. 186].

Обычно, целью финансового планирования практически любой организации выступает выявление возможных и перспективных объемов финансовых ресурсов, резервов и капитала, все это происходит на основе прогнозирования величины финансовых показателей. Так, величина прогнозных показателей, чаще всего, определяется благодаря проведению достаточно длительных по времени расчетов, которые основаны на общепринятых методиках. Задачи финансового планирования в разных предприятиях разнятся, и обычно это зависит от стадии развития предприятия на определенный момент времени [10, с. 215]. К примеру, целью предприятия, которое недавно появилось на рынке, является достижение самой лучшей и выгодной позиции на рынке, а в это же время такое предприятие, которое производит товар, который в данный момент времени не сильно востребован и потихоньку забывается, пребывает в состоянии спада, и цель такого предприятия состоит уже в другом, а именно такому предприятию нужно найти способы по совершенствованию товара и заново бороться за позицию на рынке или же обеспечить наименее безболезненный уход с рынка.

Определенно, финансовое планирование существует несамо по себе, а

оно находится в постоянном взаимодействии с прочими областями финансово-хозяйственной деятельности предприятия, к примеру, такими как бухгалтерский, управленческий и статистический учет. Такое взаимодействие осуществляется через анализ прошлых показателей всех видов отчетности, которые есть у предприятия, а также через определение целей развития организации на будущее и механизма их достижения посредством результатов проведенного финансового анализа [13, с. 135].

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что финансовое планирование на предприятии является трудоемким процессом, в особенности его подготовительная часть. Часто именно поэтому предприятия среднего и малого бизнеса отказываются от его тщательной проработки. Для таких предприятий такой вид деятельности видится затратным как финансово, так и по времени. У данных предприятий обычно финансовые службы отсутствуют, а обязанности финансового менеджера исполняет другой работник, к примеру, бухгалтер или нередко сам руководитель предприятия. Такое замещение не совсем целесообразно с точки зрения человеческих качеств, потому что если бухгалтер должен быть усидчивым, внимательным и терпеливым, то финансовый менеджер, напротив, обязан быть творческой личностью, которая склонна к риску и со способностью оценивать этот риск, предвидеть и чутко реагировать на любые изменения в экономической ситуации на рынке [10, с. 186].

Как и любое другое экономическое понятие, финансовое планирование можно классифицировать по следующим признакам (табл. 1.1), среди основных можно выделить стратегическое, оперативное и текущее.

Таблица 1.1

Классификация финансового планирования [15, с. 146]

Классификационный признак	Виды финансового планирования
---------------------------	-------------------------------

По уровню планирования	Оперативное Стратегическое Текущее
------------------------	--

Продолжение таблицы 1.1

По уровню структурной иерархии объекта планирования	Планирование деятельности подразделений Общешфирменное
По особенностям разработки финансовых планов	Периодическое Скользющее
По предмету планирования	Планирование действий Целевое Планирование ресурсов
По горизонту планирования	Краткосрочное Долгосрочное Среднесрочное
По степени детализации плановых решений	Детализированное Агрегированное
По степени централизации плановых функций	Децентрализованное Централизованное Круговое
По обязательности выполнения плановых заданий	Индикативное Директивное Смешанное
По особенностям постановки целей	Инактивное Реактивное Преактивное

Стратегическое финансовое планирование представляет собой планирование деятельности организации вперед на несколько лет (от 1 до 5 лет), которое включает в себя постановку растянутых во времени целей развития предприятия, а также отражение способов их достижения [11, с. 51]. Цели, которые предприятие ставит для себя в основной финансовой стратегии, представляются обобщенными и поэтому выражают в себе суть развития

практически любого бизнеса, в частности увеличение прибыли, рост стоимости предприятия на рынке, и как следствие, выход на лидирующие позиции, как на общем рынке, так и на отраслевом, а также создание на самом предприятии отлаженной функционирующей системы, которая позволит избежать предприятие от большого количества рисков.

Также особенным моментом в области принятия стратегии любого предприятия является выделение 2-х важных центров ответственности, а именно центра доходов (данное подразделение предприятия приносит максимальную прибыль) и центра расходов (это подразделения с невысокой рентабельностью, но очень важное для правильного функционирования предприятия). Во время составления оперативного и текущего финансового планов необходимо принимать ко вниманию данное разделение, то нужно для того, чтобы было обеспечено максимально оптимальное соотношение между данными планами [7, с. 311].

При формировании стратегического финансового плана, предприятию нужно планировать и рассматривать не только развитие деятельности, но также и определять предположительное возникновение разных негативных факторов. Чтобы такие ситуации была возможность спрогнозировать, необходимо составить матрицы финансовой стратегии, данные матрицы позволяют составить путь развития предприятия при наступлении негативных явлений и событий.

Такие способы достижения стратегических целей предприятия скрываются в целях других аналогичных видов планирования, а именно таких как оперативное и текущее.

Текущее финансовое планирование является составной частью стратегического финансового плана, которое конкретизирует способы достижения целей финансового плана. Бюджетирование также представляет из себя принятие и составление бюджетов на следующий год. Цель текущего финансового планирования заключается в достижении определенных результатов на конец планируемого года, которые будут способствовать в

достижении и реализации общей финансовой стратегии предприятия, а также соответствовать финансовой политике предприятия.

Также во время составления текущего финансового плана выявляются возможные источники для финансирования, а также финансового развития на следующий год, еще изучаются вопросы по обеспечению наиболее эффективного функционирования практически всех взаимосвязанных систем и рационального использования имеющихся ресурсов, которое в итоге приведет, в будущем к снижению расходов и соответственно к увеличению прибыли, помимо всего составляется прогноз структуры капитала и активов. Данный прогноз должен формироваться на конец отчетного года или периода. Однако, самой важной составляющей в процессе бюджетирования является составление плана затрат и доходов на предстоящий период.

При составлении текущего финансового плана обычно происходит составление следующих видов бюджетов:

1. Операционный – это текущий финансовый план предприятия, который отражает стоимостные и натуральные показатели на будущий год. Операционный бюджет включает в себя также несколько конкретных видов бюджетов, к примеру, бюджет коммерческих и управленческих расходов, бюджет продаж, материальных затрат и т.д.

2. Финансовый – это текущий финансовый план предприятия, в котором содержатся такие бюджеты как кассовый, инвестиционный, прогнозный. Такой вид бюджетирования связан, прежде всего, с финансовыми потоками.

Оперативное планирование также как и текущее финансовое планирование является частью стратегического планирования, которое служит средством для достижения целей текущего планирования, и которые в конечном счете приводят к осуществлению общей стратегической цели предприятия. Оперативное финансовое планирование отличается от других видов, прежде всего в решении краткосрочных задач, которые служат переходным этапом для достижения более крупных целей предприятия. Краткосрочность определяется в рамках

месяца, недели или дня.

Все задачи, которые решаются при оперативном планировании, направлены для корректировки и уточнения принятых бюджетов предприятия. Потому что ситуация на рынке периодически склонна к изменениям, а на некоторых предприятиях большую роль играет сезонность, то оперативному планированию необходимо уделять особенное внимание [22, с. 147].

Необходимо отметить, что почти все финансовые планы предприятия являются составной частью также не менее важного документа предприятия – бизнес-плана. Если дать определение бизнес-плану, то в международной практике бизнес-план является обобщающим документом, который описывает стратегию развития предприятия в целом, и в частности отдельных структурных подразделений и единиц. Финансовый план, чаще всего, является итоговой частью бизнес-плана и содержит, как правило, прогнозные финансовые документы, которые составлены при обобщении всех имеющихся разделов бизнес-плана в стоимостном выражении [20, с. 149].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что все три рассмотренных вида финансового планирования деятельности организации являются взаимосвязанными и значимыми, потому что цели оперативного планирования служат достижению целей текущего финансового плана, а цели текущего планирования, в свою очередь, способами достижения стратегической цели.

Однако, несмотря на всю трудоемкость и сложность финансового планирования, оно иногда невыгодно для малых и средних предприятий, но данному планированию все же необходимо уделять внимание, для того чтобы преодолеть конкуренцию, добиться хороших результатов коммерческой деятельности и в итоге занять лидирующую позицию на рынке.

1.2 Методические подходы к формированию финансового плана

Рассмотрение методических подходов к финансовому плану начнем с рассмотрения основных этапов финансового планирования.

Основные этапы финансового планирования деятельности на разных предприятиях примерно одинаковы. Есть конечно, и определённые различия, к примеру, если предприятие новое, то данный анализ деятельности прошлых периодов не проводится из-за его отсутствия [17, с. 136].

В общем плане, финансовое планирование на предприятии состоит из пяти основных этапов, которые также конкретизируются на мелкие задачи [16, с. 125].

Рассмотрим особенности комплексного анализа финансовой деятельности организации за прошлый отчетный период или за несколько отчетных периодов. При реализации этого этапа финансового планирования, происходит составление перечня специальных документов сроков разработки, порядке финансового плана на будущий период, а также проводится анализ степени исполнения финансового плана за прошлый период [25, с. 171].

Данный этап является важнейшим и основополагающим, поскольку от результатов анализа и выводов, сделанных на его основе, зависит эффективность всех видов финансового плана формируемого на предстоящий период.

Для того, чтобы финансовый план организации был наиболее точен, стоит проводить всесторонний анализ деятельности предприятия с применением нескольких основных видов анализа [9, с. 346]:

1. Горизонтальный анализ динамики основных экономических показателей деятельности предприятия. Данный анализ позволяет определить изменение основных показателей в динамике, выявить отклонения, которые могут оказать существенное влияние на формирование целей и способов их достижения стратегического и текущего финансового плана на предстоящий период [23, с. 41]. В основном, данный вид анализа направлен на изменение количественных показателей.

2. Вертикальный анализ структуры основных экономических

показателей. Данный вид анализа позволяет определить недостатки, имеющиеся в структуре основных показателей деятельности, а также помогает финансовому менеджеру скорректировать будущий финансовый план таким образом, чтобы не только изменить количественную и стоимостную сторону плана, но её качественную составляющую, сформировав на его основе ряд эффективных управленческих решений.

3. Трендовый анализ плановых и отчетных показателей за несколько периодов. Еще один важнейший вид анализа, без которого финансовое планирование не представляется возможным. Если горизонтальный анализ предполагает, в основном, сравнение рядом стоящих показателей, следующих друг за другом, то трендовый анализ позволяет провести процентное сравнение показателей за ряд периодов по отношению к определенному базисному [18, с. 247].

4. Факторный анализ – самый существенный и конкретный вид анализа при планировании будущей деятельности предприятия. Данный вид анализа, позволяет выявить причины изменения того или иного показателя, а также определить какой элемент оказал самое сильное влияние на данное изменение [12, с. 99].

На данном этапе, выясняются причины отклонений плановых показателей от фактических; определяются недостатки финансового плана, используемого в предыдущих отчетных периодах; определяются резервы улучшения эффективности деятельности предприятия в целом и усовершенствования перспективного финансового плана.

Прогнозирование финансовых результатов ожидаемых в предстоящем периоде и составление основных документов (прогноз основных форм финансовой отчетности). На данном этапе, проводится прогнозный расчет плановых показателей и конечных результатов, с учетом проведенного финансового анализа деятельности предприятия в предыдущих периодах и сделанных, на его основе, выводов.

Расчет плановых показателей осуществляется с использованием

следующих основных методов:

1. Нормативный метод является самым распространенным методом финансового планирования. Его сущность заключается в расчете финансовых показателей на основе общепринятых экономических норм, установленных на том или ином уровне государственной власти и на самом предприятии. В качестве примеров самых популярных нормативов можно привести налоговые ставки, размер обязательных платежей в бюджет, расчет себестоимости продукции ит.п.

2. Расчетно-аналитический метод является альтернативой нормативному методу. Применяется в случаях, когда нормативы отсутствуют, а взаимосвязь между показателями является косвенной. Косвенная взаимосвязь показателей определяется исходя из анализа динамики отчетных данных и их экспертной оценки, а также на основе экспертной оценки перспектив развития того или иного показателя. В качестве основы для применения данного метода расчета финансовых показателей используются результаты, полученные при проведении факторного анализа [9, с. 126]. Алгоритм действий финансового менеджера при использовании данного метода основывается на том, что большинство показателей зависят от объема реализованной продукции. При формировании финансового плана, с использованием данного метода, финансовый менеджер определяет показатели, которые изменились прямо пропорционально объему реализации в отчетном периоде и планируемый объем реализации на предстоящий год, а затем на основе этих данных составляет оценку показателей отчетного года в соответствии с предполагаемым изменением объема реализации в предстоящем году.

3. Балансовый метод – это метод финансового планирования, при котором достигается баланс между финансовыми ресурсами, имеющимися в организации на начало планируемого периода, фактической финансовой потребностью в них на предстоящий период (приход-расход) и планируемыми остатками на конец планируемого периода [2, с. 125].

4. Метод оптимизации плановых решений – метод расчета показателей

финансового плана, при котором происходит разработка разных вариантов плановых расчетов, для дальнейшего их сравнения и определения самого эффективного и оптимального из них. Критерии выбора могут быть различными в зависимости от главной цели установленной руководством предприятия и могут быть следующими:

- максимизация прибыли;
- минимизация затрат;
- минимизация финансовых вложений;
- сокращение периода оборота капитала;
- максимальный доход на 1 рубль, вложенный в производство.

Все перечисленные критерии выбора оптимального решения могут применяться как по отдельности, так и в той или иной комбинации [5, с. 326]. Как уже говорилось ранее, на выбор критерия оказывает сильнейшее влияние основная цель стратегического или текущего финансового плана.

5. Метод экономико-математического моделирования является логическим продолжением расчетно-аналитического метода и предполагает построение экономико-математической модели плановых показателей для принятия эффективного планового решения [21, с. 127]. Данный метод можно назвать обобщающим и объединяющим в себе все вышеперечисленные методы. Для того, чтобы использование этого метода стало возможным, для начала необходимо произвести расчет плановых показателей на предстоящий период хотя бы по нескольким из них.

Таким образом, можно сделать вполне обоснованный вывод, что данный этап финансового планирования является самым трудоемким, ответственным и значимым, поскольку от того, насколько точно будут произведены расчеты, будет зависеть исполнение всего финансового плана, а значит и эффективность всего бизнеса на планируемый период.

Формирование финансового плана как документа. На данном этапе происходит подготовка самого финансового плана, как документа, который в дальнейшем будет передан на

утверждении специальному уполномоченному органу или должностному лицу. Финансовый план является документом, закрепляющим все прогнозные и расчетные плановые показатели, сформированные на предыдущих этапах планирования [8, с. 53].

Исходя из рассмотренных выше этапов финансового планирования, можно сделать следующий вывод: все этапы между собой взаимосвязаны; один этап постепенно перетекает в другой; и, в конечном итоге, все расчеты и принятые решения на каждом, отдельно взятом, этапе, помогают сформировать основной документ – финансовый план организации с возможным разделением его по видам на стратегический, текущий и оперативный.

1.3 Особенности финансового планирования на предприятиях рекреационной сферы

Финансовые планы – неотъемлемая часть любой экономики. Тем не менее, для каждого отдельно взятого учреждения и для каждой отрасли финансовый план будет абсолютно разным – между ними существует огромное количество различий. Финансовое планирование рекреационной отрасли также имеет свои, специфические особенности.

Так, если рассматривать реструктуризацию в области санаторно – курортных комплексов, одним из самых важных факторов можно считать совершенствование финансового планирования. Впрочем, такая необходимость возникает в определенных ситуациях (например, когда показатели рентабельности санаторно-курортной организации находятся на очень низком уровне [3, с. 131].

Для того, чтобы предприятие смогло обойти своих конкурентов и выжить в условиях жесткой рыночной экономики, ему просто необходимо использовать самые действенные и эффективные инструменты финансового менеджмента. Традиционные системы управления и оперативного планирования не подходят – они отнимают очень много времени, денег и нервов. По сути, одним из

лучших методов планирования можно считать такую схему:

- «снизу - вверх»;
- «сверху - вниз»;
- смешанное и бюджетное планирование.

Безусловно, в любом из этих способов есть свои плюсы и минусы, достоинства и недостатки [1, с. 180]. Рассмотрим их подробнее.

Схема «снизу – вверх» подразумевает минимальные финансовые затраты хозяйствующего субъекта. Сами планы на развитие этих объектов могут быть абсолютно разными, но в целом не будут выполнять основные цели и задачи, которые были в них прописаны.

Планирование «сверху - вниз» отличается высокой стоимостью затрат на планирование, зато развитие хозяйствующих объектов полностью соответствует запланированным целям.

Смешанное планирование позволяет «смешать» два предыдущих метода – это обеспечивает максимальную результативность и соответствие поставленным целям. Но, на практике, далеко не каждая компания может справиться с этим методом, поэтому большая часть руководителей прибегают к следующему методу:

Бюджетное планирование. Оно подразумевает жесткую регламентацию и контроль всех без исключения процессов. Такое планирование осуществляется исходя из четко поставленных задач и целей, подробного плана действий, подсчетов затрат и исполнения запланированных действий [26, с. 137]. Оно включает в себе достоинства предыдущих методов, и не обращает внимание на их недостатки (точнее, умеет их обезвредить и взять от перечисленных методов только самое лучшее и полезное). Этот метод позволяет грамотно и быстро достичь единства целей хозяйствующего субъекта, распределить ответственность и права всех участников данного процесса в управленческой системе – это значительно улучшает финансовые показатели деятельности той или иной хозяйствующей компании.

Единственным недостатком этого метода можно считать сложности

организации закладывания и реализации бюджета на первоначальном этапе. Кроме того, время от времени между руководством и сотрудниками возникает непонимание (например, сотрудники не понимают всю важность планирования, а начальство не умеет четко формулировать мысли и отдавать команды). Принято считать, что бюджетирование – это своеобразный процесс разработки сводного и частного бюджета той или иной компании, и осуществление руководством строгого контроля над их выполнением [24, с. 31]. Получается, что в случае использования этого метода, основу бюджетирования составляют и контроль и планирование одновременно.

Рассмотрим подробнее, что входит в систему бюджетирования:

- стратегии, цели и задачи;
- виды бюджетов и закладывание конкретных сумм на определенный временной период;
- функции бюджетирования и установка определенного регламента;
- организационное обеспечение выполнения тех или иных целей.

Опыт отдельных предприятий санаторно-курортной отрасли свидетельствует о том, что при построении бюджетирования главное внимание необходимо уделять специфике организации, а также ее внутреннему устройству. Применение «типовых» методик по организации бюджетирования не упрощает процесс принятия управленческого решения, а наоборот, усложняет, потому что не позволяет разложить проблему на составляющие, всесторонне изучить сложившуюся ситуацию [19, с. 151].

Для предприятий санаторно-курортного комплекса предлагается выделение центров ответственности, в качестве которых в санатории выступают подразделения или группа подразделений, за деятельность которых несет ответственность определенный руководитель:

- ЦО заместителя генерального директора по финансам, учету и прогнозированию;
- ЦО заместителя по административно-хозяйственной части;
- ЦО заведующих спальными корпусами;

- ЦО заместителя генерального директора по медицинской части;
- ЦО заместителя генерального директора по питанию;
- ЦО заместителя генерального директора по размещению;
- ЦО заместителя по культурно-массовому обслуживанию.

Выделение центров ответственности позволяет организовать сбор информации по объектам учета затрат, в качестве которых выступают все виды предоставляемых услуг: проживание, питание, лечение, досуг, бытовое и транспортное обслуживание и прочие услуги; вовремя выявлять отклонения в фактических затратах и обнаруживать причины для их возникновения; мотивировать сотрудников благодаря установлению ответственности за отклонения запланированных и нормативных от фактических затрат введение поощрений работникам ЦО за экономию затрат посредством премий в размере суммы экономии и развитие материально-технической и ресурсной базы центра ответственности [14, с. 15-17].

К особенностям организации бюджетирования на предприятиях санаторно-курортного комплекса следует отнести сложности, которые связаны с разработкой бюджета продаж. Бюджет продаж рекомендуется разрабатывать в натуральном и стоимостном выражении, для этого целесообразно воспользоваться следующими методами:

- прогнозирование на основе трендовых кривых;
- прогнозирование с учетом сезонности;
- консенсус-прогноз объема продаж - это усредненный согласованный прогноз, при разработке которого используются данные прогнозирования различными методами, при этом прогноз, сформированный с помощью того или иного метода, рассматривается как самостоятельная возможная траектория изменения продаж в бюджетном году [4, с. 31].

Помимо данных о деятельности самого санаторно-курортного предприятия, во время составления бюджета продаж необходимо также учитывать влияние других факторов. К одному из таких факторов относят изменения в предпочтениях клиентов, которые формируются благодаря

активной политики по развитию определенного направления.

Также еще фактором, который влияет на объем продаж услуг, является рост среднедушевого дохода населения, который позволяет определенную часть этого дохода тратить на покупку санаторно-курортных услуг. Достаточно точно определять величину влияния указанных выше факторов на уровне отдельного предприятия нецелесообразно, однако важно следить за их динамикой.

Таким образом, отправной точкой служит определение планируемого количества услуг, которое санаторно-курортное предприятие предполагает реализовать в следующем отчетном году, и цены на эти услуги. Бюджет продаж такого предприятия планируется по каждому виду предоставляемой услуги, и представляет прогноз совокупного дохода. Названный бюджет является основой всех других бюджетов предприятия: бюджета денежных средств, зависящего от наличных поступлений за реализованные услуги, сметы расходов и др.

Совершенствование финансового планирования на предприятии санаторно-курортного комплекса, которое осуществляется в рамках реструктуризации, будет способствовать экономии финансовых средств, сокращению непроизводительных расходов по пересмотру ежеквартальных смет и планов, большей гибкости в контроле себестоимости и управлении, а также повышению точности плановых показателей [14, с. 15].

Глава 2 Анализ и оценка системы финансового планирования ООО «Торнадо»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

ООО «Торнадо» расположено по адресу: 352855, Краснодарский край, Туапсинский район, п. Новомихайловский, б/о «НЭВЗ».

Основной целью Общества является предпринимательская деятельность, направленная на получение прибыли.

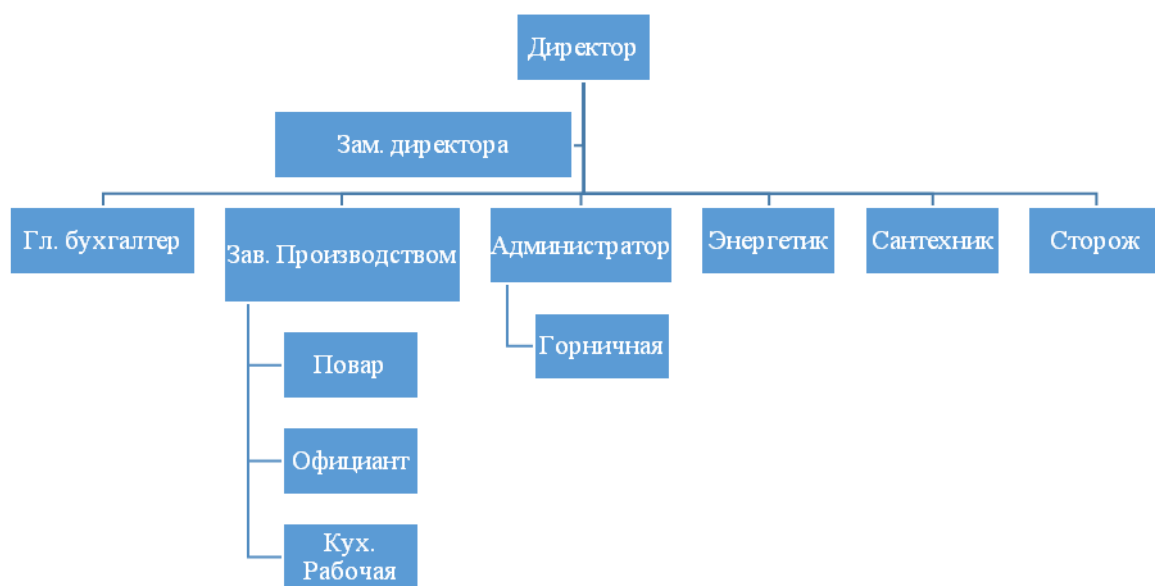
Основными видами и предметом деятельности Общества являются:

- организация отдыха;
- оказание посреднических услуг в организации отдыха, туризма, информационном и другом сотрудничестве;
- деятельность в сфере общественного питания;
- оказание транспортных услуг;
- оптовая, розничная и комиссионная торговля;
- любые виды легальных услуг;
- любая законная коммерческая деятельность;
- осуществление в порядке диверсификации иной предпринимательской деятельности, не запрещенной действующим законодательством РФ и соответствующей целям Общества.

Организационная структура ООО «Торнадо» является линейно-функциональной (рис. 2.1).

Эта структура управления основывается на функциональном разделении полномочий руководителей и линейном подчинении определенных специалистов (работников) соответствующим функциональным руководителям. Достоинство этой структуры заключается в том, что обеспечивает однозначное и оперативное руководство по каждому виду работы. Недостатком является повышение степени обособленности работников различных функциональных

подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия на уровень руководителя организации.



Р

ис. 2.1. Организационная структура ООО «Торнадо»¹

Элементы организационной структуры также находят отражение в штатном расписании предприятия (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Штатное расписание ООО «Торнадо»²

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Всего в месяц, руб.
Директор	1	16000	16000
Зам. директора	1	14000	14000
Гл. бухгалтер	1	14000	14000
Зав. Производством	1	13000	13000
Администратор	4	13000	52000

¹ Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

² Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Энергетик	1	13000	13000
Горничная	6	11000	66000

Продолжение таблицы 2.1

Повар	2	12000	24000
Официант	6	11000	66000
Сантехник	1	11000	11000
Сторож	2	11000	22000
Кух. Рабочая	4	11000	44000
Итого:	30	150000	355000

Согласно штатному расписанию, в ООО «Торнадо» количество штатных единиц составляет 30 единиц. Фонд оплаты труда в месяц составляет 355 тыс. руб.

Анализ финансовых результатов ООО «Торнадо» представлен в табл. 2.2.

Таблица 2.2

**Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах ООО
«Торнадо» за 2014-2016 гг., тыс. руб.³**

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Выручка	41514	40814	42233	-700	1419	-1,69	3,48
Себестоимость продаж	35010	36300	39499	1290	3199	3,68	8,81
Валовая прибыль (убыток)	6504	4514	2734	-1990	-1780	-30,60	-39,41
Коммерческие расходы	26	25	28	-1	3	-3,85	12,00
Прибыль (убыток) от продаж	6478	4489	2707	-1989	-1782	-30,70	-39,70

³Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Проценты к получению	221	75	82	-146	7	-66,06	9,33
----------------------	-----	----	----	------	---	--------	------

Продолжение таблицы 2.2

Проценты к уплате	356	299	209	-57	-90	-16,01	-30,10
Прочие доходы	2152	3039	2391	887	-648	41,22	-21,32
Прочие расходы	2028	3925	5906	1897	1981	93,54	50,47
Прибыль (убыток) до налогообложения	6467	3378	-935	-3089	-4313	-47,77	-127,68
Текущий налог на прибыль	1138	624	0	-514	-624	-45,17	-100,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	-100	-109	-299	-9	-190	9,00	174,31
Изменение отложенных налоговых активов	112	80	384	-32	304	-28,57	380,00
Прочее	62	-66	65	-128	131	-206,45	-198,48
Чистая прибыль (убыток)	5403	2660	-785	-2743	-3445	-50,77	-129,51

В 2015 году объем выручки уменьшился на 1,69 %. Во второй половине периода позитивный прирост составил 3,48 % по сравнению с годом ранее. Отсутствие стабильного дохода от реализации товаров и услуг указывает на наличие проблем у предприятия. Необходимо работать в направлении повышения конкурентоспособности и формирования группы лояльных клиентов.

В 2015 году прирост себестоимости продаж превышает прирост выручки. Это однозначно негативная тенденция, указывающая на то, что у предприятия остается все меньше средств для осуществления остальных расходов. Такое положение дел продолжается в течение всего периода, то есть предприятию

необходимо оптимизировать существующую систему управления расходами.

Отрицательное значение прибыли от продаж свидетельствует об неэффективной основной деятельности предприятия, которая способна генерировать прибыль. В целом предприятие за анализируемый период сформировало положительный финансовый результат, однако в 2016 году сумма финансового результата деятельности предприятия составила -785 тыс. руб. В рамках анализа финансово-экономического состояния ООО «Торнадо» следует также рассмотреть состав и структуру актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса (табл. 2.3).

Таблица 2.3

**Горизонтальный анализ активов ООО «Торнадо» за 2014-2016 гг.,
тыс. руб.⁴**

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Основные средства	18073	20395	23238	2322	2843	12,85	13,94
Финансовые вложения	362	362	362	0	0	0	0
Отложенные налоговые активы	396	415	817	19	402	4,80	96,87
Прочие внеоборотные активы	1835	986	682	-849	-304	-46,27	-30,83

⁴Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Внеоборотные активы ВСЕГО	20666	22158	25099	1492	2941	7,22	13,27
------------------------------	-------	-------	-------	------	------	------	-------

Продолжение таблицы 2.3

Запасы	1583	2358	2064	775	-294	48,96	-12,47
НДС	19	54	42	35	-12	184,21	-22,22
Дебиторская задолженность	27169	23836	21743	-3333	-2093	-12,27	-8,78
Денежные средства и денежные эквиваленты	1345	148	464	-1197	316	-89,00	213,51
Прочие оборотные активы	13	21	67	8	46	61,54	219,05
Оборотные активы ВСЕГО	30128	26416	24380	-3712	-2036	-12,32	-7,71
Баланс	50795	48574	49480	-2221	906	-4,37	1,87

По результатам табл. 2.3 были получены следующие результаты.

В 2015 г. прирост основных средств составлял 12,85 %. Это свидетельствует о повышении производственного и сбытового потенциала предприятия. В следующем периоде тенденция сохранилась, и прирост составил 13,94 %.

Наблюдается прирост внеоборотных активов на 7,22 %. Этот факт свидетельствует об улучшении имущественного положения предприятия. В следующем периоде тенденция сохранилась, и прирост составил 13,27 %.

Прирост запасов составлял в 2015 году 48,96 % по сравнению с годом

ранее. В общем случае повышение уровня запасов положительно влияет на непрерывность производственного и сбытового процесса. Но проблемой может быть избыточное накопление запасов, которое ведет к привлечению дополнительных заемных средств. После этого наблюдаем изменение тенденции и уменьшение суммы запасов на 12,47 %. На конец 2016 года сумма запасов составляла 2064 тыс. руб.

Сумма дебиторской задолженности демонстрирует снижение на 12,27 %. С одной стороны, это сдерживает сбыт рекреационных услуг, но, с другой стороны, позитивно влияет на финансовые затраты, ведь нет необходимости привлекать дополнительные средства для финансирования этого элемента активов. Сумма денежных средств на расчетном счете и в кассе постоянно колеблется, что нормально для любого предприятия. Наблюдается отрицательный прирост оборотных активов на 12,32 %. В 2016 году тенденция сохранилась, и отрицательный прирост оборотных активов составил 7,71 %.

В целом наблюдается отрицательный прирост активов на 4,37 %. Но во второй части исследуемого периода ситуация меняется, и прирост активов составляет 1,87 % в сравнении с предыдущим годом.

Далее проведем горизонтальный анализ пассивов ООО «Торнадо». Горизонтальный анализ пассивов ООО «Торнадо» представлен в табл. 2.4.

Таблица 2.4

**Горизонтальный анализ пассивов ООО «Торнадо» за 2014-2016 гг.,
тыс. руб.⁵**

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Абсолютное отклонение, +/-		Относительное отклонение, %	
				2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.	2015г. к 2014г.	2016г. к 2015г.
Уставной капитал	1104	1104	1104	0	0	100,00	100,00

⁵Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

(складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)							
Переоценка внеоборотных активов	5085	5079	5066	-6	-13	-0,12	-0,26

Продолжение таблицы 2.4

Резервный капитал	1104	1104	1104	0	0	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	26427	23516	22745	-2911	-771	-11,02	-3,28
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	33720	30804	30019	-2916	-785	-8,65	-2,55
Заемные средства	4322	4010	3752	-312	-258	-7,22	-6,43
Отложенные налоговые обязательства	699	761	1072	62	311	8,87	40,87
Резервы под условные обязательства	3139	2478	1564	-661	-914	-21,06	-36,88
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	8161	7249	6388	-912	-861	-11,18	-11,88
Заемные средства	3123	2957	4382	-166	1425	-5,32	48,19
Кредиторская задолженность	5508	7238	8366	1730	1128	31,41	15,58
Доходы будущих периодов	100	97	94	-3	-3	-3,00	-3,09
Резервы предстоящих расходов и платежей	170	217	230	47	13	27,65	5,99
Прочие краткосрочные обязательства	12	12	1	0	-11	0	-91,67
КРАТКОСРОЧНЫЕ	8913	10521	13073	1608	2552	18,04	24,26

ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО							
Баланс	50795	48574	49480	-2221	906	-4,37	1,87

В 2015 году стоимость собственного капитала ООО «Торнадо» уменьшилась на 8,65% по сравнению с 2016 годом за счет уменьшения рыночной стоимости имеющихся у предприятия необоротных активов. После этого тенденция остается неизменной, и сумма переоценки внеоборотных активов уменьшается на 0,26 % по сравнению с годом ранее.

На конец 2016 года сумма нераспределенной прибыли составляла 22745 тыс. руб. Положительное значение показателя является хорошим явлением, которое свидетельствует, что рост собственного капитала субъекта хозяйствования происходит за счет эффективной работы менеджмента.

Сумма собственного капитала уменьшается. Это негативная динамика, которая свидетельствует о снижении благосостояния инвесторов и собственников предприятия.

Наблюдается уменьшение суммы долгосрочных заемных средств в 2015 году на 7,22 %. Направление прироста остается негативным, и в 2016 году сумма долгосрочных заемных средств уменьшается на 6,43 % по сравнению с годом ранее.

Сумма долгосрочных обязательств постоянно снижается. Важно, чтобы такое снижение происходило за счет уменьшения суммы наиболее дорогих источников средств.

В 2016 году прирост суммы кредиторской задолженности остается положительным.

Ежегодно предприятие формирует все больший резерв предстоящих расходов и платежей.

Сумма краткосрочных обязательств постоянно растет, что негативно влияет на текущую ликвидность. Этот факт свидетельствует о снижении общей суммы финансовых ресурсов предприятия для осуществления своей деятельности.

Можно сделать общий вывод. Финансовое состояние организации удовлетворительное. Постоянное снижение суммы собственного капитала свидетельствует о плохой работе менеджмента предприятия.

Предприятие не получает стабильной прибыли, и значение показателя колеблется из года в год. Наблюдается постоянное снижение интенсивности использования основных средств. Политика управления запасами постоянно ухудшается, т.к. оборачиваемость запасов снижается, что ведет к повышению издержек, связанных с их хранением. Стабильная политика управления дебиторской задолженностью отсутствует. Зависимость предприятия от заемного капитала низкая, что говорит о высокой финансовой устойчивости.

2.2 Анализ действующей системы финансового планирования

Финансовое планирование в ООО «Торнадо» происходит ежегодно специально на это назначенными сотрудниками.

Финансовый план для ООО «Торнадо» в первую очередь представляет собой метод для достижения поставленных целей организации, в частности его стратегического развития. Опишем более подробно процесс составления финансового плана на предприятии. В ООО «Торнадо» финансовой службой происходит составление платежного календаря и финансового плана на год с разбивкой его поквартально. Такое планирование происходит при помощи экстраполяционного метода, нормативного метода и балансового метода.

Также финансовый план ООО «Торнадо» содержит справочную информацию, в которой отражаются фактические показатели прошлого года и плановых показателей текущего года.

Основной целью составления финансового плана в ООО «Торнадо» является пропорциональное распределение расходов и доходов. Финансовый план ООО «Торнадо» способствует получению чистой прибыли и валовой прибыли, размер которых должен быть больше чем прогнозный показатель

текущего года, который рассчитывается на базе фактически достигнутых показателей I квартала текущего года и прогнозных показателей II, III и IV кварталов текущего года, а также с учетом инфляции и ее прогнозируемого уровня.

Следует выделить неудовлетворительную ситуацию, сложившуюся на предприятии, которая заключается в том, что у предприятия отсутствует бюджет расходов и доходов по всем видам деятельности, в частности: инвестиционной, операционной и финансовой. Эти бюджеты должны быть разработаны для наиболее жесткого контроля выполнения плановых показателей, а также для точности прогноза.

Было выяснено, что в ООО «Торнадо» не существует общей финансовой стратегия развития, поэтому данный аспект снижает эффективность финансового планирования на предприятии. Однако значительное внимание в ООО «Торнадо» сосредоточено на оперативном и текущем планировании.

Рассмотрим финансовый план активов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год (табл. 2.5).

Согласно финансовому плану активов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год увеличение активов баланса планируется на 30%. Данный показатель был выбран из-за специфики санаторно-курортной деятельности предприятия.

Таблица 2.5

**Финансовый план активов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год,
тыс. руб.⁶**

Показатели	Отчетный период 2015 год	Прогноз на следующий год (с увеличением объема продаж в 1,3 раза)
Основные средства	20395	26513,5
Финансовые вложения	362	470,6
Отложенные	415	539,5

⁶Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

налоговые активы		
Прочие внеоборотные активы	986	1281,8
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	22158	28805,4
Запасы	2358	3065,4

Продолжение таблицы 2.5

НДС	54	70,2
Дебиторская задолженность	23836	30986,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	148	192,4
Прочие оборотные активы	21	27,3
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	26416	34340,8
Баланс	48574	63146,2

Далее проведен анализ финансового плана активов предприятия на 2016 год и фактический баланс предприятия за отчетный 2016 год (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Анализ финансового плана активов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год и фактического отчета о финансовых результатах предприятия за отчетный 2016год, тыс. руб.⁷

Показатели	Факт 2016 год	Прогноз на 2016 год	Абсолютное отклонение факта к прогнозу, тыс. руб.	Относительное отклонение факта к прогнозу, %

⁷ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Основные средства	23238	26513,5	-3275,5	87,65
Финансовые вложения	362	470,6	-108,6	76,92
Отложенные налоговые активы	817	539,5	277,5	151,44

Продолжение таблицы 2.6

Прочие внеоборотные активы	682	1281,8	-599,8	53,21
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	25099	28805,4	-3706,4	87,13
Запасы	2064	3065,4	-1001,4	67,33
НДС	42	70,2	-28,2	59,83
Дебиторская задолженность	21743	30986,8	-9243,8	70,17
Денежные средства и денежные эквиваленты	464	192,4	271,6	241,16
Прочие оборотные активы	67	27,3	39,7	245,42
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ ВСЕГО	24380	34340,8	-9960,8	70,99
Баланс	49480	63146,2	-13666,2	78,36

Как видно из показателей, фактические показатели в активе баланса за 2016 год меньше плановых на 30-40%.

Помимо всего, прочих внеоборотных активов меньше на 46,79%,

фактическая величина показателя основных средств меньше планового на 12,35 %, также запасов меньше на 32,67%, финансовых вложений меньше на 23,08%, дебиторская задолженность тоже меньше на 29,83%, актив баланса меньше на 21,64%. Данный факт свидетельствует о том, что в ООО «Торнадо» составление финансовых планов предприятия не было сопряжено с анализом предыдущих периодов, поэтому рассматриваемому предприятию необходимо провести пересмотр алгоритма составления финансового планирования.

Далее рассмотрим финансовый план пассивов ООО «Торнадо» на 2016 год (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Финансовый план пассивов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год, тыс.руб.⁸

Показатели	Отчетный период 2015 год	Прогноз на 2016 год (с увеличением объема продаж в 1,3 раза)
Уставной капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1104	1435,20
Переоценка внеоборотных активов	5079	6602,70
Резервный капитал	1104	1435,20
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23516	30570,80
СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	30804	40045,20
Заемные средства	4010	5213,00
Отложенные налоговые обязательства	761	989,30

⁸Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Резервы под условные обязательства	2478	3221,40
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	7249	9423,70
Заемные средства	2957	3844,10
Кредиторская задолженность	7238	9409,40
Доходы будущих периодов	97	126,10

Продолжение таблицы 2.7

Резервы предстоящих расходов и платежей	217	282,10
Прочие краткосрочные обязательства	12	15,60
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	10521	13677,30
Баланс	48574	63146,20

Также проанализируем финансовый план пассивов ООО «Торнадо» на 2016 год и фактический баланс предприятия за отчетный 2016 год (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Анализ финансового плана пассивов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год и фактического баланса предприятия за отчетный 2016 год, тыс. руб.⁹

Показатели	Факт 2016 год	Прогноз на 2016 год	Абсолютное отклонение факта к прогнозу, тыс. руб.	Относительное отклонение факта к прогнозу, %
Уставной капитал (складочный капитал, уставный	1104	1435,20	-331,20	76,92

⁹Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

фонд, вклады товарищей)				
Переоценка внеоборотных активов	5066	6602,70	-1536,70	76,73
Резервный капитал	1104	1435,20	-331,20	76,92
Нераспределенная прибыль	22745	30570,80	-7825,80	74,40

Продолжение таблицы 2.8

СОБСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ	30019	40045,20	-10026,20	74,96
Заемные средства	3752	5213,00	-1461,00	71,97
Отложенные налоговые обязательства	1072	989,30	82,70	108,36
Резервы под условные обязательства	1564	3221,40	-1657,40	48,55
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	6388	9423,70	-3035,70	67,79
Заемные средства	4382	3844,10	537,90	113,99
Кредиторская задолженность	8366	9409,40	-1043,40	88,91
Доходы будущих периодов	94	126,10	-32,10	74,54
Резервы предстоящих расходов и платежей	230	282,10	-52,10	81,53
Прочие краткосрочные обязательства	1	15,60	-14,60	6,41

КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ВСЕГО	13073	13677,30	-604,30	95,58
Баланс	49480	63146,20	-13666,20	78,36

Как видно из представленных данных, наблюдается уменьшение фактических показателей пассива баланса за 2016 год относительно плановых показателей в среднем на 20-35%. Фактическая величина уставного капитала меньше на 23,08%, в том числе резервного капитала также меньше на 23,08%, отложенных налоговых обязательств наоборот больше на 8,36%, заемные средства меньше на 28,03%, а долгосрочные обязательства общей суммой меньше на 32,21%, краткосрочные обязательства также снижены на 4,42%. Приведенные показатели являются нейтральными для ООО «Торнадо», однако большая разница между фактическими показателями и плановыми свидетельствует о необходимости совершенствования алгоритма составления и реализации финансового плана. Далее рассмотрим финансовый план формирования финансовых результатов предприятия ООО «Торнадо» и фактическое его исполнение в разрезе текущего финансового планирования на 2016 год, представленный табл. 2.9.

Таблица 2.9

**Финансовый план формирования финансовых результатов
предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год, тыс. руб.¹⁰**

Показатели	Отчетный период 2015 год	Прогноз на 2016 год (с увеличением объема продаж в 1,3 раза)
Выручка	40814	53058,2
Себестоимость продаж	36300	47190
Валовая прибыль (убыток)	4514	5868,2

¹⁰Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Коммерческие расходы	25	32,5
Прибыль (убыток) от продаж	4489	5835,7
Проценты к получению	75	97,5
Проценты к уплате	299	388,7
Прочие доходы	3039	3950,7
Прочие расходы	3925	5102,5
Прибыль (убыток) до налогообложения	3378	4391,4

Продолжение таблицы 2.9

Текущий налог на прибыль	624	811,2
Изменение отложенных налоговых обязательств	-109	-141,7
Изменение отложенных налоговых активов	80	104
Прочее	-66	-85,8
Чистая прибыль (убыток)	2660	3458

Согласно данным финансового плана по формированию финансовых результатов ООО «Торнадо» на 2016 год увеличение в объеме продаж услуг предприятия планируется на 30%. Данный показатель выбран из-за специфики санаторно-курортной деятельности ООО «Торнадо».

Далее проведем анализ финансового плана по формированию финансовых результатов ООО «Торнадо» на 2016 год и фактического отчета о финансовых результатах за отчетный 2016 год (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Анализ финансового плана формирования финансовых результатов предприятия ООО «Торнадо» на 2016 год и фактического отчета о финансовых результатах предприятия за отчетный 2016 год, тыс. руб.¹¹

¹¹Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Показатели	Отчет о финансовых результатах предприятия за 2016 год	Прогноз на 2016 год	Абсолютное отклонение факта к прогнозу, тыс. руб.	Относительное отклонение факта к прогнозу, %
Выручка	42233	53058,2	-10825,2	79,60
Себестоимость продаж	39499	47190	-7691	83,70
Валовая прибыль (убыток)	2734	5868,2	-3134,2	46,59

Продолжение таблицы 2.10

Коммерческие расходы	28	32,5	-4,5	86,15
Прибыль (убыток) от продаж	2707	5835,7	-3128,7	46,39
Проценты к получению	82	97,5	-15,5	84,10
Проценты к уплате	209	388,7	-179,7	53,77
Прочие доходы	2391	3950,7	-1559,7	60,52
Прочие расходы	5906	5102,5	803,5	115,75
Прибыль (убыток) до налогообложения	-935	4391,4	-5326,4	-21,29
Текущий налог на прибыль	0	811,2	-811,2	0,00
Изменение отложенных налоговых обязательств	-299	-141,7	-157,3	211,01
Изменение отложенных налоговых активов	384	104	280	369,23
Прочее	65	-85,8	150,8	-75,76
Чистая прибыль	-785	3458	-4243	-22,70

(убыток)				
----------	--	--	--	--

Как видно из приведенных данных, фактические показатели отчета о финансовых результатах ООО «Торнадо» за 2016 год ниже плановых в основном на 20-40%.

Также фактические показатели выручки ООО «Торнадо» за 2016 год меньше плановых показателей на 20,4%, также себестоимость продаж уменьшена на 16,3%, в том числе валовая прибыль предприятия меньше на 53,41%, а прибыли от продаж также меньше на 53,61%, коммерческие расходы меньше на 13,85%. Из этого можно сделать вывод, что в ООО «Торнадо» финансовый план был составлен без учета анализа предыдущих периодов и ООО «Торнадо» необходимо пересмотреть алгоритм в составлении финансового планирования.

Поэтому можно заключить, что планирование финансового результата в ООО «Торнадо» является неудовлетворительным, потому что процент выполнения выручки составил всего 79,6%, а себестоимости 83,7%. Сальдо между запланированными показателями и фактическими почти по всем статьям превышают 10%, данным момент является отрицательным показателем. Также необходимо отметить проблемы в планировании таких показателей, которые превышают 100%. Такие разногласия в финансовом планировании привели к такой ситуации, что превышение доходов над расходами по факту и плану различны. Следует сделать вывод, что в ООО «Торнадо» должна использоваться более точная методика прогнозирования, которая охватывала бы значительно более широкий спектр факторов. Таким образом, в ООО «Торнадо» нужно ввести более усиленный финансовый контроль, а также повысить ответственность за невыполнение поставленных планов. Также важно выделить то, что предприятию необходимо внедрить новую методику финансового планирования, которая предусматривала бы наиболее точные изменения и отклонения различных факторов изменения внешней и внутренней среды. Также необходимо применять расчеты базовых оперативных бюджетов,

благодаря которым можно было бы автоматизировать корректировку финансовых планов и планового баланса.

Можно подвести итог, что грамотно разработанное финансовое планирование это важный шаг для ООО «Торнадо», благодаря которому будут увеличиваться показатели экономической эффективности развития организации в будущем.

Глава 3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования ООО «Торнадо»

Предлагаем ООО «Торнадо» следующие пути совершенствования финансового планирования:

1. Создание Службы финансового контроля.
2. Внедрение программного обеспечения для планирования финансовых результатов.

Рассмотрим каждое из мероприятий более подробно.

1. Создание Службы финансового контроля. В ООО «Торнадо» существует большая проблема единых принципов и форматов бюджетирования, включая критерии эффективности и методы контроля, они не учитывают особенности организационных структур, систем управления, систем распределения, делегирования полномочий, взаимосвязей между текущими и стратегическими задачами, особенностями предприятия. Другая характерная особенность - неумение выделять приоритеты. Этому свидетельствуют прочие расходы предприятия, которые необоснованно увеличиваются каждый год.

Анализ причин недостаточной эффективности функционирования ООО «Торнадо» позволил выявить основные проблемы и сформулировать следующие принципы при разработке бюджетов ООО «Торнадо»:

– процесс изменения системы планирования и бюджетирования должен успевать за соответствующими изменениями в структурах, системах управления предприятия;

– планирование (корректировка и уточнение) должно осуществляться «сверху вниз» по принципу «дерева целей» то есть системно, тогда планы будут комплексными и самодостаточными. При этом «сверху» - это не от директора ООО «Торнадо», а от учредителей, владельцев, инвесторов, тех людей, кому принадлежит данный бизнес. Поскольку это правило не соблюдается, то планирование превращается в бессмысленную акцию;

- должно осуществляться сценарное планирование и бюджетирование с учетом изменений внешней среды, внешних и внутренних рисков;
- нужно планировать защитные действия и контрдействия для компенсации реальных угроз конкурентов, их лоббистских действий и т.д.;
- следует оптимизировать планы и производственные программы с учетом стратегических интересов собственника, по экономическим и инвестиционным критериям;
- система планирования и бюджетирования должна быть привязана к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, полномочий, системе контроллинга, иначе реализация даже самых лучших планов будет неэффективной;
- обязательно должна осуществляться мотивация для «ключевых» руководителей и специалистов.

Осуществление этих принципов построения системы планирования и бюджетирования на практике позволяет реализовать и построить стратегию, снижающую вероятность финансовых потерь.

В целях повышения эффективности разработки бюджетов, различных проектов и программ ООО «Торнадо» можно предложить создание Службы внутреннего контроля (рис. 3.1).

Также важным этапом выстраивания системы контроля является комплексное обследование существующей системы внутреннего контроля предприятия или другими словами, обследование внутренней среды.

Сюда относятся обследование системы документооборота, регламентов и процедур внутреннего контроля, организации системы учета и отчетности (в том числе управленческой), изучение системы бюджетирования и контроля бюджета, а также информационных систем предприятия. Необходимо формировать «Отчет о состоянии внутреннего контроля на предприятии», последовательное заполнение которого облегчит выполнение второго этапа внедрения системы внутреннего контроля.

Проведем оценку эффективности предложенного проекта. Экономическая

оценка эффективности мероприятий является одной из ключевых в процессе принятия решения о внедрении мероприятий по повышению эффективности планирования и бюджетирования в ООО «Торнадо».

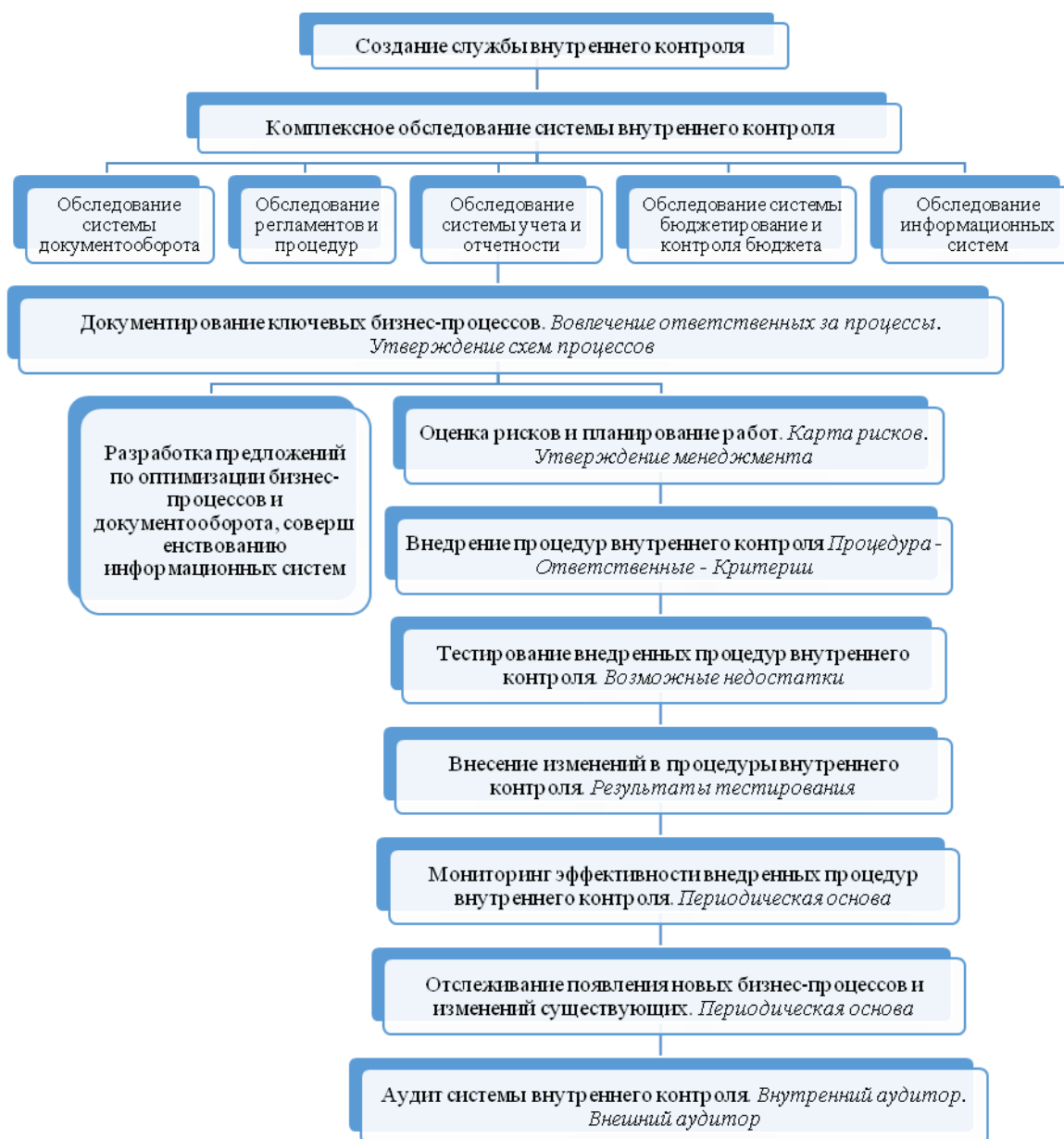


Рис. 3.1. Схема функционирования системы внутреннего контроля в ООО «Торнадо»¹²

Итак, рассчитаем экономическую эффективность первого мероприятия. Служба финансового контроля в ООО «Торнадо» будет включать двух человек:

¹² Рисунок составлен по данным, полученным в процессе исследования

- руководитель отдела - специалист по управленческому учету;
- финансовый менеджер (аналитик) по бюджетированию и планированию.

Планируемые расходы на создание службы представлены в табл. 3.1.

Таблица 3.1

**Расходы на создание службы финансового контроля в ООО
«Торнадо», тыс. руб.¹³**

Мероприятие	Кол-во	Сумма
1. Расходы на заработную плату, из них:		35
– руководитель отдела - специалист по управленческому учету	1	20
– финансовый менеджер (аналитик) по бюджетированию и планированию	1	15
2. Расходы на материально-техническое обеспечение отдела, из них:		80
– персональный компьютер	2	40
– компьютерный стол	2	12
– стул	2	5
– шкаф платяной	1	5
– шкаф для бумаг	1	5
– МФУ	1	12
– канцтовары (мес.)		1

Таким образом, расходы на однократное материально-техническое обеспечение отдела составят 80тыс. руб., в том числе расходы на канцтовары в год - 12 тыс. руб., расходы на оплату труда в год - 420 тыс. руб., плюс расходы на страховые взносы 30% от суммы заработной платы – 126тыс. руб. Общая сумма расходов составит 626тыс.руб.

¹³Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

Согласно существующей практике крупных компаний от снижения расходов из-за финансовых ошибок в связи с функционированием службы финансового контроля происходит снижение затрат предприятия, которое составляет минимум 5 %. В нашем случае, у ООО «Торнадо» наблюдается превышение прочих расходов относительно плановых показателей, поэтому данный пункт расходов должен измениться в первую очередь, также остальные расходы будут снижены. Таким образом, снижение расходов ООО «Торнадо» произойдет следующим образом (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Экономическая эффективность создания службы внутреннего контроля, тыс. руб.¹⁴

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Эффект
Себестоимость продаж	39499	38150,05	1348,95
Прочие расходы	5906	5610,7	295,3
Коммерческие расходы	28	26,6	1,4
Итого	-	-	1645,65

Экономический эффект данного мероприятия составит 1645,65тыс. руб. В связи с отсутствием в дальнейшем первоначально осуществленных инвестиций прибыль будет выше, а затраты ниже.

2. Внедрение программного обеспечения для планирования финансовых результатов. Рассмотрим подробнее второй пункт предложений по совершенствованию финансового планирования в ООО «Торнадо».

Компетентное управление и контроль финансов предприятия невозможны без их информационного обслуживания на основе применения автоматизированных систем финансовых расчетов (АСФР), управления финансами (АСУФ).

¹⁴Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

В ООО «Торнадо» имеется частично автоматизированная система управления - программный продукт «1С Бухгалтерия» версии 7.7» со следующими компонентами: бухгалтерский учёт и склад. Она внедрена на отдельных участках бухгалтерии и не позволяет продуктивно работать системе управления финансами. Работа программы сводится исключительно к учёту необходимых бухгалтерских данных. Существует потребность в программном обеспечении с более широким диапазоном возможностей, которое смогло бы совместить непосредственно на рабочем месте профессиональные знания заместителя директора, бухгалтера и главного бухгалтера с преимуществами электронной обработки информации. Отдельные рабочие места, соединенные в единую вычислительную сеть, позволяют перейти к комплексной компьютеризации финансового анализа.

Для совершенствования системы финансового планирования в ООО «Торнадо» предлагается внедрить программное обеспечение на три рабочих места.

При выборе автоматизированной системы контроля над финансами ставятся следующие требования:

- обеспечение текущего финансового планирования на очередной период (месяц, квартал, год);
- поддержка инвестиционного и бизнес - планирования в части формирования финансового плана и расчета на его основе финансовых показателей проектов;
- финансовый анализ плановых показателей (встроенная поддержка или интеграция со специализированными программами финансового анализа);
- управление дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия путем задания и контроля соблюдения лимитов ее движения;
- оперативное планирование движения денежных средств (учет заявок на платежи и счетов к оплате, ведение платежного календаря);
- оперативный независимый от бухгалтерского учет движения денежных средств предприятия;

– подготовка отчетов об исполнении финансового плана, план-факт анализ.

В настоящее время существуют различные продукты по автоматизации финансового планирования. К примеру, программный продукт датской корпорации «BAAN ERP» выше по качеству, чем программные продукты к примеру таких компаний как «Планета» и «Галактика». Однако, данные продукты и входящие в них пакеты программ финансового планирования имеют относительно одинаковый уровень предлагаемых услуг, разница заключается в ценовом аспекте, а также в сроке внедрения данного программного продукта. Поэтому для экономии затрат при внедрении программного продукта, а также для понимания работы данных инструментов, целесообразней для ООО «Торнадо» выбрать продукт от российской компании «Галактика».

Данная компания предлагает множество решений для финансового планирования, одним из таких является программный продукт «Галактика ERP», который содержит различные функциональные модули по финансовому планированию:

1. Модуль «Управление бюджетом». Планирование бюджета, согласование и утверждение бюджета, согласование фактических показателей бюджета, анализ исполнения и проведение корректировок бюджета.

Бюджетирование - процесс управления финансовыми ресурсами, включающий в себя планирование (составление) и моделирование бюджетов, согласование и утверждение бюджетов, формирование фактических показателей бюджета, анализ исполнения бюджета, проведение корректировок бюджета.

2. Модуль «Платежный календарь». Финансовое управление денежными потоками, контроль исполнения финансовых обязательств, обеспечения ликвидности платежных средств, платежный календарь.

Назначение модуля «Платежный календарь» - решение задач оперативного финансового управления денежными потоками. Модуль является

инструментом контроля исполнения финансовых обязательств, обеспечения абсолютной ликвидности платежных средств, минимизации риска неплатежеспособности.

3. Модуль «Финансовый анализ». Оценка экономического и финансового состояния предприятия. Анализ внутренней и внешней экономической отчетности.

Основная задача модуля «Финансовый анализ» - оценка экономического (финансового) состояния предприятия и выявление перспектив его дальнейшего развития.

Таким образом, планирование и управление финансами с помощью системы Галактика ERP содержит для ООО «Торнадо» надежные и гибкие средства автоматизации управления финансовыми ресурсами компании, поддерживающие классический управленческий цикл: планирование финансово-экономической деятельности компании, оперативный финансовый менеджмент, финансовый анализ.

В модулях системы Галактика ERP реализованы все функции, необходимые для эффективного менеджмента ООО «Торнадо»:

- планирование и моделирование различных вариантов бюджета, согласование и утверждение бюджета, сбор и анализ данных о фактическом исполнении бюджета;

- эффективное управление финансовыми ресурсами компании, определение оптимального плана поступления и расходования денежных средств и его корректировка;

- контроль лимитируемых показателей бюджета;

- консолидация финансовой отчетности подразделений в итоговую отчетность компании;

- расчет, интерпретация и анализ финансовых показателей;

- анализ и оценка финансового состояния предприятия по произвольным настраиваемым методикам на основе оперативных и бухгалтерских данных.

Также существенным основанием для выбора данной системы

«Галактика» является возможность внедрения отдельных, а также необходимые в настоящее время модулей программного обеспечения, с минимальным набором опций со сниженной ценой. Большим плюсом является то, что в последующем имеется возможность доустановки остальных требуемых модулей.

Для реализации мероприятия по совершенствованию финансового планирования с помощью автоматизированных систем, в частности путем внедрения программного продукта «Галактика» потребуется вложение денежных средств. Помимо установки, компания «Галактика» предлагает комплексное решение по наладке и поддержке данного продукта. Данные по затратам на данное мероприятие представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на внедрение проекта ПО «Галактика»¹⁵

Статьи расходов	Стоимость, тыс. руб.
Приобретение стартовых модулей на 3 рабочих места	148,5
Типовое внедрение ПО	500
Сервисное обслуживание ПО	50
Обучение 3-х сотрудников	20
Итого	718,5

В результате внедрения программного продукта «Галактика» для трех рабочих мест, а именно, генерального директора, заместителя директора, главного бухгалтера будет израсходовано 718,5 тыс.руб.

Эффективности использования программных модулей от фирмы «Галактика» доказано практическими примерами, а именно многие заказчики фирмы «Галактика» говорят о результатах применения системы Галактики ERP и оперируют такими категориями, как:

- сокращение издержек;
- повышение качества обслуживания клиентов;

¹⁵Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

- повышение производительности труда;
- снижение себестоимости продукции;
- повышение прозрачности и контролируемости бизнеса;
- рост конкурентоспособности.

Обобщенные результаты внедрения системы Галактика ERP на предприятиях различных отраслей выглядят следующим образом:

- сокращение срока оборачиваемости оборотных средств на 12–25%;
- снижение уровня неликвидных запасов на складе на 20-40 %;
- снижение затрат на материалы - в среднем на 5% и более;
- улучшение качества сервисов и продаж - в среднем на 35-40% и более;
- снижение производственного брака – в среднем на 25%;
- общее снижение затрат - до 20% от годового оборота предприятия.

Среди предприятий, отмечавших данную эффективность отмечены такие крупные фирмы как Тюменский опытно-экспериментальный завод геофизического приборостроения, Туймазинский завод автобетоновозов (дочерняя структура ОАО «КАМАЗ»), «Белкоммунмаш», Опытный завод «Микрон», «УралАЗ-Энерго» (дочерняя структура ОАО «Автомобильный завод «Урал») и др.

В целом, на достижение экономического и качественного эффекта от применения ERP-системы влияют такие факторы, как степень организационной зрелости предприятия, наличие условий, необходимых для получения эффекта, выбранная схема внедрения автоматизированной системы управления.

Как показывает практика, окупаемость проекта автоматизации по внедрению системы Галактика ERP на крупном предприятии происходит примерно за 12-18 месяцев, а на среднем – за 6-8 месяцев.

Таким образом, составим табл. 3.4, в которой отразим изменение финансовых показателей с учетом минимально возможного эффекта в 5% от внедрения современного программного продукта в области финансового планирования.

Экономический эффект при реализации данного мероприятия составит

3664,8 тыс. руб.

Таблица 3.4

Экономическая эффективность внедрения ПО «Галактика, тыс. руб.¹⁶

Показатель	До мероприятия	После мероприятия	Эффект
Выручка	42233	44344,65	2111,65
Себестоимость продаж, с учетом затрат на мероприятие	39499	38242,55	1256,45
Прочие расходы	5906	5610,7	295,3
Коммерческие расходы	28	26,6	1,4
Итого	-	-	3664,8

Далее составим табл. 3.5, в которой сравним плановые показатели и финансовые показатели с учетом проведенных мероприятий.

Таблица 3.5

Анализ финансового плана формирования финансовых результатов ООО «Торнадо» в сравнении, до и после мероприятий, тыс. руб.¹⁷

Показатели	Отчет о финансовых результатах предприятия за 2016 год	Финансовые результаты предприятия с учетом мероприятий	Прогноз на 2016 год	Абсолютное отклонение результатов после мероприятий к прогнозу, тыс. руб.	Относительное отклонение результатов после мероприятий к прогнозу, %
Выручка	42233	44344,65	53058,2	-8713,55	83,58
Себестоимость	39499	36893,6	47190	-10296,4	78,18

¹⁶ Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

¹⁷ То же

продаж					
--------	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 3.5

Валовая прибыль (убыток)	2734	7451,05	5868,2	1582,85	126,97
Коммерческие расходы	28	25,2	32,5	-7,3	77,54
Прибыль (убыток) от продаж	2707	7425,85	5835,7	1590,15	127,25
Прочие расходы	5906	5315,4	5102,5	212,9	104,17
Чистая прибыль (убыток)	-785	4210,45	3458	752,45	121,76

В процентном соотношении сравнения результатов исполнения плановых показателей до и после мероприятия отражено в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Сравнение результатов исполнения плановых показателей до и после мероприятий, %¹⁸

Показатели	Относительное отклонение факта к прогнозу, %	Относительное отклонение результатов после мероприятий к прогнозу, %
Выручка	79,60	83,58
Себестоимость продаж	83,70	75,33
Валовая прибыль (убыток)	46,59	149,88
Коммерческие расходы	86,15	77,54
Прибыль (убыток) от	46,39	150,29

¹⁸Таблица составлена по данным, полученным в процессе исследования

продаж		
--------	--	--

Продолжение таблицы 3.6

Прочие расходы	115,75	104,17
Чистая прибыль (убыток)	-22,70	160,64

В динамике проанализированные данные отражены на рис. 3.2.

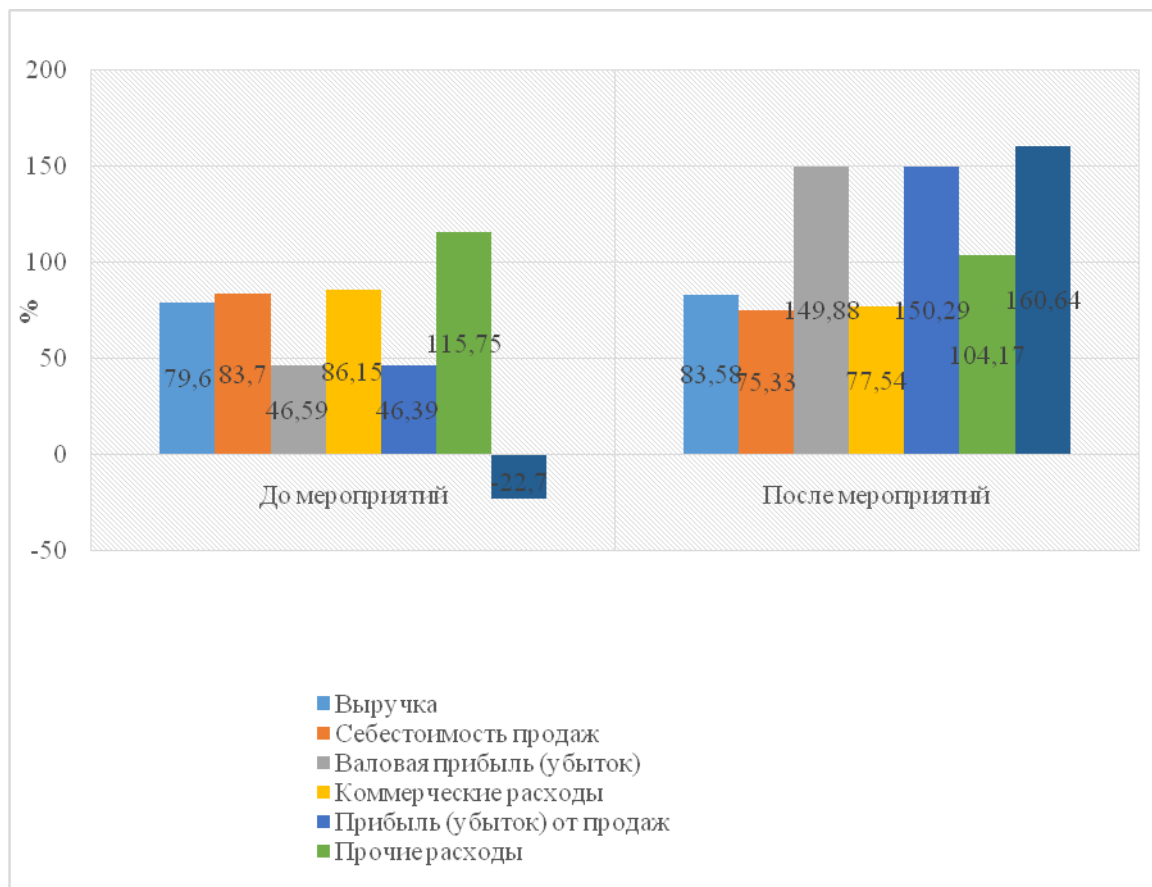


Рис. 3.2. Сравнение результатов исполнения плановых показателей до и после мероприятия, %¹⁹

Сравнительный анализ доказал, что предлагаемые мероприятия позволят ООО «Торнадо» достичь плановых показателей. Показатели выручки и чистой прибыли повысятся, а себестоимость и прочие затраты снизятся. Поэтому рассчитанные выше показатели свидетельствуют об экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий.

¹⁹ Рисунок построен автором, по данным полученным в процессе исследования

Заключение

Как показал анализ финансового состояния ООО «Торнадо» - состояние организации характеризуется как удовлетворительное. Постоянное снижение суммы собственного капитала свидетельствует о плохой работе менеджмента предприятия. Этот фактор снижает финансовую устойчивость. Внешние и внутренние факторы приводят к колебанию уровня сбыта. Это указывает на отсутствие лояльных клиентов, активные действия конкурентов, некачественную реализацию сбытовой функции. Предприятие не получает стабильной прибыли, и значение показателя колеблется из года в год. Как результат, сложно говорить о долгосрочном стабильном развитии. Наблюдается постоянное снижение интенсивности использования основных средств. Этот фактор негативно влияет на финансовую эффективность работы предприятия.

Политика управления запасами постоянно ухудшается. Это ведет к повышению издержек, связанных с их хранением. Стабильная политика управления дебиторской задолженностью отсутствует. Зависимость предприятия от заемного капитала низкая, что говорит о высокой финансовой устойчивости.

По результатам анализа финансового планирования в ООО «Торнадо» были сделаны следующие **выводы**: финансовые планы составлены без учета анализа предыдущих периодов. Планирование финансового результата на предприятии ООО «Торнадо» является неудовлетворительным. Процент выполнения планов составляет в среднем 70-80%, в том числе в 2016 году процент выполнения плана выручки составил 79,6%, а себестоимости 83,7%. Сальдо между плановыми показателями и фактическим их выполнением почти по всем статьям превышает 10%, что является негативным показателем. Поэтому следует сделать вывод, что ООО «Торнадо» должно использовать более точную методику прогнозирования.

По результатам исследования ООО «Торнадо» было **рекомендовано** для

совершенствования финансового планирования:

1. Создание Службы финансового контроля.
2. Внедрение программного обеспечения для планирования финансовых результатов.

В результате предлагаемых мероприятий ООО «Торнадо» сможет достичь плановых показателей. Рассчитанные показатели выручки и чистой прибыли показали, что при внедрении рекомендаций данные показатели повысятся, а себестоимость и прочие затраты будут снижаться. Экономической целесообразности внедрения предлагаемых мероприятий была обоснована и доказана в работе.

Список использованной литературы

1. Абдукаримов И.Т. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций (анализ деловой активности). - М.: ИНФРА-М, 2017. - 320 с.
2. Аверченков В.И. Системы организационного управления. – М.: Флинта, 2015. - 208 с.
3. Акулов В.Б. Финансовый менеджмент. – М.: Флинта, 2012. - 264 с.
4. Алиев В.С. Бизнес-планирование. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 352 с.
5. Анциферова И.В. Бухгалтерский финансовый учет. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 556 с.
6. Бабаев Ю.А. Бухгалтерский учет и анализ. Основы теории для бакалавров экономики. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 302 с.
7. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с.
8. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: Форум, 2014. - 256 с.
9. Бороненкова С.А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием. - М.: Форум, 2016. - 336 с.
10. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. – М.: Кно-Рус, 2014. -232 с.
11. Вылкова Е.С. Налоговое планирование. – М.: Юрайт, 2013. - 639 с.
12. Герасимов Б.И. Организация планирования на предприятии. – М.: Форум, 2014. -240 с.
13. Гиляровская Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 159 с.
14. Зикирова Ш.С. Совершенствование финансового планирования в ходе реструктуризации предприятий санаторно-курортного комплекса // ФГОУВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса». –

2015. - № 12. – С. 15-17.

15. Ильшева Н.Н. Анализ финансовой отчетности коммерческой организации. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 240 с.

16. Камышанов П. И. Финансовый и управленческий учет и анализ. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 592 с.

17. Кузнецов Б.Т. Математические методы финансового анализа. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 159 с.

18. Никулина Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.

19. Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятия сферы сервиса. – М.: Дашков и К, 2016. - 244 с.

20. Панова А.К. Планирование и эффективная организация продаж. – М.: Дашков и К, 2014.-192 с.

21. Рожков А.Г. Управление финансами. –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2013. - 320 с.

22. Рындин Б.Г. Организация финансового менеджмента на предприятии. - М.: Русское Дело, 2015. -393 с.

23. Рындин Б.Г. Финансовое планирование на предприятии. -М.: Русское Дело, 2013. -193 с.

24. Самсонова Н.В. Эффективное составление финансовых планов. – М.: Вершина, 2014. - 224 с.

25. Стариков И.Н. Как управлять финансами. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. - 216 с.

26. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 208 с.