Финансовое планирование в организации АО «РН-Москва»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....6

1.1. Основные понятия финансового планирования.....6

1.2. Виды финансовых планов и их роль в управлении организацией.....14

1.3 Методы планирования финансовых показателей.....19

2. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ АО «РН-МОСКВА».....29

2.1 Общая характеристика АО «РН-Москва».....29

2.2 Методы финансового планирования в организации АО «РН-Москва»……..35

2.3 Анализ финансового состояния организации АО «РН-Москва».....41

3.РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АО «РН-МОСКВА».....58

3.1 Мероприятия по совершенствованию финансового планирования организации АО «РН-Москва».....58

3.2 Расчеты экономической эффективности мероприятий по улучшению финансового планирования.....65

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....74

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....79

ПРИЛОЖЕНИЯ.....82

ВВЕДЕНИЕ

В современной рыночной экономике важной предпосылкой эффективного использования ограниченных производственных ресурсов и достижение высоких конечных результатов является планирование деятельности предприятий.

Однако сейчас оно является не регламентированным, учитывая единые правила или стандарты. Более того, наработанный как отечественной, так и зарубежной наукой и практикой инструментарий планирования является не достаточно разнообразным, что позволяет использовать такой набор методов и алгоритмов, который является приемлемым для каждой ситуации.

Необходимым и достаточно важным элементом обеспечения финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, а также его экономического роста является финансовое планирование.

Практика стран с рыночной экономикой(?????) свидетельствует, что чем выше уровень финансового планирования, тем эффективнее управления деятельностью предприятия. Именно поэтому тема выпускной квалификационной работы является актуальной.

В современных теоретических разработках ученые значительное внимание уделяют вопросам достижения эффективности финансового планирования.

Планирование финансов – это процесс выбора целей в соответствии с их достижимостью, и в соответствии с имеющимися финансовыми средствами. Зависит от внешних условий и требует согласования с будущими финансовыми потоками. Также, финансовое планирование характеризуется составлением и регулированием выполнения плана формирования доходов и расходов, которые учитывают фактическое финансовое положение, выраженное в денежном эквиваленте целей и средств их достижения.

Финансовое планирование может осуществляться как самостоятельно, так и с помощью финансового советника. В западных странах широко распространены ассоциации финансовых консультантов и всевозможные программы сертификации.

Бывает, что услуги по простым методам финансового планирования выполняют банки для своих клиентов. Первым банком в Российской Федерации, предлагающим услугу финансового планирования, стал Ситибанк. Основной его задачей было сбережение от продаж рискованной продукции проверенным клиентам. А с 2012 года Сбербанк предложил собственную автоматизированную программу планирования финансов в Интернет - банке.

Бюджет - сводный план финансирования на определенный срок. Для того, чтобы выполнить определенный финансовый проект, часто используются бизнес-планы и сметы.

Планированием финансов в современной рыночной экономике могут заниматься как отдельные индивиды, семьи, предприятия, государства, так и их объединения, что является в организациях неотъемлемой частью менеджмента финансов. Бухгалтерские балансы, отчеты о прибылях и убытка и отчеты о потоке наличности не относятся к формам планирования финансов. Они считаются первичными документами по функционированию деятельности организации.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы, объясняется тем что, функционирование предприятий в рыночных условиях является предпосылкой концентрации внимания на проблемах организации финансового планирования, поскольку от этого зависит финансовое состояние предприятий, и, соответственно, экономическое развитие страны.

Целью исследования в выпускной квалификационной работе является разработка путей совершенствования финансового планирования на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- раскрыть сущность финансового планирования, его задачи и принципы;
- рассмотреть методы и виды финансового планирования на предприятии;

- кратко охарактеризовать предприятие АО «РН-Москва» и его организационную структуру;

- проанализировать финансовую деятельность предприятия;

- рассмотреть проблемы финансового планирования на предприятии;

- представить основные направления совершенствования финансового планирования АО «РН-Москва».

Объектом исследования в выпускной работе является АО «РН-Москва».

Предмет исследования – методика финансового планирования на предприятии.

Проблемы становления системы планирования рассматривали такие зарубежные ученые: Ю. Бригхем, Л. Гапенски, Дж. Ван. Хорн. А. М. Кинг, Б. Койл, Т. Райе, А. М. Хил. Лафуанте, В. В. Бочаров, Т. А. Бочарова, Е. В. Быкова, Б. Д. Промыслов, И. Б. Жученко, В. В. Ковалев, Е. В. Нагашев. Л. Н. Павлова, И. А. Бланк, В. В. Галасюк, А. А. Терещенко.

Исследованию вопросам совершенствования финансового планирования посвящены труды известных экономистов, в частности, С.Л. Березы, М.Т. Белухи, Ю.А. Вериги, С.Ф. Головы, Н.Г. Горицкой, А.Н. Губачевой, Г.Г. Кирейцева, М.В. Кужельного, Н.М. Малюги, Л.В. Нападовской, В.А. Озерана, М.С. Пушкаря, В.В. Сопка, Б. Коласса, М.Р. Мэтью, В.В. Палия, Я.В. Соколова, Е.С. Хэндриксена, Г. Шилинглоу и других.

В работе использованы общенаучные и специальные методы исследования экономических явлений: - анализ и синтез - для определения сущности финансового планирования; - структурный анализ - для исследования динамики и структуры показателей финансового состояния; - экстраполяция - для определения тенденций развития предприятия; - группировка и классификация - для систематизации проблем и путей совершенствования финансового планирования на предприятии.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Основные понятия финансового планирования

Важнейшими факторами, которые обусловливают масштабы и темпы развития предприятия, является объем и структура финансовых ресурсов, находящихся в его распоряжении. Только совершенная, гибкая организация финансового планирования может обеспечить деятельность предприятия, соответствующей поставленной цели - достичь высокого уровня управления производственно-хозяйственной деятельностью как залога жизнеспособности предприятия в высоко конкурентной рыночной среде.

Отдельные методологические, методические и организационные аспекты финансового планирования исследуются такими учеными, как: Р.Акофф Р. Л., В. Москалюк, Т. Бабичем, В. Опариным, А. Орловым, И. Полтавьевой, А. Терещенко, В. Тропининой, Г. Тарасюком, Г. Кирейцевым, Б. Новиковым и др.

Однако быстрая динамика рыночной среды требует от предприятий действий по адаптации финансового планирования, учитывая теоретические основы, требует дальнейших исследований категориального основания.

Существует мнение, что «планировать деятельность предприятия в условиях меняющейся рыночной ситуации - бесполезно тратить силы и время». Однако как показывает опыт эффективно работающих предприятий, существует прямая связь между успехом предприятий и планированием их деятельности [6, с. 11].

Рассмотрев различные источники, нужно заметить, что каждый автор имеет свое мнение относительно определения понятия «Планирование» (табл. 1).

Таблица 1 - Трактовка понятия «планирование»

Авторы	Сущность(??????)
Акофф Р. Л.	«Процесс формирования целей, определения приоритетов, средств и методов их достижения»
Москалюк В. Е.	«Наука, которая охватывает совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования различных хозяйственных систем»
Бабич Т.Н.	«Процесс разработки и последующего контроля над ходом реализации создания плана, развития и функционирования предприятия»
Тарасюк Г. М.	«Процесс преобразования целей предприятия в прогнозы и планы, процесс определения приоритетов, средств и методов их достижения»
Кирейцев Г. Г.	«Процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера с определением путей наиболее эффективного их достижения»
Новиков Б.В.	«Процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем»

Таким образом, на основе табл. 1 можно утверждать, что большинство исследователей отмечают, что планирование, в первую очередь, это процесс, который охватывает всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия, то стоит понятие «планирование» толковать основательно. Поэтому, по мнению автора, следует выделить точку зрения Новикова Б. В. [12] относительно толкования данного понятия как наиболее полного и всестороннего: «планирование – это процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем».

Процесс планирования предусматривает необходимость выполнения условий, обеспечивающих получение желаемого результата. К таким условиям следует отнести соблюдение определенных принципов, которые определяют характер и содержание плановой работы. Их обобщение приведены в табл. 2.

Также необходимым для реализации процесса планирования является наличие определенных предпосылок, обеспечивающих эффективное функционирование системы планирования на предприятии, а именно: информационные, кадровые и организационные.

Информационные предпосылки предусматривают наличие объективных данных о состоянии внешней среды: спроса, предложения, цен, конкурентов, инвесторов, место предприятия в рыночной среде, темпы изменений окружения, в которой оно функционирует, а также данных о предприятии (оборудование, площадь, персонал, денежные потоки, технологические процессы, источники капитала и др.), наличие программного обеспечения для автоматизированной обработки информации.

Кадровые предпосылки - отбор или переподготовка специалистов по вопросам анализа, планирования, прогнозирования, нормирования и владения ими современными методами планирования и использования с этой целью информационных технологий [9, с. 282].

Организационные предпосылки заключаются в том, что структура предприятия должна быть адекватной системе планирования с тем, чтобы органы управления и организационные единицы, которые образуют соответственно организационную и плановую пирамиды, перекрывали друг друга. Процедура планирования должна быть спланирована с точки зрения организационного обеспечения. Кроме того, построение системы планирования на отечественных предприятиях происходит в условиях воздействия факторов внешней среды.

Наиболее распространенным в экономической литературе (А. Д. Васылык, А. И. Волков, А. Б. Гончаров, В. М. Гринева, И. В. Зятковский, В. А. Коюда, Л. Н. Павлова, А. М. Поддерьогин, В. П. Савчук, В. К. Скляренко, А. С. Филимоненков, А. М. Бандурка, М. Я. Коробов, П. И. Орлова, К. Я. Петрова, С. М. Онысько, П. М. Марыч, Г. М. Тарасюк, М. Д. Билык, С. Ковтун и другие) является подход к трактовке финансового планирования: «как процесса определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования в соответствии с производственными и маркетинговыми показателями предприятия в плановом периоде».

Такой подход позволяет глубже понять место финансового планирования в общей системе менеджмента предприятия. При этом следует заметить, что

процесс финансового планирования должен обязательно одновременно воплощать цель маркетинговой деятельности предприятия [13, с. 745]. Такого же мнения относительно определения финансового планирования придерживается А. М. Поддерьогин (15). В этом отношении интересно толкование понятия «стратегическое финансовое планирование» А. В. Чуписа [18, с. 12], который под стратегическим финансовым планированием понимает «управленческий процесс создания и поддержание финансового соответствия между целями предприятия, его возможностями и возможностями сферы маркетинга». Такое толкование понятия финансового планирования сводится к стратегии развития предприятия, и, как следствие, выступает процессом обеспечения источников финансирования прочей и маркетинговой деятельности.

Особого внимания в контексте исследуемых вопросов заслуживает определение финансового планирования М. Д. Билыка [5, с. 6], который считает, что «процесс финансового планирования не только должен отражать цели операционной и маркетинговой деятельности предприятия, но и предусматривает определение объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования в зависимости от размера предприятия, формы собственности и поставленных задач».

Данное определение является очень важным в методологическом плане, подчеркивает особенности финансового планирования в зависимости от размера предприятия, формы хозяйствования, формы собственности и поставленных задач. Кроме того, в научных трудах М. Д. Билыка приведен перечень основных задач финансового планирования, из чего можно сделать вывод, что финансовое планирование является научным основанием процесса принятия управленческих решений и неотъемлемой составляющей менеджмента экономических субъектов.

Финансовое планирование играет важную роль в развитии деятельности предприятия и непосредственно связано с планированием производства. Значение финансового планирования заключается в том, что оно позволяет

определить жизнеспособность проекта предприятия в условиях конкуренции и является инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Планированием финансов!!! вполне могут заниматься и рядовые граждане в повседневной жизни. Финансовое планирование!!! — важнейшая часть управленческих активностей на любом коммерческом предприятии. Бизнес оптимальнее всего развивать в соответствии с четко проработанным алгоритмом, на основе модели, функционирование которой зависит от факторов, которые предсказуемы и прозрачны для менеджмента фирмы.

Планирование финансов!!! позволяет соотнести возможности организации с теми задачами, которые ставят перед собой владельцы предприятия. Данный процесс также позволяет руководству фирмы обнаружить необходимые источники денежных ресурсов и эффективные сценарии их задействования. Планирование финансов призвано содействовать менеджменту предприятия в установлении адекватных пропорций между различными типами ресурсов, которыми обладает фирма. Это может быть, собственно, капитал, или основные производственные фонды.

Предприятие, осуществляющее финансовое планирование, соотносит различные ключевые показатели (такие как, например, величина издержек, объемы выпуска товаров, капитальные вложения) с текущими задачами бизнеса. Это позволяет выстроить более устойчивую бизнес-модель, основанную на рациональных критериях. Соотношение планирования и прогнозирования.

В экономической науке определен термин, очень близкой рассматриваемому нами, а именно - «прогнозирование». Какова его специфика? Как соотносятся прогнозирование и планирование финансов? В отношении двух отмеченных терминов можно выделить ряд общих признаков, а именно: целостность объекта и его экономического окружения, задействование схожих или идентичных методов при решении поставленных задач, наличие целей, соотносимых с приоритетами в развитии бизнеса. Вместе с тем,

прогнозирование и планирование финансов имеет ряд значимых различий. Что касается первого термина, он не предполагает строгого следования выявленным закономерностям. Они носят, как правило, вероятностный характер и менее детализированы чем те, что представлены в финансовом плане.

Прогнозирование — это перспективное исследование возможностей предприятия, планирование — разработка алгоритмов, реализация которых необходима в силу текущих задач, которые стоят перед руководством фирмы. Можно отметить также, что задействование планов может предполагать некие обязательства фирмы перед внешними игроками — инвесторами или регуляторами. Так, планирование государственных финансов чаще всего связано со строгими процедурами отчетности субъектов, обладающих доступом к тем или иным финансовым ресурсам (чаще всего, бюджетным) перед компетентными структурами.

Прогнозирование, в свою очередь, не может быть основанием для соответствующего контроля, так как в нем используются, как мы отметили выше, вероятностные критерии, которые на практике могут значительно отличаться от тех, что определены при соответствующем предварительном анализе. В коммерческой сфере прогнозирование часто выступает не менее значимым компонентом стратегии развития бизнеса. Так, например, планирование финансов торгового предприятия — как организации, очень сильно зависящей от объемов выручки — во многом завязано как раз на прогнозных показателях, касающихся спроса со стороны покупателей товаров. В чем это может выражаться? Прежде всего, в том, что руководство фирмы может требовать от подчиненных структур максимального соответствия результатов деятельности ожидаемым цифрам, что определены на основе прогнозов. Ключевые задачи финансового планирования

Планирование финансов предполагает формирование определенных задач перед руководством фирмы. В числе таковых: - обнаружение резервов, которые могут позволить увеличить выручку компании; - повышение эффективности задействования капитала; определение оптимальных формул

соотнесения затрат и производственного плана; - обеспечение конструктивного взаимодействия предприятия и партнерских структур — банков, контрагентов, заказчиков в аспекте финансовых коммуникаций. В процессе решения задач, о которых идет речь, руководство организации осуществляет активности в рамках следующих основных направлений: движение капитала, финансовые правоотношения, а также бухгалтерские активности (учет, отчетность — внутренняя или перед государственными регуляторами). Таковы основные задачи планирования финансов. Исследуем теперь ключевые принципы, которые могут лежать в основе соответствующих активностей предприятия. Ключевые принципы планирования на основе которых может осуществляться планирование финансов на предприятии. Исследователи выделяют следующий перечень:

- определение приоритетов;
- задействование методов прогнозирования;
- анализ рисков;
- координация и контроль.

Касательно такого принципа, как выделение приоритетов, предприятия в большинстве случаев сталкиваются с тем, что производственные и иные задачи, связанные с развитием бизнеса, приобретают комплексный характер. Для того, чтобы решить их все, часто необходимо вкладывать огромные ресурсы, в том числе и в решение тех задач, которые с точки зрения развития бизнеса носят явно второстепенный характер. Менеджмент фирмы должен, таким образом, уметь выделять главные направления активностей (и концентрировать в соответствующих областях необходимые ресурсы). Другой важнейший принцип, на котором может базироваться планирование финансов на предприятии — прогнозирование. Реализовываться он может в самых разных аспектах. Это может быть прогнозирование внутренних производственных процессов, влияния внешних факторов — как рыночных, так и административных. Ключевой метод здесь — анализ процессов, имеющих отношение к соответствующим сферам. Анализ рисков — пример другого

значимого принципа в процессе решения задач, формирующих собой планирование финансов. Дело в том, что практически любой бизнес реализуется в средах, характеризующихся теми или иными потенциальными угрозами. Это могут быть, например, валютные колебания или нестабильная политика государственных регуляторов. Внешнеполитические риски также значимы — особенно это заметно на примере санкций западных стран в отношении российских предприятий. Координация и контроль — примеры иных важнейших принципов финансового планирования. Координация — термин достаточно комплексный. Он может пониматься, с одной стороны как объединение различных активностей на предприятии в единую концепцию, с другой — применение общих для всех участков производства методов управления, внедрение универсальных принципов поддержания корпоративной культуры, распространение среди сотрудников знаний, способствующих пониманию ключевых приоритетов компании. Контроль — это процедуры, обеспечивающие следование сотрудниками предприятия алгоритмам, которые заложены в соответствующих планах.

Цель планирования в традиционном его понимании заключается в росте объема производства товаров и услуг, а в современных условиях еще и в максимизации суммы прибыли (а точнее - цены субъекта хозяйствования).

Финансовый план обеспечивает [21, с. 10]:

- Понимание того, как достичь саму цель - максимизировать прибыль;

- Избрание эффективного направления инвестирования;

- Дает оценку материально-экономическому положению предприятия;

-Помощь финансовых действий при наступлении угрозы невыполнения поставленных целей.

Задачами финансового планирования являются [11, с. 21]:

- Избрание лучшей финансовой стратегии и посредств и методов их достижения;

- Планирование методов финансовой устойчивости;

- Ознакомление и детальное изучение возможностей не только своего предприятия, но и конкурентов;

- Ознакомление будущих финансовых отношений с субъектами хозяйствования;

- Подготовка действий предприятия для предотвращения или выхода из кризисного состояния.

1.2. Виды финансовых планов и их роль в управлении организацией

При нынешних обстоятельствах финансовый план организации оценивает назначение употребления прибыли, которая переходит в его управление после покрытия налогов.

Финансовый план – это систематический план действия и продвижения организации в материальном (монетарном, денежном) отображении.

Финансовый план незаменим для управления материальным благосостоянием капиталовложений в проект на всех стадиях его внедрения и показывает преднамеренные денежные расходы, сведения их возмещения, вероятная прибыль, и вдобавок итог вычислений, проводящиеся при его исследовании в установленной хронологии.

Больше всего значительны финансовые данные при исследовании денежных средств на формирование дела и для вкладчиков, которые через него смогут увидеть допустимые трудности предприятия с деньгами.

Главное задание финансового планирования – это отбор и извлечение преимущественно рентабельного и более устойчивого финансового плана сметы предприятия.

В плане финансирования прогнозируются оперативность и материальные итоги промышленной, инвестиционной и финансовой активности бизнеса.

В финансовом плане обобщаются итоговые достижения экономического функционирования. Он включает материально-производственные запасы,

материальные средства всех структурных отделений, их взаимосвязанность и взаимозависимость.

Финансовое планирование требуется, для того чтобы покрыть необходимыми средствами активность фирмы для:

отбора версий результативного капиталовложения;

проявления на предприятии ресурсов прироста прибыли из-за расчетливого употребления материальных фондов.

Оно помогает осуществлять контроль финансового положения, состоятельности и устойчивости организации.

В финансовой среде есть множество способов финансового планирования, хотя есть и универсальные правила, методики, принципы, которые устойчивые независимо от того, каким самым образом формируется план финансирования.

План финансирования должен быть сопряженным, чтобы покрыть финансовыми резервами разноплановые течения:

нововведение (а именно, создание и введение современных методик, которые воздействуют на поддерживание конкурентоспособности товаров, услуг, продукций производства и т.д.).

поставляющую деятельность;

продажную деятельность;

операционную (главная, основная) деятельность;

организационную деятельность.

При формировании финансовых планов применяются такие информативные источники:

показатели бухгалтерской и финансовой отчетности;

разъяснения о воплощении финансовых планов на прошлых этапах;

условия, которые заключаются с заказчиками продукции и производителями финансовых средств;

мониторинговые вычисления количества продаж или сбывания продукции;

экономические показатели, которые утверждены нормативными актами (минимальная заработная плата, сумма амортизационных отчислений, процентная ставка).

В плане финансирования предприятия отражаются такие составляющие:

доходы и поступление денежных средств;

расходы и списание финансовых ресурсов;

кредитные отношения;

связь с бюджетом.

В структуру документации финансового планирования вступает баланс предприятия.

Баланс предприятия – это сводная таблица, которая указывает данные состояния и средств его существования. Отчетный баланс является основанием для первоначального этапа финансового плана – исследования финансовых коэффициентов.

Для оптимального финансового планирования в организациях разрабатывают план денежных потоков предприятия.

В доходном разделе представлены доходы от простых видов функционирования, доходы от основной деятельности (прибыль от общей активности) и доходы, приобретение которых напрямую не объединено с изготовлением и сбытом продукции (штрафы, неустойки). По таким же статьям что и доходы выражаются расходы.

Неразделимой частью текущего и продолжительного планирования является составления бюджета предприятия.

Каждый финансовый план, в первую очередь, должен сопровождаться формированием бюджета (составлением доходной и расходной части).

Бюджет предприятия должен состоять из трех составляющихся: отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств и баланс.

Отчет о прибыли нужен для того, чтобы проанализировать и оценить доходность данного предприятия.

Главное назначение отчета о движении денежных средств – это послужить гарантией платежеспособности предприятия.

Баланс является самым важным орудием регулирования активами и пассивами организации.

Моменты времени, на которые проектируются финансовые планы, могут быть разными. Как правило, финансовые планы формируются на определенный период времени (месяц, квартал, пол года, 6 месяцев, год, 3 -5 лет). Значительно лучше сформировать план и использовать его в течении года, нежели год и 15 дней.

В зависимости от продолжительности времени, определяют три главных вида:

долгосрочный – разработанный на длительный период времени (более пяти лет). Оформляют его после того, как сформируют долгосрочные финансовые цели предприятия, его структуру капитала.

среднесрочный – разработанный на плановый промежуток времени от одного до пяти лет. Такой план формируют после детализированного исследования всех финансовых процессов.

краткосрочный - разработанный на период до одного года. Он уместен для предприятий со стремительным кругооборотом капитала.

Стратегические (перспективные) планы – программа основного формирования бизнеса и долговременной структуры предприятия.

Финансовый план на пять лет – это основной вид осуществления функций и заданий усовершенствования организаций, стратегий капиталовложений и ожидаемых вкладов. Обычно такой план является коммерческой тайной организации.

Тактический финансовый план состоит из баланса предприятия, сметы финансовых средств, фонда заработной платы, фонда накоплений, фонда средств, которые направляются на социальные потребности, резервные фонды и др. Такой план формируется на основании перспективного плана путем их систематизации и детализировании информации.

Оперативный финансовый план – это краткосрочный план, который является главным механизмом правления финансовыми ресурсами предприятия.

Оперативные финансовые планы состоят из:

формирования и выполнения журнала реестров;

вычисления надобности в кредите на краткосрочный период времени;

формирования кассовой оферты.

При формировании финансового плана необходимо выходить из базисных целей финансового строения предприятия.

Движение финансового планирования состоит из нескольких стадий. На первой стадии рассматриваются финансовые данные за прошлые года. На второй – формирование генеральных прогнозированных актов, операционных денежных планов и схем. Последней стадией финансового планирования является практическая деятельность, а именно: выполнение заданий и контролирование за их осуществлением.

1.3 Методы планирования финансовых показателей

По мере развития мировой экономики значение планирования как функции управления деятельностью предприятия постоянно возрастало. Так, в настоящее время для принятия инвестором решения об инвестировании денежных средств в start-up??? или развитие бизнеса необходим бизнес-план, основными требованиями при написании которого являются точность и достоверность расчетов.

С переходом к рынку отечественные предприятия предпринимали попытки разработать систему финансового планирования, адаптированную к новым условиям хозяйствования. Однако отсутствие квалифицированных кадров и опыта в области планирования в условиях мобильной рыночной среды не позволили выполнить поставленную задачу. Российская экономика имеет свои специфические черты, в связи с этим копировать слепо иностранный опыт

планирования неразумно. Современная система планирования должна сочетать положительный опыт командно-административной системы управления, зарубежный опыт и то новое, что диктуется рыночными условиями хозяйствования в России.

Рыночная экономика, представляя собой более сложную и принципиально новую по сравнению с плановой экономическую систему, нуждается в качественно ином финансовом планировании на уровне предприятия, самостоятельно несущего ответственность за принимаемые решения и отвечающее всем своим имуществом по возникающим обязательствам.

Сложившаяся в российской хозяйственной практике система финансового планирования имеет множество серьезных недостатков, основными из которых, на наш взгляд являются:

1. Планирование, как правило, начинается с определения объемов производства продукции, а не объемов ее реализации, рассчитываемого на основе анализа спроса.
2. В процессе планирования формируется большое количество плановых документов, не представляющих практической значимости в части принятия решения. Таким образом, трудоемкость процедуры планирования вызывает дополнительные расходы для предприятия.
3. Из второго недостатка вытекает и натянутость процедуры планирования по времени, что не позволяет предприятию оперативно реагировать на изменение условий работы предприятия.
4. Предприятия не используют современные методы планирования показателей, таких как производственный и финансовый рычаг.
5. Действующая в настоящее время система планирования не позволяет устанавливать влияние на финансовое положение предприятия изменяющихся рыночных условий.

Практически все перечисленные недостатки связаны с замедленным переходом от командно-административной системы управления к рыночной [14, с. 154].

Л.Н. Павлова объектом планирования определяет финансовые ресурсы и, прежде всего, прибыль и планирование финансов рассматривает через управление балансом доходов и расходов, планом поступлений финансовых ресурсов за счет различных источников, а также через регулирование использования средств [9, с. 461].

В.В. Ковалев и Вит.В: Ковалев сводят планирование к составлению финансового плана в системе оперативного планирования. При этом структура финансового плана зависит от вида и масштабов деятельности предприятия и чаще всего представлена тремя блоками: Бюджетом формирования и распределения финансовых ресурсов, Бюджетом доходов и расходов, Бюджетом денежных средств [8, с. 121].

Рассматривая планирование как многоуровневую систему расчетов, которые затем консолидируются в балансе доходов и расходов (финансовом плане), Л.М. Бурмистрова сводит его основную цель к определению соответствия доходов организации на прогнозируемый период расходам за этот же период [10, с. 128].

Выделяют следующие этапы финансового планирования:

-оценка и анализ возможностей инвестирования и финансирования, которыми располагает компания;

-проектирование результатов реализации текущих управленческих решений, в целях избежания непредвиденных обстоятельств и определения взаимосвязи между текущими и перспективными решениями;

-выбор и обоснование одного из возможных вариантов решений, соответствующего сложившейся ситуации;

-оценка результата, полученного предприятием, и выявление причин отклонений от плана.

Основа финансового планирования на предприятии — составление финансовых прогнозов.

Финансовое прогнозирование представляет собой деятельность по предвидению и стратегической оценке перспектив развития финансов, объема, состава и структуры поступления финансовых ресурсов и направлений их использования.

В современных условиях, экономика страны и ее предприятия нуждаются в разработке такой системы планирования, которая бы максимально адаптировала хозяйствующие субъекты к окружающей среде. Несмотря на дороговизну постановки системы планирования, зарубежный опыт свидетельствует о высокой результативности корпоративного планирования.

Финансовое планирование на предприятии в зависимости от срока включает в себя: 1) перспективное (стратегическое) финансовое планирование; 2) текущее финансовое планирование; 3) оперативное финансовое планирование.

Такая классификация имеет свои недостатки, связанные со сложностью отнесения срока планирования к тому или иному периоду на предприятиях различных видов деятельности, так стратегическое планирование в строительной организации не соответствует долгосрочному периоду предприятия розничной торговли. К тому же отдельные вопросы текущего характера могут приобретать стратегическое значение.

Долгосрочное планирование связано с инвестированием капитала в основные средства, которые используются и окупаются в течение длительного времени. Следовательно, решения долгосрочного характера требуют привлечения долгосрочных источников финансирования.

Перспективное финансовое планирование является исходным этапом планирования, которому предшествует разработка финансовой стратегии. Перспективное финансовое планирование связано с определением важнейших показателей, пропорций и темпов воспроизводства, привлечением долгосрочных источников финансирования.

Перспективные планы составляются, как правило, в трех вариантах:

-перспективный план агрессивного развития, связанный с крупными капиталовложениями, развитием новых продуктов, освоением новых рынков;

-перспективный план нормального развития - рост объемов производства планируется осуществлять за счет роста рынка, а не за счет наступательной стратегии предприятия;

-пессимистический план - план сокращения расходов, который предполагает минимизировать вложение денежных средств.

Из перечисленных видов перспективных планов выбирается один, который в большей степени соответствует условиям функционирования предприятия на момент утверждения плана, после чего производят детализацию плана.

Одна из основных характеристик финансового плана - его продолжительность во времени.

Основной целью текущего финансового планирования является обеспечение ликвидности предприятия и определение оптимального размера оборотных средств. Ликвидность подразумевает способность предприятия осуществить погашение своих обязательств в объеме и в сроки, предусмотренные договорами. Ликвидное предприятие в состоянии осуществлять свою операционную деятельность, одновременно выплачивая заработную плату своим работникам, своевременно расплачиваясь с поставщиками, уплачивая налоги и другие обязательные платежи. Неликвидное предприятие срывает графики платежей поскольку не в состоянии в короткое время изыскать необходимые денежные средства.

Основой текущего финансового планирования является финансовая стратегия предприятия, разрабатываемая по различным видам деятельности предприятия.

Текущие планы, являющиеся конкретизацией перспективного финансового планирования, составляются на год с разбивкой на кварталы

Оперативное финансовое планирование, являясь дополнением к текущему, осуществляет контроль за своевременным и полным поступлением выручки на расчетные счета и ее использованием.

Документом оперативного финансового планирования является платежный календарь, детализирующий текущий годовой план на квартал, месяц. И более мелкие периоды. Платежный календарь позволяет поддерживать и контролировать платежеспособность предприятия, своевременно привлекать заемные источники для покрытия разрыва во времени притоков и оттоков денежных средств.

Платежный календарь составляется на основе плана реализации продукции, сметы затрат, плана прямых инвестиций, заключенных договоров, графика выплаты заработной платы и т. д.

Помимо, платежного календаря многие предприятия составляют налоговый календарь, который устанавливает сроки, виды и суммы налогов, подлежащих уплате в бюджет.

Финансовое планирование определяет пути формирования и направления использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, способствует созданию оптимальных условия работы предприятия в целях поддержания или улучшения его финансового состояния. Финансовые показатели взаимосвязаны с натуральными показателями хозяйственной деятельности и определяются на их основе. В то же время формирование финансового плана не является простой задачей пересчета производственных показателей в финансовые, поскольку требует творческого подхода, поиска, внутрихозяйственных резервов и методов укрепления производственного потенциала предприятия.

В процессе финансового планирования определяются с различной степенью детализации затраты на производство и реализацию продукцию, амортизационные отчисления, расходы на оплату труда, потребность в оборотных средствах, источники финансирования деятельности предприятия, их объем, выручка от реализации, прибыль, налоги, проценты по кредитам и облигациям и т.д.

Сводный финансовый план формируется сквозным образом на основе заранее согласованных натуральных и финансовых показателей каждого подразделения предприятия.

В зависимости от состава и структуры источников финансирования деятельности предприятия, в процессе финансового планирования следует учитывать ожидания и заинтересованность собственников предоставленных предприятию финансовых ресурсов.

Акционеры и кредиторы (банки, поставщики, подрядчики, работники, бюджет, внебюджетные фонды) заинтересованы в результатах деятельности предприятия, являющиеся следствием работы принадлежащего им капитала. Следовательно, необходимо организовать эффективное, рациональное управление финансовыми ресурсами в целях[22,с. 115-116]:

- обеспечения устойчивых и достаточных доходов на вложенный капитал акционерам, стремящимся инвестировать капитал с минимальным уровнем риска и достаточным уровнем доходности.

формирования репутации надежного, кредитоспособного заемщика банковских кредитов, платежеспособного и стабильного покупателя, работодателя, налогоплательщика.

Таким образом, нормальное финансовое состояние предприятия, являющееся результатом эффективной организации финансового планирования, гарантирует владельцам предоставленных предприятию ресурсов удовлетворение их интересов и ожиданий.

Одной из ключевых задач управления финансами предприятия, в частности финансового планирования, является выявление совокупности показателей, которые характеризуют финансовое состояние хозяйствующего субъекта, и определение их нормативных значений и значений на очередной финансовый год с учетом изменчивости внешней среды бизнеса.

Финансовое планирование не обретет практической ценности до тех пор, пока не будет основываться на проработанных показателях маркетингового,

производственного и других планов предприятия. Достижимость целей последних является залогом реальности показателей финансового плана.

Целями финансового планирования на предприятии являются:

1) Финансовое обеспечение деятельности предприятия;

2) Максимизация прибыли по основной и прочим видам деятельности.

3) Оптимизация взаимоотношений предприятия с бюджетом по поводу уплаты налогов, внебюджетными фондами - по поводу отчислений от заработной платы, банками, кредиторами - в связи с уплатой основного долга и процентов по нему и дебиторами.

4) Обеспечение сбалансированности планируемых производственных и финансовых показателей, доходов и расходов.

5) Поддержание платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности предприятия.

Цели финансового планирования предприятия детализируются в зависимости от горизонта планирования, результатов оценки и анализа финансового состояния в отчетном периоде, динамики основных финансовых коэффициентов в предшествующем периоде, результатов исследования рынка, внутренней и внешней среды.

Тактические решения носят конкретный характер и рассчитаны на краткосрочную перспективу. Они, как правило, связаны с оборотным капиталом и чаще всего могут быть изменены.

Финансовое планирование в современных условиях предполагает решение субъектом хозяйствования следующих проблем:

-определение и обоснование цели финансового планирования, соответствующей стратегическим направлениям развития предприятия;

-выявление внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на достижение поставленной цели, качественное и количественное обоснование последствий их возможного возникновения;

-установление горизонта планирования;

-выбор методов планирования финансовых показателей на основе анализа их слабых и сильных сторон;

-определение субъектов финансового планирования, их полномочий, установление взаимосвязи между ними, документооборота и т.д.

-разработка антикризисных мероприятий, позволяющих избежать банкротства предприятия;

-максимизация рентабельности и прибыли.

Методы планирования финансов разделяются на три основных вида:

1) Автоматический. Такой метод самый простой и используется при ограниченных временных сроках.

2) Статистический. Это метод, при котором расходы за предшествующие года складываются, а затем делятся на сумму предыдущих лет.

3) Нулевой базы. Все позиции метода рассчитываются с самого начала. Такой метод наиболее эффективный и показывает взаимосвязь реальных потребностей и возможностей.

Часто прогнозирование и планирование финансов в рыночной экономике исходит из нескольких аспектов:

кредитно-инвестиционные перспективы;

накопленный опыт финансово-хозяйственной отрасли;

заранее известные будущие входящие и исходящие финансовые движения, которые характерны для определенного вида задач.

Основные правила планирования личных финансов:

Первое правило – экономия. Это должно войти в выработанную привычку. Следует помнить, что богатство не приходит сразу, его нужно накопить. Цели финансового планирования – экономия денег, рациональные затраты и накопление благосостояния.

Второе правило - наличие финансовой подушки безопасности. Жизнь достаточно не предсказуема, всегда может возникнуть возможность неблагоприятных непредвиденных затрат. Стоит откладывать несколько тысяч

в месяц на свой неприкасаемый запас, которым вы сможете воспользоваться в форс-мажорных обстоятельствах.

Третье правило – планирование по потребностям. Почти всем широко известна пирамида потребностей Маслоу. Это иерархия потребностей человека. По мере удовлетворения самых простых потребностей, все более важными становятся потребности высокого уровня. Пирамиду Маслоу рекомендуется использовать не только как источник мотивации, но и как помощника в планировании личного бюджета.

Фундамент пирамиды – потребности физиологического характера. С финансовой точки зрения это плата за квартиру, покупка продуктов и самой необходимой одежды. Следующей ступенью является потребность в безопасности – плата за электричество, отопление, газ, услуги связи, лекарства. Именно это дает нам чувство защиты. Далее следуют потребности социальные. Например, общение и развлечения. Затем ступень потребностей престижа – финансы, затрачиваемые на создание своего статуса (рестораны, дорогая одежда, предметы роскоши). Конец пирамиды – потребности духовные, включающие в себя наши хобби, чтение книг, путешествия и другие увлечения.

Таким образом, приоритетными тратами должны быть физические потребности, а за ними следовать остальные.

Четвертое правило. Изначально следует закрыть кредиты, а уж потом инвестировать деньги в что-то новое. Экономические исследования показали: в случае, если на вас висит кредиторская задолженность, то свободные деньги рекомендуется вкладывать на ее погашение. Доходность от депозитных вложений в кредит можно выявить с помощью специального показателя доходности ROI. Зачастую ROI от погашения кредита вдвое больше, чем от вложения средств во что-то другое. А если у вас несколько кредиторских задолженностей, первым следует погасить тот, который имеет наибольший процент.

Пятое правило – деньги любят счет. Нужно научиться получать удовольствие от управления своими финансами. Но помните, что если вы не

любитель тщательных расчетов со сведением всех доходов и расходов, то не стоит тратить свои нервы ради «лишней» тысячи в кошельке.

Заниматься финансовым планированием своих денег следует в той мере, которая позволяет сохранить оптимальный рост доходности и чувствовать себя в финансовой безопасности.

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что финансовое планирование - процесс определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования в соответствии с производственными и маркетинговыми показателями предприятия в плановом периоде. Финансовое планирование в системе менеджмента отвечает следующим основным принципам: целеустановление и целереализация, многовариантность, альтернативность и селективность, глобальность, системность, комплексность и сбалансированность и др.

Изучив и рассмотрев теоретические основы планирования деятельности предприятия, далее проведем анализ системы планирования деятельности предприятия АО «РН-Москва».

2. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ АО «РН-МОСКВА»

2.1 Общая характеристика АО «РН-Москва»

АО «РН-Москва» является Обществом Группы российской нефтяной

компании ОАО «НК «Роснефть».

На рынке нефтепродуктов Московского региона ПАО «НК «Роснефть» представлена предприятием нефтепродуктообеспечения АО «РН-Москва». Общество образовано и работает на рынке с 1993 г. (прежнее наименование ОАО «ФПК «КЕДР-М»).

АО «РН-Москва» осуществляет реализацию моторных топлив в розницу через собственную сеть АЗК и мелкооптовым потребителям с нефтебаз. В настоящее время нефтебазовое хозяйство АО «РН-Москва» состоит из пяти нефтебаз.

Для реализации моторного топлива мелкооптовым потребителям Общество использует следующие механизмы продаж:

- Реализация с нефтебаз по типовому договору поставки;
- Реализация с нефтебаз на основании результатов биржевых торгов.

В случае технической возможности АО «РН-Москва» может предложить дополнительную услугу доставки моторного топлива до пункта слива покупателя.

Полное фирменное наименование: Акционерное общество «РН-Москва»

Сокращенное фирменное наименование: АО «РН-Москва»

Место нахождения: Российская Федерация, г. Москва ул. Паперника, домовладение 22.

Согласно Уставу общества основными видами деятельности являются:

1) осуществление оптовой и розничной торговли нефтепродуктами;

2) строительство и эксплуатация автозаправочных комплексов и сопутствующих сервисных объектов;

3) изготовление, комплексная наладка, ремонт и техническое обслуживание оборудования, строящихся, реконструируемых и действующих предприятий нефтепродуктообеспечения;

4) ведение деятельности, связанной с приемом и сдачей в аренду автозаправочных комплексов;

5) реализация топливораздаточного оборудования, технических средств, запасных и комплектующих частей к нему, комплексное сервисное обслуживание топливораздаточного оборудования;

6) транспортировка нефтепродуктов автомобильным, железнодорожным и иным возможным транспортом, аренда и эксплуатация специального транспорта, предназначенного для перевозки горюче-смазочных материалов;

7) реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения;

8) образовательная деятельность на базе собственного учебного центра;

Свою деятельность Общество осуществляет на территории г. Москва, Московской и Смоленской областей.

Приоритетным направлением деятельности Общества является эффективная финансово-хозяйственная деятельность по эксплуатации вышеуказанных активов.

Основным видом деятельности Общества является осуществление розничной и оптовой реализации нефтепродуктами, в ассортимент которых входят:

- бензины (в том числе брендованное топливо марок Ultimate, Pulsar, Фора),

- сезонное дизельное топливо (включая брендованное топливо Ultimate и Фора),

- СУГ,

На эксплуатируемых АЗК/АЗК осуществляется также продажа сопутствующих товаров магазинов, продукции кафе и оказание услуг автомойки.

Организационная структура АО «РН-Москва» представлена на рисунке 1.

Генеральный

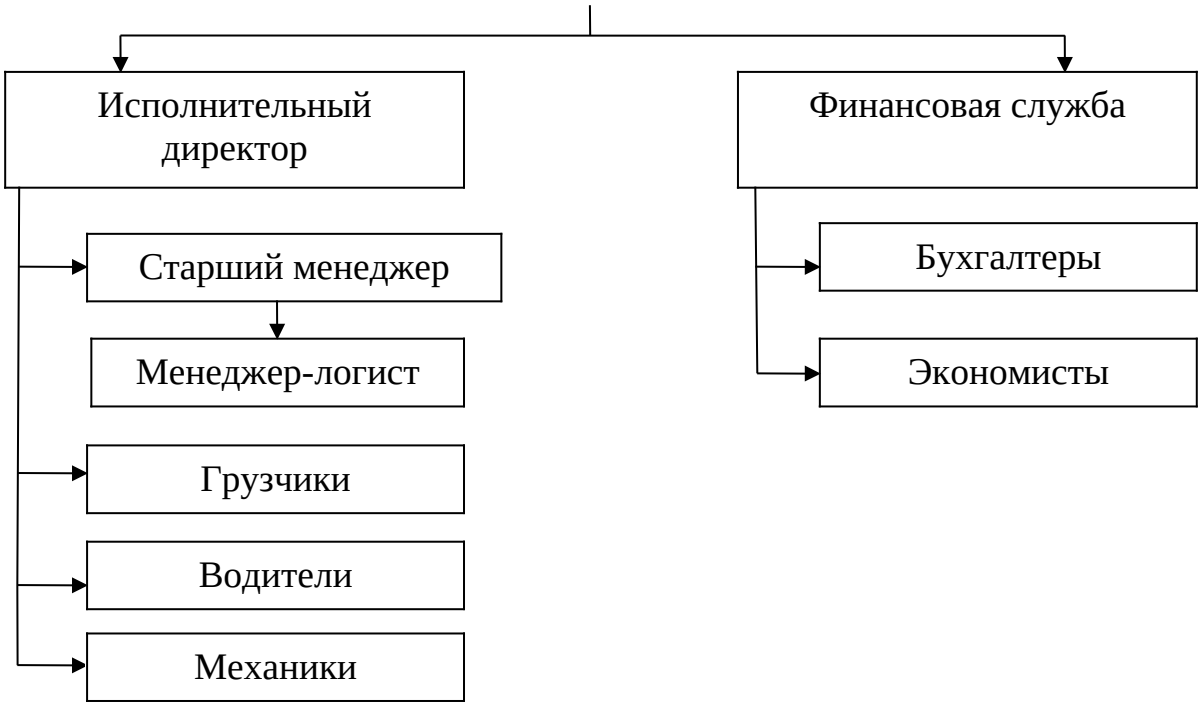

Рисунок 1 - Организационная структура АО «РН-Москва»

АО «РН-Москва» руководствуется в своей деятельности Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации от 8 февраля 1998 года N 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной Ответственностью» (ред. от 23.07.2013 N 210-ФЗ.

АО «РН-Москва» уделяет большое внимание отбору и обучению персонала, так как хорошо обученный сотрудник – основа ведения активных переговоров с клиентами.

Структура финансовой службы АО «РН-Москва» представлена на рисунке 2



Рисунок 2 - Структура финансовой службы АО «РН-Москва»

В финансовой службе АО «РН-Москва» работают 2 человека: бухгалтер и экономист.

Цель финансовой деятельности АО «РН-Москва» - обеспечение финансовой стабильности, создание устойчивых предпосылок для экономического роста и получения прибыли.

В области планирования финансовая служба АО «РН-Москва» выполняет следующие задачи:

- разработка проектов финансовых и кредитных планов со всеми необходимыми расчетами;
- определение потребности в собственном оборотном капитале;
- выявление источников финансирования хозяйственной деятельности;
- разработка плана капитальных вложений с необходимыми расчетами;
- участие в разработке бизнес-плана;
- составление кассовых планов;
- участие в составлении планов реализации продукции и определение плановой суммы балансовой прибыли и расчет показателей рентабельности.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО «РН-МОСКВА», согласно данным бухгалтерской отчетности за 2014-2016 года, (Приложения А, Б), представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Основные технико-экономические показатели деятельности АО «РН-МОСКВА» за 2014-2016 гг.

Показатели	**2014 год**	**2015 год**	**2016 год**	**Отклонение (+;-)**	
				2015-2014	**2016-2015**
1	2	3	4	5	6
1.Выручка от, проданной продукции, тыс. руб.	26691026	64402343	97373188	37711317	32970845
2. Себестоимость, проданной продукции, тыс. руб.	21849960	54019269	77208247	32169309	23188978
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	482205	1454879	5366689	972674	3911810
4. Чистая прибыль отчетного года, тыс. руб.	284553	890125	3742770	605572	2852645
5. Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	729640	581400	1058548	-148240	477148
6. Среднегодовая стоимость запасов, тыс. руб.	1146363	1696164,5	2390674	549801,5	694509,5
7.Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	2678148,5	5366890,5	11907423	2688742	6540533
8. Среднесписочная численность персонала, чел.	250	275	289	25	14
9. Средняя заработная плата 1 работника, руб.	36412	38456	39125	2044	669
10. Фонд заработной платы, тыс. руб.	109236	126904,8	135685,5	17668,8	8780,7
11. Затраты на рубль проданной продукции (работ, услуг), тыс. руб. (п. 2/п.1)	0,819	0,839	0,793	0,020152	-0,04587
12. Производительность труда, тыс. руб. /чел. (п. 1/п.8)	106764,104	234190,338	336931,446	127426,2	102741,1
13. Фондоотдача ОПФ, руб. (п.1/п. 5)	36,581	110,771	91,988	74,19005	-18,7836
14. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, раз (стр.1 /стр.7)	9,966	12,000	8,178	2,033713	-3,82242
15. Рентабельность продаж, % (п. 3/п.1)	1,807	2,259	5,511	0,452428	3,252418
16. Коэффициент текущей ликвидности	6,778	7,519	7,92	0,741	0,401

Из таблицы 2 видно, что за 2016 год выручка от проданной продукции

увеличилась по сравнению с 2015 годом на 32970845 тыс. руб., или на 51,19%, что положительно сказалось на финансовых результатах деятельности АО «РН-МОСКВА».

В 2015 году Обществом было реализовано:

нефтепродуктов в розницу 1 558,09 тыс. тонн (в том числе 1 136,66 тыс. тонн (73%) бензины, 421,29 тыс. тонн (27%) дизельное топливо и 0,14 тыс. тонн СУГ);

нефтепродуктов мелким оптом 42,36 тыс. тонн, в том числе сторонним контрагентам 17,89 тыс. тонн (5,23 тыс. тонн (29%) бензины, 12,66 тыс. тонн (71%) дизельное топливо).

Выручка от реализации товаров магазинов и продукции кафе составила 4 195 млн. руб. без НДС; выручка от оказания услуг автомойки - 77 млн. руб. без НДС.

Себестоимость произведенной продукции увеличилась в 2016 году на 23188978 тыс. руб. или на 245,3% в результате повышения объемов проданной продукции и роста рыночных цен. Полная себестоимость продукции в динамике повышается, что является отрицательным моментов деятельности организации. Увеличение себестоимости связано, в основном, с повышением цен на энергоресурсы.

Анализируя чистую прибыль за отчетный период видно, что в 2016 году она увеличилась на 2852645тыс. руб., повышение чистой прибыли АО «РН-МОСКВА» в 2016 году вызван неблагоприятной ценовой конъюнктурой.

Уровень затрат на рубль продукции ниже рубля, что свидетельствует о том, что предприятие работает рентабельно.

Основным источником денежных средств АО «РН-МОСКВА» являются средства, полученные от основной деятельности, которые на конец 2016 года составили 97373188 тыс. руб.

По результатам произведенных расчетов можно сделать вывод о том, что деятельность предприятия должна быть направлена в первую очередь на снижение себестоимости продукции (работ и услуг). По некоторым

показателям деятельность АО «РН-МОСКВА» становится не эффективной, что подтверждает снижение показателей рентабельности продаж, чистой прибыли. К негативным процессам в исследуемом периоде следует отнести замедление оборачиваемости оборотных активов, недостаточный уровень самофинансирования.

Можно считать, что предприятие АО «РН-МОСКВА» имеет все шансы, исправив отклонения успешно осуществить деятельность на рынке легкой промышленности.

2.2 Методы финансового планирования в организации АО «РН-Москва»

АО «РН-МОСКВА» представляет собой процесс планирования затрат и результатов деятельности предприятия на краткосрочный период. Следовательно, бюджет это есть план развития предприятия. Планирование наряду с контролем является одной из функций управления и представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

Таким образом, планирования с помощью составления бюджетов в АО «РН-МОСКВА» не существует. Четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей, определению показателей деятельности предприятия, осуществляют в АО «РН-МОСКВА» с помощью составления финансовых планов.

На предприятие АО «РН-МОСКВА» используются различные методы финансового планирования. Например, часто применяют методы экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.). Рассмотрим данный метод подробнее.

В связи с ухудшением отдельных финансовых показателей предприятия АО «РН-МОСКВА», например, уменьшением значений коэффициентов ликвидности, перед финансовой службой компании стоит задача в определении

сокращения оттоков денежных средств, а именно – урезать одно из направлений финансирования для сокращения издержек и повышения коэффициентов ликвидности.

Цель исследования – определение наименее привлекательного направления финансирования АО «РН-МОСКВА» из следующих направлений:

– приобретение акций сторонних организаций (ПАСО);

– модернизация и реконструкция производства (МИРП);

– разработки собственных нематериальных активов (РСНМА);

– предоставление займов сторонним организациям (ПЗСО).

Количество привлечённых экспертов – 5 человек.

Количество этапов – 2.

Количество отборов – 2.

Сначала рабочая группа АО «РН-МОСКВА» разработала собственный набор критериев, который будет сопоставляться с оценками экспертов. Он представлен в табл.3.

Таблица 3 - Набор критериев для сравнения

№ п/п	Критерий	ПАСО	МИРП	РСНМА	ПЗСО
1	Коэффициент инвестиционной привлекательности, %	88	87	91	90
2	Частота обращения по статье финансирования, %	86	83	89	92
3	Количество налаженных деловых связей при проведении операции	28	32	25	26
4	Количество постоянных партнёров при проведении операции	5	6	5	5
5	Рентабельность	25	24	22	24
6	Постоянные вложения, %	12	15	14	9
7	Возможность совершенствования финансирования	28	32	18	19
8	Возможность сокращения издержек	14	17	12	9

Далее аналитики рассчитывают парное сравнение критериев по значимости – данные представлены в табл.4.

Таблица 4 - Определение значимости критериев

№	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма преобладания	Весовой коэффициент
1	0	1	1	1	5	1	7	1	5	17,86
2	1	0	3	2	5	2	7	2	3	10,71
3	1	2	0	3	3	3	7	3	4	14,29
4	1	2	3	0	5	6	7	4	1	3,57
5	1	2	5	5	0	5	7	5	4	14,29
6	1	2	3	6	6	0	7	6	3	10,71
7	1	2	7	7	7	7	0	7	5	17,8
8	1	2	3	8	5	8	8	0	3	10,71

По данным таблицы 4 определено, что наибольшую значимость при оценке направлений финансирования следует уделять коэффициенту инвестиционной привлекательности.

1 этап экспертной оценки.

Экспертов заочно попросили присвоить баллы критериям данных направлений финансирования по следующей методике: наилучшему значению показателя присваивается 10 баллов, наихудшему – 1.

Результаты расчётов нахождения усредненной экспертной оценки и интегрального показателя заносятся в таблицу 5.

Таблица 5 - Расчёт усредненной оценки экспертов и интегрального показателя

№ п/п	Критерий	ПАСО	МИРП	РСНМА	ПЗСО	Вес	ПАСО	МИРП	РСНМА	ПЗСО
1	Коэффициент инвестицион-ной привлека-тельности, %	9	8	10	9	17,86	158,4	165,1	149,55	147,3
2	Частота обращения по статье финанси-рования, %	8	7	9	10	10,71	95,09	99,11	89,73	88,39
3	Количество налаженных деловых связей при проведении операции	10	10	8	9	14,29	126,7	132,1	119,64	117,8
4	Количество постоянных партнёров при проведении операции	8	10	8	8	3,57	31,70	33,04	29,91	29,46
5	Рентабель-ность	10	9	8	9	14,29	126,7	132,14	119,6	117,8
6	Постоянные вложения, %	9	10	10	7	10,71	95,09	99,11	89,73	88,39
7	Возможность совершенст-вования финанси-рования	9	10	7	8	17,86	158,4	165,18	149,55	147,3
8	Возможность сокращения издержек	8	10	7	6	10,71	95,09	99,11	89,73	88,39
	Сумма	71	74	67	66	100	887,5	925,0	837,5	825,0
	Интегральная оценка	-	-	-	-	-	0,08	0,08	0,07	0,07

По экспертным данным определили, что по итогам усреднённого значения лидирующим направлением финансирования является модернизация и реконструкция производства, следовательно, сокращать расходы по данной статье не следует. Минимальные оценки получили по таким направлениям финансирования как разработка собственных нематериальных активов и предоставление займов сторонним организациям. То же самое подтвердилось и в расчётах групповых показателей.

Однако изначально было выявлено, что самым главным критерием будет коэффициент инвестиционной привлекательности. А его значение по экспертным оценка в направлении предоставления займов сторонним организациям ниже, следовательно, искомое направление, который можно сократить из списка расходов предприятия, найдено.

2 этап экспертной оценки.

Вторая задача, которая встала для экспертов – это оценка факторов привлекательности лидирующей расходной статьи.

По итогам 1 этапа оценки эксперты выяснили, что основное направление финансирования на предприятие АО «РН-МОСКВА» – модернизация и реконструкция производства.

Выявим основные критерии, которые будут влиять на состояние расходов по данному направлению.

Согласованная оценка экспертов приведена в табл.6.

Таблица 6 - Оценка согласованности первой балльной экспертизы

№ п/п	Критерий	1	2	3	4	5	Сумма	Ср.знач	Откл	СКО
1	Возможность повысить производительность труда	5	5	4	4	5	23	?	7	49,00
2	Обновление основных фондов	3	3	3	2	3	14	?	16	256,00
3	Повышение качества продукции	5	4	4	3	5	21	?	9	81,00
4	Расширение деловых связей	3	2	3	2	3	13	?	17	289,00
5	Снижение издержек	5	3	5	5	4	22	?	8	64,00

Продолжение таблиц 6

6	Улучшение имиджа	5	5	5	4	5	24	?	6	36,00
7	Расширение ассортимента	4	3	3	3	3	16	?	14	196,00
8	Повышение качества работы персонала	3	4	3	3	4	17	?	13	169,00
9	E(?????)	33	29	30	26	32	?	30	?	1140,00

Оценка согласованности рассчитывается по формуле:

12/(m^2*(n^3-n) * СКО общ., (1)

где m – количество экспертов,

n – количество критериев,

СКО общ. – среднеквадратическое отклонение.

Оценка согласования должна иметь значение более 0,5. В нашем случае = 1,08. Следовательно, результаты оценки экспертов могут использоваться далее.

Для нахождения важности критериев, строится следующая таблица.

Таблица 7 - Ранжирование первой оценки экспертов

№ п/п	Критерий	1	2	3	4	5	E	Ранг	Вес
1	Возможность повысить производительность труда	5	5	4	4	5	23	2	15,3
2	Обновление основных фондов	3	3	3	2	3	14	7	9,3
3	Повышение качества продукции	5	4	4	3	5	21	4	14,0
4	Расширение деловых связей	3	2	3	2	3	13	8	8,7
5	Снижение издержек	5	3	5	5	4	22	3	14,7
6	Улучшение имиджа	5	5	5	4	5	24	1	16,0
7	Расширение ассортимента	4	3	3	3	3	16	6	10,7
8	Повышение качества работы персонала	3	4	3	3	4	17	5	11,3
	E	33	29	30	26	32	150	?	?

По итогам первой оценки экспертов получили, что в соответствии с рангом и весом, наиболее привлекательным критерием при финансировании по статье модернизации и реконструкции производства является улучшение имиджа предприятия, а также высок вес у критерия повышения

производительности труда, снижении издержек и повышении качества продукции.

Далее отсечём остальные критерии и представим степень согласованности экспертов по перечисленным в табл. 8.

Таблица 8 - Оценка согласованности второй балльной экспертизы

№ п/п	Критерий	1	2	3	4	5	Сумма	Ср.знач	Откл	СКО
1	Возможность повысить произво-дительность труда	5	5	4	4	5	23	-	-5	25
2	Повышение качества продукции	5	4	4	3	5	21	-	-3	9
3	Снижение издержек	5	3	5	5	4	22	-	-4	16
4	Улучшение имиджа	5	5	5	4	5	24	-	-6	36
	E	20	17	18	16	19	-	18	-	86

Оценка согласования экспертов = 0,73. Следовательно, результаты оценки могут использоваться далее.

По итоговой таблице 8 в результате независимой оценки критериев пяти экспертов, пришли к выводу, что наибольшим фактором привлекательности финансирования для модернизации и реконструкции производства будет возможность повышения производительности труда и повышение качества продукции. Следовательно, руководству АО «РН-МОСКВА». необходимо вести дальнейшие разработки в указанных направлениях.

Таблица 9 - Итоговая экспертная оценка критериев влияния на финансирование модернизации и реконструкции производства

№ п/п	Критерий	1	2	3	4	5	E	Ранг	Вес
1	Возможность повысить производительность труда	5	5	4	4	5	23	2	25,6
2	Повышение качества продукции	5	4	4	3	5	21	4	23,3
3	Снижение издержек	5	3	5	5	4	22	3	24,4
4	Улучшение имиджа	5	5	5	4	5	24	1	26,7
	E	20	17	18	16	19	90	-	-

Иными словами, применение метода экспертных оценок в финансовом планировании позволяет обосновать необходимость повышения или сокращения статей затрат предприятия в будущих периодах.

Кроме того, на предприятие АО «РН-МОСКВА» при финансовом планировании используется трендовый метод.

Подводя итоги данного пункта работы, можно сделать вывод, что в своей деятельности финансовая служба предприятия АО «РН-МОСКВА» руководствуется в процессе планирования не только стандартными методами как, например, балансовым, но и применяет статистические методы, методы экспертных оценок.

2.3 Анализ финансового состояния организации АО «РН-Москва» (мало текста)

Анализ состава и динамики имущества исследуемой организации за 2014-2016 гг. на основе данных бухгалтерского баланса представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ состава и динамики стоимости имущества АО «РН-Москва» за 2014-2016 гг.

Показатели	**На начало года (%)**			**Изменение (+, -)**	
	2014 г.	**2015 г.**	**2016 г.**	**в 2015 г.**	**в 2016 г.**
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Нематериальные активы	5121	4024	2926	-1097	-1098
Основные средства	645018	517782	1599314	-127236	1081532
Финансовые вложения	1916492	1942563	338453	26071	-1604110
Отложенные налоговые активы	38186	140916	146142	102730	5226
Прочие внеоборотные активы	18328	10830	19888	-7498	9058
ИТОГО по разделу I	2623145	2616115	2106723	-7030	-509392
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
Запасы	1057300	2335029	2446319	1277729	111290
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	3626	107677	70667	104051	-37010
Дебиторская задолженность	685766	5644232	11047419	4958466	5403187
Финансовые вложения	800		6400	-800	6400

Продолжение таблицы 10

Денежные средства	85217	377856	357081	292639	-20775
Прочие оборотные активы	12572	423706	998460	411134	574754
ИТОГО по разделу II	1845281	8888500	14926346	7043219	6037846
БАЛАНС (сумма строк 1100 + 1200)	4468426	11504615	17033069	7036189	5528454
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ					
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1010	1010	1162	0	152
Переоценка внеоборотных активов	932	876	862	-56	-14
Добавочный капитал (без переоценки)	210032	210032	510508	0	300476
Резервный капитал	50	50	50	0	0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	2861123	3106312	6849096	245189	3742784
ИТОГО по разделу III	3073147	3318280	7361678	245133	4043398
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Долгосрочные заемные средства	34379	24590	65844	-9789	41254
ИТОГО по разделу IV	34379	24590	65844	-9789	41254
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА					
Кредиторская задолженность	1243802	7876495	9208321	6632693	1331826
Доходы будущих периодов	9204	10822	8768	1618	-2054
Резервы предстоящих расходов	107894	274428	388458	166534	114030
ИТОГО по разделу VI	1360900	8161745	9605547	6800845	1443802
БАЛАНС (сумма строк 1300 + 1400 + 1500)	4468426	11504615	17033069	7036189	5528454

Стоимость имущества на конец 2015 г. увеличилась на 7036189 тыс. руб. На конец 2016 г. темп роста стоимости имущества увеличился на 5528454 тыс. руб.

Снижение стоимости внеоборотных активов на конец 2015 г. составил 7030 тыс. руб., что свидетельствует о намерении капитализировать часть прибыли и направить её на расширение производственной базы. Стоимость

внеоборотных активов в 2015 г. и 2016 г. уменьшилась на 7030 и 509392 тыс. руб., что показывает сужение организационно-технического уровня производства.

Рост стоимости оборотных активов в 2015 г. на 7043219 тыс. руб. и в 2016 г. на 6037846 тыс. руб. характеризует ускорение оборачиваемости средств.

Рост стоимости запасов в 2015 г. и 2016 г. на 5,18 и 3,89% связан с ростом цен и с их накоплением. Удельный вес внеоборотных активов снизился на 7,37% и 2,56%, а оборотных активов увеличился. Снизилась доля основных средств в 2015 г. на 9,43% и в 2016 г. на 4,09%. Рост доли запасов в 2015 г. и 2016 г. на 5,18% и 3,89% и уменьшение удельного веса дебиторской задолженности на 1,39% и 3,71%. Сокращение удельного веса дебиторской задолженности положительно характеризует кредитную политику исследуемой организации, так как указывает на результативную работу с дебиторами.

Рост стоимости имущества в 2015 г. и в 2016 г. был обеспечен за счет привлечения заемных средств, их доля составила 71,64% и 74,72%. Доля собственных средств в 2015 г. и 2016 г. снизилась на 6,61% и 3,08%.

Сумма собственных средств в 2015 г. и в 2016 г. увеличилась на 245133 и на 4043398 тыс. руб., что свидетельствует о повышении уровня финансовой независимости.

В 2015 г. и 2016 г. рост нераспределённой прибыли составил 245189 и 3742784 тыс. руб. соответственно, что рассматривается как повышения результативности всей финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации, включая основную и прочие виды деятельности.

Сумма заёмных источников увеличилась на 26702 и 21895 тыс. руб., что связано с возможностями расширения объёмов производственной и инвестиционной деятельности. Кредиторская задолженность увеличилась на 16642 и 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о повышение роли бесплатных источников в деятельности исследуемой организации.

Стоимость краткосрочных обязательств в 2015 г. составляет 8161745 тыс. руб., в 2015 г. увеличилась на 6800845 тыс. руб., что возможно связано с

финансированием запасов оборотных активов. В 2016 г. стоимость привлечения краткосрочных займов повысилась на 1443802 тыс. руб., что характеризует увеличение потребности в них.

В 2015 г. их доля увеличилась на 6,61%, что связано с ростом доли кредитов и займов. Среди этих источников наибольший удельный вес занимает кредиторская задолженность. Доля кредиторской задолженности в 2015 г. составила 44,48%, в 2016 г. Необходимо отметить, что она возросла на 19,16% и составила 63,64%.

Увеличилась доля краткосрочных кредитов и займов с 0,29% в 2015 г. до 12,62% в 2016 г. Сокращение доли краткосрочных кредитов и займов в 2016 г. до 5,23% рассматривается положительно. Это отражается на уровне финансовой зависимости исследуемой организации.

В 2015 году произошла интеграция Общества с ЗАО «ПКЭК» и ОАО «РН-Столица», в связи с чем были заключены договоры с поставщиками и покупателями данных Обществ и увеличена численность работников Общества при переводе персонала ЗАО «ПКЭК» и ОАО «РН-Столица».

Структура активов Общества на 31 декабря 2015 г. характеризуется следующим соотношением: 22,67% внеоборотных активов и 77,33% текущих. В структуре внеоборотных активов 74,4% составляют финансовые вложения заем выданный ОАО «НК «Роснефть» - 1 200 000 тыс. руб. и займы выданные обществам, входящим в периметр Московского НПО – 742 559 тыс. руб.; акции – 4 тыс. руб.), в структуре оборотных активов наибольшая доля приходится на дебиторскую задолженность – 63,59% и запасы – 26,2%.

Активы Общества за год значительно увеличились на 7 055 232 тыс. руб. (157,89%), что связано в основном с интеграцией в 2015 г. активов обществ Группы «ТНК ВР».

Рост величины активов Общества произошел по следующим позициям актива бухгалтерского баланса:

дебиторская задолженность – 4 981 304 тыс. руб. (726,39%)

запасы – 1 277 729 тыс. руб. (120,85%)

прочие оборотные активы – 411 134 тыс. руб. (3270,24%)

Увеличение дебиторской задолженности в 7,3 раза в отчетном периоде связано с переходом на авансовую схему расчетов по договорам оптовой закупки нефтепродуктов с ОАО «НК «Роснефть», а также в связи с заключением договоров поставки с бывшими поставщиками ЗАО «ПКЭК» и ОАО «РН-Столица».

В структуре пассива баланса на конец отчетного периода наибольшая доля приходится на кредиторскую задолженность - 96,51%. Увеличение кредиторской задолженности в отчетном периоде составило 6 651 736 тыс. руб. (534,79%).

Увеличение кредиторской задолженности в 5,3 раза также связано с увеличением финансово-хозяйственной активности в связи с интеграцией активов с бывшими контрагентами ЗАО «ПКЭК» и ОАО «РН-Столица», что также привело к увеличению суммы задолженности по НДС, кроме того в связи с увеличением численности работников Общества увеличилась задолженность по НДФЛ и страховым взносам.

Наибольшее снижение можно выделить по статьям основные средства (131 031 тыс. руб.) в активе и отложенные налоговые обязательства в пассиве (9 789 тыс. руб.).

Собственный капитал общества на 31.12.2015 г. равен 3 318 280,0 тыс. руб., на 31 декабря 2014 г.– 3 073 147,0 тыс. руб., т.е. рост составил 245 133,0 тыс. руб.

Ликвидность исследуемой организации характеризует его способность обеспечить своевременное выполнение долговых обязательств, то есть его платежеспособность. Ликвидность исследуемой организации зависит от величины задолженности, а также от величины ликвидных средств.

Ликвидными средствами являются активы в виде наличности или в форме средств на расчётных, валютных счетах в банке, краткосрочных финансовых вложений. Средства с разной скоростью можно обратить в

наличность. Отношение этих активов к текущим обязательствам дает оценку ликвидности или платежеспособности предприятия.

Необходимо оценить способность исследуемой организации осуществлять своевременное исполнение долгосрочных и краткосрочных долговых обязательств. В качестве ликвидных средств выступает имущество в виде денежных средств и высоколиквидных краткосрочных финансовых вложений. Отношение различных видов имущества к краткосрочным обязательствам исследуемой организации характеризует уровень ликвидности или платежеспособности исследуемой организации.

Проведем анализ и дадим оценку ликвидности бухгалтерского баланса исследуемой организации за 2014-2016 гг. в таблице 11.

В 2014 г. ликвидность бухгалтерского баланса исследуемой организации отличается от абсолютной ликвидности. Недостаточно наиболее ликвидных средств для покрытия кредиторской задолженности. Средств собственного капитала недостаточно для покрытия стоимости внеоборотных активов.

Таблица 11 – Анализ ликвидности бухгалтерского баланса АО «РН-Москва» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	**31.12.2014**	**31.12.2015**	**31.12.2016**	**Изменение 31.12.2016 от 31.12.2014**
А1. Наиболее ликвидные активы	86017	377856	363481	277464
А2. Быстрореализуемые активы	698338	6067938	12045879	11347541
А3. Медленнореализуемые активы	3663184	10029501	13902858	10239674
А4. Труднореализуемые активы	706653	673552	1768270	1061617
П1. Наиболее срочные обязательства	1243802	7876495	9208321	7964519
П2. Краткосрочные пассивы	0	0	0	
П3. Долгосрочные пассивы	34379	24590	65844	31465
П4. Постоянные пассивы	3190245	3603530	7758904	4568659

Оборотные активы сформированы за счёт удержания в обороте исследуемой организации кредиторской задолженности, часть которой направляется на финансирование внеоборотных активов. В данном случае, речь идёт о не рациональном вложении источников формирования внеоборотных активов. Среди них используется кредиторская задолженность.

В 2015 г. ликвидность бухгалтерского баланса исследуемой организации отличается от абсолютной ликвидности, так как не выполняется 1-ое и 4-ое неравенство. Наиболее ликвидные активы не могут быть направлены на погашение кредиторской задолженности.

Исследуемая организация вновь привлекла долгосрочные кредиты и займы на 3765 тыс. руб. и увеличило стоимость краткосрочных кредитов и займов на 1887 тыс. руб. и кредиторской задолженности на 15977 тыс. руб. Источники в основном направлены на финансирование объектов необоротных активов – основных средств.

В 2016 г. изменений в обеспечении ликвидности бухгалтерского баланса не произошло, но платёжный недостаток 1-ой группы увеличился с 42437 до 80350 тыс. руб., а 4-ой группы – с 13433 тыс. руб. до 17325 тыс. руб. Исследуемая организация погасила часть долгосрочных займов и кредитов (7641 тыс. руб.).

Коэффициентный анализ ликвидности и платёжеспособности исследуемой организации необходим не только для неё самой с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних пользователей информации – инвесторов, кредиторов. Прежде чем выдавать кредит, банк должен удостовериться в кредитоспособности заёмщика. То же должны сделать предприятия, которые хотят вступить в экономические взаимоотношения друг с другом. Им важно знать о финансовых возможностях партнёра.

Оценка ликвидности и платёжеспособности внешними инвесторами осуществляется на основе характеристики ликвидности его текущих активов, которая определяется временем, необходимым для обращения их в денежные средства. Чем меньше требуется время для инкассации данного актива, тем

выше его ликвидность. Поэтому анализ ликвидности и платёжеспособности на основе показателей бухгалтерского баланса позволяет определить возможность исследуемой организации осуществлять оборота своих активов в денежную наличность и погасить свои платёжные краткосрочные обязательства.

Точнее, установить степень покрытия долговых краткосрочных обязательств его текущими активами, срок обращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платёжных краткосрочных обязательств. Оценка ликвидности и платёжеспособности зависит от степени соответствия величины имеющихся платёжных средств (текущих активов) величине краткосрочных долговых обязательств.

Проведем анализ коэффициентов ликвидности и платежеспособности исследуемой организации за 2014-2016 гг. в таблице 12.

Коэффициент критической ликвидности приблизился к нормативу, но снизился почти на 16%. Снизилось значение коэффициента текущей ликвидности на 0,176 и составило 0,904. Снизился показатель текущей платёжеспособности, то есть сократились платёжные возможности на сумму 19500 тыс. руб. Рост показателя перспективной платежеспособности – 16054 тыс. руб.

Таблица12 – Анализ коэффициентов ликвидности и платёжеспособности АО «РН-Москва» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатель	Данные			Изменение (+, -)	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,065	0,07	0,025	+ 0,005	- 0,045
2.	Коэффициент критической ликвидности	0,639	0,480	0,388	- 0,159	- 0,092
3.	Коэффициент текущей ликвидности	1,080	0,904	0,798	- 0,176	- 0,106
4.	Показатель общей платежеспособности	0,464	0,455	0,362	- 0,009	- 0,093
5.	Показатель текущей платежеспособности (А1+А2)-(П1+П2)	- 11586	- 31086	- 54661	- 19500	- 23615
6.	Показатель перспективной платежеспособности (А3-П3)	1579	17653	37336	+16054	+ 19683

В 2016 г. все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли

нормативного значения и снижаются за исключением показателя перспективной ликвидности. Показатель перспективной ликвидности увеличился на большую величину – на 19683, что рассматривается положительно. Это характеризует повышение уровня долгосрочной платёжеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности ниже норматива (>0,2-0,5), что является следствием недостатка денежных средств. Коэффициент критической ликвидности удалился от норматива (≈ 0,8). Коэффициент текущей ликвидности ниже норматива (≥2). В 2014 г. и 2015 г. показатель общей платежеспособности превысил нормативное значение (> 1).

Показатель текущей ликвидности показывает наличие недостатка денежных средств для погашения краткосрочных обязательств. Снизились значения величин краткосрочных кредитов и займов на 6440 тыс. руб., долгосрочных кредитов и займов на 7641 тыс. руб., значение кредиторской задолженности увеличилось на 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о сокращении возможностей по обслуживанию кредитов.

Проведем анализ и оценку кредитоспособности исследуемой организации в 2014-2016 гг. в таблице 13.

Таблица 13 -Анализ кредитоспособности АО «РН-Москва» за 2014-2016 г.

№ п/п	Показатель	Данные			Изменение (+, -)	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
K_1	Коэффициент покрытия	0,065	0,07	0,025	+ 0,005	- 0,045
K_2	Коэффициент ликвидности	1,080	0,904	0,798	- 0,176	- 0,106
K_3	Коэффициент автономии	0,350	0,284	0,253	- 0,066	- 0,031
K_4	Коэффициент денежной компоненты в выручке	0,535	0,424	0,364	- 0,111	- 0,06
K_5	Рентабельность активов	0,096	0,089	0,072	- 0,008	- 0,002
K_c	Синтетический коэффициент	33,61%	27,96%	23,53	- 5,65	- 4,43

Данные показывают, что показатели синтетический показатель кредитоспособности вбирает в себя показатели ликвидности,

платёжеспособности, финансовой устойчивости, рентабельности финансово-хозяйственной деятельности организации

В качестве основы для определения кредитоспособности используем синтетический коэффициент кредитоспособности, который определяется по формуле:

$$[K] = K_1 \times 0,20 + K_2 \times 0,10 + K_3 \times 0,15 + K_4 \times 0,25 + K_s \times 0,30. \quad (2)$$

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2015 г. составляет:

[K] = 0,065 × 0,2 + 1,080 × 0,1 + 0,350 × 0,15 + 0,535 × 0,25 + 0,0963 × 0,3 = 0,33614 (или 33,61%).

Синтетический коэффициент кредитоспособности на начало 2016 г. составляет:

[K] = 0,07 × 0,2 + 0,904 × 0,1 + 0,284 × 0,15 + 0,424 × 0,25 + 0,0887 × 0,3 = 0,27961 (или 27,96%).

Синтетический коэффициент кредитоспособности на конец 2016 г. составляет:

[K] = 0,025 × 0,2 + 0,798 × 0,1 + 0,253 × 0,15 + 0,364 × 0,25 + 0,0719 × 0,3 = 0,23532 (или 23,53%).

В 2015 г. в исследуемой организации имел место предельный уровень кредитоспособности, что объясняется повышением уровня использования заёмных средств (долгосрочных, краткосрочных средств и кредиторской задолженности) в структуре источников.

В 2016 г. уровень кредитоспособности понизился и соответствовал уровню ниже предельного. В исследуемой организации ведётся достаточно агрессивная политика привлечения кредитных ресурсов. Данная политика связаны с высоким финансовым риском потери платёжеспособности предприятия в связи с высокими размерами привлеченных в оборот краткосрочных кредитов.

Отрицательным также является то, что в составе данного показателя учтены коэффициент автономии и рентабельности активов, которые сокращаются в течение 2015 г. и 2016 гг.

Другими словами, сокращение способности исследуемой организации расплачиваться по полученным кредитам и займам сопровождается падением уровня финансовой автономии и эффективности использования имущества организации.

Таким образом, в исследуемой организации стоимость имущества на начало 2016 г. увеличилась на 30442 тыс. руб. Заёмные источники финансирования занимают наибольший вес. В 2014 г. ликвидность бухгалтерского баланса отличается от абсолютной. В 2015 г. в основном коэффициенты ликвидности уменьшаются, что связано с повышением стоимости используемых заемных источников. В 2016 г. все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения. В данном периоде они сокращаются за исключением показателя перспективной ликвидности, который возрос на 19683 тыс. руб., что рассматривается положительно. Это характеризует повышение уровня долгосрочной платёжеспособности.

Коэффициент абсолютной ликвидности указывает на недостаток денежных средств. Коэффициенты критической и текущей ликвидности ниже нормы. В 2014 г. и 2015 г. показатель общей платежеспособности превысил норму. Показатель текущей ликвидности показывает наличие недостатка денежных средств для погашения краткосрочных обязательств.

Снизились значения величин краткосрочных кредитов и займов на 6440 тыс. руб., долгосрочных кредитов и займов на 7641 тыс. руб., значение кредиторской задолженности увеличилось на 35976 тыс. руб. Это свидетельствует о сокращении возможностей по обслуживанию кредитов.

В 2016 г. все показатели ликвидности и платёжеспособности не достигли нормативного значения и снижаются за исключением показателя перспективной ликвидности. Ликвидность баланса отличается от абсолютной,

так как не выполняются неравенства активов и пассивов. В 2015 г. имеет место предельный уровень кредитоспособности. В 2016 г. уровень кредитоспособности понизился и соответствовал уровню ниже предельного уровня.

Представим анализ показателей финансирования запасов и затрат в исследуемой организации за 2014-2016 гг. Для проведения анализа анализ показателей финансирования запасов и затрат представим показатели формирования запасов и затрат в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели финансирования запасов и затрат АО «РН-Москва» в 2014-2016 гг.

Наименование показателя	**31.12.2014**	**31.12.2015**	**31.12.2016**	**Изменение**	
				2015-2014	**2016-2015**
1. Источники формирования собственных оборотных средств	3073147	3318280	7361678	245133	4043398
2. Внеоборотные активы	2623145	2616115	2106723	-7030	-509392
3. Наличие собственных оборотных средств	450002	702165	5254955	252163	4552790
4. Долгосрочные пассивы	34379	24590	65844	-9789	41254
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных источников формирования средств	484381	726755	5320799	242374	4594044
6. Краткосрочные заемные средства	0	0	0	0	0
7. Общая величина основных источников формирования запасов и затрат	484381	726755	5320799	242374	4594044
8. Общая величина запасов	1060926	2442706	2516986	1381780	74280
9. Излишек (+), недостаток (-) собственных оборотных средств	-610924	-1740541	2737969	-1129617	4478510
10. Излишек (+), недостаток (-) собственных и долгосрочных заемных источников формирования запасов	-576545	-1715951	2803813	-1139406	4519764
11. Излишек (+), недостаток (-) общей величины основных	-576545	-1715951	2803813	-113940	451976

источников формирования запасов и затрат				6	4
Трехкомпонентный показатель типа финансовой ситуации, S	0, 0, 0,	0, 0, 0,	1, 1, 1,	-	-

В 2015 г. и 2016 г. в исследуемой организации величина капитала и резервов возросла на 245133 тыс. руб. и 4043398 тыс. руб., что повлияло на финансовую самостоятельность деятельности. Капитал и резервы направлены на финансирование части величины внеоборотных активов. Собственные оборотные средства в 2014-2016 гг. имею отрицательную величину.

Часть оборотных активов формируется за счёт привлечения и удержания кредиторской задолженности. За счёт сокращения величины долгосрочных обязательств на 9789 тыс. руб. и 7641 тыс. руб. величина собственных и долгосрочных источников сокращается. Величины краткосрочных и долгосрочных источников сократились, что повлияло на понижение уровня финансовой зависимости деятельности исследуемой организации.

У исследуемой организации отсутствуют собственные оборотные средства, собственного капитала недостаточно для финансирования внеоборотных активов, часть которых образуется за счёт долгосрочных кредитов и займов. В 2016 г. собственных средств и долгосрочных кредитов недостаточно для формирования внеоборотных активов. Оборотные средства должны как минимум на 10% формироваться за счёт собственных средств.

В 2015 г. и 2016 г. показатели излишка (недостатка) источников финансирования запасов и затрат сокращаются. В 2015 г. недостаток собственных оборотных средств увеличился на 18496 тыс. руб., недостаток собственных и долгосрочных источников – на 19500 тыс. руб. и недостаток общей величины источников – на 8416 тыс. руб.

В 2016 г. недостаток собственных оборотных средств сократился на 44066 тыс. руб., недостаток собственных и долгосрочных источников увеличился на 23575 тыс. руб., а недостаток общей величины источников увеличился на 30015 тыс. руб.

Тенденция проявляется в связи с тем, что стоимость капитала и резервов увеличивается незначительно. В 2015 г. она возросла на 3720 тыс. руб., а в 2016 г. на 3085 тыс. руб. Стоимость внеоборотных активов возрастает более высокими темпами, в 2015 г. на 7022 тыс. руб., а в 2016 г. на 6937 тыс. руб.

В 2014-2016 гг. в исследуемой организации имеет место кризисный тип финансовой ситуации. В данный период наблюдается зависимость финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации от заёмных источников финансирования.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости исследуемой организации в 2014-2016 гг. показан в таблице 15.

Таблица15 – Анализ коэффициентов финансовой устойчивости АО «РН-Москва» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	На конец года (тыс. руб.)			Изменения (+, -)	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,859	2,526	2,956	+ 0,667	+ 0,43
2.	Коэффициент финансирования	0,538	0,396	0,338	- 0,142	- 0,058
3.	Коэффициент финансовой независимости	0,350	0,284	0,253	- 0,066	- 0,031
4.	Коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств	0,336	0,203	0,078	- 0,133	- 0,125
5.	Коэффициент краткосрочного привлечения заемных средств	0,664	0,797	0,922	+ 0,133	+ 0,125
6.	Коэффициент финансовой устойчивости	0,568	0,429	0,311	- 0,139	- 0,118
7.	Отношение оборотных и внеоборотных активов	1,064	1,435	1,587	+ 0,371	+ 0,152
8.	Уровень чистых оборотных активов	6226	1920	- 9573	- 4306	- 11493
9.	Отношение долгосрочных обязательств к активам	0,218	0,145	0,058	- 0,073	- 0087

В 2014-2016 гг. снизился уровень финансовой устойчивости, о чём свидетельствует недостаточные значения коэффициента финансовой устойчивости, в 2014 г. – 0,568, 2015 г. – 0,429 и 2016 г. – 0,311. Он сократился на 13,9 и 11,8%, что характеризует снижение уровня устойчивых источников. Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств возрос, в 2016 г. заёмные средства превышали собственные почти в 3 раза.

Коэффициент долгосрочного привлечения заёмных средств в течение анализируемого периода снизился на 13,3 и 12,5%, что характеризует снижение стоимости долгосрочных источников финансирования.

Коэффициент краткосрочного привлечения заёмных средств составил в 2015 г. – 0,922, то есть составе заёмных источников финансирования краткосрочные обязательства занимают 92,2%.

Проведём анализ динамики показателей деловой активности исследуемой организации в 2014-2016 гг. в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ показателей деловой активности АО «РН-Москва» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	На конец года (обороты)			Изменения (+, -)	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Оборачиваемость активов (имущества)	1,804	1,332	1,446	- 0,472	+ 0,114
2.	Оборачиваемость собственных источников	4,530	4,281	5,423	- 0,249	+ 1,142
3.	Оборачиваемость кредитных ресурсов	2,995	1,933	1,971	- 1,062	+ 0,038
4.	Фондоотдача основных производственных фондов	3,767	3,138	3,985	- 0,629	+ 0,047
5.	Оборачиваемость оборотных средств	3,463	2,383	2,396	- 1,080	+ 0,013

Показатели деловой активности в 2015 г. имеют тенденцию к снижению, а в 2016 г. – к росту. Динамика оборачиваемости имущества и капитала изменилась в лучшую сторону в 2016 г. Показатели оборачиваемости зависят от уровня имущества, капитала и качества выручки от выполнения работ.

В 2015 г. предприятие накапливало капитал для расширения производственной базы и выполняло работы в кредит. В 2016 г. повысилась эффективность использования капитала за счёт работы с постоянными

покупателями. Ускорение оборачиваемости имущества предприятия в 2016 г. на 0,114 оборота свидетельствует о повышении его мобильности и способности обеспечивать воспроизводственный процесс.

В наибольшей степени произошло увеличение оборота собственных источников на 1,142 об. Увеличилась среднегодовая стоимость дебиторской задолженности в 2014 г. и 2016 г. на 4318 и на 3279 тыс. руб., что повлекло увеличение объёма продаж. Коэффициент отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность в 2015 г. и 2016 г. сократился на 8,97 и на 7.41%, что характеризует платежеспособность покупателей. Стоимость кредиторской задолженности в 2015 г. и 2016 г. увеличилась на 16642 тыс. руб. и на 35976 тыс. руб., а её оборачиваемость сократилась.

Проведём анализ динамики рентабельности деятельности исследуемой организации за 2014-2016 гг. в таблице 17.

Таблица 17 – Анализ рентабельности деятельности АО «РН-Москва» в 2014-2016 гг.

№ п/п	Показатели	На конец года (%)			Изменения (+, -)	
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г.	2016 г.
1.	Рентабельность активов (имущества)	9,64	8,87	7,17	- 0,77	- 1,7
2.	Рентабельность продажи продукции	5,45	6,65	4,74	+ 1,2	- 1,91
3.	Рентабельность основных средств	20,14	20,89	19,82	+ 0,75	- 1,07
4.	Рентабельность оборотных средств	18,51	15,87	11,91	- 2,64	- 3,96
5.	Рентабельность собственного капитала	24,22	28,51	26,97	+ 4,29	- 1,54
6.	Рентабельность кредитных ресурсов	16,01	12,87	9,80	- 3,14	- 3,07
7.	Рентабельность продукции	5,97	7,56	5,47	+ 1,59	- 2,09

Повысилась эффективность реализации проданной продукции, более интенсивно используются основные средства, за счёт привлечения заёмных средств повышается уровень собственного капитала и увеличилась отдача вложенных затрат в себестоимости продукции. В 2015 г. показатели рентабельности имущества и источников финансирования сокращаются, что характеризует снижение уровня прибыли на рубль источников в имущество

предприятия и эффективности использования активов.

Таким образом, показатели деловой активности в 2015 г. имеют тенденцию к снижению, а в 2016 г. – к росту. В 2015 г. предприятие накапливало капитал для расширения производственной базы и реализовывало выполненные работы в кредит. Наблюдается высокие значения риска потери текущей платёжеспособности. Показатели деловой активности в 2015 г. имеют тенденцию к снижению, а в 2016 г. – к росту. В 2016 г. повысилась эффективность использования капитала. В 2015 г. все показатели рентабельности сокращаются, что характеризует снижение уровня прибыли на рубль вложенных источников.

В 2015 г. в обороте используются краткосрочные кредиты и займы, задолженность перед поставщиками, подрядчиками, потребителями, перед персоналом, перед бюджетом по налогам и сборам и перед прочими кредиторами и контрагентами.

В 2016 г. ситуация несколько изменилась, исследуемая организация погашает задолженность по кредитам и займам и перед персоналом. Это вызвано невозможностью привлекать данные источники финансирования. Кредиторская задолженность в меньшей степени обеспечивает финансирование оборотных активов.

3. РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ АО «РН-МОСКВА»

3.1 Мероприятия по совершенствованию финансового планирования организации АО «РН-Москва»

(Мало текста)

Основные экономико-хозяйственные проблемы, которые были выявлены в результате анализа системы управления финансами, представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Основные финансово-хозяйственные проблемы АО «РН-Москва»

№	Основные недостатки, выявленные в результате анализа	Факторы, определяющие недостатки	Пути возможного решения

Продолжение таблиц 18

1	Рост дебиторской задолженности	Дебиторская задолженность увеличилась на 286,19%. Увеличение дебиторской задолженности приводит к отвлечению оборотных средств непосредственно из оборота т. е. может привести к уменьшению средств на счетах, что отрицательно влияет на платежеспособность предприятия	Увеличение дебиторской задолженности сигнализирует о недостаточном контроле за платежно-расчетной дисциплиной на предприятии (в случае значительного увеличения задолженности покупателей или заказчиков перед вами)
2	Рост кредиторской задолженности	Кредиторская задолженность превышает дебиторскую свидетельствует об увеличении объема привлеченных средств.	Снижение кредиторской задолженности путем уменьшения объема привлеченных средств
3	Снижение чистой прибыли	Снижение чистой прибыли обусловлено большим снижением выручки при относительно небольшом снижении постоянных издержек	Увеличение выручки и снижение постоянных расходов
4	Снижение валовой прибыли	Снижение валовой прибыли обусловлено большим снижением выручки при относительно небольшом снижении постоянных издержек.	Увеличение выручки
5	Стоимость чистых активов по итогам работы за 2016г. меньше уставного капитала	Одна из существенных причин, которая привела к уменьшению чистых активов: получение убытка по итогам 2016г. в размере 3 869 тыс. руб.	Увеличение выручки АО «РН-Москва», погашение займов, погашение кредиторской задолженности

Проведённый сравнительный анализ финансового состояния исследуемой организации за 2014-2016 г. показал, что для повышения уровня финансовой устойчивости необходимо:

1) систематизировать проблемы, образовавшиеся в обеспечении финансовой устойчивости в 2014-2016 гг.;

2) разработать мероприятия, направленные на повышение уровня финансовой устойчивости на 2016-2017 гг.;

3) оценить предложенные мероприятия с точки зрения их результативности и влияния на уровень финансовой устойчивости в 2016-2017 гг.

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости исследуемой организации свидетельствует о том, что значения не всех показателей находятся в пределах нормативных значений. Кроме того, значения рассматриваемых показателей характеризуют негативные изменения, свидетельствующие о снижении уровня финансовой устойчивости исследуемого предприятия.

В исследуемой организации должно привлекать краткосрочные и долгосрочные обязательства для финансирования своих активов с целью обеспечения своего стратегического развития, поэтому необходимо оптимизировать соотношение текущих активов и обязательств.

Основным предложением является устранение дисбаланса в формировании собственных и заемных источников финансирования имущества. Так необходимо обеспечить достижение правильности размещения источников финансирования оборотных и внеоборотных активов.

Необходимо привлечь к финансированию внеоборотных активов долгосрочные кредиты и займы для того, чтобы часть собственных источников направить на финансирование оборотных активов. Этим будет достигнуто снижение уровня кредиторской задолженности до 10% от уровня источников финансирования имущества.

В исследуемой организации для обеспечения улучшения финансового состояния необходимо спрогнозировать показатели имущества и источников в 2016 г. Используем данные бухгалтерского баланса за 2016 г. Его данные носят прогнозный характер и должны быть использованы для разработки мер по улучшению финансового состояния в 2016 г.

Таким образом, для обеспечения требуемого уровня ликвидности активов и платёжеспособности для исследуемой организации, используя фактические данные необходимо оптимизировать соотношение между дебиторской и кредиторской задолженности.

Необходимо привлечь краткосрочные и долгосрочные обязательства для финансирования активов с целью обеспечения стратегического развития,

поэтому необходимо оптимизировать соотношение текущих активов и обязательств и обеспечить достижение правильности размещения источников финансирования оборотных и внеоборотных активов.

Необходимо привлечь к финансированию внеоборотных активов долгосрочные кредиты для того, чтобы часть собственных источников направить на финансирование оборотных активов. Для разрешения проблемы, связанной с ростом дебиторской задолженности необходимо использовать операцию факторинга и определить возможную сумму средств, отвлекаемых в дебиторскую задолженность.

Для устранения проблем обеспечения финансовой устойчивости исследуемого предприятия необходимо провести следующие следующие мероприятия:

- проведение претензионной работы с покупателями и заказчиками за просрочку платежей;

- принятие мер по увеличению уровня оплаты денежными средствами путем использования прибыльного портфеля заказов;

- введение в практику взаимоотношений с неплательщиками возможности индексации просроченных платежей с целью обеспечения защиты денежных средств от инфляции и повышения заинтересованности покупателей и заказчиков в своевременных расчетах;

- разработка технических мероприятий, обеспечивающих возможность индивидуального воздействия на потребителя в зависимости от его платежеспособности (отказ от заказов неплатежеспособным покупателям);

- разработка и реализация мероприятий, связанных с поиском дешевых источников оборудования путем установления связей с промышленными производствами;

- проведение мероприятий по обеспечению бесперебойной деятельности предприятия путем улучшения материально-технического снабжения;

- увеличение количества машин для повышения объема грузооборота исследуемой организации;

- увеличение оборачиваемости оборотных средств и его отдельных элементов за счёт сокращения нахождения их в сумме отвлечённой дебиторской задолженности;

- уменьшение кредиторской задолженности путем реструктуризации налогов;

- использование долгосрочных займов и кредитов для расширения производственно-финансовой деятельности и финансирования внеоборотных активов.

Анализ финансового состояния фирмы показал, что прослеживается тенденция снижения прибыли и финансовой устойчивости, что требует обязательного вмешательства.

В итоге можно сказать, что АО «РН-Москва» имеет значительный потенциал для дальнейшего развития и расширения своей деятельности, поскольку имеет значительные мощности.

АО «РН-Москва» рекомендуется финансовая стратегия – концентрированный рост в соответствии с общей корпоративной стратегией фирмы.

Анализ показал, что используемые в компании способы управления на настоящий момент недостаточно эффективны, поскольку прибыльность фирмы постоянно колеблется, ликвидность недостаточна, превышен объем заемных средств.

Но также выявлено, что в области разработки стратегии в фирме АО «РН-Москва» есть проблемы, требующие их устранения:

- неструктурирован процесс реализации стратегии;

- стратегии разрабатываются не во всех подразделениях;

- практические не уделяется внимания маркетинговой стратегии.

Все это в совокупности и приводит к снижению прибыльности.

Необходимо сделать более структурированным и совершенным процесс реализации стратегий, разрабатывать стратегии развития в каждом

подразделении на функциональном уровне, уделять больше внимания маркетинговым стратегиям в связи с ростом конкуренции на рынке.

Разработка стратегической модели для компании АО «РН-Москва» - это постановка долгосрочных целей и задач для предприятия, которые способствуют решению каких-либо проблем, связанных с их деятельностью. В данном случае АО «РН-Москва» нужно решить ряд проблем, сложившихся в ходе деятельности.



Рисунок 3 - Стратегическая модель развития АО «РН-Москва», включающая разработку стратегий на различных функциональных уровнях

Стратегическая модель для АО «РН-Москва» основывается на дереве целей, включающем стратегические, тактические и текущие цели, помогающие реализовать главную стратегию фирмы. Разберем их поподробнее.

1) Стратегические планы (4-5 лет)

2) Тактические цели (2-3 года) - замена устаревшего оборудования;

3) Текущие цели (1год) - наем высококвалифицированных специалистов или повышение квалификации уже работающих.

Для того, чтобы стабилизировать деятельность АО «РН-Москва», необходимо разработать определенные рекомендации, которые будут представлены далее.

АО «РН-Москва» целесообразна антикризисная стратегия «прорыва», которая позволит обеспечить рост результатов деятельности.

Качественно проработанная антикризисная стратегия, сможет помочь достигнуть наиболее высоких результатов деятельности предприятия и достигнуть поставленных целей.

На основе рис. 4 можно отметить, что в основе предполагаемой антикризисной стратегии лежит ориентация на развитие и совершенствование финансовых результатов деятельности и обеспечение финансовой устойчивости.

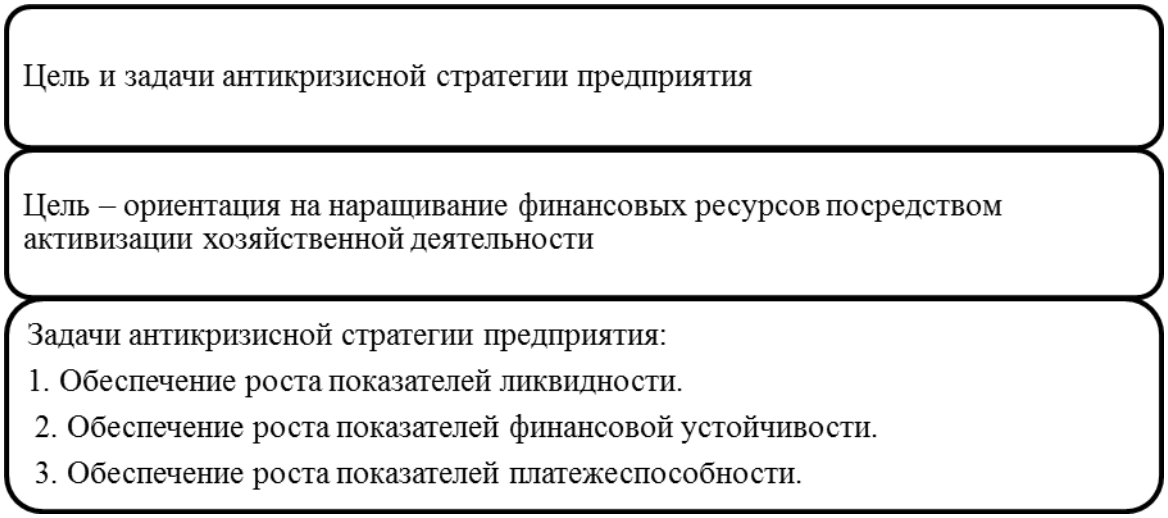

Рисунок 4 - Цель и задачи антикризисной стратегии АО «РН-Москва»

Механизм формирования антикризисной стратегии АО «РН-Москва» представлен на рис. 5.

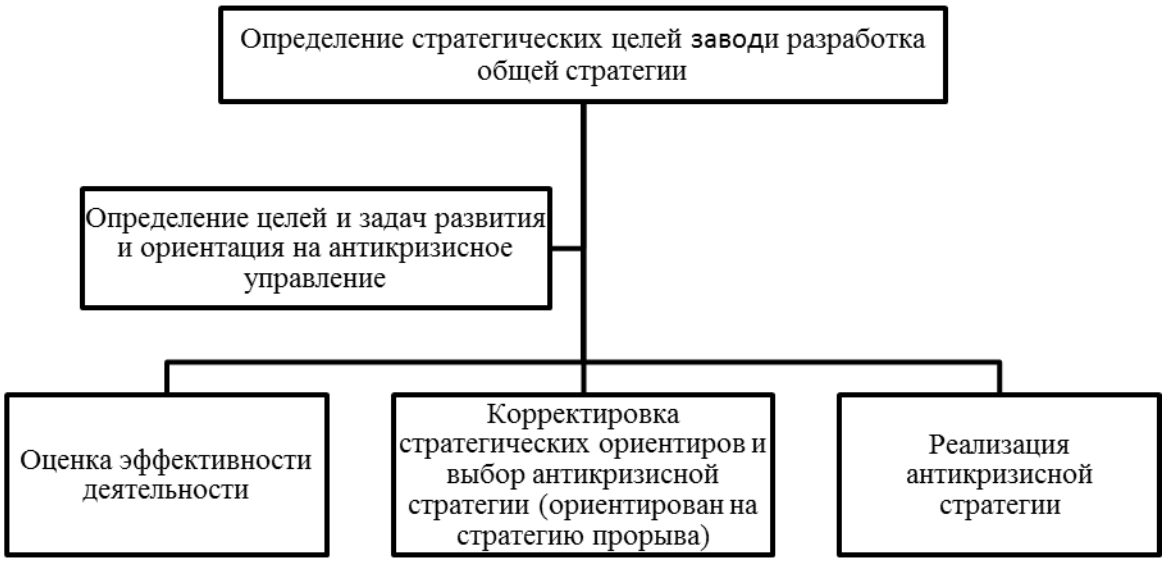

Рисунок 5 - Механизм формирования антикризисной стратегии АО «РН-Москва»

Данный механизм в конечном результате, должен будет привести к реализации антикризисной стратегии.

В рамках предполагаемой антикризисной стратегии необходимо разработка мероприятий по повышению платежеспособности и финансовой устойчивости АО «РН-Москва».

3.2 Расчеты экономической эффективности мероприятий по улучшению финансового планирования

Произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия.

Мероприятие 1. Система бухгалтерского учёта в АО «РН-Москва» организуется с применением автоматизированной системы управления.

Именно применение ЭВМ позволяет повысить контрольные функции, достоверность и оперативность бухгалтерского учёта, использование его данных для управления производством, откроет широкие возможности для комплексной механизации и автоматизации всех планово-экономических расчётов.

При ведении бухгалтерского учета, а также выписки документации отделом сбыта используется программа «1С: Предприятие 7.7». Складской учет ведется вручную.

Предлагаем внедрить программную систему: «1С: Склад». Она является лидирующей в сфере автоматизации складского учёта.

Выбор данной программы, применительно к анализируемому предприятию связан с тем, что она ориентирована на обычного бухгалтера, обладающего азами компьютерной грамоты, настроена на особенности бухгалтерского учёта на предприятии, на изменения в законодательстве и формах отчётности. Подобные изменения могут осуществляться самим пользователем.

Для усиления контроля за наличием и сохранностью материально-производственных запасов в АО «РН-Москва» необходимо составить обоснованную программу проведения проверок состояния учета материалов и соответствия их наличия в бухгалтерском учете данным складского учета и фактического наличия на складах ООО «Фара софт » на 2016 год. В данной программе должно быть указано наименование контрольных процедур, период проведения, исполнители, и документация, используемая в ходе проверки.

Инвентаризация в АО «РН-Москва» проводится в соответствии с Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств, утвержденных приказом Минфина РФ от 13.06.95 г. №49 и выступает составной частью организации учета и контроля имущества на предприятии. Она позволяет установить фактическое наличие основных и оборотных средств, активов расчетов предприятия.

АО «РН-Москва» как и все предприятия и организации обязано проводить перед составлением годового отчета сплошную инвентаризацию имущества.

В соответствии с Законом и Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ предприятия самостоятельно определяют количество проводимых инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения, перечень

имущества и обязательств, проверяемых при каждой инвентаризации, кроме тех случаев, когда инвентаризация обязательна.

Для проведения инвентаризации в АО «РН-Москва» создана постоянно действуюшая инвентаризационная комиссия.

Таким образом, процесс управления запасами материальных ценностей в АО «РН-Москва» нуждается в существенной доработке.

Оптимизацию материальных затрат в АО «РН-Москва» целесообразно осуществлять по составу постоянных затрат анализируемого предприятия, поскольку они не зависят от величины товарооборота, и затем по переменным затратам.

По постоянным расходам можно выделить следующие основные направления.

1) Снижение затрат на охрану производственной базы: отказ от пульта тревожной сигнализации вневедомственной охраны, за счет заключения договора с банком о хранении спец продукции (справки- счета) в банковском хранилище.

Ежемесячная экономия составит – 4700 руб./месяц, за полугодие – 28200 руб., за год – 56400 руб.

Предлагаемое мероприятие позволит снизить постоянные затраты на 56400 руб. в год.

Снижение затрат на междугородние телефонные переговоры: включение, в выставляемые счета на оплату, затрат по их факсовой пересылке и использование современных возможностей глобальной системы Интернет.

Средняя сумма затрат на телефонные переговоры в месяц составляет 3700 руб., из них около 30% составляют затраты по пересылке счетов на предоплату, т.е. экономия должна составить 1100 руб./месяц или 6600 руб./13200 руб. за полугодие и год соответственно.

Для переговоров с поставщиками воспользуемся услугами глобальной системы Интернет (IP-телефония).

На переговоры с поставщиками приходится около 60% от общих затрат на телефонные переговоры. Применение IP-телефонии позволит их снизить на 50 %, что должно привести к экономии –1110 руб./месяц (3700 *0,6 / 2) или 6660 руб./13320 руб. за полугодие и год соответственно.

Предлагаемое мероприятие позволит снизить постоянные затраты на 210 руб./месяц или 26520 руб. (13200 + 13320) в год.

3). Снижение расходов на оплату электроэнергии. Приобретение и установка 2-х тарифного электросчетчика на подстанцию, что позволит в ночное время воспользоваться льготным тарифом. При среднем размере платежа - 3200 руб./месяц использование льготного тарифа даст экономию до 15% от общей суммы затрат и составит 480 руб./месяц.

Таким образом, общая сумма снижения постоянных издержек составит за месяц в АО «РН-Москва» 7390 руб. (7390/11600 * 100) или 63,71%, за год – 88680 руб.

По переменным расходам можно выделить следующие основные направления.

Снизить расходы на доставку запасных частей за счет снижения затрат на оплату горюче-смазочных материалов (ГСМ).

2) Установить дополнительный топливный бак на автомашину ЗиЛ-133 ГЯ, что позволит иметь запас «дешевого» топлива.

Заправка на автозаправочных станциях «Башкирнефтепродуктсервис» дизельным топливом и отказ от заправки по трассе при доставке в месяц - 1 раз даст экономию до 600 руб./месяц (8200 – 7600), 3600 руб./7200 руб. за полугодие и год соответственно или 7,32%.

3) Переход на безналичный расчет за ГСМ (карточная система БНПС). Отсутствие налога с продаж (5%) с суммы одной заправки (7600 руб.) позволит экономить –380 руб. (7600 * 0,05) /месяц, 2280 руб./4560 руб. за полугодие и год соответственно.

Следовательно, общая сумма снижения переменных издержек за счет уменьшения затрат на ГСМ составит 980 руб./месяц или 11,95% (980 / 8200 *100) и 11760 руб./год.

В АО «РН-Москва» учет горюче-смазочных материалов ведется на счете 10 «Материалы» Субсчет 3 «Топливо».

Предлагаем вести раздельный учет по местам нахождения и видам ГСМ.

Применение субсчетов 2 и 3 порядков по учету ГСМ позволит вести их аналитический учет по местам нахождения, а именно: на складах; ГСМ, полученный по талонам; ГСМ под отчет; находящийся в баках автотранспорта, так как, кроме того, что предприятие хранит ГСМ на складах и баках автотранспорта, АО «РН-Москва» осуществляет закупку за наличный расчет с последующим отнесением в подотчет водителям и по талонам для заправки автомобилей на станциях «Башкирнефтепродукт».

Мероприятие 2. Расчет эффективности от использования в АО «РН-Москва» возможности оплаты дебиторской задолженности векселями, поскольку ожидание оплаты «живыми деньгами»???? может обойтись гораздо дороже.

Так, на 1 января 2017 года дебиторская задолженность покупателей и заказчиков АО «РН-Москва» составляла 250048 тыс. руб. (160612+89436), из нее 135820 тыс. руб. числится за основным крупным дебитором – ООО «РИАТ» и ОАО «Силовые машины».

ООО «РИАТ» и ОАО «Силовые машины» в оплату своей задолженности предлагает АО «РН-Москва» векселя на общую стоимость 120000 тыс. руб. со сроком погашения 6 месяцев и 24% годовых.

Предположим, что АО «РН-Москва» приобрело данный вексель. При этом у АО «РН-Москва» на сумму данной задолженности сократится величина дебиторской задолженности.

То, через 6 месяцев ООО «РИАТ» и ОАО «Силовые машины» должно уплатить АО «РН-Москва»:

120000 + ((120000* 0,24) / 2) = 134400 тыс. руб.

Для более точного расчета учтем, что на ожидание выплат по векселю может оказать воздействие уровень инфляции в стране.

Следовательно, 134400 тыс. руб. – 6% = 134400 – (134400*0,06) = 126336 тыс. руб.

Следовательно, после истечения срока погашения векселя АО «РН-Москва» вернет свои 135820 тыс. руб. и, кроме того, получит 12220,8 тыс. руб. дохода от проведенной операции.

Если предположить, что через 3 месяца после приобретения векселя АО «РН-Москва» в счет своей задолженности другой организации передало право собственности на данный вексель, тем самым АО «РН-Москва» может перепродать право собственности на вексель по стоимости 118200 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта от перепродажи векселя представлен в таблице 19.

Таблица 19 - Экономический эффект от перепродажи векселя, тыс. руб.

Показатели	Ожидание платежа	Оплата векселем
1	2	3
1. Наличие дебиторской задолженности на конец года	869919	391196
2. Получено через 6 месяцев	104700	126336
3. Экономический эффект от оплаты векселем	-	12220,8
4. Экономический эффект от перепродажи векселя на сторону	-	118200-126336=8136

Итак, по приведенным выше расчетам видно, что если АО «РН-Москва» при оплате дебиторской задолженности будет использовать векселя, ему это принесет дополнительную выгоду в сумме 8136 тыс. руб.

Мероприятие 3. В данном случае можно рассмотреть влияние ценового фактора на рост объема продаж топлива.

Так АО «РН-Москва» планирует увеличить объем реализации топлива на 8%, то есть планируемый темп роста составит 108%. Результаты расчетов

представим в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет показателей деятельности предприятия при увеличении объема реализации топлива 8%

Показатели	Отчетный период		Прогнозируемый период	
	сумма тыс. руб.	доля в выручке, %	сумма тыс. руб.	доля в выручке, %
1.Выручка от реализации работ, услуг	5243651	100	5663143	100
2.Себестоимость продукции, услуг в том числе:	732296	86,44	790879	85,55
- переменные затраты	193460	74,43	208937	74,43
- постоянные затраты	31208	12,01	31208	11,12
3.Валовая прибыль (стр.1-стр.2)	4511355	13,56	4872264	14,45

Из таблицы 20 видно, что выручка от реализации топлива в прогнозируемом периоде составит 5663143 тыс. руб. (5243651*1,08). Возрастут только переменные затраты на 15477 тыс. руб. и достигнут уровня 208937 тыс. руб., а сумма постоянных затрат останется без изменений 31208 тыс. руб. Таким образом, прогнозируемая себестоимость составит 240145 тыс. руб., а валовая прибыль 40563 тыс. руб. (280708 – 240145).

Согласно данным таблицы 13, АО «РН-Москва» заложило в прогноз продаж их увеличение на 8%, но при этом увеличение себестоимости планируется в размере 6,9% (240145 / 224668 * 100). Планируемая прибыль вырастет в 1,15 раза.

Следовательно, прирост валовой прибыли составит 5316 тыс. руб.: за счет увеличения объема проданной продукции на 2819,53 тыс. руб. за счет роста маржи валовой прибыли на 2496,47 тыс. руб.

Полученную прибыль в сумме 5316 тыс. руб. целесообразно направить на погашение задолженности перед персоналом по оплате труда им бюджетом по выплате налогов.

Мероприятие 4. В качестве мероприятий по совершенствованию деятельности предприятия предлагаем реструктуризировать дебиторскую задолженность путем факторинга.

Применение факторинга является одним их методов продаж дебиторской задолженности факторинговой компании и пополнения денежных средств предприятия до момента получения задолженности от покупателей и заказчиков. Такая модель оптимизации дебиторской задолженности позволяет предприятию в случае необходимости пополнять свои активы, не дожидаясь времени погашения задолженности.

Рассчитывая потери организации от оседания денежных средств в дебиторской задолженности во внимание возьмем уровень инфляции в 2016 году, который согласно статистическим данным составлял 12,9%.

Таблица 21 - Расчет потерь по дебиторской задолженности, связанных с обеспечением средств и косвенных средств за счет иммобилизации средств

Показатели	**Расчет, источник данных**	**Величина**
Годовой индекс цен, ед.	Данные статистики	12,9
Месячный прирост цен, %	12/1(2,9*100)-100	0,010
Среднедневной прирост цен, %	365/(12,9*100)-100	0,3067
Срок погашения дебиторской задолженности, дни	48104*365:210134	83,56
Индекс инфляции, ед.	(0,3067*83,56+100):100	1,26
Индекс падения покупательской способности, ед.	1/1,26	0,79
Сокращение потерь от инфляции на дебиторскую задолженность, тыс. руб.	(1-0,79)*48104	10101,84
Годовая банковская ставка, %		21
Среднедневная банковская ставка	21/365	0,057
Альтернативные издержки на дебиторскую задолженность, тыс. руб.	48104*0,057	2741,93
Общие потери с дебиторской задолженности, тыс. руб.	10101,84+2741,93	12843,77

На основании проведенного анализа можно отметить, что с учетом годовой инфляции в 2015 году, предприятие теряет 10101,84 тыс. руб. в год. Потери предприятия из-за того что сумма, которая осела в дебиторской задолженности не берет участие в обороте составляют 2741,93 тыс. руб. Таким образом, общая сумма затрат, связанных с увеличением суммы дебиторской задолженности составляет 12843,77 тыс. руб. Такой уровень потерь требует от руководства предприятия действия по их снижению и указывает на реальные

возможности АО «РН-Москва» повысить свои доходы путем оптимизации дебиторский задолженности.

Предлагается пополнить средства за счет продажи дебиторской задолженности в факторинг.

В соответствии с данными факторинговой организации, проведем расчет суммы, которая будет получена в результате продажи дебиторской задолженности в факторинг.

Таблица 22- Расчет суммы факторинга

Показатели	**Расчет**	**Величина, тыс. руб.**
Сумма, которая может быть предоставлена банком по программе факторинга	80% от суммы дебиторской задолженности 48104*80%	38483,2
Расчет суммы комиссии за факторинг	2,5% от суммы дебиторской задолженности 2,5%*38483,2	962,08
Расчет суммы уплаченных процентов	21% от суммы дебиторской задолженности 38483,2* 21%	8081,47
Общая сумма затрат по факторингу	962,08+8081,47	9043,55

На основании проведенного расчета можно отметить, что, реализуя дебиторскую задолженность, предприятие получит 80% ее стоимости – 38483,2 тыс. руб. Общая сумма затрат по факторингу будет составлять 9043,55 тыс. руб. В состав расходов по факторингу входят расходы на комиссию и процентную ставку.

Проведем расчет дополнительной выручки, которую получит предприятие в результате проведения факторинга:

$$\text{Дополнительная выручка} = \begin{matrix}\text{Сумма}\\ \text{ожидаемых}\\ \text{денежных средств}\end{matrix} \cdot \left(1 + \begin{matrix}\text{Процент наценки}\\ \text{на предоставляемые услуги}\end{matrix}\right)$$

Данные расчета представим в таблице 23.

Таблица 23 - Расчет дополнительного объема прибыли АО «РН-

Москва»

Показатели	Расчет, источник данных	Величина, тыс. руб.
Дебиторская задолженность, которая будет вовлечена в оборот	Данные баланса	48104
Сумма дополнительной выручки	38483,2* (1+0,30) -9043,55	40984,61

На основании расчетов дополнительной прибыли, которую может получить организация в результате использования факторинга можно отметить, что предприятие получит дополнительную прибыль на сумму 40984,61тыс. руб.

Результаты внедренных мероприятий сведем в таблицу 24.

Таблица 24 - Эффективность внедренных мероприятий в АО «РН-Москва»

Мероприятие	Экономический эффект, тыс. руб.
1. Оплата дебиторской задолженности векселями	12220,8
2. Перепродажа векселя сторонней организации	8136
3. Введения штрафных санкций за просрочку платежа за продукцию	255,91
4. Снижение цен на производство топлива и рост выручки на 8%	5316
5. Итого	25928,71

Общая сумма эффекта от внедренных рекомендаций составила 25928,71 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования теоретических и практических аспектов финансового планирования в организации АО "РН-Москва"можно сделать следующие выводы.

Финансовое планирование - процесс определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования в соответствии с производственными и маркетинговыми показателями предприятия в плановом периоде. Финансовое планирование в системе менеджмента отвечает следующим основным принципам: целеустановление и целереализация, многовариантность, альтернативность и селективность, глобальность, системность, комплексность и сбалансированность и др.

Финансовое планирование в современных условиях предполагает решение субъектом хозяйствования следующих проблем:

-определение и обоснование цели финансового планирования, соответствующей стратегическим направлениям развития предприятия;

-выявление внутренних и внешних факторов, которые могут повлиять на достижение поставленной цели, качественное и количественное обоснование последствий их возможного возникновения;

-установление горизонта планирования;

-выбор методов планирования финансовых показателей на основе анализа их слабых и сильных сторон;

-определение субъектов финансового планирования, их полномочий, установление взаимосвязи между ними, документооборота и т.д.

-разработка антикризисных мероприятий, позволяющих избежать банкротства предприятия;

-максимизация рентабельности и прибыли.

Методы планирования финансов разделяются на три основных вида:

1) Автоматический. Такой метод самый простой и используется при ограниченных временных сроках.

2) Статистический. Это метод, при котором расходы за предшествующие года складываются, а затем делятся на сумму предыдущих лет.

3) Нулевой базы. Все позиции метода рассчитываются с самого начала. Такой метод наиболее эффективный и показывает взаимосвязь реальных потребностей и возможностей.

АО «РН-МОСКВА» представляет собой процесс планирования затрат и результатов деятельности предприятия на краткосрочный период. Следовательно, бюджет это есть план развития предприятия. Планирование наряду с контролем является одной из функций управления и представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем.

Таким образом, планирования с помощью составления бюджетов в АО «РН-МОСКВА» не существует. Четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей, определению показателей деятельности предприятия, осуществляют в АО «РН-МОСКВА» с помощью составления финансовых планов.

На предприятие АО «РН-МОСКВА» используются различные методы финансового планирования. Например, часто применяют методы экспертных оценок (опрос с использованием дельфийского метода, представительский опрос и др.).

В своей деятельности финансовая служба предприятия АО «РН-МОСКВА» руководствуется в процессе планирования не только стандартными методами как, например, балансовым, но и применяет статистические методы, методы экспертных оценок.

По итогам 2016 г. наблюдается резкое снижение прочих доходов предприятия, что существенно снизило прибыль до налогообложения предприятия, что говорит о недостаточной отдаче от финансовых ресурсов, используемых при финансировании активов предприятия, поэтому следует

обратить на это внимание и изыскать пути по росту доходов предприятия АО «РН-Москва» в будущем.

Привлеченные ресурсы используются неэффективно, поэтому следует обратить внимание на поиск путей более эффективного использования нераспределенной прибыли предприятия, что позволит увеличить прочие доходы предприятия. Это можно будет достигнуть, например, если вложить часть ресурсов в финансовые вложения или предоставить заем другим организациям, что позволит получить доходы от владения финансовыми активами предприятия, а также получить доходы от участия в других организациях. Рост прибыли позволит улучшить дальнейшее благосостояние собственников предприятия АО «РН-Москва» , а также повысить в дальнейшем его финансовую устойчивость и ликвидность.

Показатели деловой активности характеризуют эффективность использования АО «РН-Москва» трудовых, материальных, финансовых ресурсов. Деловая активность предприятия проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств. В целом оборачиваемость по предприятию оценивается положительно.

Таким образом, можно сделать вывод, что финансовая политика компании разрабатывается как на долгосрочную, так и краткосрочную перспективу. Предприятие использует умеренный стиль финансовой политики и управления финансами. Но для совершенствования текущего управления финансами необходимо пересмотреть финансовую стратегию и снизить долю заемного капитала.

В соответствии с выявленными проблемами, свойственными деятельности АО «РН-Москва», можно выделить следующие основные мероприятия по оптимизации его деятельности:

Снижение суммы дебиторской задолженности путем выработки более грамотной политики по управлению дебиторской задолженностью (привлечение факторинговых компаний в целях продажи части дебиторской задолженности, предоставление клиентам скидок, введение штрафных санкций

за просрочку платежей). Также снижение суммы дебиторской задолженности позволит увеличить сумму выручки от продаж, что в последствие положительно повлияет на конечный финансовый результат – нераспределенную прибыль, которая увеличит тем самым долю собственных средств в структуре пассивов предприятия, и как следствие предоставит предприятию возможность по снижение краткосрочных пассивов в будущем плановом периоде. При этом снижение суммы привлеченных кредитов и займов позволит снизить и проценты к уплате, что положительно повлияет на прибыль до налогообложения;

Переведение части денежных средств в краткосрочные финансовые вложения, это позволит получить новый источник доходов – проценты к получению, при этом краткосрочные финансовые вложения также являются наиболее ликвидными активами, поэтому у предприятия не возникнет проблем при превращении их обратно в денежные средства в случае необходимости;

Проведение оптимизации запасов предприятия, ликвидация нерентабельной продукции, снижение готовой продукции;

Переведение части краткосрочных пассивов в долгосрочные пассивы, в виде получения долгосрочных кредитов и займов, что позволит значительно повысить финансовую устойчивость предприятия, т.к. произойдет увеличение долгосрочных источников финансирования предприятия;

Проведение комплекса мероприятий по снижению расходов предприятия, что в итоге позволит повысить показатели финансовых результатов и эффективность деятельности предприятия;

Повышение инвестиционной активности предприятия за счет разработки новых инвестиционных решений на предприятия, что позволит повысить доходы предприятия, следует рассмотреть возможность внедрения новых инвестиционных проектов на предприятии по выпуску (производству) новых видов продукции (работу, услуг), привлечение основных средств на условиях лизинга с последующей возможностью их выкупа по остаточной стоимости;

В качестве рекомендаций по повышению финансовых результатов можно предложить: рациональное использование существующих ресурсов; адаптацию предприятия к факторам внешней среде; координация усилий всех структурных подразделений предприятия для достижения, запланированных в бизнес-плане (плане корпоративного развития) целей; увеличение объема реализации услуг, снижение их себестоимости, повышение качества услуг, реализация их на более выгодных рынках сбыта и т.д.

Оптимизация системы финансового планирования предприятия;

Проведение автоматизации учета основных средств АО «РН-Москва».

Произведем расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий по совершенствованию управления финансовым состоянием предприятия.

Были разработаны мероприятия направленные на повышение эффективности деятельности предприятия АО «РН-Москва»:

1. Для сокращения кредиторской задолженности использовать скидки за сокращение сроков расчетов за продукцию.

2. При расчетах с заказчиками применять оплаты дебиторской задолженности векселями, что принесет дополнительную выгоду.

3. Повышение выручки от продажи продукции за счет снижения цены и привлечения заказчиков является единственным средством для погашения кредиторской задолженности.

4. Введение штрафных санкций за просрочку платежа за выполненные работы, оказанные услуги.

Общая сумма эффекта от внедренных рекомендаций составила 25 928,71 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации [Текст].- М.: Маркетинг, 2015. - 39 с.
2. Российская Федерация. Бюджетный кодекс Российской Федерации [Текст].– М.: Проспект, 2015. – 273 с.
3. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2. [Текст].– М: Проспект, 2015. – 452 с.
4. Анализ финансовых рынков и торговля финансовыми активами. - М.: Питер,2016. - 240 с.
5. Бараненко, С.П. Финансовый менеджмент: учебно-методический комплекс / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин и др. - М.: Элит, 2012. - 302 с.
6. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / М.В. Воронина. - М.: Дашков и К, 2016. - 400 с.
7. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для СПО / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.
8. Ионова, Ю.Г. Финансовый менеджмент / Ю.Г. Ионова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 288 с.
9. Иванченко, Игорь Конъюнктурные колебания финансового рынка / Игорь Иванченко. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2011. - 184 с.
10. Инновации на финансовых рынках. - М.: Высшая Школа Экономики (Государственный Университет), 2013. - 428 с.
11. 8. Ковальчук, Тарас Влияние макроэкономической статистики на финансовый рынок / Тарас Ковальчук. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2012. -399с.
12. Кравченко, П.П. Как не проиграть на финансовых рынках: моногр. / П.П. Кравченко. - Москва:Огни,2015. - 224 с.
13. Кибанова, А.Я. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / А.Я. Кибанова. - М.: КноРус, 2012. - 480 с.
14. Левитан, К.М. Финансовый менеджмент / К.М. Левитан. - М.:

КноРус, 2013. - 208 с.

15. Львов, Ю. И. Банки и финансовый рынок / Ю.И. Львов. - М.: КультИнформПресс,2014. - 528 с.

16. Овчинников, В.В. Финансовый анализ с использованием ЭВМ / В.В. Овчинников. - М.: КноРус, 2013. - 272 с.

17. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 540 с.

18. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ: Учебное пособие / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 639 с.

19. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.

20. Семин, В.П. Финансовый менеджмент / В.П. Семин. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

21. Сидоркина, И.Г. Финансовый менеджмент / И.Г. Сидоркина. - М.: КноРус, 2013. - 448 с.

22. Синки, Д. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Д. Синки. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 1018 с.

23. Станиславчик, Е.Н. Финансовый менеджмент: управление денежныит потоками: Учебное пособие / Е.Н. Станиславчик. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.

24. 65. Тепман, Л.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 367 с.

25. Трофимова, Т.И. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / Т.И. Трофимова. - М.: КноРус, 2013. - 656 с.

26. Ширяева, Н. М. Налогообложение и учет операций, осуществляемых на финансовом рынке Российской Федерации / Н.М. Ширяева. - М.: Феникс, 2014. - 160 с.

27. Шмелев, В. В. Глобализация мировых валютно-финансовых

рынков. Монография / В.В. Шмелев, О.В. Хмыз. - М.: Проспект,2012. - 200 с.

28. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И. П. Воробьев, Е. И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2014. – 371 с.

29. Экономика организации: учебное пособие / Л. Н. Чечевицына, Е. В. Хачадурова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 382 с.

30. Экономика организации: учебное пособие / В. П. Самарина, Г. В. Черезов, Э. А. Карпов. – Москва: КноРус, 2014. – 318 с.

31. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И. В. Сергеев, И. И. Веретенникова. – Москва: Юрайт, 2015. – 510 с.

32. http://www.rosneft-opt.ru

45 источников!!!!!

ПРИЛОЖЕНИЯ