

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р Руйга  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.02.01.13 «Менеджмент»**

**Совершенствование системы управления финансовым  
планированием предприятия (на примере ООО «НТК»)**

Пояснительная записка

Руководитель	_____	Говорина О.В
Выпускник	_____	Климентьева О.И
Нормоконтролер	_____	Лихачева Т.П

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Исследование тенденций развития рынка перевалки и хранения нефтепродуктов.....	5
1.1 Развитие рынка перевалки и хранения нефти и нефтепродуктов в России.....	5
1.2 Тенденции и перспективы развития рынка добычи нефти в России.....	16
2. Оценка системы финансового планирования ООО «НТК».....	26
2.1 Положение ООО «НТК» на рынке услуг по перевалки и хранению нефтепродуктов.....	26
2.2 Анализ и проблемы существующей системы финансового планирования ООО «НТК».....	35
3 Совершенствование системы управления финансовым планированием в организации ООО «НТК».....	52
3.1 Совершенствование системы управления финансового планирования.....	52
3.2 Оценка эффективности внедряемых мероприятий.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	94

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночного хозяйства, жесткой конкуренции, неопределенности и риска повышается значение финансового планирования на предприятии. Очевидно, что от должной организации финансового управления и планирования во многом зависит благополучие компании.

Бизнес не может нормально развиваться без разработки финансовых планов (бюджетов) и контроля за их выполнением. В развитых странах планирование выступает одним из важных инструментов регулирования операционной и инвестиционной деятельности компаний. Планирование входит в число общих функций управления, имманентно присущих любой функционирующей социально-экономической системе.

В современных условиях среды, когда наблюдается значительный рост конкуренции и рисков, одной из наиболее важных задач становится повышение эффективности управления предприятием. Независимо от характера деятельности компании совершенствование системы финансового планирования может играть ключевую роль при принятии управленческих решений и способствовать более рациональному использованию экономических ресурсов. Таким образом, совершенствования системы финансового планирования последнее время стала особенно актуальной.

Цель выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию системы управления финансовым планированием на предприятии ООО «Нефтетранспортная компания».

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить нижеперечисленные задачи:

1. Рассмотреть тенденции развития рынка перевалки и хранения нефтепродуктов в России.
2. Провести анализ положения ООО «НТК» на рынке перевалки и хранения нефтепродуктов.
3. Провести анализ системы финансового планирования ООО «НТК».

4. Разработать мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования ООО «НТК».

5. Провести оценку эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования выступает ООО «НТК».

Предметом исследования выступает система управления финансовым планированием на предприятии.

В процессе исследования применялись общенаучные методы исследования: анализ, синтез, сравнение, а также методы экономического анализа: абсолютные и относительные величины, индексный метод и другие.

# **1 Исследование тенденций развития рынка перевалки и хранения нефтепродуктов**

## **1.1 Развитие рынка перевалки и хранения нефти и нефтепродуктов в России**

Предприятия по транспортировке добычи нефти в России, является крупнейшим в промышленности источником загрязнения окружающей среды. Каждый год происходит множество крупных аварий и случаев разливов нефти при транспортировке, что сопровождается огромными материальными потерями, попаданием ее в водоемы, гибелью людей и животных[64].

Основные проблемы предприятий топливо - энергетического комплекса:

1) первая проблема этой сферы деятельности - низкоэффективное оборудование;

2) вторая проблема перекачивание многофазных сред. Эта проблема всегда была в поле зрения насосостроителей, но решить ее не могут до сих пор[62].

Перевозка нефти и таких нефтепродуктов как дизельное топливо, бензин и мазут представляет собой сложную систему, рассмотрим факторы, которые влияют на формирование данной отрасли[66]:

- геополитические;
- экономические;
- экологические.

На сегодняшний день выделяют следующие способы перевозки нефти и нефтепродуктов[66]:

- танкеры;
- трубопровод;
- железнодорожный транспорт;

- автомобильный транспорт.

Что касается конкретно России, то основной транзит нефти приходится в основном на долю трубопроводного транспорта, а нефтепродукты в основном перевозят на железнодорожном транспорте[66]. За пределы России нефтепродукты попадают через систему трубопроводов, а также через морские порты.

На месторождении наступает такой период, когда вместе с нефтью из пласта попадает вода. Эти пластовые воды имеют различный химический и бактериологический состав. Наличие воды в нефти приводит к возрастанию объемов перевозимой жидкости, что приводит к удорожанию транспорта.

Присутствие в нефти минеральных солей и воды приводит к очень быстрому износу нефтеперекачивающего и нефтеперерабатывающего оборудования.

Если в нефти находят механические примеси, то это приводит к абразивному износу трубопровода, а также нефтеперекачивающего оборудования, все это затрудняет транзит нефти и способствует выводу оборудования из строя.

Если в нефти содержатся минеральные соли в виде кристаллов, которые способствуют усилению коррозии металла оборудования и трубопроводов, затрудняет переработку нефти.

Все выше перечисленные причины указывают необходимость тщательной подготовки нефти к транспортировке, которая включает:

- обезвоживание
- обессоливание
- полное или частичное разгазирование

На территории России существует ряд терминалов, которые, могут нарастить свои объемы[19]:

- 1) терминал компании «Лукойл» с мощностью 13млн. тонн, планируется

увеличить объем до 15 млн. тонн и более;

2) терминал компании «Транснефтепродукт» мощность, которого составляет около 8 млн. тонн с планируемым ростом до 24 млн. тонн;

3) «Петербургский нефтяной терминал» считают возможным увеличить до 15 млн. тонн[64].

В России нефть добывают нефтяные компании, крупнейшими из которых являются, по результатам 2015 года представлены на рисунке 1.1[64].

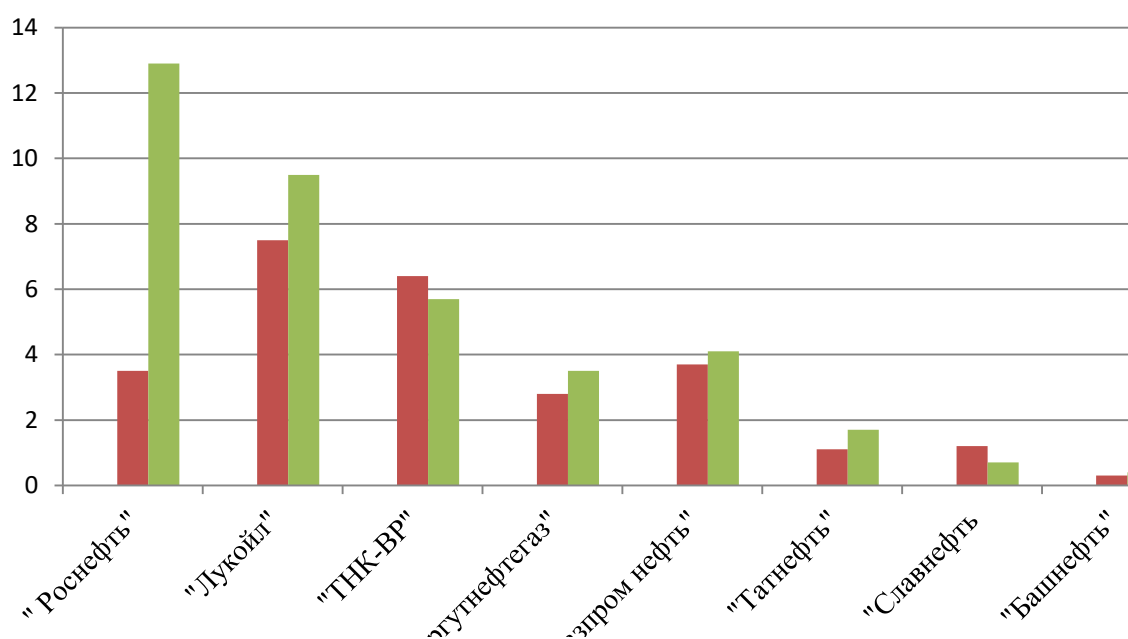


Рисунок 1.1 - Крупнейшие компании по добыче нефти в России в 2015 г.,  
млн. тонн

Из представленного выше рисунка следует, что масштабы добычи нефти Российскими нефтедобывающими компаниями. В динамике 2010-2015гг. значительно увеличились[67].

Существуют следующие российские терминалы для перевалки нефтеналивных грузов[64]:

- Высоцк;
- Санкт – Петербург;
- Калининград;

- Мурманск;
- Архангельск;
- Усть – Луга;
- Новоросийск ;
- Махачкала;
- Владивосток ;
- Находка.

Из всего вышесказанного можно сделать следующие выводы:

- 1) если сложить все мощности по перевалки нефтепродуктов в регионе, то их количество будет значительно выше спроса;
- 2) строительство новых терминалов будет коммерчески не целесообразным.

Каковы основные прогнозы, связанные с падением цен на нефть.

В связи с падением цен на «черное золото», ситуация в экономике России значительно ухудшилась. В связи с этим наблюдаются падение ВВП и инфляция, что способствует возникновению экономического кризиса.

Но по прогнозам специалистов в 2017 году курс нефти вновь начнет расти и соответственно это приведет к росту ВВП[64].

На внутренний спрос окажет давление долги по кредитам и инфляция, что замедлит восстановление экономики России.

Но в целом в 2017 году ожидается стабилизация цен на нефть.

Основные перспективы, касающиеся перевалки нефти в России на 2016-2017гг.:

Россия считает перспективным сотрудничество в развитии перевалки нефти со Словенией. Сотрудничество с этой страной крайне благоприятно для экономики России. Так как расширение сети газопроводов на территории Словении и помощь в развитии мощностей по перевалки нефти и нефтепродуктов благотворно отразится на экономике страны, в общем[64].



В 2016 году грузооборот морских портов России увеличился примерно на 6,7%. А на 12,8% вырос объем перевалки сырой нефти в морских портах России. Более подробно это отражено на рисунке 1.3.

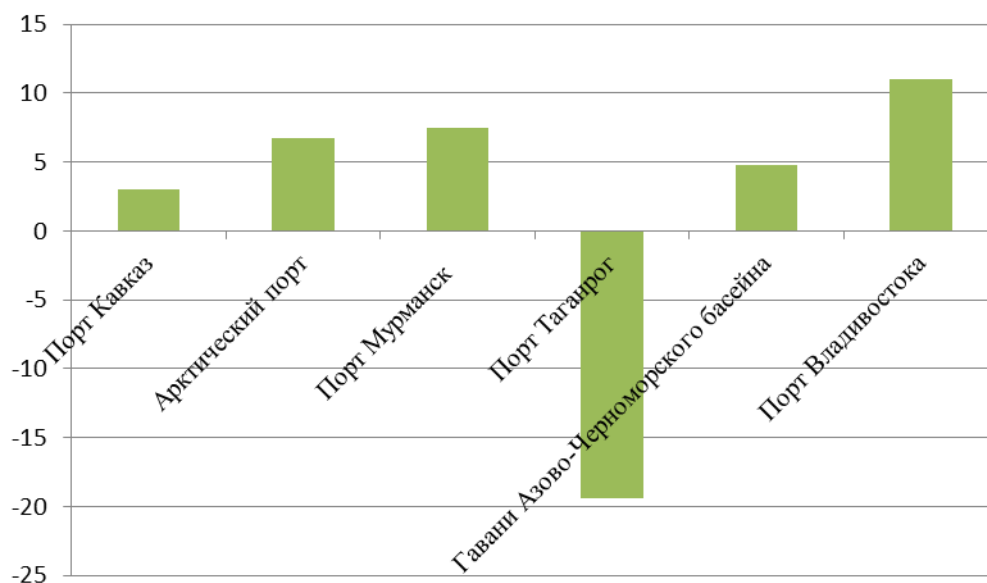


Рисунок 1.2 - Увеличение объема по перевалке нефти в России в 2016 г., в %

При хранении и транспортировке нефти и нефтепродуктов имеют место потери от различных факторов (рисунок 1.3) [69]:

- Испарение;
- Обводнение;
- Разбрызгивание;
- Розлив;
- Утечка.



Рисунок 1.3 - Факторы, влияющие на потерю в объеме нефти и нефтепродуктов

Все вышесказанное касалось в основном стоимости и транспортировки нефти. Но немаловажное значение имеет вопрос хранения нефти и нефтепродуктов[63].

Нефть хранят в искусственных резервуарах, и называется они - нефтехранилищем.

По расположению резервуары бывают:

- наземные;
- полуподземные;
- подземные.

Так же они разделяются по материалам, из которых они изготавливаются:

- металлические;
- железобетонные;
- полуподземные железобетонные.

На территории России, как правило, распространены полуподземные железобетонные и наземные металлические резервуары[68].

Количество нефти рассчитывается двумя способами:

- при помощи специальных узлов учета нефти;
- при помощи турбинных счетчиков.

Документ на основании, которого учитывается сдаваемая нефтегазодобывающим предприятием, нефтепроводному управлению товарная нефть называется - градуировочная характеристика резервуара.

Учет добытой нефти ведут в соответствии со следующими правилами:

- 1) производят измерения объема нефти;
- 2) производят измерение средней температуры;
- 3) определяют среднюю плотность нефти и приводят ее к температуре 20С;
- 4) определение механических примесей солей и воды.

В заключение всего вышперечисленного следует вывод, что транспортировка и хранение нефти в России является трудоемким процессом. На территории России имеется множество терминалов для перевалки нефти, и строительство новых будет экономически не целесообразным.

По статистическим данным по импортированию нефти за 2016 год. Ниже представлена диаграмма ведущих экспортеров нефти[64].

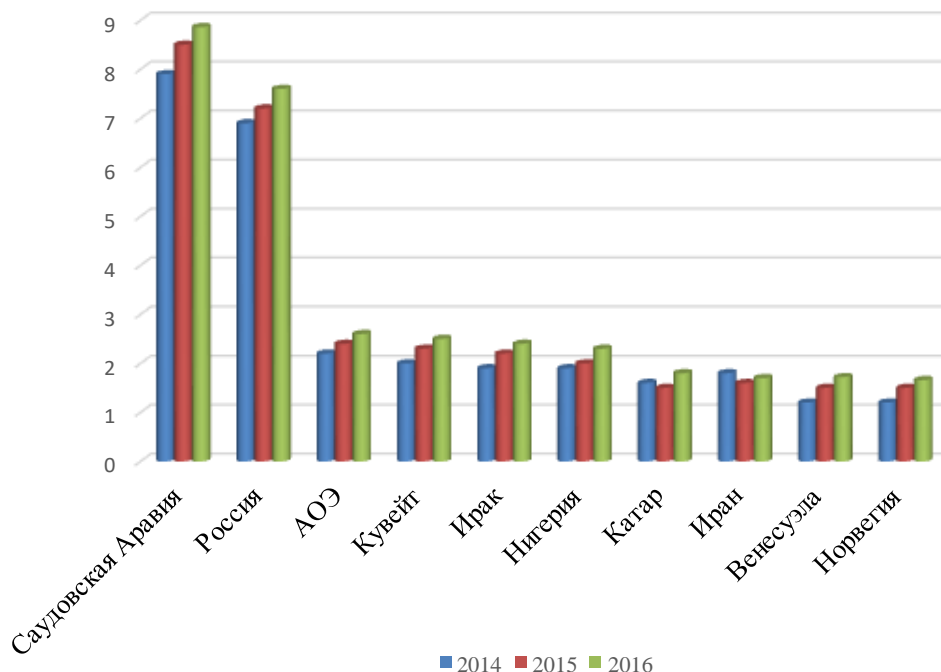


Рисунок 1.4 - Ведущие мировые импортеры нефти на 2016 г.

По результатам рисунка 1.5 можно сказать следующее, что главными импортерами нефти являются Россия и Саудовская Аравия.

У этих двух стран благоприятное географическое положение для транспортировки, переработки и добычи нефти.

Что касается мировых запасов нефти, то это число составляет 239,8 млрд. тонн. Структура запасов по странам предоставлена на рисунке 1.5

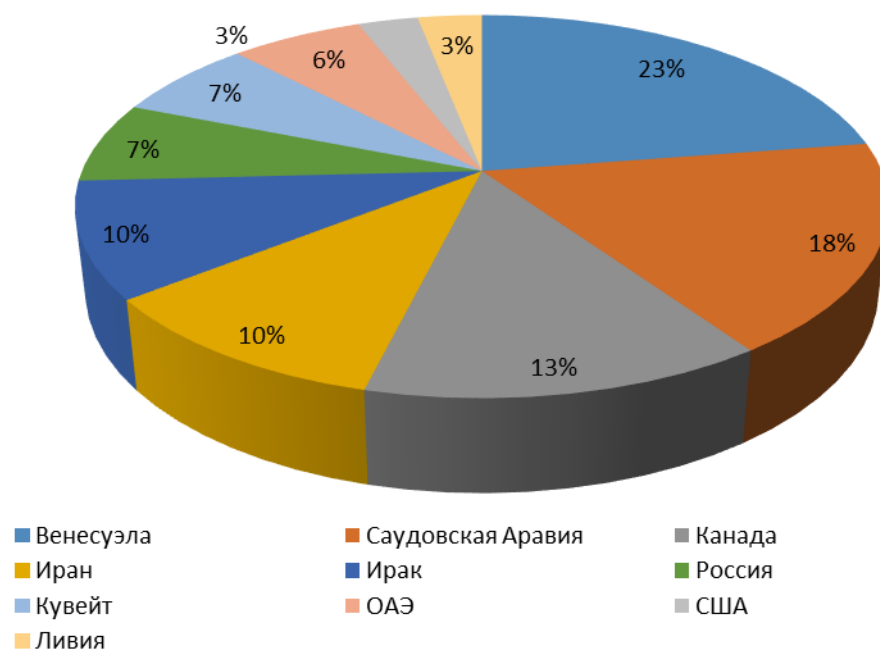


Рисунок 1.5 - Структура запасов нефти в мире по странам за 2014 г.,  
в %

Исходя из данных видно, что лидирующей страной по запасам нефти в недрах земли является Венесуэла.

На рисунке 1.6 представлены страны с крупнейшими запасами нефти[66].

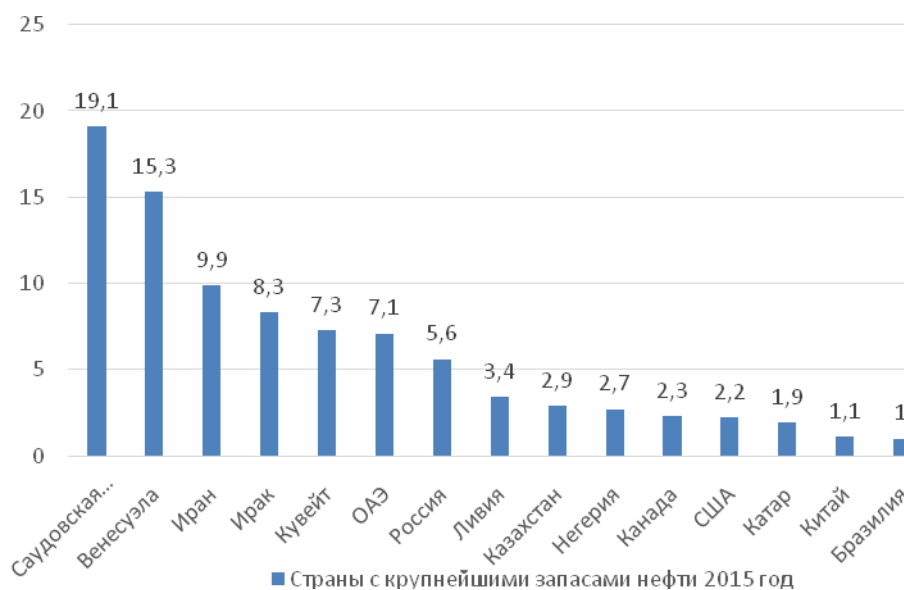


Рисунок 1.6 - Страны с крупнейшими запасами нефти на 2015 г., в млн. ТОНН

Исходя из данной диаграммы, следует что страны, перечисленные в диаграмме крупнейшими в мире месторождениями в мире.

На сегодняшний день существует три группы факторов, которые определяют цены на нефть:

- фундаментальные факторы включают в себя, условия добычи нефти, удаленность от потребителя и прочее;

- геополитические факторы, которые имеют не рыночный характер. Из-за того, что до настоящего времени ни одна держава в мире не может найти компромиссного решения в сфере торговли «черным золотом»;

- спекулятивный фактор в виду достигнутого размаха биржевой торговли фьючерсными контрактами на поставку нефти стал влиять на конъюнктиву рынка.

Самым главным фактором, влияющим на рост цен на нефть, является баланс спроса и предложения.

В связи с ростом роли ископаемых видов топлива, как источника энергии. По имеющимся прогнозам, в перспективе потребления нефти и нефтепродуктов, угля и природного газа будут постоянно расти.

Так из всего вышесказанного следует что миф, о том, что нефть будет легко заменить на альтернативные источники энергии, такие как термоядерная и солнечная энергии считаю невозможным.

По представленным выше данным можно сделать следующие выводы:

- 1) основные регионы, которые активно потребляют нефть, не имеют на своей территории месторождений «черного золота»;
- 2) нефтяная промышленность является многоотраслевой;
- 3) не одна отрасль в мире, кроме нефтяной не оказывает такое влияние на развитие мировой экономике;
- 4) постоянно увеличивающийся спрос на нефть благоприятно влияет на экономику России в целом.

Мировая динамика добычи нефти представлена на рисунке 1.7.

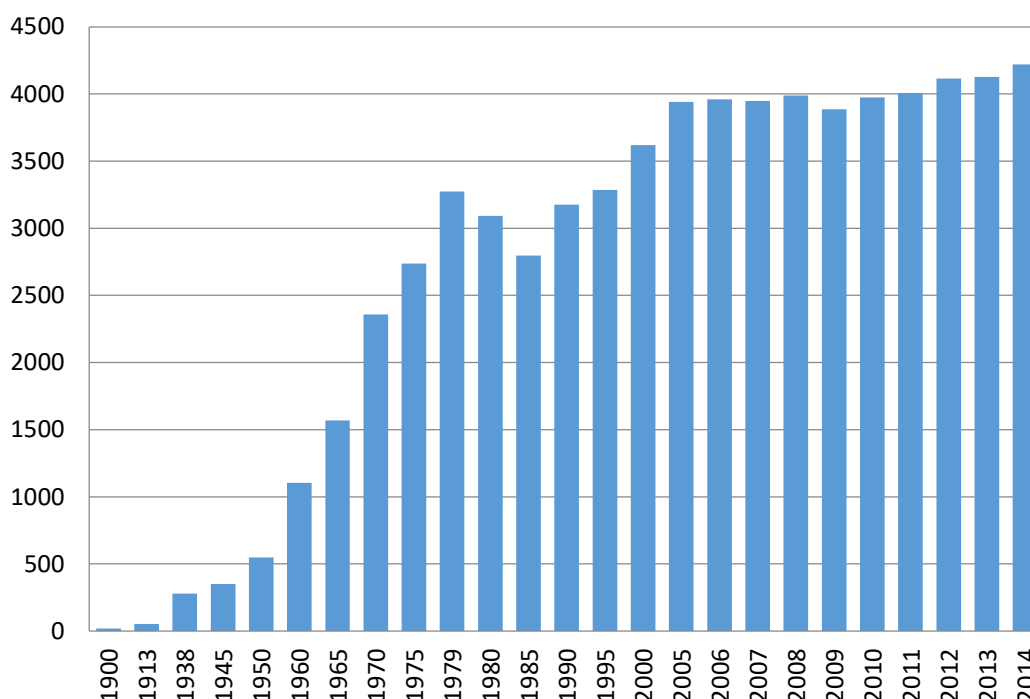


Рисунок 1.7 – Динамика добычи нефти в мире с 1900 по 2014 г.г.,

в млрд. тонн

Россия занимает, второе место по добыче и транспортировки нефти. Существует аналогичный список крупнейших стран покупателей нефти в 2016 году. Эти страны представлены в рисунке 1.8.

США, КНР, Япония и Индия являются крупнейшими покупателями нефти. В эти страны импортируется большая часть добываемой нефти. Россия в 2016 году обогнала Саудовскую Аравию в поставках нефти в Китай[19].

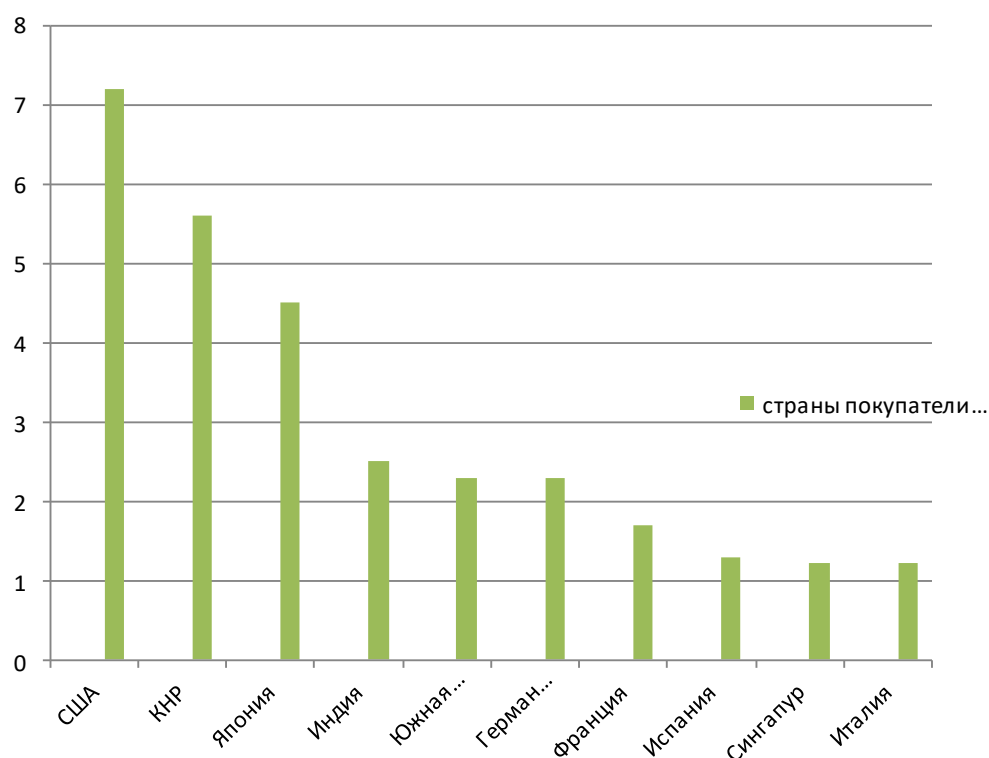


Рисунок 1.8 - Крупнейшие страны покупатели нефти в 2016 г.,

В МЛН. ТОНН

Перспектива по развитию рынка по добыче нефти нужно тщательно изучать региональную структуру сырьевой базы нефтяной отрасли России.

Данные по этому вопросу представлены в графике на рисунке 1.9 ниже[69].

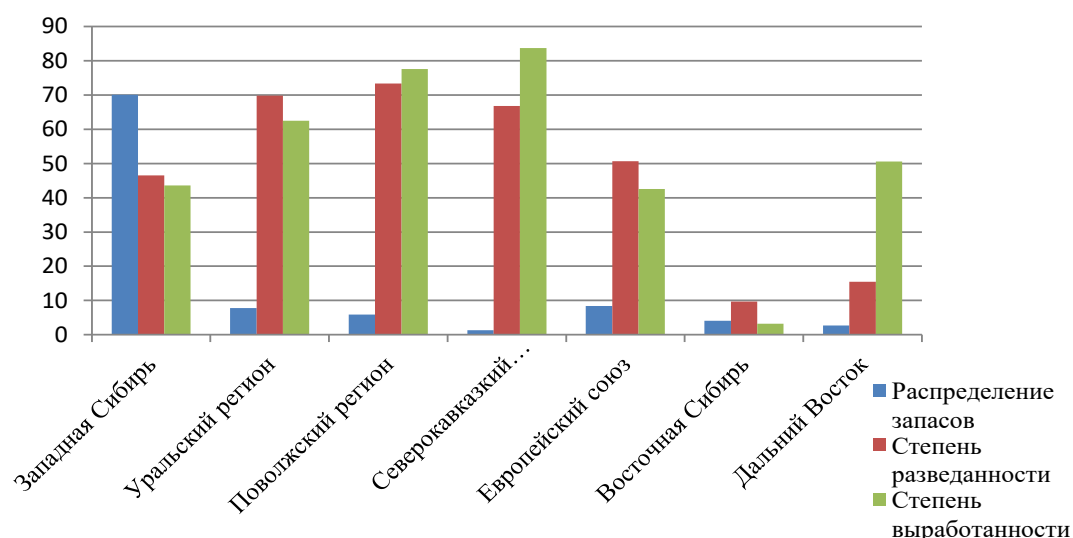


Рисунок 1.9 - Региональная структура сырьевой базы нефтяной отрасли России в 2016 г., в %

И в заключение добыча нефти человеком ведется с древних времен. Постепенно способы добычи нефти от примитивных методов да более современных.

Нефтяная промышленность России на сегодняшний день крупнейший хозяйственный комплекс.

В условиях растущего спроса на нефть на рынке России, способы ее добычи в основном определяют наличием месторождений нефти в данном регионе.

## 1.2 Тенденции и перспективы развития рынка добычи нефти в России

Для экономики любой страны нефть является одним из важнейших продуктов, она служит не только сырьем для жидкого моторного топлива, но и источником большого числа ценных химических продуктов, о которых говорилось ранее.



Россия располагает значительными ресурсами нефти – примерно 13% всех мировых запасов нефти. Их оценочная себестоимость составляет более 4,5 трлн. долл. США.

На сегодняшний день, наиболее прибыльной отраслью экономики является нефтяная отрасль России.

Россия занимает второе место в мире по объемам экспортируемой нефти. Россия крайне от нее зависит – она обеспечивает правительству более двух третей дохода и составляет 30% валового внутреннего продукта.

В условиях становления рынка крупные предприятия, сохранившие в большинстве статус государственных объединений, добывают почти 95% российской нефти. Они преобразуются в акционерные общества или входят на правах дочерних фирм в состав акционерных компаний с сохранением контрольного пакета акций у государства.

Западная Сибирь является главным центром отрасли. За счёт внедрения современных технологий здесь объём добычи сырья в последнее время существенно вырос и сейчас составляет около 117 миллионов тонн в год (61 % от показателя всей страны). Вместе с этим, в связи с постоянной разработкой других месторождений, её доля в добыче постепенно сокращается. Самыми значительными районами в европейской части страны, на которую приходится третья часть отрасли, считаются Поволжье, Урал и Северный Кавказ. По состоянию на сегодняшний день, добычей нефти на территории государства занимаются примерно 320 компаний. Следует отметить, что около 180 из них являются независимыми предприятиями. В то же время оставшаяся часть операторов входит в интегрированную вертикально структуру нефтегазовых компаний.

Нефтяная отрасль России сильно зависит от таких предприятий, как «Роснефть», «Сургутнефтегаз», «Газпром», «Лукойл», «Татнефть»,

«Славнефть», «Русс Нефть» и «Башнефть». Дело в том, что на эти восемь компаний приходится около 90 % добычи углеводородного сырья.

Крупнейшим производителем нефти не только в нашей стране, но и во всём мире является компания «Роснефть», контролирующая более 40 % отечественного рынка и ежегодно добывающая примерно 195 миллионов тонн нефти. Структура добытой нефти данных компаний за 2015 год предоставлена на рисунке 1.10.

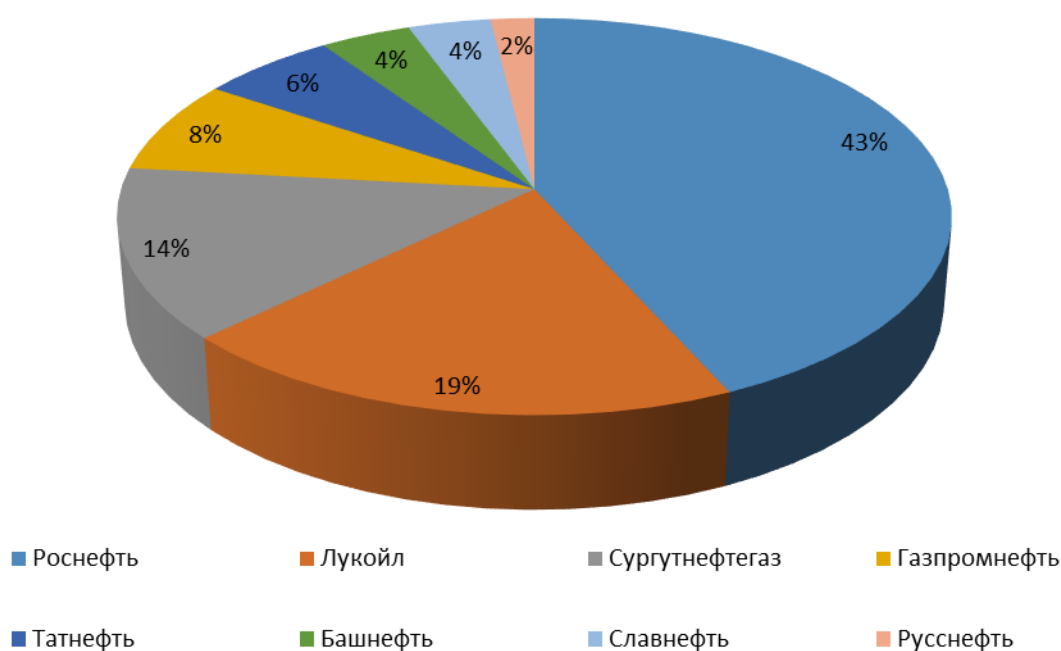


Рисунок 1.10 – Структура добытой нефти крупнейшими компаниями России за 2015 г., в % [70]

Добыча нефти в 2015 году в России составляет 534,1 млн. тонн. Данный показатель является очень высоким. Так как в сравнении с крупнейшей страной по добыче нефти – Саудовской Аравией (543,4 млн. тонн в год), Россия отстает лишь на 9,3 млн. тонн. [70]

Добыча нефти в России с начала 2000-х годов стабильно растет, это видно по данным рисунка 1.11.

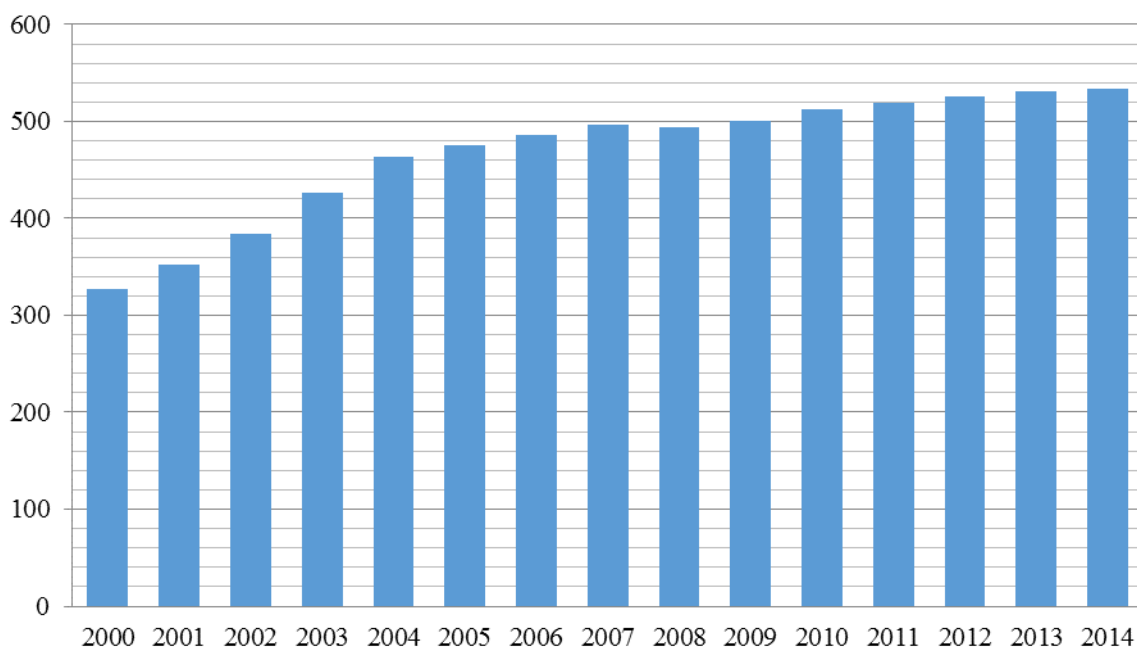


Рисунок 1.11 – Динамика объемов добычи нефти в России, в млн. тонн[64]

Экспорт российского нефтяного сырья в 2014 году в страны ближнего зарубежья составил 22,2 млн. тонн, а в страны дальнего зарубежья 199,1 млн. тонн. Всего экспорт нефти составил 221,3 млн. тонн. Объемы экспорта сырой нефти из России предоставлены на рисунке 1.12.

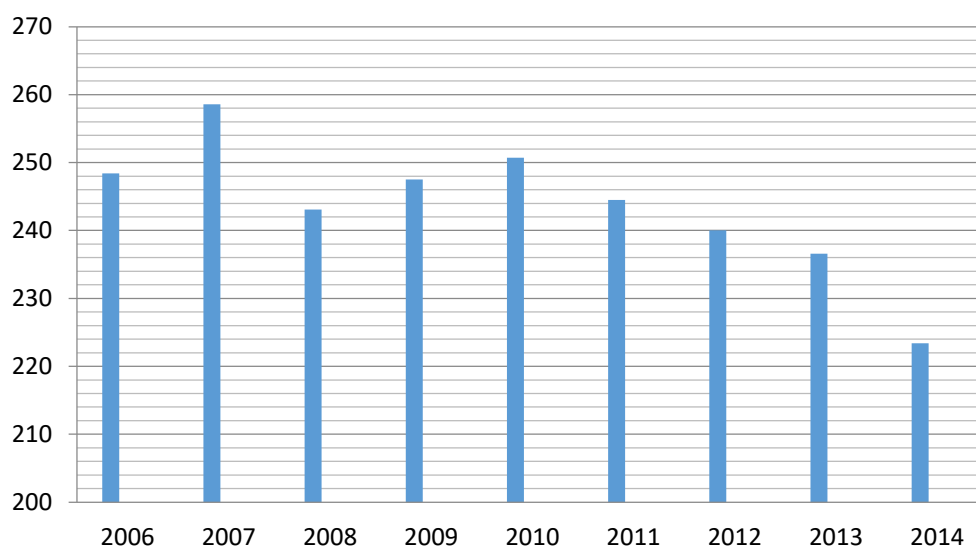


Рисунок 1.12 – Объемы экспорта сырой нефти из России с 2006-2014 г. г., в млн. тонн

Из данных видно, что объем экспорта нефти из России с каждым годом уменьшается. Можно предположить, что это связано с низким спросом на российскую нефть и разработкой другими странами своих месторождений, либо выявление более выгодных условий сделок с другими странами-экспортерами. Возможно, экспорт будет уменьшаться в связи со сложившейся трудной политической ситуацией в мире.

Что касается импорта нефти в России, то эти показатели не высокие. Так, импорт в 2014 году составлял 2,4 млн. тонн, а в 2016 году 2,8 млн. тонн. Данный показатель очень маленький и имеет тенденцию сокращаться. Это связано с большими объемами добычи нефти в стране, и закупать ее у других стран не целесообразно.

На основе данных экспорта и импорта страны можно рассчитать емкость рынка нефти в РФ по формуле (1).

$$E_{\text{нефти}} = \text{Нефть добытая, млн. тонн.} + \text{Импорт, млн. тонн.} - \text{Экспорт, млн. тонн} \quad (1)$$

Таким образом показатель составляет:

$$E_{\text{нефти}} = 534 \text{ млн. тонн} + 2,8 \text{ млн. тонн} - 22,2 \text{ млн. тонн} = 514,6 \text{ млн. тонн}$$

Нефть и нефтепродукты, производимые на ее основе. Используются во всех отраслях экономики. Россия является лидером по добыче нефти и газа.

Основными регионами по добыче нефти в России, считаются Западная Сибирь, и Дальний Восток, однако даже здесь наблюдается падение добычи нефти. Связано это с сейсмическими исследованиями[64].

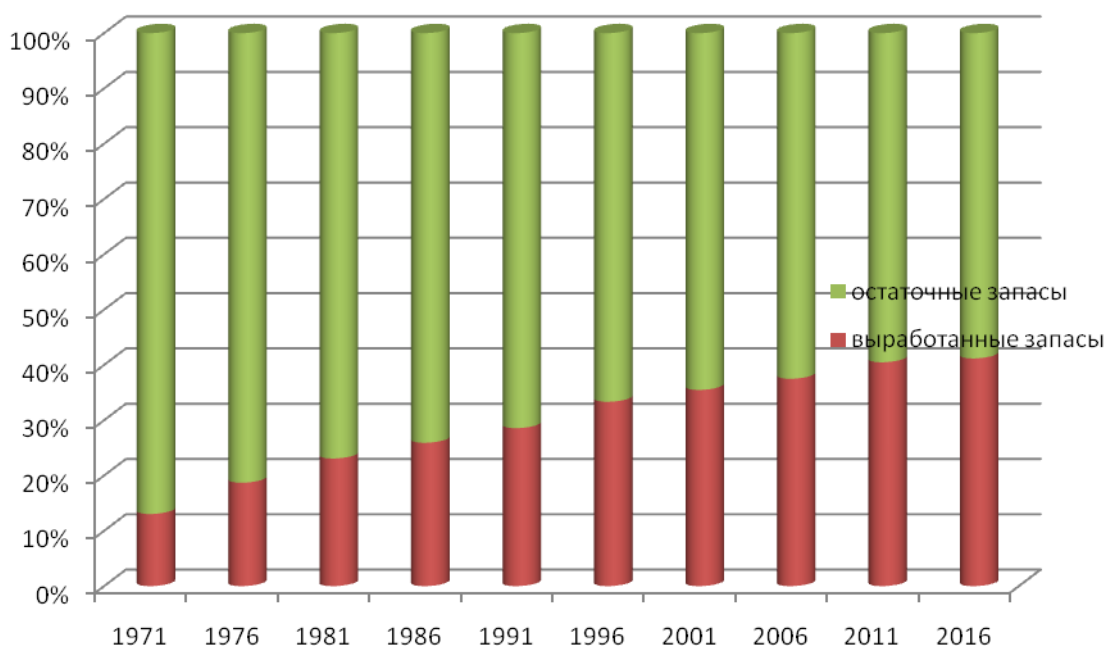


Рисунок 1.13 – Запасы нефти в регионах России, в %

Основные проблемы, с которыми сталкивается нефтяная промышленность[66]:

1. Медленная скорость добычи нефти, в результате того что месторождения нефти находятся в трудно доступных местах и увеличение стоимости работ.

2. Нерациональное использование ресурсов.

3. Использование устаревшего оборудования в процессе добычи нефти.

Однако даже при имеющихся проблемах Россия выпускает качественные нефтепродукты.

Со стороны государства много внимания уделяется эффективному развитию данной сферы. Развитие направлено на соединение процессов ручного труда с автоматическими системами, которые будут менее негативно влиять на экологию.

В России существуют хорошие перспективы развития нефтяной промышленности. Это связано с тем, в России имеется большое количество еще не до конца разведанными месторождениями ресурсов «черного золота». Из статистических данных следует, что количество не разведанной нефти

превышает во много раз, превышает объем, который был получен за время ее добычи.

В перспективе открытие новых месторождений, которые во много раз увеличат количество нефти в стране. Это благотворно повлияет на экономику РФ.

Из-за постоянного контроля государства в данную отрасль постоянно внедряются новые технологии и инновации, что приводит к более легкой работе в сфере добычи нефти. А сам процесс стал занимать гораздо меньше времени.

Российские компании, занимающиеся добычей нефти, начинают сотрудничать с иностранными фирмами, что приводит к привлечению иностранного капитала.

Россия - это страна на территории, которой имеется большое количество месторождений нефти. Нефтяная промышленность на территории страны всегда будет высокоэффективной, а это будет благотворно влиять на развитие страны в целом.

Анализ рынка добычи нефти в России представлен в таблице 1.1[64].

Таблица 1.1- Анализ рынка добычи нефти в России

Основные пункты анализа	Показатели детального анализа
Анализ рынка	Конкуренты. По добычи нефти основными конкурентами России являются: - Саудовская Аравия; - ОАЭ; - Ирак; - Иран; - Кувейт.
	Потребители (экспорт). В России постепенно увеличиваются, экспорт нефти 2016 году он увеличился на 3,5% по сравнению с 2014годом. В 2017 году планируется рост экспорта нефти на 4,8 % по сравнению с 2016 годом. Основные страны, в которые России экспортируется нефть: США, Великобритания, Германия, Франция, Италия Испания и Китай.
	Цены на нефть. В 2017 году ожидается постепенный рост цен на нефть.

## Окончание таблицы 1.1

Основные пункты анализа	Показатели детального анализа
	Проблемы данного рынка. - Экономический кризис; - Низкий уровень спроса; - Уменьшение цен на нефть.

На территории РФ осуществляют добычу нефти более 240 нефтегазодобывающих организаций[64].

Среди российских нефтеперерабатывающих гигантов первое место в 2016 году занимает «Лукойл». Компания добыла 563 млн.тонн нефтегазового эквивалента. Далее следует «Сургутнефтегаз» (49,2 млн.тонн), «Татнефть» (24,6 млн.тонн), ТНК (37,5 млн. тонн), «Сибнефть» с добычей 26.3 млн.тонн.

С1.01.2017 года добыча нефти в России в 2016 году выросла 2,5 % до 547,499млн. тонн по сравнению с 2015[68].

Таблица 1.2 – Российские предприятия, которые увеличили добычу нефти

Компании	Количество, в %	Количество, в млн. тонн
«Роснефть»	0,3	1897
«Башнефть»	7	2,4
«Сургутнефть»	0,4	61,8
«Газпром нефть»	9,2	37,8
«Татнефть»	5,2	28,68
«Лукойл»	3,2	83
«Русснефть»	5,4	97

Цены на нефть в 2017 году. [70] По прогнозам 2017 год ожидается рост цен на «черное золото». Рост на топливо спроса в 2017 году приведет к увеличению ежедневного объема его потребления.

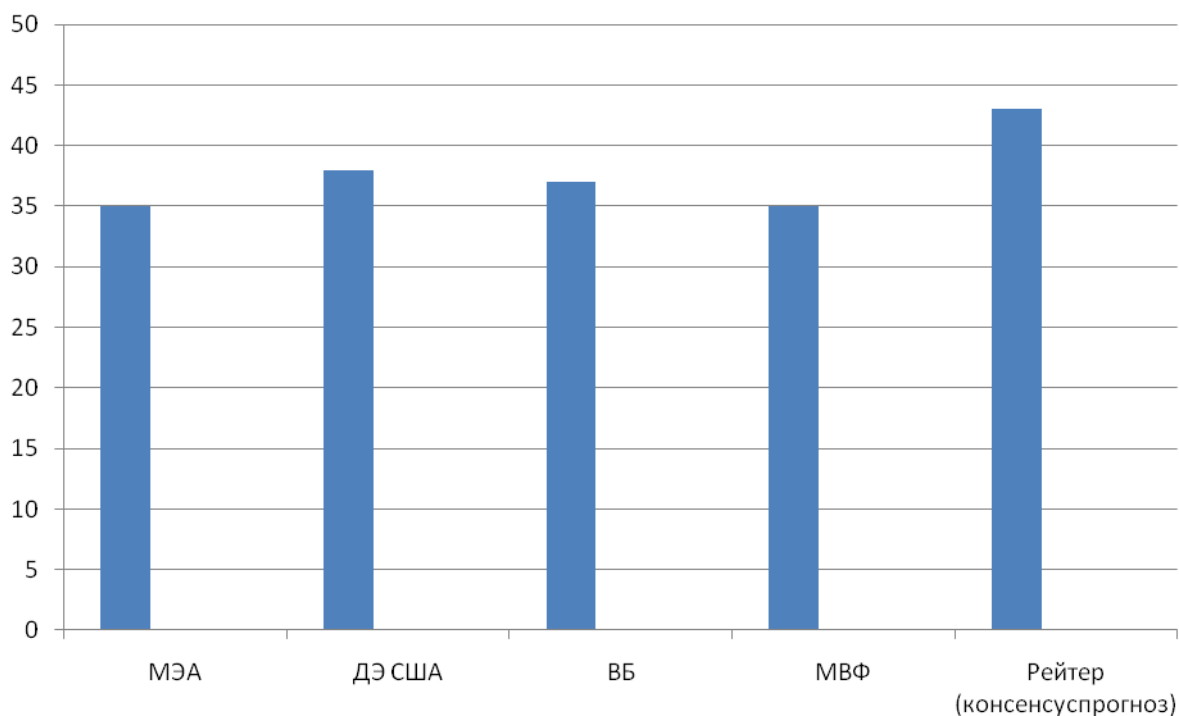


Рисунок 1.14 - Прогнозы цен на нефть 2016-2017 г.г.,  
в долларах[69]

Что бы стабилизировать цены на нефть ОПЕК решила снизить добычу нефти на 1,2 млн. барр. С 1.01.2017 позже к ней присоединилась Россия. Она сократит добычу нефти на 300 000 барр.\ сутки.

С момента договоренности о снижении добычи нефть подорожала почти на 12%.

Проблемы рынка нефти в России. Крайне неблагоприятно на рынок нефти в России повлиял экономический кризис. Он привел к снижению уровня спроса на нефть, это привело к снижению цен на нефть и нефтепродукты.

Основные проблемы рынка нефти:

- 1) большое число истощающихся месторождений. Высокие налоги увеличивают шансы этих земель быть брошенными;
- 2) ресурсы сосредоточены в неосвоенных регионах, где нет нужной инфраструктуры, что бы их разрабатывать;
- 3) геологоразведка. Недостаточное финансирование данной области.



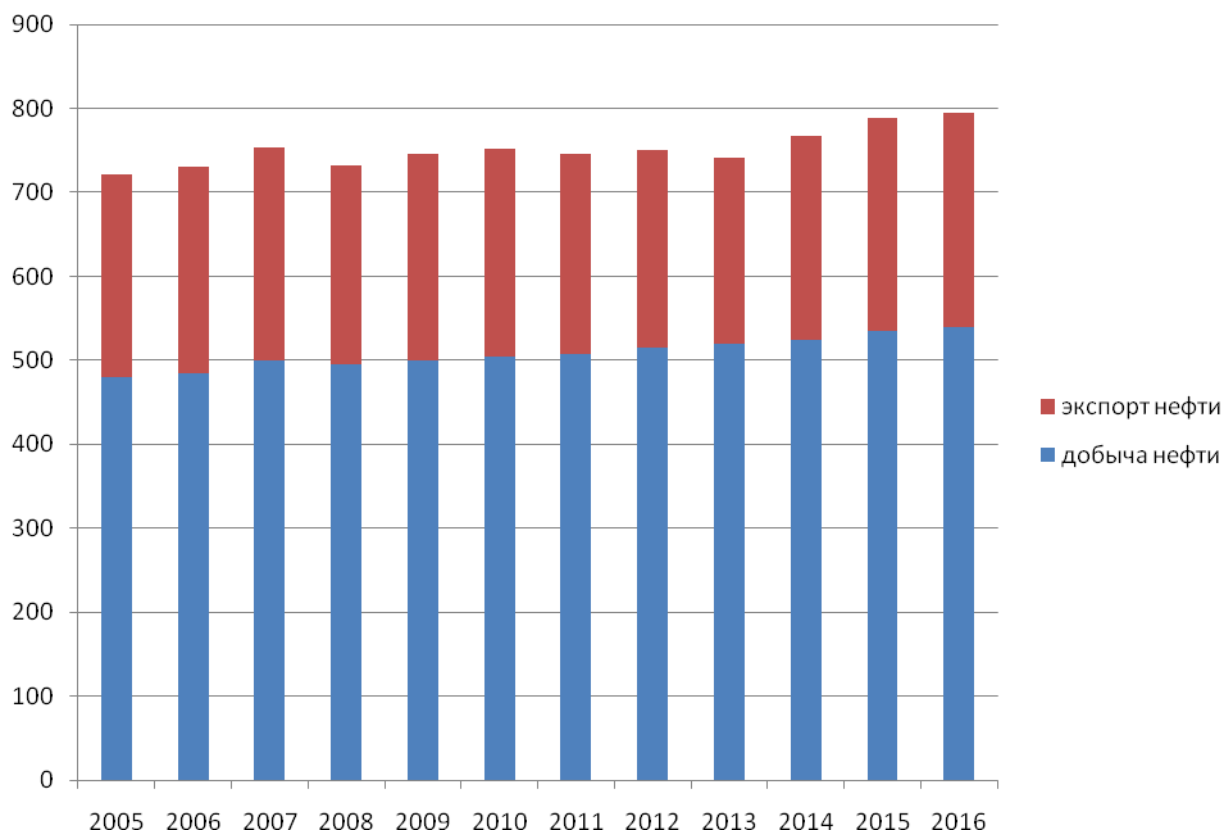


Рисунок 1.15 - Добыча и экспорт нефти в России с 2005-2016г.г,

в млн. тонн

В условиях экономического роста, увеличивается численность населения, в связи с этим возрастает потребность в энергоресурсах.

Основой экономики Российской Федерации является нефть и газ. По мере структурной перестройки российской экономики открываются новые возможности на мировом рынке в системе мирового сотрудничества.

### 3.2 Оценка эффективности внедряемых мероприятий

Деятельность предприятий РФ в настоящий момент протекает в условиях целого ряда неблагоприятных факторов, 80–90% которых имеют информационную природу. Именно поэтому внедрение современной системы бюджетного планирования является эффективным средством управления и снижения отрицательного воздействия рисков на деятельность предприятия. И, если внешние риски (политические, экономические, правового регулирования и т.д.) могут поддаваться лишь прогнозированию, то борьба с внутренними рисками может быть весьма успешной с помощью системы управления бюджетным планированием деятельности предприятия. При этом недопущение ущерба основной деятельности предприятия можно рассматривать как источник дополнительных доходов.

Также для хозяйствующего субъекта и его кредиторов, и инвесторов всегда важно знать, является ли рост доходности капитала стабильным, соответствует ли более высокому уровню отдачи на вложенный капитал менее значительная, чем в прошлом, колеблемость указанного показателя. В этой связи возникает необходимость в оценке эффективности системы бюджетирования, что и было выполнено на базе фактических данных ООО «НТК».

Оценивая модель поведения ООО «НТК», следует отметить, что предприятие в данный момент осуществляет процедуру поглощения другого субъекта с целью достижения дифференцированной эффективности, что означает, что управление активами одной из фирм было неэффективным, а после слияния активы корпорации станут эффективно управляться. Поглощение несет значительное увеличение финансовых затрат, поэтому ООО «НТК», изыскивая все возможные внешние и внутренние ресурсы, направленные на повышение эффективности использования капитала, в том

числе и за счет внедрения управленческого учета, а также систематизации планирования, учета и анализа.

Прогнозный расчет показателей эффективности системы финансового планирования после внедрения предложенных мероприятий приведен в таблице 3.8. Оценка показателей проводилась экспертным методом. Каждому показателю присваивался балл от 0 до 1 в зависимости от силы его влияния (по уменьшению)

Таблица 3.8 - Прогнозный расчет показателей эффективности предлагаемых мероприятий ООО «НТК»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		Варианты	
		существующий	прогнозы
Достижение цели финансового планирования	1. Степень достижения цели	0,4	0,7
	2. Усиление трудовой дисциплины	0,5	0,6
	3. Сохранение организации как целостности	0,4	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации.	0,5	0,7
	2. Рост гибкости организационной формы.	0,5	0,8
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии.	0,6	0,6
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность.	0,3	0,5
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам.	0,4	0,6
	6. Надежность и безопасность информации.	0,4	0,7
	7. Своевременность информации.	0,4	0,6
	8. Наличие необходимой информации.	0,5	0,7
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации.	0,6	0,7
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках.	0,5	0,6
	2. Затраты на подготовку бюджетов	0,3	0,5
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,3	0,4
	4. Эффективность управленческих решений.	0,6	0,7
	5. Точность управленческих решений	0,6	0,6
	6. Надежность решений.	0,5	0,7
	7. Быстрота подготовки управленческих решений.	0,3	0,6
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,4	0,6
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе распределения центров ответственности	0,4	0,5

### Окончание таблицы 3.8

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Оценка в баллах (0-1)	
		Варианты	
		существующий	прогнозы
	2. Полномочия работников и их ответственность.	0,5	0,5
	3. Степень удовлетворения выполняемой работой.	0,6	0,9
	4. Повышение квалификации	0,3	0,6
	Социально-экономические условия	1. Наличие обоснованных целей. 2. Степень интеграционной поддержки.	0,4 0,3
	Сумма нормы 27 баллов		
	ИТОГО:	10,5	15,4

Как видно из таблицы 3.8, эксперты оценили практически все составляющие предлагаемых мероприятий выше существующих. Значительное увеличение (0,4 пункта) произошло по показателю сохранение организации как целостности, степень удовлетворения выполняемой работой увеличится на 0,3 пункта, степень интеграционной поддержки также на 0,3 пункта.

Прогноз показателей рентабельности предприятия после совершенствования системы финансового планирования представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Прогноз показателей рентабельности ООО «НТК»

Показатель	2016 г.	Прогноз	Отклонение, (+,-)	Темпы роста, %
Рентабельность продаж	-0,04	0,01	0,05	-25,00
Рентабельность затрат на продукцию	0,96	0,99	0,03	103,13
Рентабельность активов	0,02	0,03	0,01	150,00
Рентабельность чистых активов	0,07	0,09	0,02	128,57
Рентабельность собственного капитала	0,06	0,07	0,01	116,67
Рентабельность заемного капитала	0,03	0,04	0,01	133,33

Рентабельность продаж отражает величину финансового результата, приходящуюся на единицу объема продаж, и характеризует уровень прибыльности продаж. В 2016 году на единицу объема продаж приходится 0,04

р. убытка. В прогнозном периоде происходит увеличение рентабельности продаж, которая составит 0,01 пункт.

Рентабельность затрат на продукцию отражает величину прибыли, приходящуюся на единицу полных затрат, и характеризует эффективность текущих затрат ресурсов на производство и продажу. На единицу полных затрат приходится 0,96 р. затрат, в результате прогноза произошло ее увеличение на 3,03%.

Рентабельность активов (экономическая рентабельность активов) показывает, сколько приходится прибыли на каждый рубль, вложенный в имущество организации. С позиции собственников рентабельность наилучшим образом отображается в виде рентабельности на собственный капитал и является наиболее важным для акционеров компании. Так как характеризует прибыль, которую собственник получит с рубля вложенных в предприятие средств. С одного рубля, вложенного в предприятие, собственник получит 0,03 руб.

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий приведет к улучшению деятельности предприятия в целом.

Далее проведем оценку экономической эффективности от внедрения автоматизированной системы «КИС: Бюджетирование».

Оценить предполагаемый экономический эффект от внедрения системы «КИС: Бюджетирование» сложно, поскольку автоматизированная система финансового планирования не приносит прямой прибыли, а лишь способствует эффективной организации работы с информацией, необходимой для ведения финансовых планов.

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в улучшении экономических и хозяйственных показателей работы предприятия, в первую очередь за счет повышения оперативности управления и снижения трудозатрат на реализацию процесса управления, то есть сокращения

расходов на управление. Для большинства предприятий экономический эффект выступает в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах.

Для того, чтобы определить эффективность замены автоматизированной системы для конкретного предприятия, необходимо определить систему показателей эффективности автоматизируемых бизнес-процессов и провести их прогнозную оценку.

Для этого проведем расчет капитальных затрат на проектирование и внедрение «КИС: Бюджетирование» на ООО «НТК». Стоимость автоматизированной системы «КИС: Бюджетирование» составляет 50 000 рублей. Внедрением данной системы на ООО «НТК» занимается программист и дополнительных затрат по оплате услуг предприятие не несет.

Для расчета затрат на этапе проектирования необходимо определить продолжительность каждой работы, начиная с составления технического задания и заканчивая оформлением документов.

Продолжительность работ определяется по нормативам (при этом применяют специальные таблицы).

Таблица 3.10 - Длительности работ на этапе проектирования системы «КИС: Бюджетирование», в днях

Наименование работ	Длительность работ		
	Минимум	Максимум	Ожидание
Разработка технического задания			
Анализ технического задания	1	3	2
Изучение литературы для системы	1	2	2
Оформление	1	2	1

Окончание таблицы 3.10

Наименование работ	Длительность работ		
	Разработка алгоритма	2	5
Доработки программы	2	6	3
Отладка программы	2	4	2

Капитальные затраты на этапе проектирования  $K_k$  рассчитываются по формуле:

$$K_k = C + Z_{п} + M_{п} + H = 50000, \quad (3.3)$$

где  $C$  – первоначальная стоимость программного продукта;

$Z_{п}$  - заработная плата специалистов на всех этапах проектирования и внедрения;

$M_{п}$  - затраты на использование ЭВМ на этапе проектирования и внедрения;

$H$  - накладные расходы на этапе проектирования и внедрения.

Посчитаем расходы на содержание персонала, исходя из условия, на предприятии данной системой будут пользоваться 4 человека из планово-экономического отдела, и оклад сотрудника планово-экономического отдела составляет 50000 руб.

Расходы по различным видам работающих определяем по формуле:

$$Z = n_i z_i * (1 + A_c / 100) * (1 + A_{п} / 100), \quad (3.4)$$

где  $n_i$  - численность персонала 1-го вида связанная с выполнением работ;

$A_c$  - процент отчислений на социальное страхование

$A_{п}$  - средний процент премий за год

$$Z = 4 * 50000 * (0,029 + 1,33) = 273\ 800 \text{ руб.}$$

В нашем случае, для упрощения расчетов, накладные и прочие расходы до и после внедрения программы будем рассматривать как неизменные, т.е. внедрение программы не вызвало экономию чернил в картриджах принтеров, расходование бумаги и т.п. Таким образом, годовая экономия будет равна

экономии, связанной с повышением производительности труда пользователя.

Рассчитаем экономию (таблица 3.11) за счет увеличения производительности труда сотрудника. На предприятии ООО «НТК» учет велся на компьютере, но в ручную с использованием различных программ, позволяющих хранить данные в таблицах (MS Excel).

Если пользователь при экономии  $i$ - вида с применением программы экономит  $T_i$ , часов, то повышение производительности труда  $P_i$  (в %) определяется по формуле:

$$P_i = \left( \frac{\Delta T_j}{F_j - \Delta T_j} \right) \times 100 \quad (3.5)$$

где  $F_j$  - время, которое планировалось пользователем для выполнения работы  $j$ -вида до внедрения программы (час.).

Таблица 3.11 - Расчет экономического эффекта за счет внедрения «КИС: Бюджетирование»

Вид работ	До автоматизации, мин	Экономия времени, мин.	Повышение производительности труда в %
Время на поиск информации	40	20	100
Расчеты	5	4	400
Формирования отчетов и печать	30	15	100
Анализ данных и выборка	44	10	300

Экономия, связанная с повышением производительности труда пользователя  $P$  определим по формуле:



$$\Delta P = Z_{\text{п}} \times \sum_i \frac{P_i}{100} \quad (3.6)$$

где  $Z_{\text{п}}$  - среднегодовая заработная плата пользователя.

$$P = 273800 * 9 = 2464200 \text{ руб.}$$

В итоге получаем следующую ожидаемую экономическую эффективность:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_p - E_n * K_{\text{п}}, \quad (3.7)$$

где  $\mathcal{E}_p$  - годовая экономия;

$E_n$  - нормативный коэффициент ( $E_n = 0.15$ );

$K_{\text{п}}$  - капитальные затраты на проектирование и внедрение, включая первоначальную стоимость программы.

$$\mathcal{E} = 2464200 - 50000 * 0,15 = 2456700 \text{ руб.}$$

Данные цифры говорят о том, что даже при приблизительном расчете экономическая эффективность от внедрения программного средства получилась значительной. Такой она получилась за счет увеличения производительности труда сотрудника.

Соответственно потратив всего 50000 рублей, мы получаем экономию за год в 2456700 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании ООО «НТК» целесообразно внедрить автоматизированную системы «КИС: Бюджетирование».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования по заданной теме получены следующие выводы.

Объектом исследования выступает ООО «НТК», предприятие занимается перевозкой и хранением нефти и нефтепродуктов на территории Уярского района.

Предметом исследования выступает система управления финансовым планированием на предприятии.

Собственный капитал компании ООО «НТК» растет из года в год, что является положительным результатом деятельности ООО «НТК», так за 3 года он вырос на 518 690 тысяч рублей.

Так же увеличилась доля внеоборотных активов, они увеличились на 2 769 078 тысяч рублей, а оборотные активы уменьшились на 2 629 654. Уменьшение оборотных активов говорит о неоднозначных изменениях, происходящих в финансовом состоянии фирмы.

Так же снижение коэффициента соотношения внеоборотных активов и оборотных средств произошло за счет увеличения долгосрочных финансовых вложений фирмы.

Коэффициент покрытия к 2016 году снизился, так как увеличилась доля заемных средств. Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками и коэффициент маневренности собственных средств в данных расчетах с 2014 по 2016 г.г. сильно снизились. Это означает, что ООО «НТК» уменьшило свои возможности по погашению текущих обязательств.

Общая величина имущества предприятия увеличилась на 108 859 , а выручки уменьшилась, что повлекло за собой изменение оборачиваемости активов, в 2015 году данный показатель был равен 0,29, в 2016 году он снизился до 0,25. Величина дебиторской задолженности уменьшилась, что ускорило скорость ее оборачиваемости на 1. Выросла себестоимость реализованной продукции на 6 972, увеличилась кредиторская задолженность.

Показатели рентабельности изменились за рассматриваемый период. В основном это связано с увеличением общей величины имущества предприятия за счет долгосрочных финансовых вложений. Показатель рентабельности продаж равен 2,28%, что является результатом эффективной деятельности, это свидетельствует о том, что на 1 рубль затрат на производство и реализацию приходится 2,28 рубля дохода.

Рентабельность собственного капитала значительно уменьшилась с - 55,6% до 14,5% на 1 рубль собственного капитала приходится в 2015 г. - 55,6 рублей чистого дохода, в 2016 - 14,5 рублей дохода.

Функции планирования на предприятии ООО «НТК» осуществляет планово-экономический отдел. Планово-экономический отдел возглавляет начальник отдела, непосредственным руководителем которого является генеральный директор. Работа в отделе строится на разграничении функций его работников, персональной ответственности каждого работника за надлежащее и своевременное исполнение возложенных на него обязанностей, подчиненности и подконтрольности работников начальнику отдела.

Отдел в своей работе тесно взаимодействует с другими подразделениями ООО «НТК», а именно: с отделом маркетинга и развития, с отделом труда и заработной платы, с финансовым отделом, с управлением тарифообразования и ценовой политики, с управлением продаж бытовым потребителям и юридическим лицам, с управлением по закупкам, инвестициям и ремонтам и другими.

Основными функциями отдела являются следующие:

- 1) организация и общее руководство разработкой проектов перспективных и текущих планов предприятия в соответствии с контрольными цифрами, долговременными экономическими нормативами и лимитами, а также прямыми заказами потребителей;
- 2) формирование производственных программ и бюджета доходов и расходов;
- 3) формирование общего бюджета общества;

- 4) формирование оперативных бюджетов;
- 5) исполнение бюджета;
- 6) анализ и прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
- 7) расчет сбытовой надбавки;
- 8) расчеты с сетевыми организациями;
- 9) организация разработки мероприятий по выполнению и перевыполнению установленных плановых заданий;
- 10) контроль за выполнением подразделениями и службами предприятия годовых, квартальных, месячных планов;

На предприятии ООО «НТК» составляются оперативные финансовые планы, используются нормативные и балансовые методы расчета.

Балансовый метод применяется при планировании распределения полученных финансовых средств. Суть его заключается в построении баланса имеющихся в наличии средств и потребности в их использовании. Нормативный метод используется при наличии установленных норм и нормативов, например, норм амортизационных отчислений, налоговых ставок и тарифов взносов в государственные внебюджетные фонды.

По времени охвата планирования на предприятии ООО «НТК» разрабатываются краткосрочные или текущие планы (один год, квартал, декада или неделя).

Финансовое планирование в ООО «НТК» осуществляется методом «снизу вверх». Данный метод предполагает построение системы бюджетирования начиная с бюджета продаж. Исходя из планируемых продаж и соответствующих им затрат получают определенные финансовые показатели.

Анализ, проведенный во 2 главе, показал, что в ООО «НТК» при финансовом планировании составляются бюджет продаж, бюджет доходов и расходов и инвестиционный бюджет. Бюджет движения денежных средств не составляется. Поэтому в рамках бакалаврской работы предложим рекомендации по составлению данного бюджета.

программе инвестиций предприятия.

Порядок разработки БДДС для ООО «НТК» целесообразно разбить на ряд последовательно выполняемых этапов:

- Определение необходимого уровня средств для финансирования инвестиционных затрат (на осуществление капитальных вложений, приобретений основных средств, строительства на собственные нужды, т.е. всех затрат, финансируемых за счет прибыли, оставшейся у предприятия после налогообложения);

- Определение минимального уровня ежедневного остатка денежных средств на непредвиденные расходы ( "конечное сальдо" в выражении (1));

- Определение доходной части бюджета ( "поступления" в формуле (1)) - выполняются на основе бюджета продаж с учетом анализа гашения дебиторской задолженности, бюджета по инвестиционной (продажа основных средств и других активов предприятия) и финансовой деятельности (дивиденды, проценты полученные);

- Определение расходной части бюджета ("выплаты" в формуле (1)) - выполняются на основе бюджетов по прямым затратам (расходы на оплату труда, расходы на сырье и материалы (обычно при определении стоимости сырья и материалов используют учетные (нормативные) цены, которые могут отличаться от рыночных цен)- с учетом движения запасов сырья и материалов), бюджетов накладных расходов (оплата труда АУП, прочие общехозяйственные расходы), бюджетов по инвестиционной (покупка и строительство основных фондов) и финансовой деятельности (возврат кредитов и процентов по ним, выплата дивидендов);

- Формирование бюджета движения денежных средств, контроль и корректировка;

- Затраты которые финансируются за счет прибыли, оставшейся у предприятия после.

Кроме того, на основании анализа управления системой финансового планирования компании ООО «НТК» была выявлена необходимость внедрения автоматизированной системы ведения бюджетов.

Для этих целей руководству было предложено внедрение системы «КИС: Бюджетирование».

«КИС: Бюджетирование» является специализированным программным обеспечением, которое предназначено для составления годового бюджета предприятия с помесечной разбивкой и детализацией. Расчет бюджета основывается на анализе возможностей конкретного предприятия по производству продукции с учетом имеющихся производственных мощностей, графиков капитальных ремонтов и обеспечения производства необходимыми покупными компонентами и полуфабрикатами собственного изготовления.

Для снижения трудоемкости процесса внедрения существует детально проработанная и документально оформленная процедура внедрения, которая опробована на ряде предприятий. Использование процедуры позволяет внедрить систему собственными силами без дополнительных затрат на услуги консультантов за 3-4 месяца. Соответственно потратив всего 50000 рублей, мы получаем экономию за год в 24567000 рублей.

Таким образом, можно сделать вывод, что компании ООО «НТК» целесообразно внедрить предложенные мероприятия, компания получит чистый денежный поток и экономию средств за счет автоматизированной системы бюджетирования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анисова, Н. Бюджетирование – не роскошь, а средство продвижения вашего бизнеса/ Н. Анисова, О. Трофинова, М. Тютрина // Управление компанией. — 2013. — №1. — С. 40 – 43.
2. Акулов, В.Б. Финансовый менеджмент. - Петрозаводск: ПетрГУ, 2012; [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aup.ru/books/m148/3.htm>
3. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Практикум по курсу. - М., Гардарики, 2013.
4. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. — М., Финансы и статистика, 2015. —259 с.
5. Гурков, И.Б. Стратегический менеджмент организации. - М.: Теис, 2014. . — 239 с.
6. Драккер, П.Ф. Управление, нацеленное на результаты / пер. с англ. — М. : Технол. шк. бизнеса, 1992.- 199 с.
7. Дроченко, О. Принципы эффективного бюджетирования // Финансовый директор. . — 2012. — №6. — С. 26 – 32.
8. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. - метод. пособие для практич. и лаб. занятий [для студентов укрупн. группы 080000 «Экономика и управление»] / Сиб. федерал. ун-т ; сост. О. В. Говорина. - 2012
9. Менеджмент: выпускная квалификационная работа бакалавра : учебное пособие для студентов вузов по направлению 080500.62 "Менеджмент"/под общ. ред. С. Д. Резник. - 2010
10. Кочнев, А. Бюджетирование: кому это выгодно? // Управление компанией. . — 2013. — №9. — С. 41 – 43.
11. Управление развитием бизнеса [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие [для студентов программы подг. 080200.08.07 «Управление развитием бизнеса»] / Сиб. федерал. ун-т ; сост. Т. П. Лихачева. - 2012
12. Лунев, В. Л. Тактика и стратегия управления фирмой. - М.: Финпресс, 1997. —529 с.

13. Люкшенов, А.Н. Стратегический менеджмент, - М., Юнити, 2011—298 с.;
14. Маккей, Х., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. — Москва, 1993. — 390 с.
15. Макмиллан, Ч. Японская промышленная система. - М.: Прогресс, 1988. — 168 с.
16. Мескон, М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер.с.англ. — М., Дело, 1992. —702 с.
17. Экономическая теория : учебник для вузов / под ред. Добрынина А. И. — СПб : ПИТЕР, 2014. – 544 с.
18. Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е изд.: учебник / Р. М. Грант, пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – СПб : Питер, 2012. – 560 с. 31.
19. Гуняков, Ю. В. Начало коммерции: функциональный аспект: монография / Ю. В. Гуняков. – Красноярск: Красноярский государственный университет, 2012.
20. Дугельный, А. Г. Бюджетное управление предприятием : учебное пособие / А. Г. Дугельный, В. Ф. Комаров. – М : Юнити, 2013. – 260 с. 33. Дудин, М.
21. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лесняков. – М : Кнорус, 2014. – 253 с. 34.
- 22.Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты : учебное пособие / Роберт С. Каплан, Дэйвид П. Нортон. – перевод с английского. – М : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2015 – 312 с.
- 23.Ковалев, В. В. Рыжкова. – М: Финансы и статистика, 2012. – 345 с. 36.
- 24.Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства: монография / В. В. Ковалев. – СПб: Аудит-Ажур, 2013. – 360 с.
25. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент : учебное пособие / В. В. Ковалев. – М : Финансы, 2014. – 690 с.
26. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности: учебное пособие/ В. В. Ковалев. – М: Финансы и статистика, 2015. – 490 с.



27. Кравченко, Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: учебник / Л. И. Кравченко. – Минск: Высшая школа, 2015. – 288 с.
28. Крейнина, М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: монография / М. Н. Крейнина. – М: ИКЦ «ДИС», 2013. – 392 с.
29. Мазур, И. И. Реструктуризация предприятий и компаний : учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро – М: Высшая школа, 2015. – 456 с.
30. Метод движения денежных средств [Электронный ресурс]: электронный портал «Финансовая репутация». – Москва, 2016. – Режим доступа: [finreputation.ru/rows-510-1.html](http://finreputation.ru/rows-510-1.html)
31. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ ред. от 30.12.2012 N 318-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
32. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.12.2008 г. № 294-ФЗ ред. от 12.11.2012 N 191-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
33. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ ред. от 06.12.2011 N 401-ФЗ. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
34. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ ред. от 30.12.2012. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
35. Общая теория статистики : учебник / под ред. Башиной О.Э. – М : Финансы и статистика, 2014. – 484 с.
36. Осипова, М. В. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов / М. В. Осипова, Н. М. Синяева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 623 с.

37. Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность: учебник для вузов / Ф. Г. Панкратов. – 5-е изд. перераб. и доп. – М: Маркетинг, 2014. – 580 с.
38. Раицкий, К. А. Экономика предприятия : учебник для вузов / К. А. Рацкий. – 2-е изд. – М : ИВЦ «Маркетинг», 2012. – 540 с.
39. Русак Н. А. Основы финансового анализа: учебник / Н. А. Русак, В. А. Русак. – М : ООО «Меркование», 2014. – 580 с.
40. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. 5-е изд. : учебное пособие / Г. В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 2014. – 690 с.
41. Сергеев, И. В. Экономика предприятия: учебное пособие / И. В. Сергеев. – М : Финансы и статистика, 2014. – 540 с.
42. Современная экономика для студентов вузов : учебник / под ред. Мамедова О.Ю. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 780 с.
43. Стратегический менеджмент: учебник. – М: ИНФРА-М, 2012. – 237 с.
44. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Т. Шестопад, В. Д. Дорофеев, В. А. Дресвянников. – М: КноРус, 2013. – 320 с.
45. Финансовый анализ деятельности фирмы : учебник. – М : ИСТ-сервис, 2013. – 254 с.
46. Финансы предприятий: учебник для вузов / под ред. Н. В. Колчиной. – М : Юнити, 2012. – 462 с.
47. Хорген, А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие / А. Н. Хорген, В. Э. Керимов. – М: Эскимо, 2016. – 256 с.
48. Хрипач, В. Я. Экономика предприятия : учебное пособие / В. Я. Хрипач. – М : Инфра-М, 2014. – 256 с.
49. Апчерч А., Управленческий учет: принципы и практика: Пер. с англ./ Под. Ред. Соколова Я.В., Смирновой И.А. - М.: Финансы и статистика, 2002.
50. Компания Инталев, Методическое руководство "5 шагов к бюджетному управлению", версия 2.0, 2016.
51. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний - М.: Высшая школа, 2014.

52. Хорнгрен Ч.Т., Фостер Дж. Бухгалтерский учет: Управленческий аспект - М.: Финансы и статистика, 1995
53. Друри К., Введение в управленческий и производственный учет - М: Аудит ЮНИТИ, 1998
54. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования : учебное пособие / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова. – М: Финансы и статистика, 2013. – 432 с.
55. Чечевицына, Л. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебник / Л. Н. Чечевицына, К. В. Чечевицын. – 6-е изд, перераб. – Ростов н/Д : Феникс, 2013. – 318 с.
56. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа: учебник / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – М : Инфра-М, 2013. – 346 с.
57. Шим Джай К. Основы коммерческого бюджетирования : учебное пособие / Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел. – пер. с англ. – СПб : Азбука, 2014. – 274 с.
58. Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России : учебное пособие / К. В. Щиборщ. – М : Издательство "Дело и Сервис", 2014. – 215 с.
59. Экономика предприятия : учебник / под ред. Горфинкеля В. А. – М : Юнити-М, 2013. – 586 с.
60. Экономика предприятия: учебник / под ред. Сафронова Н. А. – М : Юрист, 2013. – 564 с.
61. Экономическая теория: учебник для вузов / под ред. Добрынина А. И. – СПб: ПИТЕР, 2014. – 544 с.
62. Электронный ресурс: <http://raexpert.ru/>- Агентство исследований
63. Электронный ресурс: <http://n-tk.ru/>- сайт компании ООО «НТК»
64. Электронный ресурс: <http://www.gks.ru> - служба государственной статистики
65. Электронный ресурс: <http://www.fstrf.ru> - Реестр субъектов естественных монополий
66. Электронный ресурс: <http://www.mirnefti.ru/>
67. Электронный ресурс: <http://mfd.ru/>
68. Электронный ресурс: <https://investbrothers.ru/>

69. Электронный ресурс: <https://neftrossii.ru/>

70.Электронный ресурс: <http://minenergo.gov.ru/>