

Министерство образования и науки РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)**

по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансовое  
планирование»

студентки 3 курса экономического факультета

Овчинниковой Амалии Владимировны

**Тема работы: «Финансовое планирование как важнейшая функция  
управления организацией (на примере АО "Тандер")»**

Научный руководитель:  
доцент кафедры финансов и кредита,  
к.ф.н., доцент

Н.А. Мальшина

Зав. кафедрой финансов и кредита,  
к.э.н., доцент

О.С. Балаш

Саратов 2018

**Актуальность исследования** вопросов организации и содержания финансового планирования на предприятии очевидна в современных условиях. Связано это, прежде всего, с переходом от командной модели экономики, при которой планирование осуществлялось централизованно, к рыночным отношениям. Современный рынок предъявляет серьезные требования к предприятию. Сложность и высокая подвижность рыночных ситуаций создают новые предпосылки для более серьезного отношения к финансовому планированию в процессе управления финансами предприятия. Основными факторами возрастающей роли планирования в современных условиях являются:

- увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности;
- высокая нестабильность внешних условий и факторов;
- новый стиль руководства персоналом;
- усиление центробежных сил в экономической организации.

Организация финансового планирования на предприятии осложнена рядом объективных и субъективных причин. Наиболее важными из них являются:

- неопределенность внешней (рыночной) среды;
- возможность слияния или поглощения другой фирмой;
- возможность монопольного установления цены реализации продукции;
- контрактные отношения.

Именно поэтому планирование — одна из четырех важнейших функций менеджмента. Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Являясь видом управленческой деятельности, связанной с процессом составления финансовых планов, контролем за их исполнением, выявлением причин отклонений от запланированного, финансовое планирование в организации

подчиняется общим правилам и имеет свою специфику. В общем случае оно представляет собой перечень того, что должно быть сделано, в какой последовательности, за счет каких материальных, трудовых, временных ресурсов для достижения поставленных финансовых целей.

Рыночная экономика существенно изменила методологию финансового планирования, место и роль финансов в хозяйственном механизме управления предприятием. Усилилась их стимулирующая роль в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Финансовые планы перестали носить директивный характер. Процессы формирования, распределения и использования фондов денежных ресурсов стали исключительной прерогативой самих предприятий. Новая методология финансового планирования и контроля упорядочила финансовые взаимоотношения между субъектами хозяйствования и бюджетом. В этом отношении процедура финансового планирования упростилась.

В то же время значительно повысилась ответственность финансовых работников предприятий за качество принятых плановых решений. Увеличился риск при формировании стратегии развития предприятия: работать прибыльно или стать банкротом. Поэтому эффективность использования финансовых ресурсов стала главным критерием при выработке стратегии и тактики ведения хозяйственной деятельности, отборе тех или иных инновационных мероприятий, принятии инвестиционных решений.

Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом составления финансовых планов и организацией контроля за их исполнением, по крайней мере, настолько, насколько это касается его деятельности.

Переход к рыночной концепции управления предприятием вызвал подлинный интерес руководителей и специалистов к зарубежным моделям

финансового планирования. Владение разработанными и апробированными мировой практикой моделями, средствами и методами финансового планирования вошло в число основных профессиональных требований, предъявляемых к руководителям и специалистам предприятий и объединений, что и определило выбор темы выпускной квалификационной работы

Достаточно высокая степень разработанности проблематики финансового планирования отечественными и зарубежными специалистами определила теоретические основы исследования данной темы, а также позволила разработать некоторые рекомендации по улучшению организации финансового планирования на конкретном предприятии на основе анализа результатов его финансовой деятельности.

**Цель** представленной работы – изучить содержание и особенности организации финансового планирования АО «Тандер».

Для реализации поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- 1) рассмотреть сущность, цели и задачи планирования;
- 2) изучить особенности организации финансового планирования, принципы и методы планирования;
- 3) дать характеристику видов финансовых планов на предприятиях;
- 4) проанализировать особенности организации финансового планирования АО «Тандер».

**Теоретические и методологические основы исследования.** Методологической основой представленной работы являются исследования отечественных и зарубежных специалистов в области финансов, финансового менеджмента и финансового анализа Г.Н.Белоглазовой, Е.С.Стойковой, Б.Т.Кузнецова, В.В.Ковалева, Л.В.Донцовой, Н.А.Никифоровой, М.В.Романовского, Е.Н.Шохина, Р.Брейли, С.Майерса, Дж.Хорна и др.

Проблемам повышения эффективности управления финансами в различных отраслях экономики посвящены исследования ученых, среди которых следует отметить А.Амоша, И. Балабанова, М. Билык, И. Бланк, Н. Богомолу, В. Гейца, А. Даниленко, В. Ильчука, В. Ковалева, Л. Костырко, А. Терещенко, Л. Шаблиста, А. Череп, М. Чумаченко и других.

Вопросам построения прогнозных финансовых моделей посвящены работы Дж. Амстронга, В. Бочарова, В. Забродского, М. Кизима, Т. Клебанова, Ю. Лысенко, А. Раевнева, Е. Четыркина и других.

Однако несмотря на огромное количество проведенных исследований в области финансового планирования и управления финансами, некоторые аспекты проблемы совершенствования финансового планирования на российских предприятиях требуют дальнейшего развития, так как общая экономическая ситуация в нашей стране является крайне не постоянной. Проведенное исследование теоретических основ финансового планирования и практики его осуществления на АО «Тандер» позволило сформулировать ряд положений, определяющих научную новизну и практическую значимость представленной магистерской работы.

**Научная новизна исследования** – состоит в обоснование теоретических положений, уточняющих различия между финансовым планированием и бюджетированием, а также разработка практических рекомендаций по совершенствованию финансового планирования на российских коммерческих предприятиях, в частности, по введению бюджетирования, составлению прогнозных отчетов о финансовых результатах, о движении денежных средств, что позволит финансовому менеджменту предприятий своевременно реагировать на возникающие изменения во внутренней и внешней среде предприятия, новые тенденции в рыночной конъюнктуре и вносить соответствующие коррективы в финансовые планы в целях их оптимизации.

**Практическая значимость результатов исследования** - обоснование практических предложений по совершенствованию организации финансового планирования на ОА «Тандер», определение роли бюджетирования в системе управления финансами предприятия. Для повышения эффективности управления финансами автором предложено на основе результатов маркетинговых исследований составлять прогноз отчета о финансовых результатах и отчёта о движении денежных средств на предприятии, что позволит проводить постоянный анализ фактических показателей, их сравнение с расчётными (прогнозными) и своевременно вносить соответствующие коррективы в ценовую политику предприятия, логистические решения, рекламные компании с целью элиминирования нежелательных отклонений, что позволит существенно повысить уровень рентабельности продаж, оборачиваемости активов и других финансовых показателей, характеризующих эффективность деятельности предприятия.

В процессе исследований были применены методы сравнения, систематизации и логического обобщения, приемы экономического анализа и другие методы научных исследований.

**Информационной базой проведенного исследования** явились юридические документы, данные бухгалтерской финансовой отчетности ОА «Тандер» за 2012-2016г.г.

**Структура выпускной квалификационной (магистерской) работы** - работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

**Апробация представленной магистерской работы.** Основные положения проведенного исследования представлены в следующих статьях и выступлениях на международных и всероссийских научно-практических конференциях

**Основная часть.**

В первой главе «Теоретические основы финансового планирования» рассмотрены содержание, цели, задачи и виды финансового планирования, а так же методология финансового планирования. По итогам сформулирован ряд выводов.

Финансовое планирование как одна из функций управления позволяет предусмотреть все необходимые действия, предвидеть максимум неожиданностей, которые могут возникнуть в процессе деятельности и предложить минимизировать негативные последствия таких неожиданностей.

Финансовое планирование представляет собой управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов в организации, которое реализуется в детализированных финансовых планах и направлено на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов предприятия.

Выбор цели финансового планирования предприятия зависит от длительности планируемого периода, анализа основных финансовых показателей в ретроспективе, результатов маркетинговых исследований и внешних условий. Ключевой целью в финансовом планировании является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.

Основными задачами финансового планирования являются: обеспечение четкой направленности всех плановых показателей для реализации в соответствующем периоде стратегических целей развития предприятия; реализация резервов повышения потенциала эффективности использования ресурсов, а также роста его рыночной стоимости, которые выявлены в процессе финансового анализа; обеспечение потребности в нужном объеме финансовых ресурсов, которые требуются для предстоящего

развития предприятия, оптимизировать источники их формирования. Задачи, стоящие перед финансовым планированием, не являются постоянными и неизменными. Они тоже могут меняться со временем.

Выделяют различные виды финансового планирования на основе определенных признаков. Каждый вид планирования имеет свои специфические характеристики: цели, содержание, методы, инструменты, особенности организации.

Принципы финансового планирования определяют характер и содержание плановой деятельности на предприятии в области движения материальных и финансовых потоков. Выделяют принципы системности, синергичности, оптимальности, единства, непрерывности, гибкости, точности, инициативности, надежности, автоматизации.

Методы финансового планирования – это конкретные способы и приёмы расчётов показателей. При планировании финансовых показателей могут применяться следующие методы: нормативный, расчётно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

Основными инструментами финансового планирования являются: составление финансового плана; прогнозирование; бюджетирование.

Составление финансового плана предполагает составление комплексного плана функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении, отражающего поступление и расходование денежных средств. Выделяют три вида финансовых планов: стратегические, текущие и оперативные.

Бюджетирование – это процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями финансовых планов. Бюджеты представляют собой сметы расходов и доходов, которые является количественным воплощением планов, характеризуя доходы и расходы на конкретный период и определяя потребность в ресурсах для достижения заданных планом целей. Бюджет

намного превосходит план с точки зрения строгости бухгалтерского учета и обязательности исполнения.

Прогнозирование – это предвидение возможного финансового положения предприятия, оценка возможных финансовых последствий принимаемых решений и внешних факторов, влияющих на результаты деятельности компании. Целью финансового прогнозирования является определение объема финансовых ресурсов, источников формирования и их использования в прогнозируемом периоде.

Основная цель финансового планирования состоит в том, чтобы сбалансировать намечаемые расходы предприятия с финансовыми возможностями.

Во второй главе «Финансовое планирование в коммерческой организации, основной деятельностью которой является розничная торговля» рассмотрен финансовый анализ как основа финансового планирования на предприятии, а также организация финансового планирования на примере коммерческой организации (АО «Тандер»)

На основе проведенного анализа основных показателей финансово-хозяйственной деятельности АО «Тандер» можно сформулировать следующие ряд выводов.

Финансовое состояние предприятия в целом можно оценить как вполне стабильное. Предприятие динамично наращивает объем выручки и прибыли.

Рассматривая отдельные статьи бухгалтерского баланса АО «Тандер за указанное время следует отметить:

1. Значительный рост основные средств предприятий (более чем на 216%), а именно с 106,25 млрд. руб. до 203,06 млрд. руб.
2. Увеличение стоимости запасов организации с 41,34 млрд. руб. до 139,98 млрд. руб., что в целом за период составило почти 100 млрд. руб. или 338,6 %, что для организации занимающейся розничной

- торговлей является несомненным положительным аспектом, так как свидетельствует о стабильным и активном наращивание деятельности.
3. Дебиторская задолженность АО «Тандер» за указанные годы в целом изменялась достаточно серьезно, составив в 31.12.16 года 28,2 млрд. рублей, против 34,15 млрд. рублей в 2012 году. Наибольшее значение эта статья баланса занимала в 2014 году, когда ее удельный вес представлял наибольшее значение, а именно 13,21% стоимости имущества организации. В целом такое значение данного показателя является приемлемым для организации таких размеров, особенно учитывая факт сокращения в последние годы.
  4. Рассматривая имущество АО «Тандер» нельзя не отметить значительное количество денежных средств отраженных на счетах организации, так в целом за указанные период времени из рост составил почти 132,69%, а именно с 12,4 млрд. руб, до 16,46 млрд. рублей. В составе имущества «Тандер» данный вид активов также занимает значительную роль.
  5. Несмотря на относительное сокращение по отношению в 2013 и 2015 годам, отметим, что удельный вес денежных средств остается достаточно высоким, особенно для предприятий связанных со сферой розничной торговли, к тому же рост произошедший в 2016 году свидетельствуют об улучшении в работе предприятия. Анализируя представленный выше графи можно отметить определенную цикличность в динамике данного показателя, что несомненно должно быть учтено в процессе финансового планирования.
  6. На протяжении 2014-2016 гг. имущества предприятия сформировано преимущественно за счет заемных средств.
  7. Собственный капитал организации состоит из «Уставного капитала» , «Добавочного капитала», «Резервного капитала» и «Нераспределенной прибыли», при этом на протяжении всего анализируемого периода уставной капитал и другие виды капиталов

не менялись и составлял 100 млн. рублей, 9 тыс. руб., и 15 млн. рублей соответственно. Нераспределенной прибылью за 2012-2016 гг. возросла с 36 млрд. руб. до 81,97 млрд. руб., а именно на 45,97 млрд. руб., или на 227,8%, что несомненно свидетельствует об успешном развитии компании. В целом удельный вес собственных средств в общей сумме источников финансирования организации не превышал 21,28 % (2013 год), а по итогам 2016 года составил 19,8%. Следует отметить, что у предприятий торговли превышение заемных средств в структуре источников финансирования часто встречается и не является ярко выраженным отрицательным фактором.

8. Заемные источники финансирования АО «Тандер» как из долгосрочных так и из краткосрочных пассивов. Их сумма с 2012 по 2016 гг увеличилась с 174,19 млрд. руб. до 331,69 млрд. рублей, а именно на 157,5 млрд. руб. или более чем на 190,4%, при этом их доля в источниках финансирования составила от 78,72% ( в 2013 году) до 82,29%. (2014 год).
9. За указанные период времени удельный вес долгосрочных заемных средств значительно колебался, однако, в месте с соразмерными колебаниям краткосрочной задолженности, это скорее всего свидетельствует о переходе одной задолженности в другую, согласно правилам бухгалтерского учета, и рефинансировании крупных проектов предприятия на более длительный срок кредиторами предприятия.
10. За анализируемый период времени выручка организации, по данным «Отчета о финансовых результатах» стабильно увеличивалась, в целом с 477,46 млрд. рублей по итогам 2012 года, до 1175,19 млрд. рублей по итогам 2016 года , отразим на рисунке 1.

Unknown Format

Рис 1.– Динамика выручки АО «ТАНДЕР» млрд. руб .,за 2012-2016 гг.

- 11.В течение 2012-2016 годов второе место в структуре расходов организации занимали «коммерческие расходы» их уровень менялся незначительно оставаясь все время в пределах 22%-23% процентов от выручки.
- 12.Большую роль в структуре доходов организации имеют «Прочие доходы», в среднем доход по этой статье составляет около 10% выручки организации, и оказывает существенное влияние на налогооблагаемую прибыль АО «ТАНДЕР». По данным полученным от предприятия в статье «Прочие доходы» отражается арендная плата получаемая предприятием от сдачи своих торговых площадей в аренду.
- 13.Как следует из представленных данных, в целом за 2012-2016 г.г. главными факторами, снижающим прибыль, являлись себестоимость и коммерческие расходы, соответственно, главным фактором,

обеспечившим рост прибыли, является рост продаж по основному виду деятельности (пусть и замедлившийся в 2016 и 2017 годы) и доходы от прочих операций, которые остаются относительно стабильными.

Проведенный анализ позволил составить примерный прогноз финансовых результатов ЗАО «ТАНДЕР» в 2017 году. При составлении прогнозного расчета выручки, доходов и расходов предприятия мы исходили из того, что в 2017 году объем работ и услуг, выполненных АО «ТАНДЕР», будет расти, а не сокращаться как в 2016 (как уже отмечалось выше, в 2016 году выручка сократилась по сравнению с 2015 годом на 1,09%, что в значительной степени было обусловлено тяжелой экономической ситуацией в стране и падением розничного потребительского спроса). Предварительный опрос основных потребителей, а также план мероприятий разработанных топ менеджментом АО «Тандер», направленных на ребрендинг марки показал, что объем продаж вырастет примерно, чем на 7-8%. С учетом некоторого увеличения тарифов на работ и услуги (исходя из прогнозируемой инфляции на 6-7%) рост выручки составит **14-15** процентов.

Себестоимость продаж в 2016 году составила 78,1% , при этом по отношению в прошлом году она возросла на 1,28%. Руководство предприятия не смотря на проводимые маркетинговые мероприятия не собирается допускать превышения ее уровня 77% от выручки. Есть основания считать данный уровень является реальным, так как в 2016 году была произведена существенная работа по переориентации части магазинов сети с учетом изменившегося потребительского спроса, что позволяет надеяться на сокращение издержек и потерь, связанных с не реализованными и просроченными продуктами.

Коммерческие расходы организации за весь рассматриваемый период времени находились в пределах 22%-23% от выручки, составляя в среднем

22,61%, что позволяет сделать вывод, что с большой долей вероятности именно таким будет их рост в 2017 году.

Динамика прочих доходов за 2012-2016 годы рассмотренная нами выше позволяет предполагать, что они останутся на прежнем среднем уровне который по результатам проведенного анализа составил 8,83% от выручки, однако с учетом роста отмеченного в течение 2015-2016 годов, можно предположить рост по данной статье в размере 10% от выручки от продаж.

Прочие расходы предприятия включая проценты по кредитам и займам также показывают маленькую динамику, в среднем на 5 лет они составили 4,9% от выручки организации, что позволяет предположить, в течение 2017 года, их уровень будет равен 5% от выручки.

Таким образом, прогноз финансовых результатов АО «Тандер» на 2017 год выглядит более чем оптимистично, если предприятие сумеет выполнить все поставленные задачи, то планируемое увеличение прибыли позволит предприятию выделить средства на реализацию новых масштабных проектов, а также повысит финансовую независимость общества.

В третьей главе «Разработка рекомендаций по улучшению финансового планирования в организации» проанализированы проблемы совершенствования финансового планирования в России и основные направления совершенствования системы финансового планирования АО «ТАНДЕР».

Отмечено, что основным направлением дальнейшего совершенствования в России является развития системы бюджетирования на предприятиях, а также усиление контроля за исполнением прогнозных планом.

Приведенные данные свидетельствуют о вполне удовлетворительном финансовом состоянии АО «ТАНДЕР» и положительной динамике финансовых результатов его деятельности, что позволяет сделать

предварительный вывод о достаточно высоком уровне финансового планирования в данной организации.

Однако можно отметить следующие направления совершенствования финансового планирования в АО:

- Показатели ликвидности общества имеют положительную динамику, однако остаются ниже рекомендованных нормативных значений, что говорит от необходимости дополнительной работы в сфере формирования прогнозных потоков денежных средств, в целях недопущения просрочек по платежам, а также контроля за их исполнением.

- Сокращение оборачиваемости собственного капитала, а также общее снижение прибыли организации отмеченное в течение 2016 года обращает внимание на необходимость введение дополнительного контроля за эффективность продаж. В этих целях рекомендуется проводить мониторинг потребительских предпочтений, на основе которого составлять планы продаж по регионам и городам присутствия.

- Увеличить объем собственных средств предприятия, для этого провести анализ и прогнозный расчет возможности и эффективности дополнительного выпуска акций предприятия и как следствие увеличить собственный капитал.

- Усилить контроль за результатами выполнения прогнозных показателей и проведения своевременного мониторинга отклонений от заявленных величин.

Проведение подобных мероприятий позволит снизить расходы, ускорить оборачиваемость оборотных средств (прежде всего запасов и дебиторской задолженности) и, как следствие, повысить прибыльность, финансовую устойчивость организации, а также ее платежеспособность и ликвидность

Необходимо также уделить внимание повышению компетентности управленческого персонала, в частности, в области финансового

менеджмента, поскольку содержание проводимой предприятием финансовой политики во многом зависит от уровня профессиональной подготовки руководства.

В заключение подведены выводы по результатам исследования и разработаны предложения и рекомендации