

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
**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

**Чурановой Алины Николаевны**

**Тема работы: «Совершенствование системы финансового планирования  
на предприятии (на примере ООО «МайТек»)»**

Научный руководитель:

Зав. кафедрой банковского дела, профессор \_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С. Балаш

**Актуальность темы.** В условиях современной рыночной экономики, для которой характерно нарастание конкуренции между предприятиями, постоянное обновление и совершенствование информационных технологий, возрастание роли человеческого капитала, повышается значимость и актуальность финансового планирования. Стремясь к успешному функционированию, предприятию требуется постоянное усовершенствование системы финансового планирования его деятельности, учитывающее российские условия хозяйствования.

Финансово-экономическое планирование представляет собой неотъемлемую часть системы управления финансами предприятий. Оно обеспечивает основу для принятия решений в их производственной, инвестиционной и финансовой сферах деятельности.

В связи с этим, появляется необходимость комплексного совершенствования имеющихся методики финансового планирования на предприятиях, разработки новой системы, которая обеспечит руководителей организации современными методами управления, что позволит добиться высоких финансовых результатов. Предприятие не может успешно функционировать без разработанных финансовых планов и дальнейшим контролем над их выполнением.

В качестве одного из инструментов совершенствования финансового планирования предлагается использование системы сбалансированных показателей, давно зарекомендовавшей себя в развитых странах. Обладая в запасе управленческих решений столь существенным инструментом, руководитель может реально оценивать потенциал компании, ставить выполнимые цели, видеть перспективы роста и пути достижения главной цели.

Из изложенного выше следует, что данная тема актуальна на данный момент развития экономики России в целом и отдельных предприятий в

частности.

Актуальность исследования обуславливается потребностью углубленного изучения теоретических и методологических основ формирования комплекса показателей деятельности организации с использованием системы сбалансированных показателей в условиях отечественной действительности.

**Целью** данной выпускной квалификационной работы является анализ результативности и эффективности механизма финансового планирования в ООО «МайТек» при внедрении сбалансированной системы показателей.

**Задачи** исследования:

- рассмотреть экономическую сущность финансового планирования;
- изучить методику финансового планирования для практического ее применения к объекту исследования;
- определить роль и значение системы сбалансированных показателей как одного из инструментов финансового планирования;
- дать экономическую характеристику ООО «МайТек» и проанализировать финансовое состояние данной организации;
- выявить целевые значения системы сбалансированных показателей ООО «МайТек»;
- разработать и внедрить систему ключевых показателей, определяющих эффективное финансовое планирование ООО «МайТек»;
- апробировать концепцию сбалансированной системы показателей на предприятии ООО «МайТек»

**Объект исследования** - эффективная деятельность ООО «МайТек».

**Предмет исследования**- механизм финансового планирования на предприятии ООО «МайТек».

**Теоретические и методологические основы.** В процессе написания магистерской работы были использованы учебные материалы по теории финансово-экономического анализа, статьи в ведущих бухгалтерских и

финансовых изданиях, открытые публикации с различных Интернет - источников, а так же документы, собранные в период прохождения практики в ООО «МайТек».

Для подробного изучения и полного раскрытия темы я использовала научные труды зарубежных авторов: Ансофф И., Акофф Р., Альстрэнд Б., Каплан Р., Мескон М., Минцберг Г., Нортон Д., Портер М., Томпсон А., Чендлер А. Общетеоретическим аспектам проведения анализа финансового состояния предприятия посвящены работы российских экономистов Абрютиной М.С., Артеменко В.Г., Гаврилова А.А., Карповой Т.П., Ковалева В.В., Кокина А.С, Кована С.Е., Крутика А.Б., Кучерявого А.В., Любушина Н.П., Поздняковой Т.П. Отдельные аспекты анализа финансового состояния предприятия нашли отражение в трудах Бариленко В.И., Бочарова В.В., Ендовицкого Д.А., Пласковой Н.С., Колчиной Н.В.

В работе использовались экономические и статистические методы анализа, графический метод, табличный, индексный анализ, анализ структуры и динамики, а так же методы системного и сравнительного анализа, синтеза, индукции и дедукции.

Магистерская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы.

Структура данной работы построена таким образом, что во введении магистерской работы обоснована актуальность темы исследования, сформулирована цель, определены задачи.

В первой главе исследованы теоретические аспекты финансового планирования, предложено использовать в качестве инструмента планирования систему сбалансированных показателей.

Вторая глава является практической частью работы. В ней производится анализ ООО «МайТек». Так же в этой части рассматривается практическое применение системы сбалансированных показателей в ООО «МайТек».

Третья глава направлена на разработку рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей, как инструмента повышения конкурентоспособности компании и, соответственно, улучшении конечного результата деятельности предприятия.

В заключении представлены основные выводы и предложения по исследуемой теме выпускной квалификационной работы.

**Научная новизна** работы заключается в разработке методических принципов и рекомендаций по формированию и внедрению сбалансированных показателей в систему финансового планирования.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что основные выводы и полученные результаты могут быть использованы для разработки и внедрения сбалансированной системы показателей российских предприятий реального сектора экономики.

**Основное содержание работы.** В первой главе работы «Теоретические подходы к финансовому планированию на предприятии» рассмотрены теоретико-методологические основы финансового планирования.

Наиболее важным изученным вопросом является трактовка термина «финансовое планирование» и методики его проведения. Показано, что в современной рыночной экономике предприятиям сложно добиться устойчивости, если неэффективно планировать свою деятельность, несвоевременно получать и аккумулировать информацию, как о собственных перспективах и возможностях, так и о состоянии целевых рынков, положении на них своих конкурентов.

Целью финансового планирования на предприятии является разработка оптимальных путей для успешного хозяйствования, выявление требуемых для этого материальных, трудовых, информационных и финансовых ресурсов, достижение конкурентоспособности и прибыльности организации. В работе выделено и рассмотрено пять методов планирования финансовых показателей: нормативный, расчётно-аналитический,

балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

В качестве эффективного инструмента финансового планирования выделена сбалансированная система показателей. Поэтапно рассмотрен механизм разработки и внедрения данной концепции на предприятии.

Во второй главе «Анализ финансово-экономической деятельности ООО «МайТек»» производится финансово-экономический анализ организации по основным показателям хозяйственной деятельности. Результат исследования показал разбалансированность большинства рассчитанных показателей.

По результатам внутреннего анализа выявлены сильные и слабые стороны организации.

Были определены ключевые факторы успеха в производстве систем безопасности для ООО «МайТек»:

- исследовательская база;
- качество продукции и гарантии покупателям;
- способность к инновациям в производственных процессах и продукции;
- компетентность сотрудников в научных исследованиях;
- экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта;
- высокая производительность труда;
- мощная сеть дистрибьюторов/дилеров;
- благоприятный имидж и репутация.

На основе анализа были разработаны целевые значения сбалансированной системы показателей для исследуемого предприятия, внедрение которых позволит ООО «МайТек» улучшить результаты производственно-хозяйственной деятельности и повысить эффективность функционирования организации в целом, а также определить направления

дальнейшего развития и совершенствования системы сбалансированных показателей.

Рассмотренные в рамках третьей главы «Рекомендации по внедрению системы сбалансированных показателей на предприятии ООО «МайТек»» направления совершенствования системы финансового планирования деятельности предприятия основаны на внедрении сбалансированной системы показателей.

Для ООО «МайТек» были определены стратегические цели, отраженные в KPI: увеличение добавленной стоимости (блок«Финансы»); увеличение рентабельности продаж (блок«Клиенты»); выполнение графиков и смет процессов производства, обеспечение ритмичности производства продукции (блок «Бизнес- процессы»); формирование укомплектованного штата высококвалифицированных работников (блок «Развитие и обучение»).

На исследуемом предприятии предлагается внедрить хорошо развитые информационные системы на основе SAPR/3 с большим количеством модулей, которые охватывали финансы, логистику, склад, управление персоналом и т. д. ; SAP Business Information Warehouse (SAPBW), на основе которой удастся реализовать систему ССП.

В заключении работы сделаны следующие выводы:

Сбалансированная система показателей — это мощная основа, помогающая организациям быстро добиваться реализации стратегии путем перевода видения и стратегии в набор оперативных целей, которые могут направлять поведение сотрудников, и как следствие — эффективность работы.

Доказывая, что "компания не может управлять тем, что не может оценить", Роберт Каплан и Дейвид Нортон предложили поистине революционный метод оценки эффективности деятельности организации - сбалансированную систему показателей. С ее помощью компании могут

количественно оценить свои наиважнейшие нематериальные активы - людей, информацию, культуру.

Хотя сбалансированная система показателей и выходит за рамки финансовых параметров, она полностью от них не отказывается. Само название концепции отражает попытку учесть набор показателей, где сбалансированы как кратковременные, так и долгосрочные цели, финансовые и нефинансовые показатели, запаздывающие и опережающие показатели, внутренние и внешние перспективы эффективности.

Тем не менее, получение доходов остается главной целью любого частного бизнеса. Очень важно выбрать показатели, касающиеся клиентов, процессов и развития, - они становятся опережающими индикаторами финансового успеха.

В ходе исследования установлено, что в настоящее время многим предприятиям для эффективного финансового планирования своей деятельности необходимо разрабатывать четкую стратегию, для управления процессом реализации которой, особенно в условиях высокой конкуренции и неопределенности, необходимы соответствующие инструменты. Наиболее эффективным инструментом признана система сбалансированных показателей, определяющая в качестве цели построения интегрирование финансовых составляющих, отношения с клиентами, внутренние процессы и интеллектуальный капитал предприятия в единый механизм планирования.

Обосновано, что внедрение сбалансированных показателей, сформированных в системе финансового планирования, обеспечивает достижение факторов, оказывающих воздействие на рост стоимости предприятия, создание мощного и высококвалифицированного кадрового состава, обеспечение прогрессивности технологии и т.д.

Десятилетний опыт ее использования показывает, что для каждой отрасли и компании есть свои особенности, зависящие от ресурсов и конкурентного положения. Поэтому необходимо выделить главные

моменты, характерные именно для их организации, и тогда можно будет направить все усилия на повышение эффективности в самых необходимых направлениях.

Сбалансированная система показателей помогает согласовать интересы сотрудников на различных уровнях внутри организации, направляя их внимание на один и тот же набор показателей. В некоторых случаях, такое согласование выполняется явно, путем разработки ССП для отдельных подразделений или сотрудников на основе корпоративной системы сбалансированных показателей. В идеале, ССП показывает, есть ли в компании подготовленные и заинтересованные сотрудники (проекция развития и обучения), эффективны ли процессы (операционная проекция), довольны ли клиенты (клиентская проекция). Положительные опережающие показатели приводят к высокой финансовой эффективности в долгосрочной перспективе.

Сбалансированные системы показателей внедрены в тысячах организаций во всем мире - от небольших некоммерческих фондов до крупных международных корпораций. Развившись из простой потребности в более целостной и всеохватной системе измерений, ССП ныне представляют собой интегрированное решение, которое позволяет организации быстро и с известной точностью реализовать стратегию и добиться выдающихся результатов.

Все больше компаний работают с ССП и понимают, что ее можно использовать для того, чтобы:

- четко сформулировать стратегию и прийти к единому мнению;
- довести стратегию до сведения всех работников компании;
- согласовать цели и задачи подразделения и каждого работника со стратегией компании;
- согласовать стратегические задачи с долгосрочными целями и годовыми бюджетами;

- идентифицировать и систематизировать стратегические инициативы;
- периодически и систематически проводить обзоры достигнутых стратегических результатов;
- создать обратную связь для получения информации и своевременного изменения стратегии в случае необходимости.

В процессе написания данной работы было выявлено, за последнее десятилетие классическое понимание бизнеса как механизма зарабатывания денег претерпело серьезные изменения. Современный подход рассматривает его уже как сложную систему взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами.

В концепции системы сбалансированных показателей ключевое значение приобретают не столько значения отдельных показателей, сколько их взаимодействие и сбалансированность. Это позволяет оценивать темпы роста бизнеса и выявлять возможные отклонения от плана. Стратегия любой компании превращается, таким образом, в систематизированную, а главное, понятную всем последовательность шагов - микрозадач, выполнение которых контролируется на разных уровнях управления.

Имея в арсенале управленческих решений столь серьезный инструмент, руководитель может реально оценивать потенциал компании, ставить выполнимые цели, видеть перспективы роста и пути достижения главной цели.

Следует отметить, что помимо открытий, совершенных в процессе анализа теоретических аспектов, работа имеет и практическое значение. Так в процессе написания 2 и 3 глав было проанализировано финансовое состояние предприятия ООО «МайТек». Выявлены «болевые точки» в системе управления предприятием в целом и в таких сферах его деятельности, как маркетинг, финансы, обучения и других в частности. Для решения выявленных проблем осуществлены разработка миссии,

корпоративного кодекса и стратегических целей компании. На основе стратегических целей компании разработана сбалансированная система показателей для ООО «МайТек» в разрезе маркетинга, финансов, бизнес-процессов и обучения на предприятии.

Новизна исследования состоит в разработке концепции применения системы сбалансированных показателей на отечественных предприятиях, состоящей в следующем:

- Разработана классификация современных систем показателей, используемых для оценки эффективности реализации стратегии предприятия, путем объединения финансовых и нефинансовых показателей, обеспечивающих адекватную оценку эффективности реализации стратегии предприятием только при комплексном применении.

- Выявлены характеристики и принципы формирования систем показателей, используемых для оценки эффективности реализации стратегии предприятия, включающие степень проработанности их состава (принципов формирования) и заданные характеристики;

- Уточнена современная «модель стратегического измерения», рассматриваемая как механизм формирования условий для разработки и применения системы показателей оценки эффективности управления на предприятии;

- Выявлены направления совершенствования сбалансированной системы;

- Разработана система применения сбалансированной системы показателей на предприятии, включающая самостоятельный элемент – контроль над выполнением намеченных мероприятий, анализ и оценка результатов выбранного решения.