

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра «Финансы и кредит»

**«Совершенствование финансового планирования в системе управления  
организацией»**

---

АВТОРЕФЕРАТ

БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студентки 5 курса 562 группы экономического факультета  
направления 38.03.01 Экономика профиль «Финансы и кредит»

Каграманян Анаит Вачагановна

---

Научный руководитель  
профессор кафедры математической экономики  
д.э.н., профессор»  
должность, уч. ст., уч. зв.

\_\_\_\_\_  
личная подпись, дата

Пожаров В.А.  
инициалы, фамилия

Зав. кафедрой «Финансы и кредит»,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_  
должность

\_\_\_\_\_  
личная подпись, дата

Балаш О.С.  
инициалы, фамилия

Саратов,  
2019

Финансовое планирование, как и любой вид планирования, предусматривает определение будущих результатов деятельности структурных подразделений в организации, прогноз желаемых результатов в деятельности организации и выбор методов, средств, помогающих определить последовательностью действий в целях получения желаемых результатов.

Финансовые и инвестиционные решения взаимосвязаны, их применение порознь становится невозможным, что обуславливает применение методов финансового планирования. Финансовое планирование необходимо организациям для того, чтобы помочь руководителям подразделений избежать неожиданностей и продумать наперед, как им следует поступить при возникновении ситуаций, которые избежать просто невозможно. Финансовые менеджеры в организации прослеживают влияние сегодняшних решений руководства организации на возможности и ближайшую перспективу нужную для введения бизнеса. Финансовое планирование способствует постановке конкретный целей, служащих как способ мотивации работы менеджеров и позволяющих установить критерии оценки их деятельности.

Актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что финансовый план организации, является основным инструментом по реализации финансовой политики. Посредством сформированного и исполненного финансового плана становится возможным решение задачи по нахождения оптимального значения в структуре источников формирования имущества в организации. Финансовая устойчивость обеспечивается при правильном соотношении элементов капитала. В процессе финансового планирования можно поставить задачу о повышении инвестиционной привлекательности организации для кредиторов и инвесторов. В процессе текущей производственно-хозяйственной деятельности организации задачей финансового планирования является обеспечение финансовыми ресурсами всех направлений и функций управления – производственной, маркетинговой, инвестиционной и прочих.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации финансового планирования организации ПАО «Магнит» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для выполнения поставленной цели в работе ставятся следующие основные задачи:

- исследовать теоретические основы финансового планирования в организации;
- провести оценку и анализ финансового состояния ПАО «Магнит», а также практики финансового планирования в организации;
- провести анализ организации финансового планирования и исполнения финансовых бюджетов на предприятии,
- разработать рекомендации по совершенствованию финансового планирования на предприятии.

Объектом исследования является организация ПАО «Магнит». Предметом исследования является система финансового планирования в ПАО «Магнит».

Однако, на сегодняшний день достаточно мало трудов, в которых бы системно излагалась теория и методология финансового планирования, ее генезис и особенности развития.

Теоретической базой исследования явились труды отечественных ученых, посвященные вопросам управления и планирования финансов предприятий. В работе использовались различные источники: законодательная, научная, учебная, учебно-методическая литература и интернет - источники.

Информационную базу исследования составили данные финансовой и бухгалтерской отчетности организации ПАО «Магнит». Владение информацией об управляемом объекте, представленной в аналитических показателях, способствует объективности, принимаемых на этой основе управленческих решений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** В первой главе рассмотрена сущность и основные направления финансового планирования.

В экономической литературе отмечено, что планирование — это процедура разработки, а также обозначение целевых установок в виде количественных и качественных символов, определение ряда вариантов для эффективного достижения установок.

Планирование деятельности на предприятие можно рассматривать с двух точек зрения:

- с общеэкономической — т.е. с позиций теории фирмы;
- с управленческой — т.е. с позиций функций менеджмента, а в данном случае, финансового менеджмента. В данном случае планирование заключается в составлении прогнозов для предприятия, а также в использовании данных прогнозов для развития бизнеса.

Практики ведущих компаний России считают, что во многих компаниях всех отраслей экономики, в т.ч. и в некоторых крупных, имеется проблема в финансовом планировании: планы и прогнозы составляются, однако в дальнейшем не применяются в деятельности предприятия, а используются лишь при сравнении данных фактического результата и запланированного. Такое применение финансового планирования на предприятиях является устаревшим и может дать лишь сведения о том, справилось ли предприятие с запланированными объёмами деятельности.

При этом ряд экономистов отмечают, что финансовое планирование, грамотно внедрённое на предприятие, даёт ему следующие преимущества:

- 1) финансовое планирование позволяет своевременно использовать благоприятные условия и возможности для бизнеса в условиях конкурентного рынка;
- 2) финансовое планирование позволяет выявить текущие проблемы предприятия, а также изыскать возможные ошибки в ведении финансовой отчётности;
- 3) финансовое планирование мотивирует бизнес к развитию;

4) наличие финансового планирования на предприятии позволяет построить чёткую систему координации действий по структурным подразделениям;

5) финансовое планирование является достаточно подробным источником информации о состоянии бизнеса для пользователей — будь то владельцы, руководители, инвесторы либо другие заинтересованные лица;

6) финансовое планирование позволяет предприятию распределить собственные ресурсы наиболее выгодным и эффективным способом.

что финансовое планирование включает в себе достаточно разнообразные задачи, оно выступает одновременно и контролирующим инструментом финансовой системы управления, а также и организационным, информационным.

Также обозначим функции финансового планирования:

— отражает все формы финансовых отношений предприятий на предстоящий период функционирования;

— координирует деятельность всех отделов предприятия, целью которых является повышение стоимости бизнеса;

— преобразует стратегические цели предприятия в более конкретизированный вид — в плановые задания на период;

— создаёт базу нормативов для внутреннего контроля финансовой деятельности предприятия;

— создаёт информационную базу для пользователей финансовой информации.

Можно сделать вывод, что финансовое планирование на предприятии — это важный и ответственный процесс, который необходим для обеспечения финансовыми ресурсами различных направлений деятельности предприятия.

Финансовое планирование на предприятие осуществляется с помощью определённых методов, т.е. конкретных способов или приёмов расчётов показателей. Чаще всего в практике российских предприятий применяются следующие методы:

- нормативный;
- расчётно-аналитический;
- балансовый метод;
- экономико-математическое моделирование;
- экономико-статистический;
- бюджетирование.

Рассмотрев существующие методы финансового планирования, можно сделать вывод, что ряд методов имеет недостатки в точности прогнозов, ряд методов отличаются сложностью или достаточно высокими затратами для применения. Однако наиболее традиционным в практике использования является метод бюджетирования.

**Во второй главе проведен анализ и оценка эффективности системы финансового планирования на предприятии ПАО «Магнит».**

Публичное акционерное общество «Магнит» (ПАО «Магнит») является холдинговой компанией Группы компаний «Магнит», занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит». По состоянию на 31 декабря 2018 г. сеть «Магнит» насчитывала 12 089 магазинов, в том числе 9 594 магазина у дома, 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2 121 аптекарский магазин, расположенных в 2 361 населенном пункте Российской Федерации.

Одним из наиболее важных экономических показателей любой коммерческой организации является величина выручки от реализации. В 2018 году наблюдался рост данного показателя в размере 25 913 тыс. руб, что означает рост данного показателя по отношению к 2017 г. на 7,51%.

Увеличение данного показателя – это положительное изменение предприятия, однако за 2018 г. также отслеживается снижение чистой прибыли на целых 20,66%. Такое негативное изменение в показателе, при факте роста выручки, свидетельствует о снижении показателей рентабельности предприятия.

Также по итогам 2018 года можно отметить снижение совокупных активов предприятия на 4 722 824 тыс. руб., что свидетельствует о снижении баланса всего предприятия на 3,61 %.

Рост суммы заёмного капитала сохраняется по результатам 2018 года в размере 11,36%, но данный результат сильно отличается от показателей 2017 года, когда рост данного показателя составил 61,72%. Снижение темпов роста величины заёмного капитала можно рассматриваться как положительный факт.

Для того, чтобы поддержать предприятие в стабильной ситуации, сохранить положительные факторы, попробовать улучшить эти показатели и исправить ошибки, которые были допущены за прошедшие года в предприятии, стоит провести бюджетирование предприятия.

Для составления и совершенствования финансового планирования на предприятия, нужно провести бюджетирование, т.е. составить бюджеты предприятия.

Бюджетирование предприятия позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность рассматриваемого предприятия.

Да, именно бизнес, как вид или сфера хозяйственной деятельности, является основным объектом бюджетирования.

Бюджетом называется финансовый план, который охватывает абсолютно все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесённые затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом или по отдельным его частям.

Для максимально эффективности постановки бюджетирования крайне важно, чтобы полный бюджет в целом был сосредоточен в одних руках, для максимального результата бюджетирования предприятия.

В 2016 г. руководство ПАО «Магнит» осознано необходимость автоматизации этого процесса. Соответствующие работы были проведены во второй половине 2016 г. Таким образом, бюджеты на 2017-2018 гг. были составлены с помощью автоматизированной системы бюджетирования. Функционирующая система бюджетирования на данный момент предполагает

составление бюджета активов и пассивов, бюджета доходов и расходов, сметы капитальных вложений, бюджета движения денежных средств. На этом перечень применяемых бюджетов исчерпывается. И, по мнению пользователей данной системы, этого недостаточно для того, чтобы система бюджетирования в полной мере выполняла возложенные на нее задачи по финансовому планированию.

Поэтому, в сфере финансового планирования ПАО «Магнит» существует проблема, связанная с неэффективной организацией процесса бюджетирования. Анализ также позволил сделать вывод, что названная проблема является наиболее актуальной в рассматриваемой сфере на данный момент.

Следовательно, применяемая в ПАО «Магнит» система бюджетирования требует совершенствования. Исходя из этого, решению данной проблемы посвящен третий раздел выпускной квалификационной работы.

**В третьей главе** представлены пути совершенствования деятельности предприятия на основе финансового планирования.

Полный анализ системы финансового планирования и бюджетирования предприятия ПАО «Магнит» показал, что в процессе разработки, внедрения и эксплуатации этой системы имеют место серьезные ошибки. В принципе, действующая автоматизированная система бюджетирования, которая используется в ПАО «Магнит» на данный момент, не оправдала ожиданий и требует совершенствования.

Проведя множество анализов, мы предлагаем ПАО «Магнит» внедрить в свою систему бюджетирования компьютерную систему «ТОР-Консультант»

Компьютерная система «ТОР-Консультант» предназначена для постановки бюджетного процесса и его автоматизации на предприятиях и фирмах с различным типом финансовой структуры, имеющих в своём составе самостоятельное бизнес-единицы

Система бюджетов ТОР-Консультант является одним из продуктов для бюджетирования и представляет собой небольшой модуль, встраиваемый в Excel. Система позволяет самостоятельно подбирать форматы бюджетов и



процедуры их консолидации, соответствующие специфике конкретного предприятия, позволяет составлять бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств и расчетные балансы для центров финансовой ответственности (ЦФО), сводные бюджеты для компании в целом, организовать скользящее (непрерывное) финансовое планирование и бюджетирование с регулярной корректировкой ранее составленных бюджетов. Стоимость – от 400 до 800 долларов для стандартной поставки.

Достоинством системы бюджетов TOP-Консультант является возможность использовать все заложенные в Excel средства для анализа информации, включая прогнозирование, гиперкубы и т.д.

С помощью этой системы, мы предлагаем ПАО «Магнит» составлять как основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчётные балансы), так и некоторые операционные (бюджеты продаж, закупок) и вспомогательные для центров финансовой ответственности или центров финансового учёта, а также составлять сводные основные бюджеты для компании в целом, путём консолидации бюджетов структурных единиц более низкого уровня управления.

Компьютерная система «TOP-Консультант» позволит рассматриваемому предприятию составлять бюджеты, проводить их сценарный анализ, формировать различные модели скользящего финансового планирования.

Данная система позволит предприятию ПАО «Магнит» готовить бюджеты отдельных ЦФО и ЦФУ, сводные бюджеты компании в целом, организовывать полноценное корпоративное бизнес-планирование.

Все модули системы написаны на языке программирования Visual Basic for Applications, что позволит использовать предприятию уже привычный для большинства пользователей интерфейс электронных таблиц MS Excel и не составит труда найти профессионалов в данной сфере деятельности.

Разработчики «TOP-Консультант» в системе «Бюджеты» оснастили стандартные электронные таблицы необходимой системой финансовых

моделей, также добавили к ним ряд дополнительных программных возможностей.

Стоит отметить, что ПАО «Магнит» с помощью данной программы позволит себе настраивать форматы и регламенты бюджетов компании с учётом специфики её хозяйственной деятельности.

В компьютерной системе автоматически отслеживается корреспонденция статей бюджетов и разделов, имеются встроенные модели развития ситуации, облегчающие процесс планирования, выбора и принятия решений на предприятии ПАО «Магнит».

Всё вышеизложенное должно показать рассматриваемому предприятию, что программа «ТОР-Консультант» является своего рода финансовым конструктором.

Для ПАО «Магнит» важно помнить, что любая автоматизация управленческого учёта не может быть окончательной. Всегда появляются новые задачи, новые требования, для которых нужно осуществить поиск и подбор адекватного программного обеспечения.

Положение о бюджетировании ПАО «Магнит» должно включать следующие пункты.

Пункт 1. Назначение данного Положения.

Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса. Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления. Положение утверждается генеральным директором ПАО «Магнит» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

Пункт 2. Правоотношения, регулируемые данным Положением. Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, возникающие между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления,

рассмотрения, утверждения и контроля за исполнением годового бюджета ПАО «Магнит»

Пункт 3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ПАО «Магнит». Бюджетные правоотношения осуществляются в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Уставом ПАО «Магнит», а также настоящим Положением.

Пункт 4. Понятия и термины, применяемые в настоящем Положении. В настоящем Положении применяются понятия и термины в значениях, определенных настоящим Положением о бюджетировании. Бюджет предприятия - календарный план доходов и расходов предприятия, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью предприятия, устанавливаемый на один год.

Годовой бюджет ПАО «Магнит» включает операционные и финансовые бюджеты.

Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия.

Финансовый бюджет - это денежно выраженный план, отражающий в комплексе предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджетная система – набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

Планирование - разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению.

Бюджетирование - процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением. Бюджетный процесс –

регламентируемая настоящим Положением деятельность структурных подразделений предприятия по составлению, рассмотрению, утверждению годового бюджета. Бюджетное положение - это установленный на предприятии порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Целевые показатели – показатели стратегического плана, устанавливаемые в целом по предприятию и определяющие в количественном и стоимостном выражении цели, которые ставит генеральный директор перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год.

Отклонение - разница между запланированными (нормативными) и фактическими результатами. Плановый период – период, на который определяются все показатели и готовятся все планы, используемые в бюджетной системе.

Пункт 5. Цели и задачи бюджетирования. Цель бюджетирования в ПАО «Магнит» – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия, основанном на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов и проведении план-фактового контроля исполнения бюджета в сравнении с данными бухгалтерского учета. Задачи, решаемые настоящим Положением: - планирование деятельности ПАО «Магнит»; - анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей; - оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей; - контроль за исполнением бюджета.