

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

Кафедра «Финансы и кредит»

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)

по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студента 3 курса экономического факультета

Беляева Антона Евгеньевича

Тема работы:

«Разработка бюджета доходов и расходов ПАО «Магнит»

Научный руководитель:

Зав. кафедрой «Финансы и кредит»,

к.э.н., доцент

_____ О.С.Балаш

Зав. кафедрой «Финансы и кредит»,

к.э.н., доцент

_____ О.С.Балаш

Саратов 2020

Актуальность исследования. В экономической литературе до сих пор продолжают дискуссии относительно содержания категорий бюджетирования и планирования хозяйственной деятельности, поэтому в магистерской диссертации необходимо на основании анализа точек зрения экономистов определить понятия названных категорий.

Вследствие того, что в экономике России происходят трансформации экономических отношений, возникает проблема исследования особенностей названных экономических отношений хозяйственных организаций. Особое внимание при анализе автор будет уделять особенностям бюджетирования хозяйственной деятельности ПАО «Магнит».

Руководство различных организаций осознало необходимость применения новейших технологий для решения задач управления, среди которых особенно актуальной является бюджетирование.

Бизнес-деятельность тесно связана с инновационными технологиями. Если учесть актуальность бюджетирования и его роль на предприятии, то современное программное обеспечение делает этот процесс максимально простым и эффективным.

Финансовое планирование и бюджетирование являются одним из важнейших составных элементов управления финансами предприятия в современных условиях.

Планирование основывается на формировании бюджетов. Бюджеты охватывают все стороны хозяйственной деятельности и включают плановые и отчетные данные. Так как в бюджетах отражены цели и задачи компании, то поэтому в процессе бюджетирования обеспечивается текущий контроль за решениями и процедурами по обеспечению достижения запланированных финансовых показателей в результате образования, распределения и использования хозяйственных средств компании на всех стадиях ее создания, деятельности, реорганизации и ликвидации, а также в результате формирования и изменения стоимостных оценок и пропорций активов и пассивов компании.

Планирование – это вид деятельности, связанный с постановкой целей (задач) и действий в будущем. Оно является важнейшей функцией управления, которая, так же как и управление видоизменяется в процессе развития экономики.

Значение планирования для предприятия очень велико: с помощью детально разработанных планов, основанных на реальных фактах хозяйственной деятельности предприятия, анализа деятельности в предыдущих годах, руководитель сможет эффективно управлять хозяйственной деятельностью предприятия и влиять на результаты по итогам финансового года.

Бюджетирование является одним из важнейших показателей, которые влияют на развитие организации и в получении желаемой прибыли. При управлении организацией необходимо использовать планирование деятельности организации, а также осуществлять своевременный контроль за выполнением финансового плана. Контроль и планирование результатов работы организации будут невозможными без создания бюджета. Он будет являться основным инструментом гибкого управления и будет служить для снабжения правдивой информации.

Именно поэтому изучение бюджетирования и планирования является необходимым.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие

- раскрыть содержание и принципы бюджетирования;
- определить методологию и виды бюджетирования;
- рассмотреть организацию процесса бюджетирования;
- проанализировать историю создания сети магазинов ПАО «Магнит» ;
- провести сравнительный анализ финансовых показателей ПАО «Магнит» с 2017-2019 гг;
- описать стратегический анализ ПАО «Магнит»
- разработать комплекс мероприятий по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит» ;

Оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий

Объектом исследования выступает ПАО «Магнит».

Предметом исследования выступает разработка бюджета доходов и расходов ПАО «Магнит» и разработка рекомендаций по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит».

Научная новизна данной выпускной квалификационной работы заключается в следующем:

- уточнено понятия бюджетирования организации;
- рассмотрены содержание и принципы бюджетирования;
- исходя из значений финансовых показателей, а также на основе анализа тенденций приведен сравнительный анализ финансовых показателей ПАО «Магнит» с 2017-2019 гг.;

Проведен стратегический анализ ПАО «Магнит»

- разработаны рекомендации по совершенствованию финансового планирования с помощью бюджетирования;
- разработаны мероприятия по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит» и их оценка.

Методологической базой исследования явились экономико-математические и статистические методы анализа, системный подход, методы сравнений и научного обобщения, экономико-статистический анализ, также применялись следующие научные подходы: системный, структурный, функциональный, интегральный.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования систематизируют общую теоретическую и методическую базу для выработки более эффективных мер по формированию и совершенствованию системы финансового планирования предприятием.

Практическая значимость работы заключается в том, что методические принципы и подходы, предложенные в работе, могут быть использованы при

формировании и для совершенствования функционирования бюджета доходов и расходов ПАО «Магнит».

Структура и объем выпускной квалификационной работы определены целью и задачами исследования и состоят из введения, трех глав, заключения, библиографического списка.

В первой главе "Теоретические основы бюджетирования на предприятии" рассмотрены содержание и принципы бюджетирования, методология и виды бюджетирования и организация процесса бюджетирования.

Бюджетирование является одним из основных инструментов управления компанией. Оно давно активно используется компаниями в качестве технологии финансового планирования. Однако немногие компании считают бюджетирование реальным инструментом управления эффективностью бизнеса и достижения стратегических целей и задач. Самые «продвинутые» российские компании уже успешно применяют бюджетную процедуру для планирования своей деятельности. Однако у специалистов с имеющим опыт бюджетирования есть вопросы, которые требуют уточнения. Что уж говорить о тех отечественных компаниях, которые только начинают внедрять бюджетные процессы.

Компания, которая хочет добиться успеха в конкурентной борьбе, должна иметь стратегический план развития. Успешные компании создают этот план, основываясь не на статистике и прогнозах на будущее, но основываются на видении того, какой компания должна стать через некоторое время. И только после этого они решают, что нужно сделать сегодня, чтобы быть в желаемой точке завтра.

Бюджет - это план, основанный на количественных (обычно денежных) показателях, разработанных для успешного достижения стратегических ориентиров.

Бюджетирование - это постоянный процесс составления бюджета и его исполнения.

Рассмотрим основные принципы, на которые нужно обратить внимание компании, рассчитывая на успешное выполнение бюджетирования.

Основные задачи бюджетирования включают в себя следующее:

- обеспечить текущее планирование;
- обеспечить координацию, кооперацию и коммуникацию подразделений компании;
- обоснование расходов компании;
- создать основу для оценки и контроля планов предприятия;
- соблюдение законов и договоров.

Вся процедура составления бюджета должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные формы бюджета: доходы и расходы бюджета; бюджет движения денежных потоков; прогнозный баланс.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета, выделяют два компонента бюджета, каждый из которых является завершенным этапом планирования:

- подготовка операционного бюджета;
- подготовка финансового бюджета.

Бюджет продаж - это операционный бюджет, содержащий информацию о планируемом объеме продаж, цене и ожидаемой выручке от продажи каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей собственной инфраструктурой, которое занимается качественным и постоянным изучением рынка, анализом продуктового портфеля и т. д. Обычно это маркетинговый отдел. Качество составления бюджета продаж напрямую влияет на процесс бюджетирования и успешную деятельность компании.

Во второй главе «Анализ деятельности и процесс бюджетирования» ПАО «Магнит» проведен анализ финансовых показателей ПАО "Магнит».

Таблица 1. Основные финансовые показатели (млн руб.)

Показатель	2016	2017	2018
Чистая выручка	1074812	1143314	1237015
Магазины у дома	790157	846113	917853
Супермаркеты	214599	206214	207434
Дрогери	64449	78786	91563
Оптовые продажи	5606	12201	20164
Валовый доход	295759	289498	296447
Валовая маржа (%)	27,5	25,3	24,0
ЕБИТДАР	145125	136967	141140
ЕБИТДАР маржа (%)	13,5	12,0	11,4
ЕБИТРА	106654	91644	89931
Скорректированная ЕБИТРА	106654	91644	91429
ЕБИТРА маржа (%)	9,9	8,0	7,3
Скорректированная ЕБИТРА маржа (%)	9,9	8,0	7,4
ЕБИТ	80828	57928	53413
ЕБИТ маржа (%)	7,5	5,1	4,3
Прибыль до налогообложения	68780	45424	43072
Расходы по налогу на прибыль	-14371	-9885	-9207
Чистая маржа (%)	5,1	3,1	2,7

Проведен сравнительный анализ финансовых показателей ПАО «Магнит» с 2017-2019 гг. В 2018 году розничная выручка за вычетом оптовых продаж выросла на 7,6% по сравнению с аналогичным периодом 2017 года и составила 1216,9 млрд рублей. Этот рост объясняется открытием 2049 новых магазинов (или увеличением на 11,6% в торговых залах) и

увеличением продаж LFL на 2,5%. Основной вклад в повышение продаж внес сегмент «магазины у дома», а в сегменте «дрогери» зафиксированы самые высокие темпы роста продаж. Оптовые продажи достигли 20,2 млрд рублей, увеличившись на 65,3% по сравнению с 2017 годом.

Таблица 2. Ключевые финансовые показатели за 1 квартал 2019 года.

Млн. руб	2019	2018	Измене- ние	2019	2018	Измене- ние
Чистая выручка	318984	289690	10,1%	318984	289690	10,1%
Розничная выручка	310598	285332	8,9	310598	285332	8,9
Оптовая выручка	6644	3229	105,8%	6644	3229	105,8%
Прочее	1742	1128	54,4%	1742	1128	54,4%
Валовая прибыль	75853	70492	7,6%	75853	70492	7,6%
Валовая маржа, %	23,8%	24,3%	-55,6п	23,8%	24,3%	-55,6п
ЕБИТДА до ЛТИ	19561	20480	-4,5%	34411	33670	2,2%
ЕБИТДА маржа до ЛТИ%	6,1%	7,1%	-94,6п.	10,8%	11,6%	-836п
ЕБИТДА	19143	20480	-6,5%	33993	33670	2,2%
ЕБИТДА маржа,%	6,0%	7,1%	-1076п	10,7%	11,6%	-97 бп.
ЕБИТ	7616	11722	-35,0%	12958	15744	-17,7%
ЕБИТ маржа %	2,4%	4,0%	-1666п	4,1%	5,4%	-1376п
Прибыль до налогообложения	4569	9394	-51,4%	1761	6442	-72,7%
Налоги	-1026	-1984	-48,3%	-515	-1394	-63,1%
Чистая прибыль	3543	7409	-52,2%	1246	5048	-75,3%

Чистая маржа,%	1,1%	26%	-145 бп	0,4%	1,7%	-135 бп.
----------------	------	-----	---------	------	------	----------

Судя по финансовой отчётности за 1 кв. 2019 года, «Магниту» никак не удаётся переломить сложившийся в последние годы нисходящий тренд по основным показателям, а операционные и финансовые результаты компании оказались даже ниже средних прогнозов рынка.



Рисунок 1. Динамика выручки чистой прибыли «Магнит» МСФО.

Из позитивных изменений за последний год хочется отметить разве что наметившееся ускорение роста чистой выручки, которое продолжается уже несколько кварталов кряду и традиционно является для ритейлеров достаточно важным индикатором. С января по март текущего года чистая выручка прибавила на 10,1% в годовом выражении и составила 319 млрд рублей, впервые продемонстрировав двузначную динамику роста с 3 кв. 2016 года (в том числе и благодаря консолидации на протяжении полного квартала результатов оптового бизнеса фарм-дистрибьютора СИА Групп).

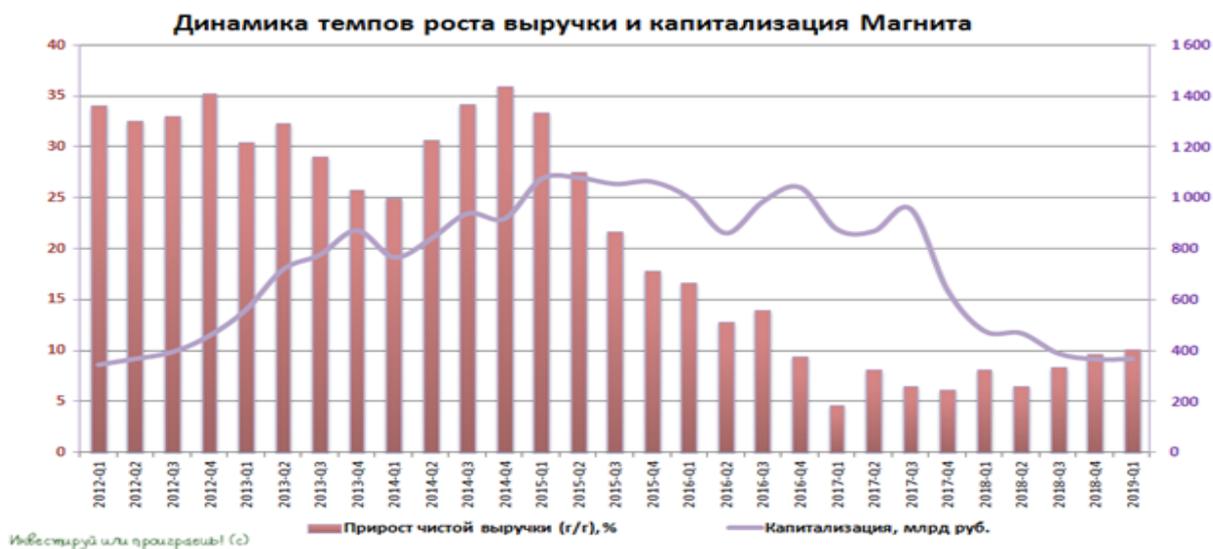


Рисунок 2. Динамика темпов роста выручки и капитализация «Магнита».

С января по март текущего года чистая выручка прибавила на 10,1% в годовом выражении и составила 319 млрд рублей, впервые продемонстрировав двузначную динамику роста с 3 кв. 2016 года (в том числе и благодаря консолидации на протяжении полного квартала результатов оптового бизнеса фарм-дистрибьютора СИА Групп).

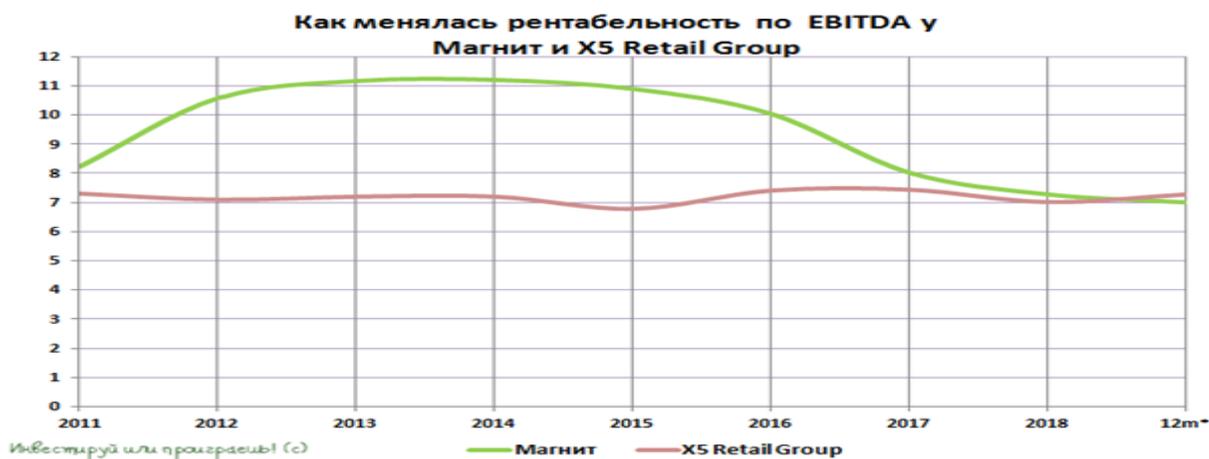


Рисунок 3. Как менялась рентабельность по EBITDA у «Магнит» и X5 Retail Group.



Рисунок 4. Как менялась рентабельность по чистой прибыли у «Магнит» X5 Retail Group.

Проведен сравнительный анализ показателей «Магнита» с ключевым конкурентом в лице X5 Retail Group, то можно увидеть в целом стабильную динамику рентабельности у X5, в то время как у «Магнита» в последние годы отмечается падение маржинальности бизнеса.



Рисунок 5. Общее количество магазинов «Магнит».

Наглядно представлен план увеличения показателей торговых точек и выход в 2019 году к 20000 магазинов.

Таблица 3. Сводная таблица конкурентов.

Конкурент	Общее	Общая	Штат,
-----------	-------	-------	-------

	количество магазинов, шт.	торговая площадь	тыс. чел
Ашан	130	412 тыс. кв.м.	48 400
X5 RetailGroup	5400	1 079 тыс. кв.м	198 070
Лента	125	805 713 кв. м.	35 100
Метро Кэш энд Кэрри	83	730 тыс. кв. метров.	20 000
«Магнит»	9711	3591 тыс. кв. м.	257 551

Мы будем оценивать конкурентоспособность ПАО «Магнит» с точки зрения сравнения его финансово-экономических показателей с показателями конкурентов. На основании этих данных можно сделать вывод, что по этим показателям ПАО «Магнит» занимает лидирующие позиции.

Таблица 4. Pest – анализ организации.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Отсутствие поддержки со стороны государства	-1	Увеличение инфляции и повышение процентной ставки	- 1
Ужесточение гос. Контроля за предприятиями розничной торговли	-1	Рост цен на сырье	- 2
Политика протекционизма	1	Ухудшение позиций конкурентов	5
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес

Стабильный и постоянно растущий круг потребителей	5	Законодательство в области технологического развития отрасли	-2
Отток квалифицированных специалистов	-3	Лицензирование, патенты	4
Снижение уровня жизни основной массы населения	-2	Развитие и проникновение интернета во все слои населения и все возрастные категории,	3

Из результатов PEST анализа можно сделать вывод о том, что наибольшие угрозы со стороны факторов внешней среды представляют собой отток квалифицированных работников, рост инфляции и процентных ставок, рост цен на сырье и снижение уровня жизни значительной части населения. Среди возможностей выделяют такие факторы, как: ухудшение конкуренции, стабильная и постоянно растущая группа потребителей, лицензирование, проникновение Интернета во все классы и возрастные группы населения.

Таблица 5. Показатели рентабельности ПАО «Магнит».

Показатель рентабельности, %	31.12 .2017	31.12 .2018	31.12 .2019	Изменение
Имущества	0,04	0,10	0,12	0,08
Собственного капитала	0,05	0,63	0,65	0,60
Продукции	1,31	2,41	2,39	1,08
Продаж	1,01	1,80	2,41	1,41

Исходя из показателей рентабельности, можно сказать, что «Магнит» увеличивает рентабельность в процентах от года к году. В результате

рентабельность собственного капитала (прибыль, которую владелец получает с рубля средств, вложенных в компанию) увеличилась на 0,60%, поэтому капитал, вложенный владельцами компании, используется эффективно.

Стратегически ориентированная концепция бюджетирования основана на сбалансированной системе показателей - ССП, разработанной Р. Капланом и Д. Нортонем. В соответствии со стратегическим планом развития, компания разрабатывает стратегические карты, отражающие ее цели в четырех проекциях: «Финансы», «Клиенты», «Бизнес-процессы», «Персонал». Компания, которая хочет добиться успеха в конкурентной борьбе, должна иметь стратегический план развития. Успешные компании создают этот план, основываясь не на статистике и прогнозах на будущее, но основываются на видении того, какой компания должна стать через некоторое время. И только после этого они решают, что нужно сделать сегодня, чтобы быть в желаемой точке завтра.

Прежде всего следует отметить, что стратегию ОАО «Магнит» можно охарактеризовать как стратегию быстрого роста. Необходимо проанализировать анализ работы ОАО «Магнит», оценить возможные варианты оптимизации стратегии.

Рентабельность также является важным показателем экономической эффективности организации. Исходя из данных, можно сказать, что «Магнит» увеличивает рентабельность в процентах от года к году. В результате рентабельность собственного капитала (прибыль, которую владелец получает с рубля средств, вложенных в компанию) увеличилась на 0,60%, поэтому капитал, вложенный владельцами компании, используется эффективно.

Рентабельность продаж показывает прибыль, которую компания получает с каждого рубля реализованной продукции. Этот показатель показывает хорошую динамику. Увеличение на 1,4% за рассматриваемый период указывает на то, что темпы роста выручки превышают темпы роста расходов (из-за увеличения продаж).

Исходя из результатов анализа, можно сделать вывод, что ПАО «Магнит» развивается очень быстро и стремительно и что его показатели эффективности улучшаются. Финансовый результат значительно увеличился за отчетный период.

В настоящее время миссия ПАО «Магнит» сформулирована так – «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников».

Это уже скорректированная руководством предприятия формулировка миссии, которая была утверждена в июне 2017 г. Поэтому представляется целесообразным уже не осуществлять ее дополнительную корректировку.

Рекомендуемая аттрактивная модель целеполагания ПАО «Магнит» схематически включает в себя четыре аттрактора процесса целеполагания.

1-й аттрактор (метааттрактор) «Стратегические цели развития», предполагает действия по выбору итоговой базовой стратегии развития ПАО «Магнит» на ближайшую перспективу.

2-й аттрактор «Адаптивность структуры управления ПАО «Магнит» и взаимодействие ее элементов». Данный элемент системы целеполагания включает в себя:

- стратегический уровень: управление проектами и персоналом;
- тактический уровень: управление активами и имуществом;
- оперативный уровень: управление инфраструктурой предприятия и производством.

3-й аттрактор «Завершенность и саморегуляция бизнес-процессов».

Возможный алгоритм саморегуляции бизнес-процессов ПАО «Магнит» должен включать в себя мобилизующую часть и результирующую часть.

4-й аттрактор: «Режим функционирования». Предполагает оценки интенсивности цели развития и вектор ее направленности (рост, стабилизация или сокращение).

Не менее важным является и заключительный этап. Выбранные критерии оценки эффективности выбранной стратегии развития отразятся и на ожидаемых формах проявления синергии развития.

В третьей главе «Рекомендации по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит». Предложены Комплексы мероприятий по совершенствованию стратегии развития ПАО «Магнит» и проведена оценка экономической эффективности от внедрения предложенных мероприятий.

Эффективность рекомендуемой синергетической модели предлагается оценивать посредством рассмотрения синергических эффектов, возникающих в процессе реализации стратегии развития ПАО «Магнит». Руководству предприятия важно увидеть совокупный положительный экономический эффект от достижения синергии развития. Ведь это позволит предприятию в будущем существенно улучшить финансовые показатели деятельности, усилить инвестиционную привлекательность, сократить издержки на управление, оптимизировать загрузку производственного оборудования. Согласно предлагаемой модели И. Ивашковской

$$\Delta V_{\text{synergy}} \sum_i^n = 1 \frac{\Delta \text{FCFE}_{idy}}{(1+Re_{adj})}$$

$$\Delta \text{FCFE} = \Delta S - \Delta C - \Delta T - \Delta \text{NWC} - \Delta \text{Capex} + \Delta \text{Ddept}$$

где ΔFCFE – поток денежных средств для акционеров;

ΔS – прирост выручки;

ΔC – экономия на расходах;

ΔT – экономия на налоге на прибыль;

ΔNWC – экономия на инвестициях в оборотный капитал;

ΔCapex – экономия на капиталовложениях;

ΔDdept – изменение чистого долга (с учетом финансовой синергии);

Re – доходность капитала компании (барьерная ставка).

В рамках экономической оценки эффективности предполагаемой синергии роста была произведена экспертная оценка на основе данного метода дисконтирования денежных потоков. Полученный результат составил около 58 млн. руб. Ограничениями использования синергетического подхода

к формированию стратегии развития ПАО «Магнит» является несколько условий.

Во-первых, разработка стратегии развития предприятия в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего.

Во-вторых, стратегическое управление, основанное на синергетическом подходе, не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем.

В-третьих, требуются значительные усилия, затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться эффективный процесс стратегического управления.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения.

Проведенный анализ позволяет говорить о том, что синергизм развития – это умение грамотно использовать в процессе управления стратегический потенциал предприятия, элементы и факторы, которые способствуют эффективному производству товаров и услуг, качественному и эффективному достижению стратегии развития. Таким образом, практическое применение синергетической модели формирования стратегии развития ПАО «Магнит», подтвердило ее целесообразность и экономическую эффективность. Нам представляется перспективным ее использование в рамках совершенствования процессов стратегического управления и в других предприятиях и организациях.

В заключении сделаны выводы и предложения.

