

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
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

Курындина Ивана Андреевича

**«Совершенствование внутрифирменного финансового  
планирования организации»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н.

\_\_\_\_\_ А.Н. Айриева

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

\_\_\_\_\_ О.С. Балаш

Саратов 2020

**Актуальность темы исследования.** Внутрифирменное финансовое планирование является неотъемлемой частью общей системой управления финансами, которая в свою очередь является основным элементом общей системы управления предприятием. От организации системы внутрифирменного финансового планирования коренным образом зависит успешное развитие предприятия.

Целесообразность внутрифирменного финансового планирования организаций становится следствием значительного числа усилий руководства по выработке грамотной стратегии поведения, характера использования производственных ресурсов и оценки макроэкономической ситуации на внутренних и мировых рынках. Главная направленность внутрифирменного финансового планирования как вида управленческой деятельности связана с обеспечением финансовой устойчивости, ликвидности и рентабельности выбранного способа хозяйствования.

При рациональной организации бизнес-процессов компания эффективно развивается и получает положительный эффект от своей деятельности. А для этого необходимо заниматься таким процессом как планирование. Без составления финансовых планов компания не может продолжать свое благополучное существование. Компании необходимо управлять всеми имеющимися ресурсами, особенно денежными средствами, которые идут на осуществление обязательств, инвестиций, создание резервов, финансирование проектов и др.

Актуальность внутрифирменного финансового планирования заключается в том, что в период нестабильности во внешней и внутренней среде, компания может сохранить свою конкурентоспособность и место на рынке преимущественно через оптимизацию расходования финансовых ресурсов, которое осуществляется через планирование.

**Степень разработанности проблемы.** Внутрифирменное финансовое планирование предприятий и организация его этапов как одна их функций управления в настоящее время, по-прежнему, является недостаточно

глубоко изученным процессом, что создает возможность проводить дальнейшие исследования в данном направлении. Например, в трудах таких отечественных ученых экономистов как Артемьева В.Б., Балабанова И.Т., Барина В.А., Березовского В.А., Горбунова В.Л., Григорьевой Е.А., Ильина А.И., Патрушевой Е.Г., Руденко Л.Г., Савкиной Р.В. и других специалистов нашли отражение важнейшие научные основы внутрифирменного финансового планирования российских предприятий. Научные работы Аксененко А.Ф., Баканова М.И., Барнгольца С.Б., Ковалева В.В., Любушина Н.П., Мельника М.В., Никольской Э.В., Палий В.Ф., Поклада И.И., Савичева П.И., Шеремета А.Д. раскрыты отдельные вопросы сущности и специфических особенностей внутрифирменного финансового планирования российских организаций.

Зарубежные представители теории финансов: Л. А. Бернстайн, Ю. Бригхем, Л. Гапенски, Дж. К. Ван Хорн, Дж. Салек, Э. Хелферт существенный вклад внесли в изучение теоретических аспектов управления дебиторской задолженностью.

Системный подход к управлению дебиторской задолженностью, представленный в трудах отечественных исследователей Б.И. Вайсблата, Ш.Н. Валиева, Т.В. Воронченко, А.В. Жикина, И.Н. Кореневой, В.Б. Малицкой, стал импульсом к развитию механизма управления и соответствующего ему методологического инструментария.

В работах отечественных ученых-экономистов, таких как Аристархова М.К., Бабаева Ю.А., Бланка И.А., Бочарова В.В., Галеева М.Ш., Галицкой С.В., Ефимова О.В., Ивашкевича В.Б., Крейниной М.Н., Леонтьева В.Е., Романовского М.В., Савицкой Г.В., Тараскина А.В. и других достаточно широко освещены концептуальные вопросы анализа и управления оборотными активами.

Однако подходы к внутрифирменному финансовому планированию с точки зрения исследования системы взаимосвязанных этапов и механизмов их реализации, их взаимоувязки с организационно-правовой структурой

организации и системой коммерческих сделок при опосредовании их финансовыми ресурсами, а также многие иные положения не достаточно исследованы. В результате можно выделить недостаточную проработанность тематики исследования, связанную с организацией проведения этапов внутрифирменного финансового планирования организации и выбором адекватных методов расчета и оценки финансовых показателей, реализации финансовых планов, обеспечения их взаимоувязки и взаимозависимости, а также реализацией финансового плана, используемых в коммерческих организациях определила выбор темы, содержание, цель, задачи и основные направления диссертационного исследования.

**Предметом исследования** выпускной квалификационной магистерской работы выступают совокупность организационно-экономических отношений, возникающих между предприятиями, коммерческими банками и иными органами государственного контроля в процессе внутрифирменного финансового планирования российских предприятий.

**Конкретным объектом исследования** будет являться финансовая деятельность ПАО «Магнит».

**Целью работы** является исследование особенностей внутрифирменного финансового планирования предприятия и оценки уровня его финансовой устойчивости для разработки рекомендаций по повышению эффективности финансовой деятельности и совершенствованию внутрифирменного финансового планирования.

**Реализации поставленной цели обусловила необходимость решения следующих основных задач исследования**

1. Уточнить понятийно-категориальный аппарат в сфере исследования проблем определения внутрифирменного финансового планирования и организации и его этапов как системы взаимосвязанных финансовых документов и показателей, а также совокупности принципов, методов.

2. На основе сравнительного анализа отечественного опыта обозначить современные виды внутрифирменного финансового планирования, а также провести анализ внутрифирменного финансового планирования организации с целью выявления достоинств и недостатков, а также факторов, повлиявших на сложившиеся особенности финансового планирования предприятия.

3. Предложить рекомендации по совершенствованию внутрифирменного финансового планирования и организации его проведения отечественными предприятиями.

**Научная новизна магистерской работы** состоит в разработке и научном обосновании теоретико-методологических положений по разработке и реализации внутрифирменного финансового планирования и организации его этапов современными предприятиями и развитии методических рекомендаций по его совершенствованию в деятельности российских компаний.

Наиболее существенными результатами исследования в магистерской работе являются:

1. Дано уточненное определение внутрифирменного финансового планирования как процесса разработки системы финансовых планов, отражающих все стороны деятельности предприятия и обеспечивающих реализацию финансовой работы на определенный период времени, а также процесс контроля уровня достигнутых производственно-финансовых показателей и их корректировку в ходе реализации с учетом возможных факторов неопределенности и риска.

2. На основе проведенного анализа внутрифирменного финансового планирования ПАО «Магнит» автором выявлена совокупность внутренних и внешних организационно-экономических факторов, оказывающих влияние на процесс внутрифирменного финансового планирования и уровень планируемых показателей.

3. Проведя анализ внутрифирменного финансового планирования с учетом рисков были выявлены следующие их виды, которые влияют на уровень финансового положения: институциональные, рыночные и финансовые риски (связанные с изменением налоговой политики, таможенных пошлин, курсов валют, кредитных и депозитных ставок, условий платежей и расчетов, методов и принципов бюджетного финансирования)

4. Разработаны рекомендации направленные на совершенствование внутрифирменного финансового планирования доходов и расходов организации.

**Теоретическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых и экономистов по проблемам определения сущности внутрифирменного финансового планирования, методологии составления финансовых планов организаций и управления финансовыми ресурсами. Диссертационное исследование базируется на фундаментальных концепциях и гипотезах, представленных в отечественной и зарубежной литературе, посвященной развитию методологического инструментария организации и проведения внутрифирменного финансового планирования предприятия.

**Методологической основой исследования** являются такие общенаучные диалектические методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, метод научного абстрагирования, позволяющие сформировать теоретические выводы о рассматриваемом предмете исследования. С целью обоснования теоретических выводов используется системный подход, восхождение от абстрактного к конкретному, дополненное методами формализации и моделирования. Для решения поставленных в исследовании задач применяются специальные методы научного познания: финансовый анализ, финансовое прогнозирование и моделирование, статистические методы экономического анализа.

**Информационной базой магистерской работы** послужили законодательные и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, аналитические и статистические материалы исполнительных органов власти, официальный сайт ПАО «Магнит», а также публикации в научных специализированных изданиях, ресурсы Интернет и др.

**Структура выпускной квалификационной магистерской работы** включает в себя введение, основную часть, заключение, список литературы. В первой главе рассмотрены теоретические основы внутрифирменного финансового планирования предприятия и организации его этапов. Во второй главе показана динамика развития ПАО «Магнит». Кроме того, представлены результаты анализа внутрифирменного финансового планирования и оценки финансового состояния ПАО «Магнит». В третьей главе исследованы основные направления совершенствования внутрифирменного финансового планирования ПАО «Магнит» за счет планирования продаж и расходов.

### **КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Под внутрифирменным финансовым планированием понимают, как процесс составления планов по развитию деятельности компании и повышения показателей ее деятельности в будущем. Внутрифирменное финансовое планирование – разновидность управленческой деятельности, направленная на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов предприятия, обеспечение платежеспособности, ликвидности и увеличение рентабельности активов, собственного капитала и продаж.

Внутрифирменное финансовое планирование предполагает всестороннее изучение информации о деятельности фирмы, получаемой из различных источников.

Важнейшими этапами финансового планирования организации являются анализ основных показателей за ряд прошлых лет, составление прогнозных проектов, уточнение и конкретизация показателей прогнозных

финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов, оперативное финансовое планирование, практическая реализация планов и контроль их выполнения.

Анализ финансового планирования ПАО «Магнит» позволяет отметить, что структуру имущества и источников его формирования можно охарактеризовать как структуру подобную балансу инвестиционного развития. За период с 2016 по 2019 годы в имущественном положении ПАО «Магнит» происходит рост как внеоборотных, так и оборотных активов.

Для планирования финансовых показателей и составления финансовых планов ПАО «Магнит» преимущественно используют следующие методы планирования доходов и расходов, который отражает состояние страховой организации, результат страховых операций, инвестиционной деятельности, статьи доходов и расходов, а также источники их финансирования

Процесс финансового планирования Общества происходит в последние годы на фоне ухудшения показателей ликвидности баланса, что отражает достаточно серьезные проблемы в погашении текущих обязательств. А при условии роста краткосрочной кредиторской задолженности

ПАО «Магнит» работало, получая положительный чистый финансовый результат.

Деловая активность компании снизилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов. Эффективность работы компании снизилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить меньше прибыли. Основные риски, которые рассматривает в своей деятельности ПАО «Магнит» - это финансовые риски. В отношении финансовых рисков проводится оценка уровня процентного, валютного и кредитного рисков, а также риска ликвидности. При этом используются различные методы управления ими. Например: отказ от ненадежных партнеров, создание обособленных подразделений, диверсификация деятельности, целенаправленный маркетинг.



Финансирование инвестиционной деятельности Общества происходит преимущественно за счет собственных средств (амортизации, прибыли и прочих собственных источников) и привлеченных ресурсов (кредитов и займов).

В отношении отраслевых рисков компанией производится оценка состояния отрасли на среднесрочный и долгосрочный период исходя из макроэкономических прогнозов Министерства экономического развития и инвестиционных аналитиков. Оценивается состояние будущего спроса на основе прогнозов доходов населения и уровня потребления. Оцениваются отраслевые тенденции в отношении различных форматов торговли, сегментация спроса по форматам и состояние конкурентной среды. На основе проведенного анализа вырабатывается стратегия развития, направленная на укрепление конкурентных позиций и увеличение рыночной доли компании.

Внутрифирменное финансовое планирование компании вводится с недостаточным учетом таких видов риска как: институциональные риски, связанные с изменением финансового законодательства; рыночные риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры; финансовые риски, связанные с изменением налоговой политики.

основными направлениями по совершенствованию финансового планирования, следует выделить: дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России; формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории; внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности; развитие сети; развитие мультимедийности.

Оптимизировать внутрифирменное финансовое планирование возможно за счет регулирования затрат, то есть снижать долю постоянных издержек, а также снижать удельные переменные издержки. С помощью следующих мероприятий возможно снизить затраты на розничном предприятии: автоматизация бизнес-процессов; поиск наиболее выгодных

поставщиков; оптимизация ассортимента; снижение логистических издержек, сдача в субаренду неиспользуемых торговых площадей.

Для предприятия важно правильно определить оптимальную потребность в оборотных средствах, которые позволяют минимизировать затраты производства. Для этого необходимо проверять правильность расчета нормативов. Превышение нормативов негативно влияет на финансовое состояние, поскольку означает перетягивание средств из незапланированных источников, приводит к росту кредиторской задолженности.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В реализации финансовой политики и управлении денежным оборотом основную роль играет внутрифирменное финансовое планирование. Приступая к разработке финансовых планов, определяют способы и источники привлечения капитала для инвестиционной и операционной деятельности. И прежде всего, определяют, развитие предприятия будет финансироваться за счет собственных источников, за счет привлеченных или смешанных.

Внутрифирменное финансовое планирование включает разработку различных финансовых планов и расчетов в целях управления финансами предприятия, а именно выполнения обязательств, определения эффективности итогов работы предприятия.

Таким образом, финансовое планирование – это система действий по составлению комплекса планов, обеспечивающих оптимизацию управления финансовыми ресурсами в перспективе, их формирование и использование.

В период кризиса, который не позволяет спрогнозировать будущее компании, планирование является насущной задачей, так как позволяет дисциплинировать всю деятельность и четко следовать плану.

Внутрифирменное планирование позволяет минимизировать потери от негативного влияния внешних и внутренних факторов на организацию.

Характеризуя состояние ликвидности, можно сделать вывод, что на протяжении анализируемого периода баланс компании оставался преимущественно ликвидным. При этом динамика состояния ликвидности баланса являлась преимущественно положительной.

Компания по состоянию на конец анализируемого периода оказалась платежеспособной.

По критерию наличия собственного капитала компания на протяжении анализируемого периода оставалась финансово устойчивой.

ПАО «Магнит» работало, получая положительный чистый финансовый результат.

Деловая активность компании снизилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за анализируемый период стали делать меньше оборотов.

Эффективность работы компании снизилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить меньше прибыли.

Основные риски, которые рассматривает в своей деятельности ПАО «Магнит» - это финансовые риски. В отношении финансовых рисков проводится оценка уровня процентного, валютного и кредитного рисков, а также риска ликвидности. При этом используются различные методы управления ими. Например: отказ от ненадежных партнеров, создание обособленных подразделений, диверсификация деятельности, целенаправленный маркетинг.

В отношении отраслевых рисков компанией производится оценка состояния отрасли на среднесрочный и долгосрочный период исходя из макроэкономических прогнозов Министерства экономического развития и инвестиционных аналитиков. Оценивается состояние будущего спроса на основе прогнозов доходов населения и уровня потребления. Оцениваются

отраслевые тенденции в отношении различных форматов торговли, сегментация спроса по форматам и состояние конкурентной среды. На основе проведенного анализа вырабатывается стратегия развития, направленная на укрепление конкурентных позиций и увеличение рыночной доли компании.

Проанализировав работу ПАО «Магнит» были выявлены проблемы и пути решения данных проблем:

Внутрифирменное финансовое планирование компании введется с недостаточным учетом таких видов риска как: институциональные риски, связанные с изменением финансового законодательства; рыночные риски, связанные с изменением рыночной конъюнктуры; финансовые риски, связанные с изменением налоговой политики.

Кроме того сложность составляет не рациональный учет расходов компании, которые можно оптимизировать за счет минимизации дебиторской и кредиторской задолженности за счет сближения трех дат: получение товара покупателем, оплата товара, зачисление суммы платежа на счет поставщика.

Особое внимание в процессе внутрифирменного финансового планирования следует уделить проблемам роста доходов, которые можно увеличить за счет ускорения оборачиваемости оборотных средств позволяет снизить потребность в них за счет высвобождения оборотных средств из оборота, в результате чего можно наблюдать снижение себестоимости продукции. Ускорить оборачиваемости оборотных средств можно при условии установления результатов и затрат от сбережения запасов

В случае использования всех вышеуказанных направлений качество финн планирования компании будет более эффективным.