

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

**Бубновой Дарьи Алексеевны**

**Тема работы: «Бюджетирование как инструмент финансового  
планирования на предприятии»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита,

д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ А.А. Фирсова

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2021

**Введение.** Актуальность темы исследования заключается в том, что в настоящее время невозможно эффективно управлять предприятием без финансового планирования. Бюджетирование, как основной элемент финансового планирования, позволит эффективно управлять бизнесом, а также повысить значимые экономические показатели.

В настоящее время значимость и актуальность финансового планирования все больше повышается. От грамотной его организации зависит дальнейшее благополучие предприятия, так как оно позволяет не только поддерживать баланс между доходами и расходами организации, но и привлекать денежные средства в необходимых объемах.

Финансовое планирование выступает одним из главных инструментов регулирования хозяйственной деятельности предприятия. Предприятие не может полагаться на успешную деятельность без составления финансовых планов и дальнейшего контроля за их исполнением.

Внедрение бюджетирования на предприятии позволит дать объективную оценку всем сферам финансовой деятельности предприятия, повысить финансовую дисциплину, а также согласовать интересы, как отдельных структурных подразделений, так и компании в целом. При помощи бюджетирования все отделы организации начнут работать взаимосвязано, и их успешность будет определяться от эффективного выполнения работы каждого отдела.

Существуют разные подходы к организации бюджетирования на предприятии. Для применения того или иного подхода целесообразно проводить подробный анализ их содержания и специфики использования, выявить достоинства и недостатки. Чтобы подобрать необходимую для предприятия модель бюджетирования, необходимо учитывать специфику деятельности предприятия. Но данный подход не всегда дает положительных результатов, если внедряемая модель не будет индивидуализироваться для конкретного предприятия.

Целью магистерской диссертации является проведение анализа системы бюджетирования хозяйственной деятельности на примере предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель» и разработка методических рекомендаций по совершенствованию финансового планирования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- выявить сущность, основные принципы и структуру бюджетирования;
- определить основные этапы бюджетирования и основные виды бюджетов;
- дать общую характеристику деятельности предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- описать организацию бюджетирования на предприятии;
- проанализировать тенденции изменения динамики показателей бюджетного планирования;
- рассмотреть основные проблемы организации бюджетирования;
- разработать направления совершенствования системы бюджетирования на предприятии;
- определить прогнозное финансовое состояние ПАО «ГМК «Норильский никель».

Объектом исследования данной работы является процесс бюджетирования, осуществляемый в процессе ведения хозяйственной деятельности на предприятии.

Предметом исследования выступает система бюджетирования предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель».

В диссертации используются теоретические и эмпирические методы исследования. На основании эмпирических методов изучена литература по теме магистерской диссертации, собраны нормативные и методические материалы, проведен анализ научной литературы, изучен и обобщен опыт отечественной и зарубежной практики. С помощью теоретических методов смоделирована, обобщена и систематизирована информация в данной работе.

Научную новизну данного исследования можно определить в авторском подходе к определению теоретических и методических рекомендаций постановки бюджетирования на предприятии. Результаты исследования могут быть использованы в деятельности предприятий по улучшению внедрения бюджетирования как инструмента финансового планирования на предприятии.

**Содержание работы.** В первой главе были рассмотрены теоретические основы бюджетирования на предприятии. Рассмотрев основные подходы к определению понятий «планирование» и «бюджетирование» были сформулированы определения, которые объединяют всю суть рассматриваемых понятий. Планирование следует рассматривать как способ управления организацией (всеми активами и пассивами, а также процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов компании) на всех уровнях, который основывается на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, включающая в себя процессы формирования и реализации плана, контроля, анализа и принятия решений, обеспечивающая достижение оперативных и стратегических целей компании с помощью финансовых планов (бюджетов). Бюджетирование необходимо рассматривать как элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, включающее в себя стадии разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности.

Далее была рассмотрена структура бюджета предприятия. Как правило, структуру бюджета предприятия составляют три основных бюджета: бюджет по финансовой деятельности, бюджет операционной деятельности, инвестиционный бюджет. В итоге, все частные бюджеты объединяются в единый общий бюджет, в котором содержится информация для принятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования и бюджетирования. Как правило, общий бюджет составляется и утверждается на календарный год.

Также были рассмотрены основные этапы бюджетирования на предприятии. Сам процесс бюджетирования идет постоянно, один этап сменяет другой. Основными этапами бюджетирования являются:

- формирование схемы ведения бизнеса и ее корректировка, строятся прогнозные модели различных экономических сценариев;
- формирование бюджета организации;
- утверждение бюджета, посредством уравнивания всех доходных и расходных статей;
- доведение контрольных данных до всех необходимых структур и центров финансовой ответственности о внесенных изменениях;
- исполнение бюджета;
- контроль за исполнением бюджета.

Таким образом, было определено, что бюджетный процесс позволяет управлять и планировать доходы и расходы организации, потоки денежных средств, отталкиваясь при этом от экономических показателей бизнес деятельности предприятия, имеющих на текущую деятельность. При этом достигается оптимальная пропорция между финансовыми и материальными ресурсами на основе таких плановых показателей, таких как объем продаж, сметы затрат и т.п. Рассмотрев процесс бюджетирования и его основные этапы, было определено, что главной задачей постановки процесса бюджетирования является закрепление определенных задач за ЦФО для достижения плановых показателей. Подводя итог можно сказать, что организация процесса бюджетирования на предприятии позволяет справиться с целым рядом задач, а также играет важную роль в управлении денежными потоками организации и эффективном их планировании.

Во второй главе был проведен анализ системы бюджетирования на предприятии, на примере ПАО «ГМК «Норильский никель». Была рассмотрена общая характеристика предприятия и определена организационная структура.

Процессы планирования и бюджетирования в «Норникеле» подразделяются на 3 уровня. В процессе разработки, согласования и

утверждения годового бюджета происходит формирование сценарных условий, межотраслевое балансирование, формирование и утверждение бюджетов ДЗО и филиалов, формирование и утверждение бюджета ГО, формирование и утверждение бюджета группы компаний в целом. В процессе контроля и анализа исполнения планов и бюджетов – ведение и корректировка лимитов, план-факт контроль.

В процессе консолидации информации в рамках проекта «Внедрение корпоративной системы управления ресурсами предприятия на базе основного ERP решения» были интегрированы многочисленные формы позволяющие повысить скорость формирования бюджетов и отчетности по всем филиалам и ДЗО. Были разработаны схемы процессов «Ведение и корректировка лимитов», «План-факт контроль» позволяющие получать информацию об утвержденных плановых лимитах годового бюджета, а так же информацию по факту исполнения БДДС и открытию аккредитивов.

Далее был проведен анализ прогноза производства из собственного сырья «Норникеля» за 2020 год, а также сопоставлены результаты по основным металлам по объему продаж, ценам от реализации и выручкой за анализируемый период с 2018-2020 гг. На основании проведенного анализа были сделаны выводы, что производственный план и ожидания от него полностью подтвердились, а именно показатели производства металлов 2020 года приближены к рекордным показателям 2019 года. Цены на платиновую группу металлов значительно выросли, что послужило увеличению консолидированной выручке по итогам 2020 года.

Подводя итоги операционной деятельности «Норникеля» можно сказать, что руководство Группы в непростых условиях 2020 года смогло эффективно распределить свои ресурсы для бесперебойной работы, в том числе из-за грамотно налаженной системы бюджетирования.

Ключевыми фактами 2020 года стали:

- увеличение консолидированной выручки на 22% за анализируемый период. В 2020 году выручка составила 14 932 млн. долл. США. Данное

увеличение связано с ростом биржевых цен на палладий, золото, родий, а также с плановым наращиванием производства на Быстринском ГОКе;

- увеличение объема капитальных вложений в связи с началом реализации стратегических проектов как расширение ТОФ-3, развитие «Южного Кластера», а также экологической программы, направленной на кардинальное снижение выбросов диоксида серы в Заполярном филиале;

- увеличение свободного денежного потока до 5 197 млн. долл. США;

- 29 мая 2020 года на промышленной территории ТЭЦ-3 произошла утечка нефтепродуктов и был нанесен ущерб окружающей среде. Компания приняла ряд мер для устранения данного инцидента. Был создан экологический резерв, связанный с ликвидацией последствий утечки и для компенсации ущерба окружающей среде. Из данного резерва было выплачено 2 134 млн. долл. США к возмещению.

- реализовано ряд мероприятий по защите жизни и здоровья сотрудников в условиях распространения коронавирусной инфекции. В течение 2020 года Группа направила на профилактику инфекции в общей сумме 97 млн. долл. США за минусом НДС.

В третьей главе были выявлены проблемы и пути решения организации бюджетирования в ПАО «ГМК «Норильский никель».

К основным проблемам организации бюджетирования в «Норникеле», прежде всего, относятся:

- риски информационной безопасности;
- отсутствие возможности получить расширенную аналитическую отчетность по основным бюджетам;
- сложность процесса составления бюджетов;
- отсутствие механизма контроля за исполнением инвестиционных бюджетов;
- отсутствие нормативно-справочной информации в системе SAP.

Для решения названных проблем организации бюджетирования в «Норникеле» были предложены следующие способы их решения. Для

автоматизации системы бюджетного планирования АСУ «Бюджет» необходимо подключить пользователей структурных подразделений компании для участия в процессе бюджетирования структурных подразделений компании (ФЦО), расширить функционал за счет развития межотраслевого балансирования. Тогда система сможет учитывать имеющиеся ресурсы у компании и максимально эффективно формировать и увязывать между собой производственные планы. Данные расширения в бюджетном процессе позволят сделать процесс бюджетирования более точным и быстрым, снижая при этом трудоемкость.

Рассмотрим еще одно важное направление развития бюджетной системы. Для автоматизации инвестиционного планирования по всей инвестиционной программе в целом необходимо внедрить в систему возможность проводить мониторинг и планирование инвестиционных проектов, а также формировать отчеты в различных аналитических разрезах. Это позволит формировать баланс по каждому инвестиционному проекту.

Для решения проблемы, связанной с отсутствием справочной информации в системе SAP, необходимо интегрировать все накопленные исторические данные, такие как список договоров, график ремонтов, сметы и суммы расчетов по проектам, суммы оплат контрагентам, запасы материалов по складам, карточки заявок на закупку, а также всю совокупность их взаимосвязей в рамках цепочек хозяйственной деятельности предприятий, путем использования шаблонов миграции данных из замещаемых исторических систем в систему SAP. Такой способ использования корпоративных шаблонов для миграции данных позволит решить техническую проблему, связанную с интеграцией данных и в результате после внесения всей справочной информации будет повышена эффективность деятельности путем использования в работе справочных данных при составлении бюджетов. Такой подход обеспечит прозрачность данных и минимизацию ошибок при бюджетировании, а так же увеличит скорость принятия управленческих решений.



Для устранения рисков информационной безопасности необходимо применять следующие меры:

- разграничивать среди сотрудников компании доступ к данным в системе, в соответствии с категориями выполняемых ими функций;

- внедрение защищенных информационных систем, позволяющих осуществлять ежедневную трудовую деятельность по защищенным каналам связи;

- проведение среди сотрудников компании обучающих тренингов по вопросам связанных с обеспечением информационной безопасности в организации.

В результате выполнения данных предложений по оптимизации системы бюджетирования и обеспечения информационной безопасности в «Норникеле» позволят разрешить многие проблемы, задачей которых является сделать процесс бюджетирования более эффективным, автоматизированным и безопасным.

Также было определено прогнозное финансовое состояние «Норникеля» и стратегическое видение до 2030 года.

При рассмотрении прогнозного финансового состояния «Норникеля» на основании производственных финансовых показателей и прогноза по рынку металлов был определен план, состоящий из 3 этапов: рост инвестиций, пик инвестиций, возврат к норме. Данная программа направлена на реализацию стратегии роста производства для удовлетворения растущего спроса на ключевых рынках, а также внедрению проектов по решению экологических проблем посредством привлечения инвестиций. Для поддержания сбалансированного распределения капитала планируется сохранять умеренную долговую нагрузку путем снижения выплаты дивидендов в 2023-2025 гг. по мере роста капзатрат. Затем после 2025 года новые проекты будут генерировать денежный поток, что приведет к росту дивидендных выплат. Исходя из этого, «Норникель» в течение 10-летнего цикла нацелен обеспечить лучшую акционерную доходность в своем секторе.

Рассмотрев прогнозы по основным металлам «Норникеля» можно сказать, что в долгосрочной перспективе прогнозируется дефицит в существенном дополнительном производстве палладия. Оно может быть восполнено за счет строительства новых проектов его ключевыми участниками и переработки вторичного сырья.

На рынке платины прогнозируется профицит, но сильный инвестиционный спрос должен компенсировать некоторую часть предложения. Вследствие этого, рынок может достичь баланса или даже перейти в дефицит. Так как платина используется для производства дизельных двигателей, то сокращению профицита будет способствовать увеличение производства дизельных автомобилей, направленных на соответствие новым экологическим требованиям.

На рынке никеля в долгосрочной перспективе ожидается значительное увеличение использование никеля. Его применение для производства нержавеющей стали будет конкурировать с потреблением никеля для производства аккумуляторов. В соответствии с этим рынок никеля ожидает структурный дефицит. Для поддержания баланса производства данного металла и его потреблением будет способствовать текущий рост производства черного ферроникеля в Индонезии, увеличение поставок никелевой руды из Филиппин, Новой Каледонии и Гватемалы.

**Заключение.** В результате проведенного исследования был рассмотрен процесс бюджетирования как инструмент финансового планирования на предприятии, а также решены следующие задачи:

- рассмотрены теоретические основы бюджетирования и финансового планирования;
- рассмотрена общая характеристика предприятия ПАО «ГМК «Норильский никель»;
- проведен анализ организации бюджетирования на ПАО «ГМК «Норильский никель»;

- выявлены основные проблемы организации бюджетирования на предприятии, а так же определены основные пути их решения;

- определено прогнозное финансовое состояние ПАО «ГМК «Норильский никель»».

Работа состоит из введения, трех глав и заключения. В первой главе рассмотрены теоретические основы бюджетирования на предприятии. Даны основные определения понятиям «планирование» и «бюджетирование».

Во второй главе представлена характеристика ПАО «ГМК «Норильский никель»», рассмотрена организация бюджетирования на предприятии, а также проведен анализ основных бюджетов. В ходе исследования было выявлено, что основу выручки компании составляет доход, полученный от реализации металлов. Рассмотрев операционную деятельность компании, мы пришли к выводу, что «Норникель» эффективно распределяет свои ресурсы для бесперебойной работы, в том числе из-за грамотно налаженной системы бюджетирования.

В третьей главе были выявлены основные проблемы организации бюджетирования в «Норникеле» и определены пути их решения, а так же составлен прогнозный отчет финансового состояния компании. Можно сказать, что автоматизированная система бюджетного планирования (АСУ «Бюджет») требует доработки, для того чтобы получить единую бюджетную модель. Также даны рекомендации для оптимизации данной системы, благодаря которым сократится время бюджетного цикла, а также появится возможность в режиме реального времени получить детальную и качественную плановую информацию по каждой бизнес-единице. Рассмотрев прогнозный план финансового состояния «Норникеля» на будущие 10 лет, можно сказать, что компания нацелена на стратегию роста производства, а также внедрению проектов по решению экологических проблем посредством привлечения инвестиций.