

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

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

**Совершенствование финансового планирования в системе управления
организацией (на примере Предприятия РЖД)**

студента 5 курса экономического факультета
по направлению 38.03.01 Экономика
профиль «Финансы и кредит»

Родиной Анастасии Игоревны

Научный руководитель (руководитель)

д.э.н., профессор

_____ А.В. Фоменко
должность, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ О.С. Балаш
должность, уч. степень, уч. звание подпись, дата инициалы, фамилия

Саратов 2024

Актуальность темы исследования.

В условиях динамичности рыночных процессов финансовое планирование на предприятии играет одну из ключевых ролей в качестве механизма обеспечения эффективности всего спектра бизнес-процессов. Именно финансовое планирование позволяет минимизировать риски предприятия в условиях геополитической и социально-экономической дестабилизации на международной арене. Однако, наиболее эффективное финансовое планирование подразумевает грамотную организацию данного процесса, что взаимосвязано с последовательным решением ряда финансовых задач. Многообразие подходов к финансовому планированию привело к выделению такого отдельного направления как оперативное финансовое планирование, позволяющее в условиях ограниченного количества времени наиболее быстро принять эффективное решение управления денежными потоками для обеспечения поддержания платежеспособности и устойчивости предприятия на рынке. Таким образом, в современных быстроменяющихся условиях рынка особое значение приобретает скорость и качество принимаемых решений в рамках деятельности компании, что обуславливает актуальность рассматриваемой темы.

Степень изученности проблемы. Вопросы финансового планирования, в том числе оперативного раскрыты в трудах О. И. Волковой, С. В. Большакова, Н. В. Колчиной и других.

Целью исследования выступает разработка направления совершенствования финансового планирования в системе управления организацией.

Для достижения поставленной цели важно решить следующие **задачи**:

1. Раскрыть понятие, сущность и виды финансового планирования;
2. Систематизировать методы и инструменты финансового планирования;

3. Изучить цифровые инструменты совершенствования финансового планирования в системе управления;
4. Провести организационно-экономическую характеристику ПАО «РЖД»;
5. Исследовать финансовое планирование в системе управления организацией;
6. Выделить мероприятия в области совершенствования организации финансового планирования;
7. Рассмотреть возможности цифровизации финансового планирования.

Объектом исследования выступает финансовое планирование на предприятии.

Предметом изучения являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе осуществления финансового планирования в ПАО «РЖД» в современных условиях.

Методами исследования стали анализ, синтез, классификация, группировка, статистический анализ, дедукция.

Информационными источниками послужили нормативно-правовые акты Российской Федерации, учебники, учебная пособия, научные статьи, данные сети Интернет.

Структура работы. Работа состоит из трех глав. Первая глава теоретическая и раскрывает основы оперативного финансового планирования. Вторая глава практическая и посвящена анализу особенностей, проблем и направлений совершенствования финансового планирования в рамках деятельности. В рамках третьей главы рассмотрены направления совершенствования финансового планирования в системе управления организацией на примере ПАО «РЖД».

Основная часть. В первой главе «Теоретические основы финансового планирования в системе управления организацией» работы исследовано понятие, сущность и виды финансового планирования, систематизированы методы и инструменты финансового планирования, изучены цифровые

инструменты совершенствования финансового планирования в системе управления.

Согласно общеэкономическому подходу, финансовое планирование представляет собой план всех доходов и направлений расходования средств предприятия для обеспечения его роста и развития. Ключевыми целями финансового планирования выступает сохранение баланса между источниками формирования финансовых ресурсов и способов их максимально эффективного использования.

Реализовывается на практике финансовое планирование с помощью подготовки финансовых планов различной формы и содержания, суть которых зависит от поставленных тактических и стратегических задач предприятия на рынке, а также от объектов планирования. Именно исходя из объективной необходимости решения тактических (краткосрочных) финансовых задач предприятия возникает оперативное финансовое планирование.

Основными объектами финансового планирования являются:

1. Финансовые ресурсы;
2. Финансовые отношения (которые возникают в ходе формирования, распределения и использования ресурсов предприятия);
3. Стоимостные пропорции (которые образуются в результате перераспределения финансовых средств).

Таким образом, сущность финансового планирования сводится к осуществлению регулирования и наиболее эффективному реализации тактических и стратегических планов компании, являясь рычагом управления ежедневной деятельности юридического лица. Также подчеркнём, что именно финансовый план является официальным локальным документом, отражающим текущее планирование и моделирование бизнес-процессов. С постепенным внедрением цифровых инструментов, данное управление может осуществляться в режиме реального времени.

Бюджет текущего плана в рамках оперативного финансового планирования формируется исходя из заработанных компанией средств, а его реализация осуществляется путем утверждения и исполнения платежного календаря, кредитного, кассового планов.

В настоящее время многообразие развитие технологий и науки предоставляет широкий спектр методов и инструментов финансового планирования. Наиболее приоритетным инструментом финансового планирования, выступают финансовые планы, которые направлены на получение конечного результата – прибыли.

Большинство ученых выделяют следующие методы финансового планирования: метод экономического анализа, нормативный метод, балансовый метод (метод балансовых расчетов), коэффициентный метод, метод дисконтирования денежных потоков, метод многовариантности (сценариев), экономико-математическое моделирование.

Кроме перечисленных, в финансовом планировании применяются и другие методы: метод календарного планирования, метод имитационного моделирования.

На сегодняшний день ни один из существующих методов финансового планирования и прогнозирования не может обеспечить абсолютно верный результат планирования. Только комбинация различных методов планирования, опыт и чутье руководителей предприятия позволят разработать достоверный финансовый план и достичь процветания компании в долгосрочной перспективе.

В условиях цифровизации всех бизнес-процессов компаний особое внимание должно быть уделено интеграции цифровых инструментов финансового планирования в рамках системы управления компанией. Согласно определению, цифровое финансовое планирование представляет собой процесс определения основных финансовых целей организации, разработку финансового плана для определения последующих действий и расчёт собственных ресурсов с использованием цифровых технологий для

достижения заданной стратегической цели компании на рынке. Под инструментами цифрового планирования подразумевается такой набор средств, методов, способов, при использовании которых организация сможет спланировать свою деятельность, определить цели и свои возможности в достижении поставленных результатов.

Во второй главе работы проведен анализ финансового планирования в системе управления организацией на примере ПАО «РЖД». В истории современной России официальной датой создания компании ОАО «Российские железные дороги» считается 22 сентября 2003 г., когда было подписано Постановление Правительства РФ № 585 от 18.09.2003 г. о создании открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»)¹. Начиная с 1 октября компания начала свою активную хозяйственную деятельность, продолжающуюся по настоящее время.

ОАО «РЖД» владеет 100% железнодорожных магистралей в России, осуществляет почти 80% железнодорожных перевозок, перевозит свыше 1 млрд. пассажиров и свыше 1 млрд. тонн грузов в год (таблица 2). Прирост пассажиров по данным на начало 2022 года (январь – февраль) по сравнению с аналогичным периодом 2021 года составил 8,03%. Наибольший прирост зафиксирован на направлении дальнего следования – 13.64% в 2022 году.

Проведен PEST – анализ, на основе которого строится стратегическая политика компании с учетом быстроменяющихся условий внешнеэкономических условий деятельности компании. Рассматривая полученные результаты проведенного анализа, можно сделать следующие выводы:

1. Политические угрозы для деятельности компании являются наименее рисковыми, поскольку вся основная деятельность компании сосредоточена внутри страны и направлена на обслуживание внутреннего спроса населения;

¹Постановление Правительства РФ от 18.09.2003 N 585 (ред. от 27.10.2021) "О создании открытого акционерного общества "Российские железные дороги"

2. Экономические угрозы представляют собой одну из основных угроз как для деятельности компании непосредственно, так и на платёжеспособный спрос, что может привести к его снижению. Однако, проблемы в авиационной отрасли, вызванные рядом санкций со стороны стран Европы, приводят к объективной необходимости передвижения граждан с помощью других видов транспорта, в том числе железнодорожным (преимуществом является больший комфорт и безопасность относительно автотранспорта;

3. Социальные угрозы носят менее чувствительный характер для железнодорожной отрасли, поскольку изменения в социальной сфере не так остро и не одновременно влияют на деятельность компании, однако также заслуживают внимания;

4. Технологическая сфера представляет собой особое значение в условиях цифровизации и автоматизации всех бизнес-процессов, в том числе в железнодорожной отрасли. Рассматривая технологические угрозы, можно отметить, что важно продолжать непрерывную работу железнодорожных колледжей и других учебных заведений, а также сотрудничество с ведущими научными институтами страны, что благоприятно скажется на обслуживании и техническом состоянии оборудования в ОАО «РЖД».

С помощью SWOT – анализа проведем подготовительный этап для определения стратегической позиции компании на рынке в современных условиях нестабильности макроэкономических процессов (таблица 6). Таким образом, для дальнейшего развития компании крайне важно сохранить ее сильные стороны, проработать слабые, уделить особое внимание возможностям – поскольку они представляют точки роста и при планировании и реализации конкретных шагов учитывать угрозы макроэкономического характера.

На основе проведенного анализа, выделим ключевые цели задачи компании в среднесрочном периоде (3 года) для поддержания роста и развития, а также обеспечения эффективной работы с помощью техники

SMART. Ключевые цели будут построены на основе выделенных возможностях рынка

Таким образом, предлагаемые 3 ключевые цели развития компании в трудных социально - экономических и политических условиях развития как ОАО «РЖД», так и всей страны в целом, имеют важное стратегическое значение в развитии всей системы пассажироперевозок и грузоперевозок внутри страны. Эффективная реализация целей будет способствовать снижению логистических затрат, сохранения мобильности граждан и доставки грузов, что носит крайне важное значение для деятельности других компаний и органов государственной власти.

Суммарные доходы ОАО «РЖД» за 2023 год составили 2 609,7 млрд рублей, что выше уровня 2022 года на 16,4%. Показатель Ebitda и чистая прибыль в 2023 году составили 736,9 млрд рублей (+38,5% к 2022 году) и 118,3 млрд рублей (+150,1% к 2022 году) соответственно. Компания привлекает финансирование для реализации масштабной инвестиционной программы, при этом показатели долговой нагрузки остаются на комфортном уровне и соответствуют целевым ориентирам. Так, соотношение чистого долга к EBITDA холдинга «РЖД» за 2023 год составило 2,4х.

Таким образом, в настоящее время ПАО «РЖД» стремиться повысить уровень эффективности управления бизнес-процессами в условиях дестабилизации мирового пространства.

В настоящее время в компании принят финансовый план развития, период реализации которого заканчивается в 2025 году (принята в 2018 году). Проведенный анализ системы финансового планирования в ПАО «РЖД» позволил выделить следующие ключевые проблемы:

1. Отсутствие в системе методов финансового планирования, следующих:

- оптимизации плановых решений: достоинством данной методики выступает получение результатов расчета альтернативных плановых показателей и выбора наиболее оптимального из них, на основании

различных критериев, в числе которых можно назвать такие, как: минимальная величина стоимости вложенного капитала; максимальная величина прибыли; максимальная рентабельность активов и собственного капитала организации;

- долевой метод: состоит в установлении удельного веса издержек (расходов) в общем объеме денежных поступлений, что позволяет более эффективно управлять издержками коммерческой организации и оптимизировать его расходы в процессе реализации финансового плана. Для этого в зависимости от размера доходов устанавливаются лимиты (потолки) расходов по каждой статье расходов. Данный метод позволяет контролировать не абсолютный объем расходов, а их структуру в рамках финансового плана.

2. Низкая вовлеченность персонала в достижение финансовых планов ПАО «РЖД»: на основании проведенного онлайн – опроса с помощью системы методики Gallup Q12 персонала в г. Саратов (23 человека) были получены ответы сотрудников (Опросник вовлеченности персонала Q12 состоит из 12 вопросов, на которые необходимо дать ответ “да” или “нет”).

В опросе приняли участие 23 человека (вопросы представлены в Приложении Б). Для начала выясняем сколько на всех вопросов: $23 \cdot 12 = 276$. Это число наши 100%. После подсчета выяснилось, что ответов “да” – 156. На основе этого рассчитываем процент: $(156 \cdot 100\%) / 276 = 56,52\%$.

Получен уровень вовлеченности сотрудников – 56,52%. О высоком уровне вовлеченности можно говорить, когда процент превышает 70%. Результат 56,52% – это удовлетворительный результат, но недостаточный для максимально эффективной реализации финансового плана Банка. Ключевой причиной низкой вовлеченности персонала согласно полученным результатам опроса выступают:

- Редкая похвала руководителем за хорошую работу;
- Сотрудники не считают, что руководитель и ПАО «РЖД» в целом заботится о них как о личности;

- На работе в решении вопросов не учитывается мнение сотрудников;
- Миссия и цель не заставляет сотрудников чувствовать, что результат работы каждого важен;
- Поставленные планы в рамках отделов не всегда достижимы в результате воздействия объективных факторов, не зависящих от сотрудников, что снижает фактическое значение KPI и сказывается на материальной части оплаты труда.

3. Низкая степень цифровизации финансового планирования: не применяются передовые цифровые технологии на базе оперативного и управленческого финансового учета.

Таким образом, в рамках проведенного анализа выявлены сильные и слабые стороны финансового планирования в ПАО «РЖД» в системе управления организацией на современном этапе развития.

В третьей главе работы раскрыты направления совершенствования финансового планирования в системе управления организацией на примере ПАО «РЖД». Установлено, что ключевыми перспективными мероприятиями в области совершенствования организации финансового планирования в настоящее время для ПАО «РЖД» являются совместные сервисные центры; внутрикорпоративные банки; платежные центры. Также отдельное внимание важно уделить цифровизации финансового планирования деятельности компании, предлагается внедрить: Enterprise Resource Planning System (ERP) и Treasury ManagementSystem (TMS). Работа данных систем должна быть изначально построена на технологиях анализа больших данных BigData, обладать возможностью адаптации на базе Power BI, включать в себя облачные решения для получения онлайн-доступа к финансовым данным в режиме реального времени, а также совершенствовать систему необходимо с помощью алгоритмов DataScience.

Перед ПАО «РЖД» стоит амбициозная задача по созданию в сжатые сроки национальной ERP-системы корпоративного уровня, которая заменит зарубежные аналоги и станет платформой с типовым шаблоном для

российских заказчиков, обеспечив высокий уровень финансового планирования деятельности компании на рынке. Напомним: с 1 января 2025 года запрещается использовать иностранное программное обеспечение на объектах критической информационной инфраструктуры (КИИ). При этом сегодня отсутствуют готовые отечественные ERP-решения, которые бы в полной мере соответствовали требованиям крупных государственных и частных компаний, ответственных за функционирование наиболее значимых объектов КИИ. Все имеющиеся аналоги требуют существенной доработки функциональности, повышения надежности и производительности.

Таким образом, рассмотрены основные направления и цель цифровизации оперативного финансового планирования, что является приоритетным направлением развития данной области финансового планирования, позволяющая повысить точность составляемых планов, ускорить процесс расчетов и принятия решений, что носит положительный социально-экономический эффект на результаты деятельности предприятия в целом.

Разработанная система мероприятий направлена на совершенствование финансового планирования деятельности такой крупной компании как ПАО «РЖД», что позволит повысить эффективность ее результатов функционирования, нарастить чистую прибыль и укрепить финансовое положение.

В заключении сформулированы выводы по работе.