

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
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

**Кошаковой Анастасии Витальевны**

**Тема работы: «Анализ финансового планирования на предприятии  
АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О. И. Кузнецов

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С. Балаш

Финансовое планирование в настоящее время помогает обеспечивать процесс воспроизводства и определять оптимальные способы распределения финансовых ресурсов, опираясь на анализ финансового состояния предприятия.

Эффективность применяемых на конкретном предприятии методов планирования финансовой деятельности, в первую очередь, определяет уровень его финансовой устойчивости, платежеспособности и обеспеченности основными производственными фондами.

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что оптимизация системы финансового планирования организации является очень распространенной проблемой. Разработка методов совершенствования системы планирования финансовой деятельности представляет собой совокупность решений, действий, предназначенных для структурирования финансовых потоков компании. Анализ, подготовка решений, направленных на достижение целей предприятия, становятся определяющими для разработки финансовой политики и стратегии.

**Цель данной работы** - провести анализ финансового состояния компании и разработать основные направления повышения эффективности системы планирования финансовой деятельности на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг».

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические аспекты процесса финансового планирования на предприятии;
- провести стратегический анализ предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»;
- выявить факторы, определяющие финансовое состояние предприятия;

- разработать основные направления совершенствования системы планирования на исследуемом предприятии, реализации его финансового потенциала.

**Научная новизна магистерской работы** заключается в том, что была сформулирована система факторов, определяющих степень эффективности системы финансового планирования, применяемой на предприятии; разработан комплексный метод оценки стратегического планирования на предприятии, позволяющий определять степень влияния различных факторов на его положение в экономике; разработаны направления совершенствования системы планирования на предприятии и реализации его финансового потенциала, а именно направления, способствующие росту уровня финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности компании; предложения по оптимизации затрат на реализацию основной стратегии предприятия; способы обеспечения роста уровня платежеспособности компании.

**Объектом исследования** является существующая система финансового планирования на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг».

**Предмет исследования** - совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе планирования финансовой деятельности на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг».

**Практическая значимость работы** состоит в том, что предложенные решения по совершенствованию системы планирования могут быть использованы на предприятии на практике. Внедрение этих решений обеспечит оптимизацию и стабильность функционирования компании.

#### **Внедрение результатов работы в практику**

Результаты магистерской работы были внедрены в деятельность сектора b2b (услуги связи для юридических лиц) Филиала в г. Саратов АО «ЭР-Телеком Холдинг». В результате установки привязки заработной платы менеджеров по обслуживанию корпоративных клиентов и руководителя отдела обслуживания корпоративных клиентов к показателю дебиторской задолженности показатель

выполнение дебиторской задолженности в 2017 году достиг 95%, что на 5-6% выше, чем в 2016 году.

Был разработан новый план затрат для каждого из подразделений сектора b2b. В результате перевода большей части клиентской базы на электронный документооборот расходы на рассылку документов корпоративным клиентам снизились на 3,5 %.

После проведения мониторинга затрат на обслуживание оборудования во всех объектах коммерческой недвижимости, и выявления среди них нерентабельных были проведены переговоры с собственниками объектов на изменение условий договора с целью снижения затрат. Таким образом, затраты на размещение оборудования в объектах коммерческой недвижимости по действующим с 2016 года договорам снизились на 8% в 2017 году. Кроме того, все обязательства компании перед собственниками были структурированы.

**В первой главе** магистерской работы рассмотрены теоретические аспекты финансового планирования деятельности хозяйствующего субъекта: сущность, виды, методы и этапы.

Финансовое планирование – это часть внутрифирменного планирования. Данный процесс представляет собой определение дальнейших действий по распределению финансовых ресурсов. Финансовый план представляет собой тесную взаимосвязь доходов и расходов, зависящих от показателей развития и финансовых ресурсов хозяйствующего субъекта.

Бизнес-планирование – это система планирования, которая обеспечивает максимальную эффективность принимаемых управленческих решений. Бизнес-план – это такой документ, который представляет собой результат всестороннего исследования деятельности организации.

Процесс финансового планирования является многоуровневым и весьма трудоемким. В нем тем или иным образом задействованы все сотрудники предприятия. Применение на предприятии только одного-двух финансовых планов приводит к финансовым рискам и негативным образом сказывается на

дальнейшей деятельности предприятия. Для успешного функционирования организации в современных экономических условиях от нее требуется высокий уровень гибкости и финансовой устойчивости, а, следовательно, и применение всей системы финансового планирования.

Разработка финансового плана охватывает три этапа:

1. Анализ выполнения финансового плана в истекших и текущем плановых периодах;
2. Расчет плановых показателей;
3. Составление финансового плана как документа.

Выделяют следующие виды экономического анализа, используемые при составлении финансовых планов: горизонтальный анализ, вертикальный анализ, трендовый анализ, факторный анализ.

Среди методов финансового планирования, используемых для расчета показателей выделяют следующие: нормативный, экономико-математический, статистические методы (экстраполяция, индексный метод и другие).

В настоящее время на предприятиях широко применяется разработка нескольких вариантов финансового плана и выбор из них того, который представляется наиболее эффективным высшему руководству. Такой метод финансового планирования получил название метод оптимизации плановых решений.

Кроме того, были сформулированы основные методы повышения эффективности системы планирования финансовой деятельности на предприятии, среди которых: введение эффективной системы прогнозирования, оптимизация затрат всех подразделений, разработка методов увеличения объема продаж, изменение структуры долговых обязательств, оптимизация капитальных вложений, разграничение выплат кредиторам по степени приоритетности, внедрение мероприятий по взысканию дебиторской задолженности. При этом, критерии отбора наиболее эффективных методов финансового планирования могут быть совершенно разными.

**Во второй главе** представлен стратегический анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на положение предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» в экономике.

АО «ЭР-Телеком Холдинг» является одним из крупнейших Интернет-провайдеров России, который превосходит своих конкурентов по качеству предоставляемых услуг, уровню клиентоориентированности сотрудников и темпам роста продаж на протяжении последних десяти лет.

Миссия предприятия - делать информацию доступной, общение приятным, а изучение мира легким.

Стратегия компании заключается в удвоении масштабов бизнеса в течение пяти лет путем постоянного совершенствования продукта, а также заключения сделок слияния и поглощения. На данную стратегию направлены ограничения и бизнес-процессы компании, в рамках которых действуют ее сотрудники. Таким образом, можно определить тип стратегии холдинга – «стратегия как перспектива».

Основными стратегическими единицами предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» являются интернет, видеонаблюдение, телефония, кабельное телевидение.

Стратегический анализ показал, что сильнейшее как положительное, так и отрицательное влияние на организацию оказывают технико-технологические и экономические факторы. Некоторые из них провоцируют рост конкуренции в отрасли, другие способствуют укреплению позиций фирмы в отрасли. Однако, такая крупная компания, как АО «ЭР-Телеком Холдинг», имеет ряд преимуществ над своими конкурентами и обладает высоким уровнем гибкости, учитывая большинство факторов воздействия внешней среды в процессе формирования стратегии.

Кроме того, важное значение для руководства фирмы имеют интересы различных групп: акционеров, покупателей, инвесторов, поставщиков, конкурентов. Эти заинтересованные группы оказывают зачастую косвенное

воздействие на деятельность компании, но в процессе финансового планирования деятельности их поведение может влиять на формирование общих стратегий предприятия.

Оценка конкурентной среды отрасли определила основные барьеры выхода на рынок фирмы-новичка. Наличие на рынке телекоммуникационных услуг известных брендов, большой объем инвестиций на начальных этапах делает отрасль менее привлекательной для предприятий малого бизнеса, а, в связи с этим, и отсутствие новых потенциальных конкурентов у предприятия.

Кроме того, стратегический анализ помог выявить сильные стороны предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» (высокое качество услуг связи, клиентоориентированность сотрудников, экономия на масштабах производства и т. д.) и слабые стороны, среди которых высокие операционные затраты, небольшая зона покрытия и высокая стоимость услуг в сравнении с конкурентами. На основании этих данных был применен один из самых эффективных методов стратегического планирования – SWOT-анализ.

SWOT-анализ объясняет как воспользоваться возможностями, учитывая сильные стороны компании, а именно продолжать расширять зону покрытия, совершенствовать качество услуг и сам продукт, используя информационные технологии.

Несомненно, слабые стороны могут стать помехой в процессе расширения сети ГУТС – городской универсальной телекоммуникационной сети, например, новые клиенты могут отказаться от услуг связи АО «ЭР-Телеком Холдинг», так как цены выше, чем у конкурентов. В этом случае предприятию необходимо выработать тактические действия для того, чтобы избежать оттока клиента провайдеру-конкуренту.

SWOT-анализ помогает понять: как сильные стороны компании могут помочь бороться с возникающими угрозами. Например, многолетнее сотрудничество с одним и тем же поставщиком предотвратит нарушение условий поставки, резкий рост цен на оборудования, а вероятность отказа

потенциального клиента от телекоммуникационных услуг АО «ЭР-Телеком Холдинг» позволит предотвратить создание высококачественного продукта в совокупности с выгодной ценой.

Самой большой опасностью для фирмы является потеря ее финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности в случае увеличения темпов роста затрат на освоение новых рынков и сроков окупаемости проектов. В этом случае предприятию необходимо повышать уровень своей финансовой устойчивости на рынке телекоммуникационных услуг.

Далее на основании консолидированной финансовой отчетности предприятия был проведен общий анализ его финансовой устойчивости, платежеспособности, рентабельности затрат, а также степени обеспеченности и эффективности использования основных производственных фондов.

Общее финансовое положение предприятие в экономике, степень эффективности системы планирования, реализуемой в компании зависят от структуры и динамики источников капитала (собственных и привлеченных), а также от обеспеченности предприятия основными производственными фондами.

Обеспеченность организации основными средствами напрямую зависит от их объема, физического и морального состояния, их структуры и динамики (ввода, выбытия). В результате анализа была выявлена тенденция к увеличению активной части основных средств предприятия, выбывших основных средств, что свидетельствует о росте технического потенциала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в 2016 году, интенсивном обновлении основных производственных фондов в связи с завершением сделок слияния и поглощения.

Закупка новых фондов, освоение новых технологий неразрывно связано с увеличением затрат предприятия, отдача от которых происходит не сразу. Период окупаемости дополнительных вложений на покупку региональных провайдеров-конкурентов составляет 12 – 15 лет. В связи с этим, в будущем

периоды показатели прибыли и рентабельности должны расти усиленными темпами.

Анализ коэффициентов финансовой и рыночной устойчивости показал, что компания зависима от долгосрочных инвестиционных вложений. Низкая доля собственного капитала, высокий уровень задолженности холдинговой структуры перед своими инвесторами свидетельствует о высоких коммерческих рисках компании.

Дополнением к оценке уровня финансовой устойчивости предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» стал анализ показателей ликвидности компании, который заключается в ее способности быстро и в полной мере погашать текущие обязательства за счет наиболее ликвидных активов.

Анализ выявил положительную динамику платежеспособности предприятия в 2016 году и тенденцию к уменьшению доли дебиторской задолженности в общем объеме высоколиквидных активов, что способствует снижению зависимости уровня платежеспособности компании от своевременного погашения долгов потребителями услуг связи и увеличивает ее инвестиционную привлекательность.

**В третьей главе** были рассмотрены основные направления совершенствования системы планирования финансовой деятельности АО «ЭР-Телеком Холдинг», принятые руководством компании, среди которых:

- успешное освоение клиентской базы, полученной в результате завершения сделок слияния и поглощения;
- совершенствование продукта компании путем создания новой, максимально удобной для пользователя линейки тарифных планов, формирования акций и специальных предложений, внедрения новых информационных технологий с применением новейшего оборудования;
- внедрение мероприятий по снижению затрат компании на освоение новых рынков;

- повышения уровня клиентоориентированности сотрудников путем проведения тренингов, обучений;
- интеграция приобретенных активов и оборудования в городскую универсальную телекоммуникационную сеть АО «ЭР-Телеком Холдинг»;
- уменьшение доли дебиторской задолженности в общем объеме активов путем проведения мероприятий, направленных на погашение образовавшихся задолженностей клиентов в короткие сроки, среди которых перевод клиентской базы с кредитной схемы на авансовую, т. е. изменение условий оплаты услуг с постоплаты на предоплату, ограничение предоставления услуг клиентам компании в случае задержек платежей и т. д.

Однако, менеджмент общества выделяет некоторые риски, способные отрицательно сказаться на темпах роста поступления денежных средств в фонды компании. Среди них – рост безработицы и снижение уровня платежеспособности населения. Но поскольку национальная экономика переживает период восстановления после валютного кризиса 2014-2015 гг. и постепенно выходит из рецессии, риски маловероятны, а проекты с периодом окупаемости от 3 до 15 лет будут положительно влиять на темпы роста прибыли в долгосрочной перспективе.

Одну из самых больших опасностей для фирмы представляет потеря ее финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности в результате увеличения темпов роста затрат на освоение новых рынков, новой информационной технологии, приобретенного оборудования, но по результатам 2016 года руководство компании отметило высокие темпы интеграции приобретенных активов и оборудования в городскую универсальную телекоммуникационную сеть АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Результатом магистерской работы стали основные предложения по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности на предприятии.

В первую очередь, был разработан комплексный метод оценки стратегического планирования на предприятии, позволяющего определять степень влияния различных факторов на его положение в экономике. Кроме того, были предложены меры по улучшению платежеспособности компании, среди которых перевод текущих обязательств в долгосрочные, улучшение показателя выполнения дебиторской задолженности, структурирование обязательств компании.

В рамках управления дебиторской задолженностью предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» должно:

- проводить мониторинг расчетов с должниками;
- откорректировать условия продаж, при которых будут обеспечиваться гарантийные выплаты долгов от клиентов;
- перевести максимально возможное количество договоров с постоплатной системы на авансовую;
- установить привязку заработной платы менеджеров по обслуживанию клиентов к выполнению показателя дебиторской задолженности;
- контролировать соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей.

Обеспечению финансовой независимости способствует рост доли собственного капитала компании в результате переоценки основных производственных фондов. Таким образом увеличивается стоимость основных производственных фондов и, соответственно, величина добавочного капитала, который входит в состав собственного капитала хозяйствующего субъекта. Еще одним способом увеличения доли собственного капитала за счет внутренних резервов является перевод долгосрочных инвестиций

собственников компании в ее собственный капитал. В этом случае, резко изменится соотношение доли собственного капитала к доле заемного, т. к. при увеличении суммы собственного капитала уменьшится сумма долгосрочных обязательств.

Снизить затраты руководство компании может в результате разработки плана затрат для каждого из своих центров финансовой ответственности. Необходимо направить деятельность каждого подразделения на увеличение объема продаж услуг и снижение операционных затрат.

В общем, положение предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» на рынке телекоммуникационных услуг можно оценить, как устойчивое. Компания имеет высокую репутацию по сравнению с провайдерами-конкурентами. Экстенсивный рост клиентской базы компании сменился на более интенсивный, усиленный, направленный на повышение качества услуг связи и клиентоориентированности сотрудников холдинговой структуры.

Предложенные рекомендации по улучшению эффективности финансового планирования способны простимулировать рост выручки и сокращение расходов предприятия. Кроме того, внедрение предложенных мероприятий поспособствует улучшению показателей ликвидности и финансовой независимости.

Результаты, полученные в рамках исследования эффективности финансовой деятельности на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг» имеют реальное практическое значение.

К наиболее существенным результатам исследования относятся:

- разработка комплексного метода оценки стратегического планирования на предприятии, позволяющего определять степень влияния различных факторов на его положение в экономике;
- обоснование системы факторов, определяющих степень эффективности финансового планирования на предприятии;
- разработка направлений совершенствования системы планирования на

предприятию и реализации его финансового потенциала:

- a) направлений, способствующих росту уровня финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности компании;
- b) предложений по оптимизации затрат на реализацию основной стратегии предприятия.
- c) способов обеспечения роста уровня платежеспособности компании.

Предложения по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности предприятия были внедрены в деятельность сектора b2b (услуги связи для юридических лиц) Филиала в г. Саратов АО «ЭР-Телеком Холдинг».

В результате установки привязки заработной платы менеджеров по обслуживанию корпоративных клиентов и руководителя отдела обслуживания корпоративных клиентов к показателю дебиторской задолженности показатель выполнения дебиторской задолженности в 2017 году достиг 95%, что на 5-6% выше, чем в 2016 году.

Кроме того, был разработан новый план затрат для каждого из подразделений сектора b2b, среди которых отдел продаж и отдел обслуживания корпоративных клиентов. В результате перевода большей части клиентской базы на электронный документооборот расходы на рассылку документов корпоративным клиентам снизились на 3,5 %.

После проведения мониторинга затрат на обслуживание оборудования во всех объектах коммерческой недвижимости, и выявления среди них нерентабельных были проведены переговоры с собственниками объектов на изменение условий договора с целью снижения затрат. Таким образом, затраты на размещение оборудования в объектах коммерческой недвижимости по действующим с 2016 года договорам снизились на 8% в 2017 году. Кроме того, все обязательства компании перед собственниками были структурированы.

В целом, внедрение данных мероприятий дало положительный экономический эффект в 2017 году: позволило сократить расходы сектора B2B и улучшить показатель выполнения дебиторской задолженности.

### **Основные выводы:**

АО «ЭР-Телеком Холдинг» является одним из крупнейших операторов телекоммуникационных услуг в России. Стратегический анализ компании выявил необходимость расширять сеть ГУТС, совершенствовать качество услуг, а также эффективнее планировать затраты на освоение новых объектов и повышать общий уровень своей финансовой устойчивости.

Анализ финансовой и рыночной устойчивости показал, что компания зависима от долгосрочных инвестиционных вложений. Низкая доля собственного капитала, высокий уровень задолженности перед своими инвесторами свидетельствует о наличии коммерческих рисков компании.

Анализ ликвидности АО «ЭР-Телеком Холдинг» выявил положительную динамику платежеспособности предприятия в 2016 году и тенденцию к уменьшению доли дебиторской задолженности в общем объеме активов.

В результате анализа обеспеченности предприятия основными производственными фондами была выявлена тенденция к увеличению активной части основных средств предприятия, выбывших основных средств, что свидетельствует о росте технического потенциала АО «ЭР-Телеком Холдинг» в 2016 году, интенсивном обновлении основных производственных фондов в связи с завершением сделок слияния и поглощения.

Результатом магистерской работы стали основные предложения по совершенствованию системы планирования финансовой деятельности на предприятии, среди которых комплексный метод оценки стратегического планирования на предприятии и меры по улучшению платежеспособности компании.

В рамках управления дебиторской задолженностью предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» должно проводить мониторинг расчетов с должниками, откорректировать условия продаж, при которых будут обеспечиваться гарантийные выплаты долгов от клиентов, перевести максимально возможное количество договоров с постоплатной системы на авансовую, установить

привязку заработной платы менеджеров по обслуживанию клиентов к выполнению показателя дебиторской задолженности.

Обеспечению финансовой независимости способствует рост доли собственного капитала компании в результате переоценки основных производственных фондов. Еще одним способом увеличения доли собственного капитала за счет внутренних резервов является перевод долгосрочных инвестиций собственников компании в ее собственный капитал.

Снизить затраты руководство компании может в результате разработки плана затрат для каждого из своих центров финансовой ответственности. Необходимо направить деятельность каждого подразделения на увеличение объема продаж услуг и снижение операционных затрат.

Внедрение результатов работы в сектор В2В Филиала в г. Саратов АО «ЭР-Телеком Холдинг» дало положительный экономический эффект в 2017 году: позволило сократить расходы сектора и улучшить показатель выполнения дебиторской задолженности.