

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 2 курса экономического факультета
Бабахановой Аниты Мусайибовны

**Тема работы: «Совершенствование системы финансового
планирования предприятия»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ С.С. Голубева

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

Саратов 2026

ВВЕДЕНИЕ. Ключевым элементом системы управления организацией, формирующим методологическую и информационную базу для реализации внутреннего финансового контроля, выступает финансовое планирование. Для эффективного освоения финансовых ресурсов предприятия необходимо глубокое понимание механизмов организации процесса финансового планирования. При функционировании корпоративных финансов в условиях жёсткого нормативно-правового поля значимость финансового планирования особенно повышается. Так как деятельность, выходящая за пределы нормативного пространства, влечёт за собой юридические и финансовые последствия – это создает повышенные риски для финансового менеджмента. Поэтому эффективное управление финансами возможно только при условии формирования денежных потоков в строгом соответствии с действующими законодательными и нормативными актами. Данный аспект определяет специфику работы финансового менеджмента. Более того, существует тесная связь финансового планирования с денежной, налоговой, бюджетной и кредитной политиками государства, что требует учёта их влияния при разработке финансовых планов и стратегий.

Роль устойчивости финансового планирования также растет в связи с изменяющимися условиями рыночной экономики, характеризующимися высокой вероятностью кризисных явлений. Это требует контроля и учета таких внешних факторов, как макроэкономические, отраслевые и регуляторные. Своевременная адаптация к динамичным внешним условиям возможна благодаря бюджетированию. Бюджетирование является значимым критерием оценки эффективности финансового менеджмента на предприятии и обеспечивает устойчивость бизнес-процессов. Таким образом, для упреждения рисков и основой долгосрочной финансовой стабильности компании выступает такой немаловажный инструмент, как бюджетирование.

Крупные организации особенно нуждаются в грамотном финансовом планировании, поскольку сталкиваются с такими проблемами, как масштаб операций, сложная структура управления и высокая зависимость от внешних

факторов. Проблемы финансового планирования в крупных организациях носят системный характер и взаимосвязаны между собой. Финансовому менеджеру для их решения требуется применять следующие методы повышения эффективности финансового планирования: внедрение интегрированных информационных систем, повышение качества управленческого учёта, развитие компетенций сотрудников и тд. Для совершенствования системы финансового планирования крупных компаний необходим комплексный подход. Только так можно будет повысить точность прогнозов, снизить риски и обеспечить устойчивое развитие даже в условиях высокой неопределённости.

Цель исследования заключается в анализе существующей практики финансового планирования на предприятии с опорой на теоретические основы управления финансами и в последующем определении направлений её совершенствования.

Реализации поставленной цели обусловила необходимость решения следующих основных задач исследования:

1. Исследована экономическая сущность финансового планирования и описаны его ключевые элементы и виды.
2. Рассмотрены методы финансового планирования.
3. Проведен анализ и дана оценка финансового состояния ПАО «ГМК «Норильский никель»».
4. Изучена система финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»».
5. Разработаны рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»».

Объектом исследования является ПАО «ГМК «Норильский никель»», осуществляющее производство никеля и палладия.

Предметом исследования является система финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»».

Научная новизна исследования заключается в определении теоретических аспектов организации финансового планирования и использовании современных методов совершенствования системы финансового планирования в организации.

Основная гипотеза темы «Совершенствование системы финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»» - совершенствование системы финансового планирования на предприятии достигается за счёт комплексной интеграции современных цифровых инструментов, методологических подходов и организационных изменений, что позволяет повысить точность прогнозов, оперативность принятия решений и адаптивность к изменениям внешней среды.

Практическая значимость исследования определяется разработанным по результатам проведенного анализа комплексом мероприятий, направленных на совершенствование и развитие системы финансового планирования на материалах конкретной организации.

Теоретическую основу магистерской научно-исследовательской работы составили труды отечественных учёных – экономистов таких, как Алексеев, М. Б., Григорьев, Т. И., Захаров, И. В., Казакова, Н. А., Лукасевич, И. Я.

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.

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

Структурно работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ. В главе 1 «Теоретические и методические основы финансового планирования» автором раскрываются ПОНЯТИЕ, задачи, виды и методы финансового планирования.

Обобщив подходы различных авторов к пониманию сущности финансового планирования, автором дано следующее определение: финансовое планирование представляет собой процесс создания адаптивной финансовой модели, интегрирующей данные из цифровых экосистем и использующей алгоритмы машинного обучения для прогнозирования, оптимизации ресурсов и управления рисками в реальном времени. Ключевыми целями данного процесса выступают: достижение баланса между имеющимися финансовыми ресурсами и потребностями организации, отбор наиболее эффективных источников формирования капитала, а также оптимизация вариантов его использования.

Финансовое планирование выполняет следующие задачи:

1. Определение резервов увеличения доходов и способов их задействования.
2. Разработка наиболее эффективных направлений развития компании и рациональное использования ресурсов.
3. Согласование финансовых возможностей с показателями производственного плана.
4. Выстраивание оптимальных отношений с бюджетом, банками и другими финансовыми организациями.

Объектами финансового планирования являются: движение финансовых ресурсов; финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов; стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

В зависимости от срока планирования финансовые планы классифицируют на долгосрочные, текущие и оперативные.

Долгосрочный финансовый план отвечает за ключевые показатели развития компании, разработку стратегического изменения в движении ее финансовых потоков. Чаще всего такие планы составляются на три года.

Все разделы текущего финансового плана организации увязываются с финансовыми показателями. В нем определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде. Текущие финансовые планы составляются на один год, так как текущий период охватывает отчетный период.

Оперативный финансовый план содержит краткосрочные оперативные действия, то есть составление и исполнение платежного и налогового календаря кассового плана на месяц, декаду, неделю. Оперативные планы обычно формируются на срок не более одного месяца.

С помощью системы методов осуществляется планирование финансовых показателей. Методы финансового планирования – это определенные способы и приемы расчета финансовых показателей организации. Финансовое планирование сводится, с одной стороны, к точным расчетам финансовых показателей на ближайшее время и их балансовой увязке в соответствующем финансовом документе, а с другой - к прогнозным расчетам, носящим вероятностный и многовариантный характер.

В практике применяются различные методы:

1. Нормативный.
2. Расчетно-аналитический.
3. Балансовый.
4. Метод оптимизации плановых решений.
5. Программно-целевой.
6. Графический.
7. Экономико-математическое моделирование.

Таким образом, процесс планирования денежных потоков является трудоемким и многоэтапным процессом, основанным на учете всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но именно такой подход позволяет оптимизировать использование денежных ресурсов экономического субъекта с целью достижения поставленных целей.

В главе 2 Анализ системы финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»» автор дает организационно-экономическую характеристику горно-металлургической компании, проводит анализ финансового состояния и системы финансового планирования ПАО «ГМК «Норильский никель»».

ПАО «ГМК «Норильский никель»» – ведущая российская горно-металлургическая корпорация, занимающая лидирующие позиции на глобальном рынке. Компания обладает крупными запасами никелевой руды и является мировым производителем никеля и палладия. Также компания производит платину, медь, серебро, золото, кобальт и ряд других цветных и драгоценных металлов, что подчёркивает диверсифицированность производственной базы предприятия.

Ключевые направления деятельности:

1. Производство высокосортного никеля, палладия, меди, платины, а также кобальта, серебра, золота, родия, иридия, рутения, селена, теллура и технической серы.

2. Добыча и переработка. Например, организация обладает Талнахским месторождением, крупнейшим в мире по запасам медно-никелевых руд.

3. Логистика и инфраструктура. Компания владеет собственным логистическим флотом и транспортными сетями для обеспечения поставки продукции.

4. География: Основные производственные активы сосредоточены на полуострове Таймыр (Норильский промышленный район) и на Кольском полуострове.

5. Экология и развитие. Компания заботится об экологии, модернизируя производство, и постоянно работает над снижением вредных выбросов.

В 2024 году чистая прибыль компании уменьшилась на 43,47% по сравнению с 2023 годом и составила 122 950 млн. руб. Рост процентных платежей по долгам, высокая инфляция в России, которая увеличила операционные расходы и, наконец, отрицательные курсовые разницы в связи с

ослаблением рубля – все это в совокупности сказалось на снижении чистой прибыли.

Данное положение в конечном итоге оказало влияние на решение менеджмента компании по дивидендной политики. Были даны рекомендации не выплачивать дивиденды за 2024 год. Приоритетами названы поддержание финансовой устойчивости, повышение операционной эффективности и инвестиции в перспективные рынки и продукты.

На основании анализа платежеспособности можно сделать вывод, что компания испытывает сложности с погашением краткосрочных обязательств без рефинансирования, так как норма показателей ликвидности за рассматриваемый период не выполнялась.

На протяжении анализируемого периода продажи компании были рентабельными. В 2023 г. значение соответствующего показателя составляло 25,69%; в 2024 г. составило 26,97%, увеличившись на 1,28 процентных пунктов; в 2025 г. снизилось на 2,21 процентных пунктов и составило 24,76%.

Низкий уровень коэффициента оборачиваемости активов (менее 1) говорит о капиталоемкости бизнеса – значительная часть активов представлена внеоборотными активами. Незначительный рост в 2024 г. может быть связан с ростом выручки. Сравнивая оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженности, видно, что дебиторская задолженность оборачивалась быстрее кредиторской. В среднем дебиторская задолженность была погашена за 127 дней, а кредиторская за 146 дней. Это благоприятный сигнал для финансовой устойчивости компании, так как деньги от клиентов поступают быстрее, чем наступает срок оплаты обязательств перед поставщиками и другими кредиторами. По оборачиваемости МПЗ наблюдается положительная динамика, поскольку запасы оборачиваются быстрее. Рост операционного цикла в 2024 г. обусловлен главным образом замедлением оборачиваемости дебиторской задолженности (+33 дня), частичное сокращение в 2025 г. связано с улучшением оборачиваемости запасов (–11 дней), но проблема с дебиторской задолженностью сохраняется.

Прослеживается положительная динамика – доля собственного капитала растёт (с 0,20 до 0,31), а финансовый рычаг снижается с 4,04 до 2,25. Это говорит об улучшении финансовой устойчивости компании за анализируемый период. Тем не менее коэффициент собственности остаётся ниже нормативного значения ($\geq 0,5$), что указывает на сохраняющуюся высокую зависимость от заёмных источников.

Финансовое планирование ПАО «ГМК Норильский никель» основано на механизме, сочетающим в себе стратегическое целеполагание, автоматизированные инструменты и жёсткий контроль исполнения. Это комплексная и технологичная система, осуществляющаяся в рамках масштабов и специфики горно-металлургического холдинга и работающая в условиях волатильного рынка металлов.

Рассмотрим основные компоненты системы.

Стратегическое планирование. Финансовая стратегия компании тесно связана с её долгосрочными бизнес-целями. Ориентируясь на стабильный рост, «Норникель» стремится к повышению эффективности, оптимизации мощностей и сохранению рыночной позиции. Геополитическая ситуация, динамика цен на металлы, экологические требования – внешние факторы, учитываемые при планировании инвестиций и операционных расходов.

Автоматизированные системы бюджетирования и планирования, ключевым элементом которых являются цифровые платформы, обеспечивающие прозрачность, скорость и точность расчётов. Например:

1. АСУ «Бюджет» на базе решения IBM Cognos Analytics. Система была внедрена для автоматизации бюджетного планирования. Благодаря ей компания смогла сократить вдвое сроки подготовки бюджета, вовлечь в процесс функциональные центры ответственности и эффективнее увязывать производственные планы с финансовыми ресурсами.

2. Интеграция с SAP ERP. Соединение АСУ «Бюджет» с системой SAP ERP через Корпоративное Хранилище Данных (КХД) позволило автоматизировать сопоставление фактических данных с плановыми, сделав план-фактный анализ

оперативным и прозрачным. Данный шаг был необходим после введения санкций в 2022 году, в последствии чего немецкая корпорация SAP остановила все продажи, а в 2024 году полностью прекратил поддержку своего ПО для российских компаний и закрыл доступ к облачным сервисам. Таким образом, крупные российские компании лишились прямых обновлений, официальной технической поддержки и доступа к SAP Marketplace. К сожалению, невозможно в короткие сроки заменить SAP на отечественный аналог, поскольку это требует огромных затрат, времени и риска. Крупные корпорации, такие как ПАО «ГМК Норильский никель», сохраняют надежное ядро SAP там, где это возможно, интегрируя его с российскими решениями.

3. Для централизованного управления ликвидностью, денежными потоками и долговым портфелем было внедрено казначейское решение на базе «1С:Управление холдингом». Благодаря этому появилась возможность моделировать платёжный календарь по разным сценариям, контролировать финансовые лимиты и внутригрупповые расчёты.

Инвестиционное планирование. Интеграция отдельных моделей используется в крупных проектах для формирования баланса по каждому инвестиционному направлению и монитора их реализации на всём протяжении срока. При этом инвестиции приоритизируются с учётом риска и ожидаемой отдачи на капитал.

Управление рисками. Процесс планирования связан с механизмами оценки и минимизации рисков. Примером послужат исторические данные о кредитных убытках и прогнозная способность контрагентов к погашению, которые учитываются при создании резерва по дебиторской задолженности. Также используются инструменты сценарного моделирования и стресс-тестирования для оценки потенциального влияния негативных факторов на финансовое состояние.

Контроль исполнения и анализ отклонений. Автоматизированные системы бюджетирования направлены на непрерывный мониторинг исполнения бюджетов. Автоматическое подтягивание фактических данных из учётных

систем позволяет оперативно обнаружить и проанализировать отклонения, корректируя планы при необходимости.

Такая комплексная и технологичная система позволяет «Норникелю» сохранить финансовую устойчивость в условиях волатильности сырьевых рынков, эффективно управлять масштабными инвестиционными программами и обеспечивать ликвидность. Внедрение автоматизация способствует снижению трудоёмкости ручных операций, минимизируя ошибки ручного ввода данных и повышая качество управленческой отчётности.

Бухгалтерский и налоговый учет централизованно ведутся в ООО «Норникель Спутник» (в дочерней компании ПАО «ГМК Норильский никель»»). Обработка первичной документации и автоматизация бизнес-процессов осуществляются с помощью SAP и 1С:УПП.

В рамках отключения прямых обновлений, официальной технической поддержки и доступа к SAP, компании рекомендуется внедрение цифровых инструментов и автоматизации на основании ИИ технологий, так как разработка отечественной системы снизит зависимость от иностранного ПО, что особенно актуально в условиях санкций.

Таким образом, автором предлагается создание системы с использованием ИИ технологии для введения финансового планирования на основе технологической платформы MAGMA. Цель проекта – адаптировать архитектуру и функциональные возможности MAGMA, изначально ориентированные на управление производственными процессами, под задачи комплексного финансового планирования и бюджетирования на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. Таким образом, процесс планирования денежных потоков является трудоемким и многоэтапным процессом, основанным на учете всей финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но именно такой подход позволяет оптимизировать использование денежных ресурсов экономического субъекта с целью достижения поставленных целей.

Итого проведён комплексный анализ традиционных и современных методов и методик финансового планирования, применяемых в практике управления

денежными потоками предприятия. Отмечены как их преимущества, так и недостатки. Рассмотренные методы и методики финансового планирования, позволяют повысить гибкость планирования и учесть неопределённость внешней среды, но требуют более сложных расчётов и высокой квалификации специалистов.

Анализ деятельности ПАО «ГМК „Норильский никель“» за 2023–2025 гг. показывает, что компания не только преодолела негативные финансовые результаты 2024 г., но и вышла на траекторию устойчивого роста. Рост прибыли и наращивание собственного капитала стали ключевыми факторами укрепления платёжеспособности, повышения финансовой устойчивости и рентабельности бизнеса. Кроме того, ускорение оборачиваемости активов отражает позитивные изменения в производственно-техническом потенциале предприятия, свидетельствуя об оптимизации использования ресурсов.

По результатам анализа использования финансовых ресурсов предприятия была выявлена необходимость повышения его финансовой устойчивости. Компании необходимы мероприятия по совершенствованию системы финансового управления. Автором предложены следующие пути совершенствования системы финансового планирования:

1. Сценарное моделирование и стресс-тестирование. Внедрение динамического сценарного планирования вместо статичных бюджетов.
2. При росте себестоимости из-за удорожания логистики и таможенных платежей, перехода на отечественное оборудование (более дорогие закупки и ремонт) и роста стоимости заёмного капитала необходимо оптимизировать структуру затрат.
3. Рекомендуются диверсификация рынков сбыта – активно развивать партнёрства со странами, не участвующими в санкциях (Азия, Ближний Восток, Африка) и переходить на расчёты в национальных валютах или альтернативных валютах (юань, рупии и т. д.).
4. В условиях ограниченного доступа к дешёвому капиталу немаловажно грамотное управление долговой нагрузкой и ликвидностью.

Предложенная автором цифровая система на базе ИИ демонстрирует, что комплексный подход – объединение цифровых инструментов (ИИ, OCR, облачные решения), современных методологий (сценарное моделирование, риск-ориентированный учёт) и организационных изменений (обучение, перераспределение функций) – действительно позволяет:

- повысить точность финансовых прогнозов;
- ускорить процесс принятия управленческих решений;
- обеспечить адаптивность компании к изменениям внешней среды (санкции, новые законы, волатильность рынков).

Таким образом, гипотеза исследования полностью подтверждается на примере предложенного решения. Система не просто автоматизирует отдельные операции, а трансформирует всю систему финансового планирования, делая её более устойчивой и эффективной.