

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»
студента 2 курса экономического факультета
Абдирахимова Илхамджана

**Тема работы: «Развитие механизмов финансового планирования
предприятия»**

Научный руководитель:
профессор кафедры финансов и кредита,
д.э.н., профессор

_____ А.А. Фирсова

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

_____ О. С. Балаш

Саратов 2026

Актуальность темы совершенствования системы финансового планирования предприятия обусловлена тем, что финансовое планирование – один из наиболее основных инструментов планирования в целом. Это связано с тем, что прогноз движения денежных потоков позволяет определить, каковы финансовые возможности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе, достаточно ли собственных средств для покрытия всех текущих и обязательных расходов.

Финансовое планирование необходимо для защиты предприятия от влияния негативных внешних факторов, для обеспечения финансовой устойчивости, достижения высокого результата финансово-хозяйственной деятельности. В рыночной экономике, где развита конкуренция, где налоговое законодательство сурово в своих нормах, планирование позволяет защитить предприятие и обезопасить от неожиданного ухудшения финансового состояния и, возможно, даже банкротства.

В финансовом планировании обеспечивается взаимоувязка и аккумуляция всех планов предприятия: планов коммерческой деятельности, плана по труду и заработной плате, планов по затратам и себестоимости и других. Это предопределяет важность и повышенную ответственность за обоснованность, реалистичность и эффективность финансового планирования.

Актуальность выбранной темы подчеркивает тот факт, что планирование является необходимой предпосылкой эффективной и стабильной предпринимательской деятельности.

Объектом исследования является финансово-хозяйственная деятельность предприятия ОАО «Хлебпром». Предметом исследования является система финансового планирования предприятия.

Целью данной ВКР является выявление недостатков в системе финансового планирования ОАО «Хлебпром» и разработка мер ее усовершенствованию.

Достижение поставленной цели требует решения следующих задач:

- изучить теоретические аспекты финансового планирования на предприятии;
- дать общую характеристику ОАО «Хлебпром»;
- провести анализ финансового состояния предприятия;
- провести анализ финансовой структуры предприятия;
- разработать направления совершенствования системы финансового планирования ОАО «Хлебпром».

Научная новизна данной работы заключается в следующем:

- уточнены критерии формирования ЦФО с учетом специфики отрасли и особенностей ведения бухгалтерского учета;
- исследованы проблемы и перспективы формирования центров финансовой ответственности торгово-промышленных предприятий;
- разработаны рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования ОАО «Хлебпром».

Методами исследования являются дедукция, анализ, сравнение.

Для написания магистерской диссертации были использованы учебные пособия и другие работы, созданные экономистами, которые сделали вклад финансовое планирование и финансовый анализ. Также в качестве источников информации были изучены внутренние локально-нормативные документы и финансовая отчетность ОАО «Хлебпром».

Каждое предприятие, вне зависимости от сферы деятельности, не может обойтись без регулярного планирования. Именно поэтому составление бюджетов (производственных и финансовых планов) – ключевая часть аналитической работы любой компании.

Бюджетирование помогает избежать нерациональных трат: оно позволяет заранее продумать хозяйственные операции, грамотно выстроить движение товаров, материалов и денег, а затем проследить, насколько все идет по плану. По сути, это целая система внутреннего финансового управления, которая объединяет современные подходы к планированию, учету, контролю и анализу.

Главная цель бюджетирования – это укрепить финансовое здоровье компании и сделать ее более устойчивой. Это касается как предприятия в целом, так и его отдельных подразделений. Достигается это за счет:

- четкой ориентации на цели и слаженной координации всех процессов, связанных с движением денег и их источников;
- своевременного выявления рисков и активного снижения их влияния;
- повышения гибкости компании в меняющихся экономических условиях.

Финансовое планирование и финансовый анализ являются ключевыми инструментами, которые помогают компаниям эффективно управлять своими финансами. Подготовка финансовых отчетов является ключевым аспектом в современном бизнесе. Они не только предоставляют информацию о текущем финансовом положении компании, но и позволяют анализировать ее деятельность в прошлом. Это помогает руководству компании принимать взвешенные решения, направленные на улучшение ее финансового состояния и повышение конкурентоспособности на рынке.

В результате, финансовое планирование имеет за цель конвертацию стратегических целей организации в конкретные финансовые и экономические показатели. Грамотное финансовое планирование способствует финансовой устойчивости и привлечению инвестиций, что является ключевым фактором для успешного развития организации.

Торгово-производственная компания ОАО «Хлебпром» основана в 1982 году. Входит в число ведущих российских производителей кондитерского рынка. Компания насчитывает более 3000 сотрудников, включает три производственные площадки в Красногорске, Ярцево, Челябинске и 15 сбытовых подразделений по всей территории РФ. Продукция компании представлена брендами Mirel, «Частная галерея», «Русская нива», Dr. Körner, «Усладов», Merba, ElMarino, LaKukuruza и реализуется через все крупнейшие торговые сети страны. В настоящее время открыты торговые представительства в 7ми регионах России: Сибирь, Урал, Волга, Юг, Северозапад, Центральная Россия, Москва и Московская область. Осуществляются экспортные поставки

продукции в страны ближнего и дальнего зарубежья: Беларусь, Азербайджан, Германия, США, Сербия, Израиль.

Уставный капитал компании - 57120 тыс. рублей (состоит из 1632 обыкновенных акций номиналом 35 тысяч рублей каждая).

Финансовое состояние ОАО «Хлебпром» за последние три года улучшилось - ключевые показатели растут, компания стабильно увеличивала выручку, прибыль и активы, сохраняя при этом хорошую финансовую устойчивость. По данным на 2024 год, финансовое состояние ОАО «Хлебпром» оценивалось как значительно лучше среднего по отрасли, и по России. Компания демонстрировала высокую рентабельность, хорошую ликвидность и финансовую устойчивость. В 2025 году рост выручки и прибыли продолжился, хотя темпы увеличения активов замедлились. Более подробно финансовое состояние рассмотрим в следующем разделе.

Прибыль сократилась примерно на 50% за период с 2023 по 2025 год. Одна из основных причин снижения нераспределенной прибыли - выплата дивидендов акционерам. Когда компания распределяет часть прибыли в виде дивидендов, эта сумма вычитается из нераспределенной прибыли. Если в 2024 или 2025 годах ОАО «Хлебпром» увеличило размер дивидендов по сравнению с 2023 годом, это могло привести к сокращению нераспределенной прибыли.

Компания направила часть прибыли на капитальные вложения (покупку оборудования, технологий, расширение производства). Такие расходы уменьшают нераспределенную прибыль, так как средства направляются на будущее развитие, а не накапливаются.

В 2025 году компания значительно увеличила объем вложений (более 679 млн. руб.), но также активно списывала активы (156 млн. руб.). Общий объем незавершенных вложений вырос более чем в 3 раза по сравнению с началом года.

Компания находится в фазе активного обновления и расширения производственной базы - строит новые объекты, обновляет оборудование, но

при этом оптимизирует активы (списывает устаревшие). Это признак стратегического развития и инвестиций в будущее.

Изучение финансовых результатов компании позволило сделать вывод, что продажи растут, а значит, компания продает все больше своей продукции, активы наращиваются и у компании становится больше ценностей (оборудование, недвижимость, деньги на счетах и т. д.).

Кроме того, у ОАО «Хлебпрома» есть два важных преимущества:

- финансовая устойчивость: у компании достаточно своих средств, чтобы спокойно расплатиться по всем долгам;

- ОАО «Хлебпром» не просто имеет прибыль, а умеет стабильно ее генерировать, то есть бизнес устроен так, что деньги сами «текут» в кассу.

А еще компания обгоняет конкурентов: ее показатели (прибыль, объемы продаж, эффективность использования ресурсов) намного лучше средних по отрасли. Это значит, что «Хлебпром» работает эффективнее, чем многие другие компании в этой сфере.

Анализ динамики показателей устойчивости в таблице 1 позволил сделать следующие выводы.

1. Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5–2,5). Если коэффициент 3,5 - значит, у компании денег и товаров на складе в 3,5 раза больше, чем нужно для оплаты ближайших счетов. Рост с 2,1 до 3,5 говорит о том, что компания стала более платежеспособной и может без проблем расплатиться по текущим долгам.

2. Коэффициент абсолютной ликвидности (норма: $\geq 0,2$). Это наличные или деньги на счетах, которые можно сразу потратить на долги. Если коэффициент вырос с 0,8 до 1,9, это значит: компания накопила достаточно «живых» денег, чтобы моментально закрыть все срочные обязательства. Это хороший знак, т.е. бизнес не будет искать деньги, если вдруг потребуется срочно что-то оплатить.

3. Коэффициент быстрой ликвидности (норма: ≥ 1). Здесь нужно проанализировать, сможет ли компания расплатиться по долгам без учета

товаров на складе (которые еще нужно продать). Рост с 1,5 до 2,8 означает: даже если отложить запасы в сторону, у компании достаточно средств (деньги, дебиторская задолженность и т.д.), чтобы покрыть обязательства. Финансовая устойчивость заметно улучшилась.

4. Коэффициент автономии (норма: $\geq 0,5$). Показывает, насколько компания зависит от кредитов. Если коэффициент 0,7 - значит, 70 % средств компании ее собственные, а 30 % - заемные. Это хороший показатель: бизнес опирается на свои ресурсы.

5. Коэффициент капитализации (норма: ≤ 1). Обратная сторона автономии: сколько заемных денег приходится на каждый рубль собственных. Снижение с 0,8 до 0,4 означает, что компания стала меньше зависеть от кредитов, долговая нагрузка снизилась вдвое. Проще говоря, раньше на каждый рубль своих денег приходилось 80 копеек долгов, а теперь только 40 копеек.

6. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норма: > 0). Он говорит о том, хватает ли компании своих денег для повседневной работы (закупка сырья, зарплата, аренда и т.п.). Рост с 0 до 0,5 - это большой прогресс: раньше бизнесу приходилось занимать для текущих нужд, а теперь он может финансировать их за счет собственных средств.

7. Рентабельность активов (ROA). Показывает, насколько эффективно компания использует свое имущество (оборудование, здания, деньги). Значение 0,2 (или 20 %) значит, что на каждые 100 рублей активов компания получает 20 рублей прибыли. Стабильность этого показателя говорит о том, что бизнес работает устойчиво и не теряет эффективность.

8. Рентабельность собственного капитала (ROE). Отражает, сколько прибыли приносят вложения владельцев компании. Значение 0,3 (или 30 %) означает: на каждые 100 рублей, вложенных собственниками, бизнес приносит 30 рублей дохода. Это высокая отдача, т.е. владельцы получают хороший доход на свои инвестиции.

9. Рентабельность продаж (ROS). Показывает долю прибыли в общей выручке. Например, значение 0,1 (10 %) - это 10 рублей прибыли с каждых 100

рублей продаж. Колебания с 0,1 до 0,2 могут означать, что: компания то повышает цены, то снижает; затраты на производство то растут, то падают; меняются объемы продаж или скидки для клиентов.

Таким образом, по данным анализа ОАО «Хлебпром» за 2023–2025 годы финансовое состояние компании можно охарактеризовать как устойчивое и динамично развивающееся. Это подтверждается ростом ключевых показателей, улучшением структуры капитала и высокой рентабельностью.

Система финансового планирования ОАО «Хлебпром» - это сложный процесс, который состоит из: бюджетирования, управления расходами и контроля за достижением целевых показателей. Эта система имеет мощную информационно-компьютерную поддержку в виде единой ERP-системы на платформе Microsoft Dynamics, которая заменила разрозненные решения, которые использовались в подразделениях холдинга. Сейчас с ее помощью ежедневно осуществляется более 10 тысяч отгрузок и планируется более 500 рейсов корпоративного и наемного транспорта. Общее число пользователей превышает 300 человек в центральном офисе и региональных подразделениях.

Все подразделения компании подключены к модулям ERP, автоматизирующим продажи, формирование отчетности, складской учет готовой продукции, транспортную логистику. Интеграция решения с системами управления складами и маршрутизации доставки обеспечивает эффективный контур управления ежедневными поставками, одновременно предоставляя оперативную информацию о работе подразделений топ-менеджменту компании в режиме реального времени. Обмен документами с контрагентами автоматизирован средствами EDI, которая существенно оптимизировала процессы обработки поступающих заказов. Также проведена интеграция ERP с интернет-магазином и системой мобильной торговли.

Одной из особенностей этой системы - облачная архитектура решения. Первоначально в качестве базовой архитектуры, рассматривался принцип автономной работы системы в каждом территориальном подразделении. Этот выбор был обусловлен недостаточной пропускной способностью и

стабильностью работы каналов связи в регионах. Однако впоследствии, уже после старта проекта, развитие телекоммуникаций в регионах позволило минимизировать риски, связанные с временным отсутствием доступа к удаленным базам данных.

В 2022 году производитель Microsoft Dynamics официально прекратил продажи и обновления программы в России. В этой связи ОАО «Хлебпром» необходимо переходить на российские решения, чтобы снизить риски и повысить безопасность данных.

Кроме ERP-системы, в ОАО «Хлебпром» внедрила российской интеллектуальной системы управления цифровыми процессами и документами Directum. В результате компания перешла с устаревшей платформы документооборота на современное решение компании Directum.

Через систему ежемесячно проходит около 200 приказов, 400 служебных записок, 120 доверенностей, 200 заявлений на отпуска и командировки, 200 договоров и 500 дополнительных соглашений/спецификаций. На текущий момент база Directum содержит тысячи разнообразных документов с историей их движения и исполнения.

Анализ деятельности компании ОАО «Хлебпром» показал, что компания растет, появляется больше операций и процессов. В тоже время на развитие нужны инвестиции, так как открываются новые филиалы и направления бизнеса.

Чтобы финансовая отчетность была понятной и полезной, важно детализировать структуру затрат. Оптимальный уровень детализации - отдельные подразделения компании: цеха, участки, службы. Это позволит:

- точно рассчитать себестоимость по составляющим;
- оценить объем средств, вложенных в запасы;
- увидеть прямую связь между расходами и финансовым результатом.

Логично придерживаться единого принципа группировки для доходов и расходов. Например, если доходы учитываются по продуктовым направлениям, то и затраты лучше распределять по тому же принципу.

Благодаря новой финансовой структуре, по оценкам экспертов, прямые затраты можно сократить на 20%, а косвенные – на 15%, а продажи продукции вырастут на 10%.

Опираясь на финансовый результат 2025 года, годовая экономия составит 4 млрд. руб., а доходы (выручка) увеличатся на 2,83 млрд. руб. Экономический эффект от предложенного мероприятия составит 6,83 млрд. руб.

Для растущего ОАО «Хлебпром» такая система - ключ к прозрачности, дисциплине и устойчивому развитию

Еще одно перспективное направление – переход на отечественное программное обеспечение.

Переход на российскую ERP-систему обусловлен факторами:

- крупные иностранные компании ушли с российского рынка;
- больше нет технической поддержки и обновлений;
- из-за санкций в любой момент доступ к системе могут заблокировать;
- продлить лицензию часто невозможно.

Переход на «1С:ERP» снизит риски - больше не придётся бояться, что иностранная система перестанет работать; будет точно соответствовать российскому законодательству; повысит безопасность данных - они останутся в России и будут под контролем; получит гибкую систему, которую можно подстраивать под свои задачи.

По результатам исследования деятельности ОАО «Хлебпром» для совершенствования финансового планирования на предприятии предложена модернизация финансовой структуры организации, то есть по каждому бренду предлагается выделить отдельный центр затрат. Также предложено придерживаться единого принципа группировки для доходов и расходов. То есть, если доходы учитываются по продуктовым направлениям, то и затраты лучше распределять по тому же принципу. Экономическая целесообразность внедрения предлагаемого мероприятия была обоснована в работе.