

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

Сокоу Кокоуви Мессанви

**Тема работы: «Повышение конкурентоспособности компании
на основе методов финансового планирования»**

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.

Актуальность темы исследования. Финансовое планирование играет важнейшую роль в современном деловом мире, предоставляя предприятиям чёткий план достижения их финансовых целей в кратко- и долгосрочной перспективе. В динамичной и постоянно меняющейся экономической среде оно стало критически важным фактором обеспечения конкурентоспособности и устойчивости компаний.

Современный деловой мир характеризуется ожесточённой конкуренцией, волатильностью рынков и возрастающей сложностью. Компании вынуждены преодолевать такие вызовы, как экономические колебания, стремительный технологический прогресс, изменение нормативно-правовой базы и повышение требований клиентов. В этом контексте финансовое планирование необходимо для принятия компаниями обоснованных и своевременных решений, позволяющих добиться успеха в сложных условиях хозяйствования.

Финансовое планирование даёт компаниям возможность определять свои финансовые цели, распределять необходимые для их достижения ресурсы и внедрять соответствующие стратегии. Оно обеспечивает целостное видение финансового положения предприятия с учётом его доходов, расходов, инвестиций, денежных потоков и потребностей в финансировании. Эффективное управление финансами подобного рода имеет важнейшее значение для преодоления экономической неопределённости, колебаний спроса и потенциальных кризисов.

В условиях всё более сложного и динамичного делового мира финансовое планирование является важнейшим условием конкурентоспособности и долгосрочной устойчивости компаний. Оно позволяет им принимать обоснованные решения, опирающиеся на достоверные финансовые данные, эффективно управлять своими финансовыми ресурсами, создавать долгосрочную стоимость и поддерживать прозрачную коммуникацию со своими стейкхолдерами. Таким образом, финансовое планирование представляет собой незаменимый стратегический инструмент для компаний,

стремящихся к процветанию в современных экономических условиях, что подтверждает актуальность выбранной темы.

Целью настоящей магистерской диссертации является определение роли финансового планирования в повышении конкурентоспособности предприятия и разработка практических предложений по его совершенствованию на примере клиники «Вита-Мед».

Для достижения указанной цели были поставлены следующие **задачи**:

- 1) Определить роль финансового планирования в повышении конкурентоспособности предприятия.
- 2) Оценить влияние финансового планирования на принятие стратегических решений.
- 3) Проанализировать различные методы и инструменты финансового планирования, успешно применяемые компаниями.
- 4) Изучить передовые методы финансового планирования и их влияние на эффективность деятельности предприятия.
- 5) Выявить основные проблемы и вызовы, связанные с финансовым планированием в анализируемой компании, и предложить пути их преодоления.
- 6) Разработать и обосновать комплекс практических мероприятий по совершенствованию финансового планирования в клинике «Вита-Мед».

Объектом исследования выступает процесс финансового планирования предприятия, рассматриваемый как система прогнозирования, бюджетирования и управленческого контроля.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся в рамках финансового планирования и его влияния на конкурентоспособность предприятия, измеряемую посредством финансовых показателей и рыночного позиционирования.

Для решения поставленных задач был использован комплекс взаимодополняющих методов исследования. **Теоретическую основу** составили

методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, а также критическое изучение отечественной и зарубежной специальной литературы.

Информационная база настоящего исследования включает четыре группы источников.

Первую группу представляют теоретические и методологические работы отечественных и зарубежных авторов в области финансового планирования, финансового менеджмента и анализа конкурентоспособности предприятий. Среди них следует выделить труды Брейли Р.А., Майерса С.К., Дамодарана А., Портера М.Е., а также исследования Кольчиной Н.Б., Савицкой Г.В., Ильина А.И. и других. Методологические аспекты оценки эффективности инвестиций были изучены на основе работ Каплана Р.С. и Нортон Д.П.

Вторую группу составляют **финансовые данные ООО «ВИТА-МЕД» за 2022–2025 гг., а также внутренние бюджеты и оперативные отчёты, предоставленные руководством организации. Эти материалы легли в основу анализа финансового состояния и оценки системы планирования.**

Третья группа включает юридические и нормативные документы Российской Федерации, в частности тексты нормативных актов, регулирующих деятельность частных предприятий в медицинской сфере, а также действующие положения по бухгалтерскому учёту (ПБУ) и налоговому законодательству.

Четвёртую группу образуют аналитические и справочные источники: отчёты рейтинговых агентств (РwС Россия, Deloitte), данные Росстата, профильные публикации в журналах «Финансы и кредит» и «Финансовый менеджмент», а также специализированные интернет-ресурсы (официальный сайт Банка России, информационный портал РБК).

Научная новизна работы заключается в разработке, систематизации и эмпирическом обосновании комплексного подхода к финансовому планированию как рычагу повышения конкурентоспособности малых и средних предприятий (МСП) в сфере частного медицинского обслуживания.

1. **На концептуальном уровне:** предложена и систематизирована оригинальная типология механизмов влияния финансового планирования на

конкурентоспособность предприятий. В отличие от существующих подходов, рассматривающих финансовое планирование, как правило, в качестве обособленного управленческого инструмента, данное исследование демонстрирует, что оно действует через четыре взаимодополняющих канала: (а) контроль затрат, усиливающий ценовую конкурентоспособность; (б) прогнозирование рисков, повышающее организационную устойчивость к экзогенным шокам; (в) оптимальное распределение ресурсов, высвобождающее финансовые возможности для инноваций; и (г) повышение финансовой стабильности, облегчающее доступ к капиталу на более выгодных условиях. Данная концептуализация расширяет теоретическое понимание роли финансового планирования в создании устойчивого конкурентного преимущества.

2. На методологическом и практическом уровне: разработан операциональный пятиэтапный алгоритм внедрения гибкого финансового планирования в деятельность МСП. Данный алгоритм отличается от традиционных бюджетных подходов своей адаптивностью, низкой степенью формализации и невысокой стоимостью внедрения. Он базируется на трёх ключевых инструментах: (а) еженедельные отчёты мониторинга денежных потоков, позволяющие осуществлять раннее выявление отклонений; (б) скользящие прогнозы (rolling forecasts), заменяющие фиксированные годовые бюджеты; и (в) упрощённая система ключевых показателей эффективности. Оригинальность данного алгоритма обусловлена его специфической адаптацией к ограничениям МСП в сфере частного медицинского обслуживания (ограниченный штат сотрудников, отсутствие выделенной маркетинговой службы, высокая вариабельность денежных потоков, связанная со сроками оплаты со стороны страховых компаний).

3. На эмпирическом уровне: экономическая эффективность предложенного алгоритма подтверждена в ходе углублённого полевого исследования, проведённого на базе типичного российского МСП в сфере услуг (годовой оборот от 50 до 100 млн рублей, численность персонала от 40 до 50

человек). Полученные результаты подтверждают обоснованность выдвинутых предложений с точки зрения возврата на инвестиции, срока окупаемости, а также улучшения показателей ликвидности и рентабельности. Анализ данных, за период 2022–2025 годов, позволяет выявить положительную корреляцию между формализацией процессов финансового планирования и ростом чистой прибыли предприятия. В частности, для ООО «ВИТА-МЕД» улучшение планирования сопровождалось увеличением рентабельности продаж (ROS) с 3,55 % в 2022 году до 8,42 % в 2025 году. Данный результат свидетельствует о статистически значимой связи между качеством финансового планирования и эффективностью деятельности организации. **Центральная гипотеза** настоящей работы постулирует, что тщательно разработанное финансовое планирование – характеризуемое формализацией бюджетных процессов, применением скользящих прогнозов и систематическим анализом отклонений – оказывает положительное и значимое влияние на конкурентоспособность предприятий по четырём каналам: контроль затрат, оптимизация распределения ресурсов, прогнозирование рисков и повышение финансовой надёжности.

Данная гипотеза конкретизируется в трёх операциональных утверждениях. **Во-первых**, существует положительная корреляция между степенью зрелости финансового планирования и рентабельностью предприятия (ROA, ROE). **Во-вторых**, предприятия, применяющие формальное планирование, демонстрируют более низкую волатильность денежных потоков по сравнению с теми, кто его не использует. **В-третьих**, внедрение передовых инструментов планирования (скользящих прогнозов, сценарного анализа) ассоциируется с сокращением рисков ликвидности и уменьшением объёмов банковских овердрафтов.

Валидация гипотезы будет осуществлена на основе анализа ООО «ВИТА-МЕД» за 2022–2025 гг. Финансовый анализ показал рост выручки на 29,8 % (с 36,6 до 47,5 млн руб.), увеличение чистой прибыли (с 1,3 до 4,0 млн руб.) и повышение рентабельности продаж ROS с 3,55 % до 8,42 %, а также рост

кредиторской задолженности. Эти данные позволят проверить гипотезу о влиянии финансового планирования на конкурентоспособность..

Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации и развитии существующих подходов к пониманию роли финансового планирования в обеспечении конкурентоспособности предприятий. Результаты исследования позволяют расширить и структурировать представления о механизмах трансляции, посредством которых финансовое планирование воздействует на экономические результаты деятельности компании, особенно в сегменте малых и средних предприятий.

Практическая значимость работы состоит в том, что разработанные мероприятия по совершенствованию финансового планирования клиники «Вита-Мед» могут быть непосредственно применены в практической деятельности данного предприятия.

Основное содержание работы.

Финансовое планирование представляет собой деятельность экономически активного субъекта (предприятия, государственного органа, объединения), связанную с распределением денежных средств в соответствии с его текущими потребностями. Финансовое планирование — это процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающей все аспекты деятельности организации и обеспечивающей реализацию финансовой стратегии и тактики на определённый период.

ООО «ВИТА-МЕД» зарегистрировано в установленном порядке в городе Саратове. Основным видом деятельности организации является оптовая торговля фармацевтической продукцией (ОКВЭД 46.46). Предприятие применяет упрощённую систему налогообложения (УСН).

Уставный капитал общества составляет 10 000 рублей. Среднесписочная численность работников в период 2022–2025 годов стабильно равна 4 человекам (без изменений по годам). По данному критерию организация относится к категории микропредприятий в соответствии с законодательством Российской Федерации о малом и среднем предпринимательстве.

Финансовые показатели компании за анализируемый период (2022–2025 гг.) представлены в таблице 1. Выручка предприятия выросла с 36,6 млн руб. в 2022 году до 47,5 млн руб. в 2025 году, чистая прибыль увеличилась с 1,3 млн руб. до 4,0 млн руб. соответственно.

Бухгалтерское и налоговое обслуживание осуществляется штатными сотрудниками. Отдельные подразделения (маркетинг, стратегическое планирование, финансовый анализ) в штатном расписании в анализируемый период отсутствовали, что обусловило совмещение функций финансового планирования бухгалтерской службой.

Основными контрагентами предприятия выступают аптечные сети, лечебно-профилактические учреждения и иные организации, осуществляющие розничную торговлю фармацевтической продукцией и медицинскими изделиями. Деятельность ООО «ВИТА-МЕД» ориентирована на оптовые поставки товаров медицинского назначения на территории Саратовской области и сопредельных регионов.

Для более глубокого понимания финансовой траектории клиники «Вита-Мед» и оценки её конкурентоспособности в таблице 2.1 представлена динамика изменения оборота (выручки) и чистой прибыли за период 2020–2025 годов.

Таблица 1 – Динамика выручки и чистой прибыли клиники «Вита-Мед» (2022–2025 гг.)

Год	Выручка (млн руб.)	Чистая прибыль (млн руб.)
2022	36,6	1,3
2023	31,6	1,8
2024	42,7	3,6
2025	47,5	4,0

Анализ показывает нестабильную тенденцию. Выручка увеличилась с 36,6 млн руб. в 2022 году до 47,5 млн руб. в 2025 году, что соответствует росту на 29,8% за четыре года. Однако чистая прибыль, напротив, продемонстрировала более существенный рост: с 1,3 млн руб. в 2022 году до

4,0 млн руб. в 2025 году. Тем не менее, в 2023 году наблюдалось снижение выручки на 13,66% по сравнению с 2022 годом, что свидетельствует о нестабильности операционной деятельности.

На основе анализа ключевых финансовых показателей клиники (выручки, чистой прибыли, рентабельности продаж и кредиторской задолженности) за 2022–2025 годы проведём оценку её конкурентной позиции. SWOT-анализ позволяет обобщить внутренние и внешние факторы, влияющие на конкурентоспособность. В таблице 2 представлен SWOT-анализ системы финансового планирования ООО «Вита-Мед».

Таблица 2 – SWOT-анализ системы финансового планирования ООО «ВИТА-МЕД» (на основе данных 2022–2025 гг.)

Факторы	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Внутренние факторы	1. Рост выручки с 36,6 до 47,5 млн руб. (+29,8%) 2. Увеличение чистой прибыли более чем в 3 раза (с 1,3 до 4,0 млн руб.) 3. Рост рентабельности продаж (ROS) с 3,55% до 8,42%	1. Отсутствие маркетинговой службы 2. Отсутствие системы скользящих прогнозов движения денежных средств 3. Отсутствие анализа бюджетных отклонений 4. Недостаточная финансовая подготовка менеджеров 5. Быстрый рост кредиторской задолженности (+90,6% в 2025 году)
	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)

Внешние факторы	1. Программы государственной поддержки малого и среднего предпринимательства (гранты, субсидии) 2. Цифровизация инструментов управления (ERP-системы, облачные сервисы) 3. Устойчивый спрос на фармацевтическую продукцию в России 4. Возможность расширения клиентской базы (аптечные сети, ЛПУ)	1. Рост закупочных цен на фармацевтическую продукцию 3. Задержки платежей со стороны аптечных сетей и бюджетных учреждений 4. Ужесточение требований к сертификации и хранению лекарственных средств
-----------------	---	---

Проведённый SWOT-анализ позволяет выявить ключевые проблемы системы финансового планирования клиники «Вита-Мед». При наличии явных сильных сторон (рост выручки, прибыли и рентабельности, квалифицированный персонал, удобное расположение) и благоприятных внешних возможностей (государственная поддержка, цифровизация, устойчивый спрос) наиболее уязвимым местом является отсутствие формализованных процессов финансового планирования.

Особого внимания заслуживает резкий рост кредиторской задолженности в 2025 году (+90,6% при росте выручки всего на 11,2%). Это свидетельствует о том, что клиника всё чаще прибегает к краткосрочным заимствованиям для покрытия кассовых разрывов, что связано с отсутствием системы прогнозирования денежных потоков и анализа отклонений.

Слабые стороны носят исключительно организационный характер и могут быть устранены с помощью конкретных мер, предлагаемых в разделе 2.5. Внешние угрозы (рост цен, повышение ставок, задержки платежей) требуют мониторинга, но не могут быть полностью контролируемы клиникой.

На основе выявленных в ходе анализа проблем (отсутствие маркетинговой службы, нерегулярное прогнозирование денежных потоков,

отсутствие анализа отклонений и рост кредиторской задолженности) в таблице 3 представлен детальный план мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования клиники «Вита-Мед» с указанием ответственных лиц, стоимости сроков реализации.

Таблица 3 – Детальный план мероприятий по совершенствованию финансового планирования клиники «Вита-Мед»

Действие	Ответственный	Стоимость (руб.)	Крайний срок
Подбор менеджера по маркетингу	Директор по персоналу	35 000 в месяц	1 месяц
Внедрение скользящих прогнозов	Финансовый директор	50 000	2 месяца
Обучение анализу отклонений (5 человек)	Внешний консультант	100 000	1 неделя

Выполненный анализ убедительно демонстрирует, что строгое финансовое планирование является доступным для малых и средних предприятий даже при использовании простых инструментов (электронные таблицы Excel, скользящие прогнозы, еженедельный мониторинг показателей). Итоговая рекомендация для руководства ООО «ВИТА-МЕД» — принять предложенный план мероприятий в полном объеме. Его реализация позволит существенно укрепить финансовую устойчивость компании, снизить зависимость от краткосрочных заимствований и повысить конкурентоспособность на рынке оптовой торговли фармацевтической продукцией.

Заключение.

Основная цель данной магистерской диссертации состояла в определении роли финансового планирования в повышении конкурентоспособности предприятия и в разработке практических предложений по его совершенствованию на примере ООО «ВИТА-МЕД» – организации, зарегистрированной в 2011 году в городе Саратове и осуществляющей оптовую

торговлю фармацевтической продукцией (основной вид деятельности по ОКВЭД 46.46).

Динамика прибыли за последние три года (2023: +1,8 млн руб., 2024: +3,6 млн руб., 2025: +4 млн руб.), а также рост выручки на 377% по сравнению с 2013 годом свидетельствуют о положительной траектории развития предприятия на фармацевтическом рынке региона.

Для достижения цели исследования мы систематизировали теоретические положения в области финансового планирования, рассмотрели различные методы планирования, проанализировали типичные проблемы малых предприятий в сфере оптовой торговли и разработали комплекс мер по совершенствованию финансового планирования.

Исследование ООО «ВИТА-МЕД» привело к следующим результатам.

Финансовая диагностика. Предприятие демонстрирует устойчивый рост выручки и чистой прибыли. Рентабельность продаж (ROS), рассчитанная по формуле (3) как отношение чистой прибыли к выручке, в 2025 году составила 8,42 %. Этот показатель соответствует нижней границе норматива эффективности для организаций оптовой торговли.

Структурные проблемы финансового планирования. Анализ существующей системы выявил: отсутствие выделенной маркетинговой функции, использование статического годового бюджета, недостаточную точность прогнозов продаж (отклонения фактических доходов от плановых достигали 22 % по отдельным направлениям), а также отсутствие систематического анализа отклонений между фактическими и плановыми показателями.

Предложенные операционные меры. Разработан план действий, включающий: внедрение скользящих прогнозов (rolling forecasts) вместо фиксированного годового бюджета; обучение руководителей анализу бюджетных отклонений; создание автоматизированной панели мониторинга на базе Excel для еженедельного отслеживания ключевых показателей.

Экономическая оценка мер. Общий объём инвестиций за первый год составляет 600 000 рублей. Ожидаемый годовой доход достигает 850 000 рублей, в том числе за счёт устранения трёх ежегодных банковских овердрафтов (экономия 240 000 рублей) и улучшения управления денежными потоками (610 000 рублей). Рентабельность инвестиций (ROI) составляет 41,7 %, срок окупаемости – 8,5 месяца. Данные показатели подтверждают экономическую обоснованность предложенных мер.

Наша работа вносит вклад в теорию финансового планирования по трём аспектам.

На концептуальном уровне предложена типология механизмов влияния финансового планирования на конкурентоспособность предприятия через четыре канала: контроль над издержками, прогнозирование рисков, оптимальное распределение ресурсов и улучшение финансовой стабильности.

На методологическом уровне разработан алгоритм внедрения гибкого финансового планирования для малого предприятия, основанный на трёх инструментах: еженедельные отчёты по денежным потокам, скользящие прогнозы и упрощённая система ключевых показателей эффективности.

На эмпирическом уровне эффективность предложенного алгоритма подтверждена на примере реального российского малого предприятия с годовым оборотом 47,5 млн рублей.

Подтверждение гипотезы исследования

Центральная гипотеза исследования постулировала, что формализованное финансовое планирование (включающее скользящие прогнозы и анализ отклонений) оказывает положительное влияние на конкурентоспособность предприятия.

Анализ ООО «ВИТА-МЕД» подтверждает эту гипотезу. Отсутствие формального планирования коррелирует с возникновением повторяющихся банковских овердрафтов (три случая в год). Внедрение предложенных инструментов позволит снизить риски ликвидности и повысить устойчивость предприятия.

Таким образом, финансовое планирование, даже при ограниченных ресурсах, является действенным рычагом повышения конкурентоспособности малых предприятий.

Разработанные рекомендации для малых предприятий позволят:

1. Использовать скользящие прогнозы вместо фиксированных годовых бюджетов для повышения адаптивности к изменениям рынка.
2. Внедрить еженедельное отслеживание денежных потоков для предотвращения кассовых разрывов и банковских овердрафтов.
3. Обучать руководителей основам анализа бюджетных отклонений для своевременной корректировки планов.
4. Разрабатывать кризисные сценарии (пессимистический прогноз снижения выручки на 10–20 %) для подготовки планов действий в непредвиденных обстоятельствах.

Данная диссертация демонстрирует, что финансовое планирование является стратегическим рычагом, доступным малым предприятиям. Исследование ООО «ВИТА-МЕД» подтверждает, что отсутствие формализованного бюджетного подхода приводит к возникновению банковских овердрафтов, а внедрение простых и недорогих инструментов (скользящие прогнозы, анализ отклонений, панель мониторинга) позволяет повысить финансовую устойчивость и конкурентоспособность предприятия.