

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 3 курса экономического факультета

**Плясуновой Светланы Витальевны**

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

Научный руководитель:

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Зав. кафедрой финансов и кредита,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ О. С. Балаш

Саратов 2023

В современной рыночной экономике роль финансов и процесса финансового планирования очень важна при оценке деятельности организаций. Особое значение имеет финансовое планирование, включающее в себя рациональный подбор и распределение необходимого количества ресурсов между подразделениями предприятия.

Все стороны функционирования организации охватывает финансовое планирование, при этом обеспечивая получение и использование финансовых, материальных и трудовых ресурсов, а также создание условий для повышения эффективности работы предприятия.

**Актуальность темы исследования** обусловлена тем, что финансовое планирование – это важный элемент в системе стратегического и оперативного планирования. Оно является первым этапом, определяющим параметры предстоящей хозяйственной деятельности предприятия в формате конкретных целевых ориентиров для работы. Также финансовое планирование выступает и заключительным этапом, на котором количественные показатели отражаются в показателях производственных и кадровых планов.

Главным критерием успешного ведения бизнеса является возможность составления прогнозов результатов деятельности. Именно по этой причине финансовое планирование должно присутствовать в компаниях, которые нацелены на развитие и получение прибыли. Планирование – это одна из неотъемлемых функций управления. Прогноз результатов хозяйственной деятельности организации может быть воплощен в виде финансовых планов по конкретным показателям или в виде подробных бизнес-планов.

Несмотря на то, что общий смысл кажется понятным, многие современные предприятия сталкиваются с трудностями при построении системы управления через инструменты финансового планирования. Причинами для этого являются:

- неправильный выбор миссии и целей предприятия, либо их отсутствие;

- нерациональное определение потребности и некорректное распределение ресурсов;

- отсутствие отлаженной системы обмена актуальной информацией между подразделениями.

Оценивая **степень разработанности проблемы** в научных источниках литературы, можно отметить, что изучению темы финансового планирования на предприятиях посвящено много работ. Среди них встречаются научные труды и отечественных, и зарубежных авторов, таких как: С.А. Арустамов, Б.А. Аманжолова, Т.Н. Бабич, И.Т. Балабанов, С.Э. Баламетова, И.А. Бланк, К.В. Гульпенко, О.Д. Каверина, О.Е. Николаева, Б.Ф.Палий, А.Д. Шеремет, К.В. Щиборщ и многие другие.

**Цель** магистерской диссертации – анализ и совершенствование системы финансового планирования организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

- изучить теоретические аспекты финансового планирования на предприятии;

- провести анализ системы финансового планирования в организации АО «Сокур-63»;

- определить пути направления по совершенствованию финансового планирования на предприятии и дать прогнозную оценку их эффективности.

**Объектом исследования** является АО «Сокур-63».

**Предмет исследования** – система финансового планирования на предприятии.

**Теоретической базой** исследования являются фундаментальные концепции, гипотезы и выводы, отраженные в научных работах отечественной и зарубежной экономической литературы по менеджменту, анализу и планированию хозяйственной деятельности организации.

**Методологическая база** исследования включает в себя методы системного и экономического анализа, сравнения, статистики, обобщения, а также расчетный метод и метод классификации.

**Практической базой** для написания работы стали показатели финансовой отчетности организации АО «Сокур-63» за период с 2011 по 2021 гг.

В результате исследования теоретических и практических данных получены научно обоснованные положения, которые обладают определенной степенью **научной новизны**:

- дана авторская трактовка понятия финансового планирования, включающая в себя определение его в качестве самостоятельного процесса финансовой деятельности организации и в роли ключевой части сложной системы планирования в организации, связанной с планами других отделов.

- определены ключевые факторы, отрицательно влияющие на развитие системы финансового планирования на предприятиях пищевой промышленности региона.

**Практическая значимость** исследования заключается в том, что оно содержит разработки мероприятий по улучшению системы финансового планирования в организации АО «Сокур-63».

### **Основное содержание работы**

Первая глава работы – «Теоретико-методологические основы финансового планирования на предприятии». В ней рассмотрены понятие, цели, задачи, принципы и методы финансового планирования. Дана авторская трактовка понятия **финансовое планирование**, которая включает в себя определение его как важной части сложной системы внутрифирменного планирования и как самостоятельное направление осуществления финансово-хозяйственной деятельности организации. С одной стороны, финансовое планирование – органическая часть системы, связанная с другими планами: маркетинговым, производственным, кадровым и проч. С другой стороны, финансовое планирование – это самостоятельный аппарат управления финансовой деятельностью организации,

предусматривающий контроль за процессами получения, распределения и использования финансовых ресурсов.

Произведен обзор теоретических аспектов следующих понятий: планирование в организации, финансовый план и его разработка, процесс финансового планирования, его цели и задачи на предприятии.

Разработка финансового плана – сложный процесс, который всегда проходит в несколько этапов. Первый этап представляет собой глубокий анализ имеющихся показателей деятельности организации, оценку её положения на рынке и выявление существующих проблем. Второй этап финансового планирования можно назвать прогнозированием условий работы. Третий этап характеризуется постановкой конкретных финансовых задач. Четвертый этап – выбор наиболее подходящего варианта из представленных. Пятый этап – составление финансового плана на предстоящий год. Шестой этап предусматривает сопоставление финансового плана с планами других отделов: производственного, научно-технического, маркетингового, коммерческого и т.д. Седьмой этап – ознакомление непосредственных исполнителей с утвержденным планом. На восьмом, заключительном этапе финансового планирования, производится анализ и контроль выполнения установленных значений показателей.

В теоретической части также рассмотрены принципы, которые являются ключевыми и определяют характер и содержание процесса финансового планирования в организации. Среди них выделяют: единство, принцип участия, координацию, интеграцию, непрерывность, гибкость, точность, научность, директивность, принцип контроля, рациональности и другие.

Методология финансового планирования включает в себя совокупность способов и приемов разработки плановых показателей и финансового плана в целом. Выделяют различные методы: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, метод оптимизации плановых решений, факторный метод, экономико-математическое моделирование, метод прогнозирования несостоятельности (банкротства).

Каждый из методов подробно рассмотрен в теоретической части магистерской работы.

Вторая глава работы – «Анализ финансового планирования на примере организации АО «Сокур-63»» содержит общую характеристику организации, анализ финансово-экономических показателей и оценку системы финансового планирования на рассматриваемом предприятии. Общая характеристика предприятия структурно включает в себя: описание предприятия и его истории, анализ специфики деятельности, ассортимента продукции или услуг, организационную структуру предприятия и функции подразделений.

Акционерное общество «Сокур — 63» специализируется на выпуске хлебобулочных, бараночных, мучных, кондитерских и высоко-рецептурных изделий.

Организационную структуру АО «Сокур-63» можно отнести к линейно-функциональным организационным структурам. В линейно-функциональной структуре управления фирмы можно отметить слабые стороны:

- отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями;
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали - подчинение по иерархии управления.

Для формирования корректного представления о деятельности АО «Сокур-63» была произведена оценка деятельности, исходя из финансовых показателей, представленных в динамике.

Первоочередным показателем результативности хозяйственной деятельности фирмы является бухгалтерский баланс. Исходя из его данных, произведен расчет ключевых финансовых показателей АО «Сокур-63» . Согласно полученным результатам, выявлено, что фирма ежегодно наращивает объем чистых активов, что повышает стоимость компании. Кроме того, с 2018 года АО «Сокур-63» ведет результативную политику, что отражается на коэффициентах автономии и текущей ликвидности. По

результатам 2021 года можно увидеть, что прибыль организации существенно снизилась, но по-прежнему остаётся на положительном уровне.

В АО «Сокур-63» ежегодно производится аудиторская проверка. По итогам проверки за 2021 года был проведен анализ в сравнении с отраслевыми и общероссийскими показателями, а также произведен анализ угрозы банкротства с помощью двухфакторной модели Альтмана.

Финансовое состояние ЗАО "СОКУР - 63" на 31.12.2021 лучше финансового состояния половины всех малых предприятий, занимающихся данным видом деятельности (код по ОКВЭД 10.71). При этом в 2021 году финансовое состояние организации ухудшилось.

Учитывая, что в АО «Сокур-63» наблюдается негативная динамика в отношении эффективности деятельности, можно сделать вывод о том, что менеджеры АО «Сокур-63» должны изменить финансовую политику для стабилизации состояния фирмы. При прочих положительных коэффициентах рентабельность организации снижается, чему способствовало резкое развитие отрасли, выход на рынок большого числа конкурентов. Для успешного функционирования АО «Сокур-63» можно рекомендовать несколько важных направлений:

1. АО «Сокур-63» рекомендуется провести мероприятия по четкому разграничению полномочий с установлением оперативной связи между всеми подразделениями, а также мероприятия по совершенствованию системы планирования.

2. Для организации будет оптимален переход на динамический метод учета затрат для более объективной оценки деятельности. Применение данного метода позволит руководству фирмы не наблюдать за результатами работы, а контролировать все финансы.

Финансовая стратегия – это направление финансового менеджмента, которое определяет пути развития компании на долгосрочную перспективу, предусматривает решение задач крупного масштаба и предполагает улучшение финансовых показателей деятельности организации. Особенно

актуально наличие финансовой стратегии для компании, развивающей различные направления инвестиционной деятельности, в том числе для привлечения дополнительных источников финансирования.

Для проведения компетентной оценки финансовой политики необходимо провести анализ внутренней среды, который направлен на то, чтобы уяснить какими сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в рыночных условиях, и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них. В рамках данного понятия в работе представлены результаты PEST-анализа по следующим факторам: политические, экономические, правовые, технологические.

Хлеб – продукт, который внесен в перечень минимального набора продуктов питания (продуктовая корзина) на федеральном уровне. Стоимость условного (минимального) набора продуктов питания отражает межрегиональную дифференциацию уровней потребительских цен на основные продукты питания, входящие в него.

Построение модели анализа цен на зерно и объема хлебобулочных изделий позволяет глубже изучить ситуацию в отрасли. Для этого в работе произведена оценка динамики цен на зерно (пшеницу). По данным Росстата за 2017-2022гг построен график динамики цен на зерно, исход из которого видно, что цены на зерно изменяются скачкообразно. Это объясняется тем, что цены на зерно очень зависимы от ряда показателей: сезонность, погода, урожайность, мировой экспорт, политическая обстановка и другое. «Ценовое ралли» в 2022году обусловлено тем, что рекордный урожай зерна практически всегда выливался в снижение цен. В текущем сельхозгоду ситуацию осложняют пошлины, квота на экспорт пшеницы, санкции, значительный рост затрат, проблемы с логистикой и проведением платежей. Корректировки в планы производителей, как обычно, вносит и



погода. С учетом всех факторов эксперты не ждут повышения значительной стоимости зерновых, а сдержанный экспорт не позволит снять с рынка все излишки.

Для детального анализа динамики цен на пшеницу построена модель ARIMA (3;1;1) с учетом сезонных компонентов (1;0;0). На основании имеющихся данных построен прогноз динамики цен на зерно пшеницы на ближайшие полгода.

Аналогичная работа проделана в отношении цен на хлебобулочную продукцию из пшеничной муки 1 и 2 сорта. Выявлено, что цены на хлебобулочные изделия имеют тенденцию к плавному росту и независимы от сезона. Немаловажным при установлении цен на данную категорию товаром является вхождение его в список продуктов первой необходимости. Сезонность в ценообразовании на хлебобулочные изделия отсутствует. Построение моделей ARIMA(3;1;1) без учета сезонных изменений для зависимых переменных – цен на хлебобулочные изделий из муки 1 и 2 сорта позволили также составить прогнозы цен на ближайшие 6 месяцев.

По итогам проведенного анализа выявлено, что АО «Сокур-63» обладает следующими конкурентными преимуществами:

- высококачественные изделия, производимые в соответствии с ГОСТ;
- большой объем производственных мощностей (42330 тыс.руб. в составе бухгалтерского баланса);
- наличие фирменных отделов, узнаваемой торговой марки;
- наличие информации о продукции в СМИ, в сети Интернет, на платформах в социальных сетях.

Анализ среды непосредственного окружения АО «Сокур-63» позволил установить угрозы и возможности. К наиболее очевидным угрозам относятся: усиление конкуренции на рынке производства хлеба и хлебобулочных изделий, рост цен на материальные и энергетические ресурсы.

В результате анализа внутренней среды выводится оценка стратегического потенциала в рамках поставленной цели. По окончании анализа проясняется картина сильных и слабых сторон фирмы.

Проанализировав данные финансовой отчетности, можно сделать вывод, что АО «Сокур-63» ведет недостаточно эффективную политику в области финансового планирования. Данная политика показывала достаточные результаты до момента появления сильных конкурентов на рынке. В дальнейшем последовал значительный спад, в первую очередь отразившийся на показателях рентабельности.

Произошло это по причине того, что финансовому планированию не уделяется должного внимания. В системе используются стандартные процедуры, типичные методы и инструменты. А сам процесс представляет собой только анализ данных прошлых периодов, обобщенный план на будущее и небольшие уточнения в ходе реализации.

В результате исследования системы финансового планирования в АО «Сокур-63» были выявлены проблемы, типичные для большинства компаний данной отрасли.

1. Иерархия планирования выстраивается по принципу «снизу-вверх» и зависит от потребностей каждого структурного подразделения. Это хорошо сказывается в плане учета нужд структурных и производственных единиц, но умаляет значимость самой идеи стратегии финансового планирования. При этом нет четких количественных ориентиров и целей, сама стратегия существует только в качестве направления развития.

2. Финансовые планы недостаточно гибкие и оперативные. Это связано с задержками в обмене информацией между подразделениями по причине долгого согласования планов в случае корректировок.

3. Будущая выручка прогнозируется с помощью метода «от достигнутого», привязана к одному базисному периоду, но не учитывает динамику за прошлые годы.

4. АО «Сокур-63» является поставщиком продукции первой необходимости, поэтому финансовое планирование не адаптировано под резкое изменение экономической ситуации или влияние сторонних факторов. В случае развития событий по незапланированному сценарию, приходится принимать поспешные неподготовленные решения.

Обозначенные проблемы требуют проведения мероприятий по совершенствованию системы финансового планирования в АО «Сокур-63».

Таким образом, во второй главе выявлен ряд проблем, связанных с системой финансового планирования на предприятии АО «Сокур-63».

Третья глава магистерской работы «Мероприятия по совершенствованию системы финансового планирования в организации АО «Сокур-63»» включает предложения по совершенствованию системы финансового планирования в АО «Сокур-63», а также прогнозную оценку эффективности управления финансами в АО «Сокур-63».

Среди предлагаемых мероприятий выделены:

1. Создание непрерывной связи финансового планирования и системы стратегического управления. Сделать это предлагается с помощью разработки ключевых показателей деятельности предприятия на перспективу. Такие показатели должны стать целевыми ориентирами при формировании стратегических планов. При этом для каждого структурного подразделения будут разработаны конкретные планы, которые позволят выстраивать политику финансового планирования по системе «сверху-вниз».

К показателям, которые должны определяться на стратегическом уровне, следует отнести:

- экономическую добавленную стоимость (Economic Value Added –EVA);
- рентабельность продаж;
- коэффициент срочной ликвидности;
- коэффициент финансовой независимости.

2. Увеличение финансовой прозрачности, создание условий для обеспечения контроля над достижением каждым подразделением своих целевых показателей.

3. Применение трендового анализа показателей отчета о финансовых результатах.

4. Применение сценарного подхода в системе финансового планирования.

Первоначальный этап процесса совершенствования финансового механизма должен заключать в себе создание взаимосвязей между организационной структурой и финансовыми ресурсами коммерческой организации. Сутью этого этапа является принятие решения о распределении финансовых ресурсов по конкретным направлениям деятельности организации. Обязательным условием принятия подобного решения является проведение экономического анализа и установление зависимости финансового результата от предполагаемого спроса на производимую продукцию.

Вторым этапом совершенствования финансового механизма является определение суммы необходимых ресурсов для выполнения задач хозяйственной деятельности предприятия. Результатом второго этапа является разработка бизнес-плана в внедрении системы бюджетирования по доходам и расходам.

Результатом предложенных мероприятий по совершенствованию процесса финансового планирования является повышение его эффективности и рост прибыли. Анализ предлагаемых мероприятий и их оценку можно дать, используя метод экспертных оценок.

Данный метод предусматривает количественную оценку эффективности с помощью коэффициента адекватности системы. Он учитывает уровень соответствия предлагаемых мероприятий реальным возможностям и внешним факторам.

Поскольку эффективность предложенных мероприятий достаточно сложно просчитать в формате прогнозов, для их оценки был применен метод экспертных оценок. 80% квалифицированных специалистов АО «Сокур-63» оценили адекватность предлагаемых мероприятий, благодаря этому был сделан вывод о том, что предлагаемые мероприятия по повышению эффективности финансового планирования в АО «Сокур-63» оценены и одобрены большинством специалистов компании, то есть целесообразно их применение на практике.

В заключении сделаны выводы по работе в целом, использованы данные изученного теоретического материала и подведены итоги анализа системы финансового планирования в действующей организации АО «Сокур-63».