

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
Кафедра «Финансы и кредит»

38.03.01 «Экономика»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Финансы и кредит

(наименование профиля, специализации)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование финансового планирования на предприятии (на
примере ПАО «Магнит»)

Студент (ка)

М.Б.Ибрагимов

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

Д.Ю.Иванов

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультанты

_____ (И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой

д.э.н., профессор, доцент А.А Курилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« _____ » _____ 2017 г

Тольятти 2017

Аннотация

Тема данной выпускной работы «Совершенствование финансового планирования на предприятии (на примере «ПАО Магнит»)».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа содержит рисунки и таблицы.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации финансового планирования организации ПАО «Магнит» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Объектом исследования является организация ПАО «Магнит». Предметом исследования является система финансового планирования в ПАО «Магнит».

Во введении отражается актуальность работы, степень разработанности проблемы, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические основы финансового планирования на предприятии, рассмотрены понятие, сущность финансов и финансового планирования на предприятии; виды и методы планирования финансов, а также бюджетирование как метод финансового планирования.

Во второй главе работы дается общая характеристика компании и основных показателей ее деятельности, проведена оценка и практика финансового планирования в ПАО «Магнит».

В третьей главе рассматриваются пути решения проблем в системе бюджетирования компании и разрабатываются операционные, финансовые и сводные бюджеты в компании.

Ключевые слова: финансы, финансовое планирование, доходы, расходы.

Abstract

The theme of this master's work is «Improving financial planning at the enterprise (by the example of PJSC «Magnit»)».

Graduation qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusion, a list of used literature and applications. The work contains drawings and tables.

The purpose of the final qualifying work is to analyze the organization of financial planning of the organization PJSC «Magnit» and develop recommendations for its improvement.

The object of the study is the organization of PJSC «Magnit». The subject of the study is the financial planning system in PJSC «Magnit».

The introduction reflects the relevance of the work, the degree of development of the problem, the goals and objectives of the study, the object and subject of research, the theoretical and practical significance of the work.

The first chapter examines the theoretical and methodological foundations of financial planning in the enterprise, the concept, the essence of finance and financial planning in the enterprise; Types and methods of financial planning, as well as budgeting as a method of financial planning.

The second chapter of the work gives a general description of the company and the main indicators of its activities, an assessment and practice of financial planning in PJSC «Magnit».

The third chapter looks at ways to solve problems in the company's budgeting system and develops operational, financial and summary budgets in the company.

Keywords: finance, financial planning, incomes, expenses.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии.....	10
1.1 Сущность, понятие и значение финансового планирования на предприятии.....	10
1.2 Методология финансового планирования на предприятии.....	19
1.3 Информационная база финансового планирования на предприятии.....	21
2 Финансовое планирование на примере ПАО «Магнит».....	25
2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «Магнит».....	25
2.2 Финансовое планирование ПАО «Магнит».....	28
2.3 Организации системы финансового планирования на предприятии ПАО «Магнит».....	39
3 Пути совершенствования финансового планирования на предприятии...	45
3.1 Рекомендации по автоматизации финансового планирования на предприятии.....	45
3.2 Рекомендации по совершенствованию деятельности ПАО «Магнит» на основе финансового планирования.....	50
Заключение.....	55
Список использованной литературы.....	57
Приложения.....	63

Введение

На данный момент, во многих странах, в том числе и России, можно заметить финансовую нестабильность. В трудные времена финансового кризиса, абсолютно все предприятия сталкиваются с неопределенностью своего положения в рыночных условиях, и имеют нестабильное финансовое положение. Главным методом функционирования организации является финансовое планирование.

Предприятиям, у которых замечается очень сложный производственный процесс, в целях принятия правильных управленческих решений, крайне необходима оперативная экономическая и финансовая информация. С помощью предоставленной информации, вышестоящие лица могут провести оптимизацию затрат и финансовых результатов.

Стоит отметить, что в период финансового кризиса, в силах продолжать свою деятельность без значимых потерь только те организации, которые способны правильно проанализировать будущие события происходящие в экономике страны и умеют просчитывать свою работу на несколько шагов вперед своих соперников. Такие предприятия превращают прогноз финансовой ситуации, в зависимости от изменения внешних и внутренних обстоятельств, посредством финансового планирования. Руководство предприятий зачастую заинтересовано в наличии реальных представлений о возможностях развития организации.

Руководители организаций на данный момент понимают, что организация финансового планирования, с одной стороны, позволяет организации снизить риски финансовой деятельности, устранить возможные ошибки в период функционирования. С другой стороны, финансовое планирование является одним из многочисленных инструментов, позволяющих получить прибыль при использовании имеющихся возможностей. Однако, настоятельно рекомендуется в современное время делать упор на инфляции, возможных изменений в рынке сбыта, изменении

политической ситуации в стране и в мире, вероятность нарушения договорных обязательств с контрагентами.

Финансовое планирование, как и любой вид планирования, предусматривает определение будущих результатов деятельности структурных подразделений в организации, прогноз желаемых результатов в деятельности организации и выбор методов, средств, помогающих определить последовательностью действий в целях получения желаемых результатов.

Финансовые и инвестиционные решения взаимосвязаны, их применение порознь становится невозможным, что обуславливает применение методов финансового планирования. Финансовое планирование необходимо организациям для того, чтобы помочь руководителям подразделений избежать неожиданностей и продумать наперед, как им следует поступить при возникновении ситуаций, которые избежать просто невозможно. Финансовые менеджеры в организации прослеживают влияние сегодняшних решений руководства организации на возможности и ближайшую перспективу нужную для введения бизнеса. Финансовое планирование способствует постановке конкретный целей, служащих как способ мотивации работы менеджеров и позволяющих установить критерии оценки их деятельности.

Процесс планирования начинается с определения пути развития деятельности организации. В период определения пути развития составляются прогнозные расчеты основных показателей финансово-хозяйственной деятельности организации. Прогнозирование осуществляется в процессе перспективного планирования, определяющего задачи и параметры финансового планирования на текущий момент. Текущее планирование предполагает разработку оперативного плана. Очень важно понимать наличие связи между разными видами планирования. В момент перехода к другому виду планирования от одного, конкретизируются

показатели, этапы реализации, цель планирования и решаемые задачи. Все эти элементы становятся четче, нежели в общем виде.

Качество составленных планов становится возможным оценить, применив контрольные процедуры в момент планирования. Оценка плановых величин, установленных финансовым планом, следствием этого является оценка реальность плана и реальность рассматриваемых при его разработке условий, ситуаций, при которых он составляется, в том числе: степень устойчивости организации рывковой доли, степень спроса на продукцию, динамика цен и т.д., а также ошибок при формировании плана.

Актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что финансовый план организации, является основным инструментом по реализации финансовой политики. Посредством сформированного и исполненного финансового плана становится возможным решение задачи по нахождения оптимального значения в структуре источников формирования имущества в организации. Финансовая устойчивость обеспечивается при правильном соотношении элементов капитала. В процессе финансового планирования можно поставить задачу о повышении инвестиционной привлекательности организации для кредиторов и инвесторов. В процессе текущей производственно-хозяйственной деятельности организации задачей финансового планирования является обеспечение финансовыми ресурсами всех направлений и функций управления – производственной, маркетинговой, инвестиционной и прочих.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ организации финансового планирования организации ПАО «Магнит» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для выполнения поставленной цели в работе ставятся следующие основные задачи:

- 1) исследовать теоретические основы финансового планирования в организации;

2) провести оценку и анализ финансового состояния ПАО «Магнит», а также практики финансового планирования в организации;

3) провести анализ организации финансового планирования и исполнения финансовых бюджетов на предприятии,

4) разработать рекомендации по совершенствованию финансового планирования на предприятии.

Объектом исследования является организация ПАО «Магнит». Предметом исследования является система финансового планирования в ПАО «Магнит».

Однако, на сегодняшний день достаточно мало трудов, в которых бы системно излагалась теория и методология финансового планирования, ее генезис и особенности развития.

Теоретической базой исследования явились труды отечественных ученых, посвященные вопросам управления и планирования финансов предприятий. В работе использовались различные источники: законодательная, научная, учебная, учебно-методическая литература и интернет - источники.

Информационную базу исследования составили данные финансовой и бухгалтерской отчетности организации ПАО «Магнит». Владение информацией об управляемом объекте, представленной в аналитических показателях, способствует объективности, принимаемых на этой основе управленческих решений.

В работе использованы методы системного подхода, методы статистического, экономического и финансового анализа, методы количественного и структурного анализа.

Теоретическая значимость работы состоит в том, что результаты проведенного исследования систематизируют общую теоретическую и методическую базу для выработки более эффективных мер по формированию и совершенствованию системы финансового планирования предприятием.

Практическая значимость работы заключается в том, что методические принципы и подходы, предложенные в работе, могут быть использованы при формировании и для совершенствования функционирования системы финансового планирования на предприятии.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Работа содержит рисунки и таблицы.

Во введении отражается актуальность работы, степень разработанности проблемы, цели и задачи исследования, объект и предмет исследования, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе рассматриваются теоретические и методологические основы финансового планирования на предприятии, рассмотрены понятие, сущность финансов и финансового планирования на предприятии; виды и методы планирования финансов, а также бюджетирование как метод финансового планирования.

Во второй главе работы дается общая характеристика компании и основных показателей ее деятельности, проведена оценка и практика финансового планирования в ПАО «Магнит».

В третьей главе рассматриваются пути решения проблем в системе бюджетирования компании и разрабатываются операционные, финансовые и сводные бюджеты в компании.

1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии

1.1 Сущность, понятие и значение финансового планирования на предприятии

Планирование в целом и финансовое планирование, в частности, является важнейшей функцией управления экономикой предприятия, роль которой на современном этапе развития экономики особенно актуальна.

Современная парадигма финансового планирования базируются на теоретических положениях и выводах многих научных дисциплин и отражает тесную взаимосвязь финансового планирования с другими функциональными направлениями управления, механизмами функционирования и инструментами финансового рынка. Основой современной теории финансового планирования, на наш взгляд, являются положения общей теории планирования, теории фирмы, теории менеджмента, теории финансов.

В эволюции теории финансового планирования, которая базируется на вышеперечисленных компонентах, можно выделить следующие этапы развития (табл. 1).

Таблица 1 - Эволюция теории финансового планирования

Этап	Характеристика	Особенности развития теоретической базы
1	2	3
20-50 гг. 20-го ст.	Краткосрочное и среднесрочное финансовое планирование в форме бюджетирования. Бюджетирование по центрам ответственности.	Рациональная модель планирования; ориентация на максимизацию прибыли; организация финансового планирования «сверху-вниз».
50 -60 гг. 20-го ст.	Долгосрочное финансовое планирование.	Теория инкрементализма; изменение целевой функции финансового планирования: минимизация транзакционных издержек, рост объемов реализации, рост добавочной стоимости; организация финансового планирования «снизу-вверх» и встречного планирования.

Окончание таблицы 1

1	2	3
70 гг. 20 ст. – настоящий день	Стратегическое финансовое планирование, концепция финансовой стратегии.	Развитие теории коммуникативного планирования; изменение целевой функции – максимизация рыночной стоимости предприятия.

Для первой половины 20-го столетия характерными особенностями развития финансового планирования были его ориентация на краткосрочную перспективу, преимущественное применение методов экстраполяции и экспертного метода. Финансовое планирование опиралось на доминирующую для этого периода концепцию рационального планирования, маржиналистскую теорию фирмы, рассматривающую в качестве целевого показателя деятельности максимальную прибыль, положения классической школы менеджмента.

Современный этап развития финансового планирования связан со стратегической ориентацией плановых усилий, в том числе и по финансовой составляющей, целевым подходом к организации процесса планирования, привлечение максимального количества сотрудников к плановым процедурам, что соответствует теории коммуникативного планирования. Гуманизация общества, изменение ценностных ориентиров изменяет общие подходы к управлению и целеполаганию, что отражается на процессе организации финансового планирования и основных целевых показателях финансового плана.

Развитие финансового и фондового рынков, глобализация экономики, усиление позиций профессиональных менеджеров изменили подходы к управлению компанией. Традиционные технологии финансового планирования, основанные на бухгалтерском подходе, дополняются новыми инструментами либо заменяются принципиально другими управленческими моделями.

«Методы и инструменты финансового управления постоянно совершенствуются в процессе их практической реализации. Развитие технологий финансового планирования обусловлено, во-первых, новыми

подходами к управлению организацией, во-вторых, трансформацией целей и финансовых моделей организаций» [21, с.42].

Поэтому к теоретическим предпосылкам финансового планирования относят не только концепции менеджмента и финансов, но также теоретические основы планирование на предприятии и маркетинга.

Финансовое планирование является важнейшим инструментом выбора наиболее эффективного пути развития предприятия, для достижения намеченных стратегических целей и конкретных финансовых показателей. При помощи финансового планирования у предприятия появляется возможность оценить эффективность своей деятельности, рассчитывать и следить за использованием финансовых ресурсов.

При помощи грамотно поставленной системы финансового планирования возможно прогнозирование изменений конъюнктуры рынка, планирование финансовых результатов деятельности организации. Финансовое планирование - это важнейшая ступень процесса формирования системы стабильного экономического управления, которое обеспечит оптимизацию финансовых потоков предприятия и, соответственно, позволит повысить конкурентоспособность.

Субъектами финансового планирования чаще всего выступает либо предприятие в целом, либо его финансовая служба, в область ответственности которой входит подготовка финансового плана.

Главной целью финансового планирования предприятия является обоснование финансовой стратегии развития и тактики работы предприятия с позиций обеспечения экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском, определение оптимального объема финансовых ресурсов для реализации целей предприятия.

Финансовое планирование – предполагает разработку и установление руководством фирмы системы количественных и качественных финансовых её показателей.

Следует отметить, что реализация функции финансового планирования является одной из самых сложных задач управления предприятием, поскольку осуществляется прогнозная работа в условиях высокой степени и неопределенности и риска.

Главным отличительным признаком современного управления финансами является независимость субъектов, учитывая это, предприятия, организации вынуждены самостоятельно развивать финансовое планирование и бюджетирование. От организации системы финансового планирования коренным образом зависит успешное развитие предприятия.

Каждое предприятие исключительно самостоятельно определяет необходимые ему виды, формы и показатели финансового планирования, а также разделы и содержание финансовых планов. Не существует каких-либо нормативных или обязательных показателей финансовых планов и показателей, контролируемых со стороны государства или государственных органов. Существуют рекомендации по разработке бизнес-планов, стратегических, тактических планов и бюджетов. Однако конкретные формы и показатели разрабатываются финансовой службой предприятия самостоятельно. На сегодняшний день хозяйственной практикой предложено многообразие форм и бюджетов, используемых в условиях конкретных предприятий и организаций. Работа по совершенствованию системы финансового планирования продолжается в соответствии с требованиями времени и накопленным опытом финансового планирования и бюджетирования.

«Финансовый план - это конкретный документ, в котором отражены показатели обеспечения финансовыми ресурсами хозяйственной деятельности предприятия план» [10, с. 166].

Финансовые планы классифицируются по таким основным признакам: аудитория пользователей, характер объекта, масштаб проблемы, целевое назначение, документальное оформление и ситуативные особенности обоснования. Содержание конкретного планового документа определяют

такие факторы: состояние внешней среды, масштаб бизнеса, количество направлений бизнеса, характеристики продукции, специфические отраслевые факторы.

При рыночной системе ведения хозяйства финансовый план – это активный рабочий инструмент управления, отправной пункт всей плановой и исполнительской деятельности организации потребительской кооперации; это документ, который определяет оптимальные по времени и менее рискованные пути реализации предпринимательского проекта.

«В экономической теории и практике существует большое разнообразие подходов к классификации финансовых планов; к числу наиболее значимых и широко используемых на практике относятся следующие виды финансовых планов и планирования» [12, с. 137]:

1. По срокам и целям:

а) перспективное (стратегическое) планирование:

- стратегическое планирование (от 5 до 10 лет) предусматривает формулирование финансовой стратегии деятельности фирмы с учетом освоения новых рынков сбыта;

- долгосрочное (среднесрочное) планирование (до 3-5 лет), объектами которого являются капитальные вложения, финансирование исследований и разработок и т.п.. Разница в сроках объясняется тем, что по разным направлениям финансовой деятельности в хозяйственной практике сложились разные горизонты планирования. Например, для разработки прогноза баланса срок в 3 года является долгосрочным, тогда как для инвестиционного плана он может рассматриваться как среднесрочный.

б) текущее (годовое) планирование затрагивает вопросы обеспечения потребности в финансовых ресурсах, формирования денежных потоков по всем направлениям деятельности;

в) оперативное планирование уточняет задания годового финансового плана на квартал, месяц, декаду.

2. По уровню планирования:

- а) для фирмы (предприятия) в целом;
- б) для подразделения фирмы;
- в) проектное планирование – для финансирования конкретного проекта (сделки).

3. По направлению планирования:

- а) план финансирования научно-исследовательских и конструкторских работ;
- б) планирование долгосрочных финансовых вложений;
- в) планирование по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности;
- г) бизнес-планирование и т.д.

В рамках отдельных подсистем финансового планирования можно выделить финансовые планы функционально-целевого назначения, например, налоговое планирование, кредитное планирование и другие виды.

Прямое отношение к финансовому планированию имеет расчет прогнозных потребностей в оборотных средствах предприятия, определение дивидендной политики и ряд других плановых расчетов по самым разным направлениям деятельности. Разработка и реализация ряда направлений и разделов финансового плана осуществляется не только специалистами финансовой службы; в расчете и обосновании ряда финансовых показателей активное участие принимают специалисты как экономических, так и производственных подразделений и служб.

Финансовый план является обязательным разделом при разработке стратегии развития предприятия, обосновании инвестиционных проектов и бизнес-проектов, коммерческих сделок.

Содержание перспективного финансового плана обычно является коммерческой тайной предприятия. Разработке долгосрочных финансовых планов, как правило, предшествует разработка финансового прогноза, который содержит, наиболее общие направления будущего развития

финансовых показателей и отношений. Важнейшая цель финансового прогнозирования: снижение рисков при принятии финансовых решений.

Бюджетирование предприятия – это составление финансового планирования, учёт и контроль расходов и доходов, получаемых от предприятия на всех уровнях управления.

В систему бюджетов входят три основные группы бюджетов: основные бюджеты, операционные бюджеты и вспомогательные бюджеты. Каждая основная группа бюджетов делится на подгруппы. В основные бюджеты входят: бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС) и расчётный баланс.

Бюджет доходов и расходов позволяет оценить эффективность деятельности и результаты компании. Доходы и расходы в этом виде бюджета отражаются по принципу на момент начисления, капитальные и финансовые вложения не включаются, как и привлечение и возврат кредитов. В настоящее время существует два метода определения состава статей БДР – «сверху вниз» и «снизу вверх». Присутствует и недостаток таких методов — статьи могут оказаться слишком большими, что, конечно, затрудняет и делает оценку эффективности деятельности и результаты компании более длительной.

Бюджет движения денежных средств, в первую очередь, предназначен для управления ликвидностью и платёжеспособностью предприятия. Ни при каких обстоятельствах не нужно допускать дефицита финансовых ресурсов и наоборот, желательно, нужно следить за тем, чтобы не было «не пристроенного» избытка денежной массы, так как в таком случае, возможно получить дополнительную прибыль с помощью финансовых операций. Введение в практику компании использования БДДС позволят дисциплинировать сотрудников, что, вероятнее всего, должно привести к улучшению работы всех процессов на предприятии, за которым последует и увеличение прибыли.

Третий бюджет, он и последний из основной группы бюджетов предприятия, - это расчётный баланс. Данный баланс заключается в том, чтобы проанализировать соотношения активов и пассивов предприятия, в результате данной структуры активов и обязательств, а также её изменением во время реализации других бюджетов. Назначение расчётного баланса заключается в том, чтобы наглядно посмотреть предприятию, в какую сторону изменится стоимость всего предприятия в результате данного вида деятельности в течение бюджетного периода. Без расчётного баланса практически невозможно осуществить полный финансовый анализ, рассчитать многие финансовые коэффициенты, которые используются для улучшения финансового состояния предприятия.

Также стоит рассмотреть и группу операционных бюджетов, которые тоже важны в финансовом планировании предприятия. Состав операционных бюджетов состоит из: бюджета продаж, бюджета запасов готовой продукции, производственного бюджета, бюджета управленческих расходов, бюджета коммерческих расходов. Рассмотрим каждый из бюджетов, которые входят в группу операционных.

Первым из операционных бюджетов является бюджет продаж. Данный бюджет в любом предприятии формируется на основе прогноза продаж, которые составляются по результатам анализа и обсуждения руководством различных факторов, маркетинговых исследований о состоянии экономики в целом, спроса и предложения на конкретные виды сырья и материалов.

Бюджет продаж — это один из самых важных бюджетов при составлении общего бюджета предприятия. Товарная структура данного бюджета продаж узнаёт уровень и полный характер всей деятельности любого предприятия, также оказывает огромное влияние на все другие бюджеты. Выручка от продаж в стоимостном выражении определяется по формуле:

$$B = V_{np} \times Ц \times J_{ц} \quad (1)$$

где, B — выручка от продаж;

$V_{пр}$ – объём продаж в натуральных единицах;

$Ц$ — цена реализации единицы продукции;

$Иц$ — индекс роста цены продукции.

После бюджета продаж составляется бюджет запасов годовой продукции. Запасы зачастую являются самостоятельным целевым показателем. Как правило, бюджет запасов годовой продукции планируется исходя из условий сбыта продукции, работы с потребителями, а не по финансовым параметрам.

Конкретный уровень запасов крайне необходим для повышения ритмичности поставок. Бюджет запасов годовой продукции в основном составляется для того, чтобы как можно детальнее показать запасы в расчётном балансе, которые мы рассмотрели чуть раньше.

Бюджет запасов годовой продукции, как и производственный бюджет, составляется исключительно в натуральных единицах измерения.

Объём производства за год рассчитывается по формуле:

$$V_{п} = V_{пр} - O + C \quad (2)$$

где, $V_{п}$ — объём производства,

$V_{пр}$ — объём продаж,

O — остатки готовой продукции на начало года,

C — целевой норматив остатков готовой продукции на конец года

Только после составления бюджета продаж и запасов готовой продукции, начинается подготовка производственного бюджета. Данный бюджет составляется лишь в количественных показателях и входит в сферу ответственности руководителя производства. Полный бюджет производства определяется суммированием объёма производства по каждому виду продукции в денежных единицах.

Полный бюджет производства определяется суммированием объёма производства по каждому виду продукции в денежных единицах.

Далее мы рассмотрим бюджет управленческих расходов.

В состав данного вида расходов, обычно включают расходы на содержание офиса, содержание складов, содержание техники и т.д.

При составлении данного бюджета наряду с планом-графиком распределения управленческих расходов на протяжении бюджетного периода (по месяцам), стоит показать по статьям распределение этих расходов по отдельным видам бизнеса.

По некоторым статьям (аренда, проценты за кредит, амортизация) расходы, которые относятся к управленческим, могут быть рассчитаны непосредственно.

Рассмотрим последний из перечисленных операционных бюджетов. Бюджет коммерческих расходов содержит информацию о части финансово-экономических показателей, который характеризует бизнес-процессы «Продажи».

Стоит отметить, что эти показатели относятся в основном к оценке эффективности реализации продукции через те или иные каналы продаж, которым пользуется предприятие.

Таким образом, бюджет коммерческих затрат позволяет управлять эффективностью продаж. Тем самым, проводив данный бюджет на предприятии, можно точно быть уверенным в максимальной эффективности всех продаж на предприятии.

1.2 Методология финансового планирования на предприятии

Основным источником информации для составления финансового плана служит финансовая отчетность предприятия. Анализ финансового состояния предприятия в бизнес-планировании имеет определяющее значение. В системе бизнес-плана наиважнейшим и итоговым является финансовый план.

Для обеспечения эффективной работы по составлению бюджета важно применять соответствующие административные процедуры. На практике такие процедуры должны быть приспособлены к требованиям организации,

регламентированы и закреплены в соответствующих документах организации.

В финансовом планировании используется ряд методов планирования финансовых показателей.

Сущность расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Расчет планируемой величины финансовых показателей можно отразить в следующем виде:

$$\text{Ф.п.пл.} = \text{Ф.п.отч.} \times \text{I} \quad (3)$$

где, Ф.п.пл. - планируемая величина финансового показателя;

Ф.п.отч. - отчетное значение финансового показателя;

I - индекс изменения финансового показателя.

Сущность балансового метода планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Баланс при этом имеет следующий вид:

$$\text{Он} + \text{П} = \text{Р} + \text{Ок} \quad (4)$$

где, Он – остатки средств на начало года;

П – поступления средств в планируемом периоде;

Р – расходы в планируемом периоде;

Ок – остаток средств на конец планового периода.

Сущность метода оптимизации плановых решений заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. Выбор производится по определенному критерию. Критериями выбора могут быть:

1. Минимум приведенных затрат

$$\text{И} + \text{Ен} * \text{К} = \min \quad (5)$$

где, И – текущие затраты, руб.;

К – единовременные затраты, руб.;

Ен – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений.

В настоящее время нормативный коэффициент капиталовложений установлен в размере 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости 6,6 года.

2. Максимум приведенной прибыли

$$И + Ен * К = \max \quad (6)$$

3. Максимум дохода на уровень вложения капитала.

4. Минимум продолжительности одного оборота в днях, т.е. максимум скорости оборота капитала.

5. Минимум финансовых потерь, т.е. минимум финансового риска.

Применение описанных выше методов дает возможность определить планируемые значения отдельных финансовых показателей, но для разработки финансового плана в виде баланса доходов и расходов необходимы дополнительные расчеты, позволяющие свести баланс.

1.3 Информационная база финансового планирования на предприятии

Основным источником информации для составления финансового плана служит финансовая отчетность предприятия. Анализ финансового состояния предприятия в бизнес-планировании имеет определяющее значение.

Для обеспечения эффективной работы по составлению бюджета важно применять соответствующие административные процедуры. На практике такие процедуры должны быть приспособлены к требованиям организации, регламентированы и закреплены в соответствующих документах организации.

Основным источником информации для составления финансового плана служит финансовая отчетность предприятия. Анализ финансового состояния предприятия в бизнес-планировании имеет определяющее

значение. Из отчета о финансовых результатах можно узнать, приносит ли ваш бизнес прибыль и в каком размере за вычетом всех имеющихся расходов. Отчет о движении денежных средств показывает, достаточно ли денежных средств у предприятия для оплаты текущих обязательств.

Термин «бюджетирование» в переводе с английского означает «планирование».

В некрупных компаниях бюджетирование обычно сводится только к созданию смет доходов и расходов. При увеличении оборота возникает необходимость в проведении более детального анализа своих экономических показателей, используя все те же математические методы. Благодаря приложенным усилиям и потраченным дополнительным средствам, руководитель всегда будет владеть информацией о состоянии своего бизнеса как в целом по предприятию, так и в его отдельных структурных подразделениях.

Основными задачами, встающими перед организацией при создании бюджета, являются:

- системы бюджетирования, заключающиеся в разработке финансовой структуры, в границах которой будет вестись непосредственно процесс;
- форматы бюджетов, их структура и формы;
- организация бюджетирования, направленная на разработку регламентов и назначение ответственных лиц;
- автоматизация и иная техническая сторона процесса бюджетирования, использование специального программного обеспечения.

Обязательно нужно знать, что бюджетирование составляется без учёта бухгалтерского и налогового учёта. Бюджеты, как правило, создаются в рамках текущего планирования. Это означает, что важна их обусловленность стратегическими планами.

Бюджет предприятия зачастую является оперативным планом, с помощью которого можно узнать соотношение финансовых потоков к любому подразделению. При помощи данного бюджета, вполне реально

предугадать будущие результаты, осознанность каких-либо действия на предприятии.

Промежуток времени, на который разрабатывается бюджет, называется бюджетным периодом. Определяется он текущим планированием на предприятии. Горизонт планирования (его длительность) в свою очередь имеет непосредственную связь с горизонтом прогнозирования, а также зависит от нестабильности внешней стороны предприятия.

Бюджетный процесс представляет собой объединение процессов, имеющих непосредственное отношение к бюджету (имеется в виду формирование, утверждение, а также контроль). Разрабатывается он в соответствии с внутренним состоянием предприятия.

Система бюджетирования является совокупностью тех мер, которые используются для реализации бюджетного процесса. Она состоит из следующих элементов:

- центры ответственности;
- финансовая структура управления;
- методики формирования бюджета;
- управление бюджетом;
- консолидация бюджетов.

Организация бюджетирования на предприятии возможна при наличии: системы ответственности и полномочий; строгого регламента взаимоотношений между сотрудниками; квалифицированного персонала; принятых и прописанных функций подразделений.

Таким образом, в настоящее время финансы играют важнейшую роль в развитии рыночных отношений и в регулировании рынка государством, поэтому знание сущности финансов, их места и роли в обществе необходимо экономистам. Финансовое планирование - важнейшая часть управленческих активностей на любом коммерческом предприятии.

Внедрение бюджетирования будет эффективным при правильном определении понятий и инструментов, которыми оперирует данная

технология. Также нужно четко представлять, кто в ней принимает участие, какие затраты планируется понести и какие результаты ожидается получить. Именно для этого проводятся специальные корпоративные мероприятия в сфере бюджетного управления обучающего характера.

2 Финансовое планирования на примере ПАО «Магнит»

2.1 Техничко-экономическая характеристика ПАО «Магнит»

Публичное акционерное общество «Магнит» (ПАО «Магнит») является холдинговой компанией Группы компаний «Магнит», занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит». По состоянию на 31 декабря 2016 г. сеть «Магнит» насчитывала 12 089 магазинов, в том числе 9 594 магазина у дома, 219 гипермаркетов, 155 магазинов «Магнит Семейный» и 2 121 аптекарский магазин, расположенных в 2 361 населенном пункте Российской Федерации.

В Южном Федеральном округе на конец 2016 года насчитывалось 2 196 магазинов, в Приволжском Федеральном округе – 3 580, Северо-Кавказском Федеральном округе – 451, Центральном Федеральном округе – 3 163, Северо-Западном Федеральном округе – 1 166, Уральском Федеральном округе – 1 105 и Сибирском Федеральном округе – 428.

По состоянию на 31 декабря 2016 г. ПАО «Магнит» управляет собственной логистической системой, насчитывающей 33 современных распределительных центра, восемь из которых расположены в Южном Федеральном округе, восемь – в Приволжском регионе, девять распределительных центров находятся в Центральном Федеральном округе, три в Уральском Федеральном округе, по два в Северо-Западном и Сибирском Федеральных округах, один в Северо-Кавказском Федеральном округе.

Основными конкурентами ПАО «Магнит» являются компании «X5 Retail Group», «МЕТРО Кэш энд Керри», «Ашан» и т.п., например, компания «X5 Retail Group N.V.» – одна из ведущих российских продуктовых розничных компаний.

По сравнению с названными конкурентами ПАО «Магнит» обладает следующими конкурентными преимуществами: формирование мультиформатного бизнеса, широкое присутствие в регионах, крупнейшая торговая

сети в Российской Федерации, узнаваемый бренд, эффективная система логистики и т.п.

На 2017 г. запланировано открытие 900-950 магазинов у дома, 80 гипермаркетов (включая магазины «Магнит Семейный»), а также 1 200 аптекарских магазинов. Накопленный опыт и технологии компании позволяют ей открывать прибыльные магазины малого формата в населенных пунктах с численностью всего 5 000 человек, в то время как для магазинов формата гипермаркет и «Магнит Семейный» этот порог составляет всего 25 000 человек.

В целях оценки финансово-хозяйственной деятельности рассматриваемой организации перечислим основные экономические показатели на основании отчёта о финансовых результатах (приложение Б) и бухгалтерского баланса (приложение А)

Таблица 2 – Основные экономические характеристика ПАО «Магнит»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+,-)		Темп прироста, %	
				2015-2014 гг.	2016-2015 гг.	2015 /2014 гг.	2016 /2015 гг.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	331 967	344 604	370 517	12 637	25 913	3,80	7,51
Себестоимость, тыс. руб.	(57 840)	(53 989)	(53 836)	3 851	153	6,66	0,29
Коммерческие расходы, тыс. руб..	0	0	0	0	0	-	-
Прибыль от продажи, тыс. руб.	(83 204)	(7 734)	15 466	75 470	23 200	90,71	300,03
Прибыль до налогооблож. тыс. руб.	37 842 400	38 725 692	31 239 212	883 292	(7 486 480)	2,33	(19,34)
Чистая прибыль, тыс. руб.	37 098 811	37 536 826	29 785 206	438 015	(7 751 620)	1,18	(20,66)

Окончание таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Стоимость основных средств, тыс. руб.	831 223	789 603	750 428	(41 620)	(39 175)	(5,01)	(4,97)
Стоимость активов, тыс. руб.	92 731 977	130 949 557	126 226 733	38 217 580	(4 722 824)	41,21	(3,61)
Собственный капитал, тыс. руб.	57 756 988	74 384 835	63 231 440	16 627 847	(11 153 395)	28,78	(15)
Заемный капитал, тыс. руб.	34 974 989	56 564 722	62 995 293	21 589 733	6 430 571	61,72	11,36

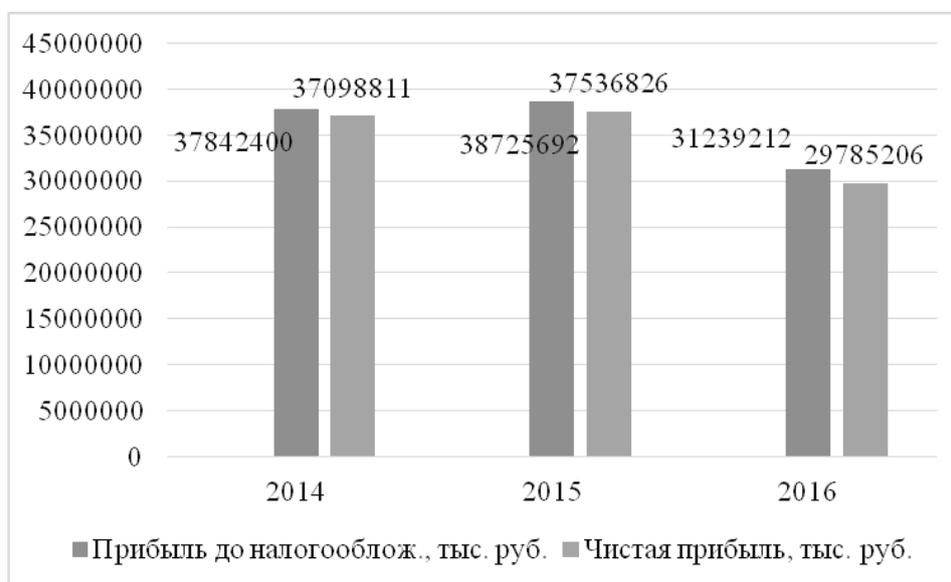


Рисунок 1 – Динамика основных экономических показателей

По результатам данной таблицы можно сделать выводы функционирования предприятия ПАО «Магнит».

Одним из наиболее важных экономических показателей любой коммерческой организации является величина выручки от реализации. В 2016 году наблюдался рост данного показателя в размере 25 913 тыс. руб, что означает рост данного показателя по отношению к 2015 г. на 7,51%.

Увеличение данного показателя – это положительное изменение предприятия, однако за 2016 г. также отслеживается снижение чистой

прибыли на целых 20,66%. Такое негативное изменение в показателе, при факте роста выручки, свидетельствует о снижении показателей рентабельности предприятия.

Также по итогам 2016 года можно отметить снижение совокупных активов предприятия на 4 722 824 тыс. руб., что свидетельствует о снижении баланса всего предприятия на 3,61 %.

Рост суммы заёмного капитала сохраняется по результатам 2016 года в размере 11,36%, но данный результат сильно отличается от показателей 2015 года, когда рост данного показателя составил 61,72%. Снижение темпов роста величины заёмного капитала можно рассматриваться как положительный факт.

Для того, чтобы поддержать предприятие в стабильной ситуации, сохранить положительные факторы, попробовать улучшить эти показатели и исправить ошибки, которые были допущены за прошедшие года в предприятии, стоит провести бюджетирование предприятия.

Более подробно про бюджетирование и виды бюджетов, мы расскажем во второй главе нашей выпускной квалификационной работы.

2.2 Финансовое планирование ПАО «Магнит»

Для составления и совершенствования финансового планирования на предприятия, нужно провести бюджетирование, т.е. составить бюджеты предприятия.

Бюджетирование предприятия позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность рассматриваемого предприятия.

Да, именно бизнес, как вид или сфера хозяйственной деятельности, является основным объектом бюджетирования.

Бюджетом называется финансовый план, который охватывает абсолютно все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесённые затраты и полученные результаты в

финансовых терминах на предстоящий период в целом или по отдельным его частям.

Нужно обязательно помнить, что в каждой компании в качестве управленческой технологии, оно может преследовать свои собственные цели и использовать свои собственные средства, свой собственный инструментарий. (рис 2.)

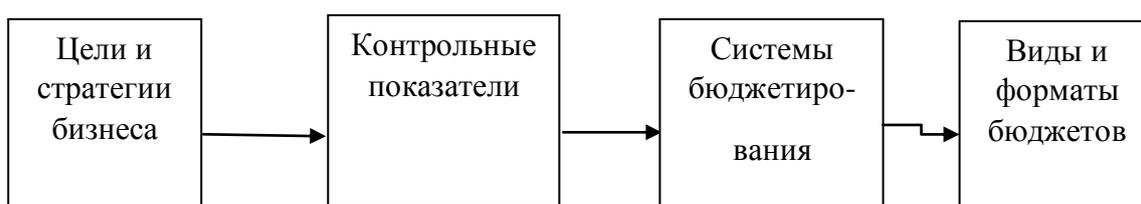


Рисунок 2 - Принципиальная блок-схема бюджетирования

Бюджеты, или как говоря финансовые планы, могут разрабатываться как и для компании в целом, так и для отдельных структурных подразделений с основной целью.

Данной целью является прогнозирование финансовых результатов, установление целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности, лимитов наиболее важных расходов.

Главной группой видов бюджетов является группа под названием «основные бюджеты».

В данную группу входят три бюджета:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- расчётный баланс

Рассмотрим и проведём анализ этих бюджетов на примере рассматриваемого предприятия.

Бюджет доходов и расходов (БДР) является наиболее распространённым и более привычным для понимания уровнем управления.

Суть данного бюджета состоит в том, чтобы показать соотношение всех доходов от реализации в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие или фирма, связанных с получением доходов.

Главный смысл бюджета доходов и расходов – показать руководителям предприятия эффективность хозяйственной деятельности в предстоящий период, а проще говоря, будет прибыль или нет.

Ключевые показатели по финансовым результатам бюджетирования можно составить в виде таблицы 3.

Таблица 3 – План финансовых результатов ПАО «Магнит» на 2017 год

Показатели	Отчётные кварталы планируемого года				
	Конец 2016 г.	I квартал 2017 г.	II квартал 2017 г.	III квартал 2017 г.	IV квартал 2017 г.
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации (продажи) млн. руб.	371	382	393	404	415
Прямые затраты млн.руб.:	(313)	(322)	(331)	(340)	(349)
Затраты на сырьё, материалы, работы, услуги					
Заработная плата основного производственного персонала с начислениями					
Валовая прибыль млн. руб.	317	327	337	347	357
Управленческие расходы млн. руб.	(301)	(326)	(335)	(344)	(353)
Коммерческие расходы	0	0	0	0	0

Окончание таблицы 3

1	2	3	4	5	6
Другие расходы млн. руб.:	(5 935)	(6 113)	(6 291)	(6 469)	(6 647)
Проценты к уплате					
Прочие расходы					
Внереализационные доходы млн. руб.:	37 160	38 275	39 390	40 505	41 620
Процент к получению					
Доход от участия в других организациях					
Прочие доходы					
Прибыль (убыток) до налогообложения млн. руб.	31 239	32 176	33 291	34 406	35 521
Налоги млн. руб.	(1 455)	(1 499)	(1 543)	(1 587)	(1 631)
Чистая прибыль (убыток) млн. руб.	29 785	30 679	31 573	32 467	33 361

Согласно прогнозным данным по данной таблице, рост отрасли экономики, связанной с деятельностью предприятия ПАО «Магнит», составит до 12% в год. Если допустить равномерное развитие данного предприятия, то рост за каждый квартал составит 3% от величины представленных показателей на конец 2016 года.

Таким образом, можно определить, что прогнозная величина выручки от реализации составит 415 млн. руб. на конец 2017 года.

Ещё один из наиболее важных показателей, а именно чистая прибыль в 2017 году достигнет отметки 33 361 млн. руб.

Тем не менее, рост положительных финансовых результатов сопровождался и увеличением различных видов расходов. Так, на конец 2017 года величина управленческих расходов достигнет 353 млн. руб., коммерческих 357 миллионов рублей, а затраты от основной деятельности 349 млн. руб.

Приступим к рассмотрению бюджета движения денежных средств (БДДС).

Данный бюджет означает план движения расчётного счёта и наличных денежных средств в кассе предприятия или компании, который отражает все результаты компании.

БДДС также показывает, нужно ли предприятию внешнее финансирование, а также способствует более точному определению объёмов внешнего финансирования.

Приступим к составлению плана движения денежных средств в таблице 4.

Таблица 4 – План движения денежных средств ПАО «Магнит» на 2017 год

Показатели	Конец 2016 г. (факт)	Квартала планируемого года				Всего за год
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
1	2	3	4	5	6	7
Источники денежных средств млн. руб.	63 231	65 127	67 023	68 919	70 815	7584
Поступления от операций млн. руб.	370 518	381 633	392 748	403 863	414 978	44 460
Прочие источники Кредит Инвестиции Прочие поступления млн. руб.	129 568	133 455	137 342	141 229	145 116	15 548
Капитальные затраты млн. руб.	(87 722)	(90 353)	(92 984)	(95 615)	(98 426)	(10 524)

Окончание таблицы 4

Другие расходы млн. руб.	0	0	0	0	0	0
Кассовый прирост млн. руб.	29 785	30 679	31 573	32 467	33 361	3 576
Вступительное сальдо млн. руб.	7 854	8 090	8 326	8 562	8 798	944
Конечное сальдо млн. руб.	37 639	38 768	39 897	41 026	42 155	4 516

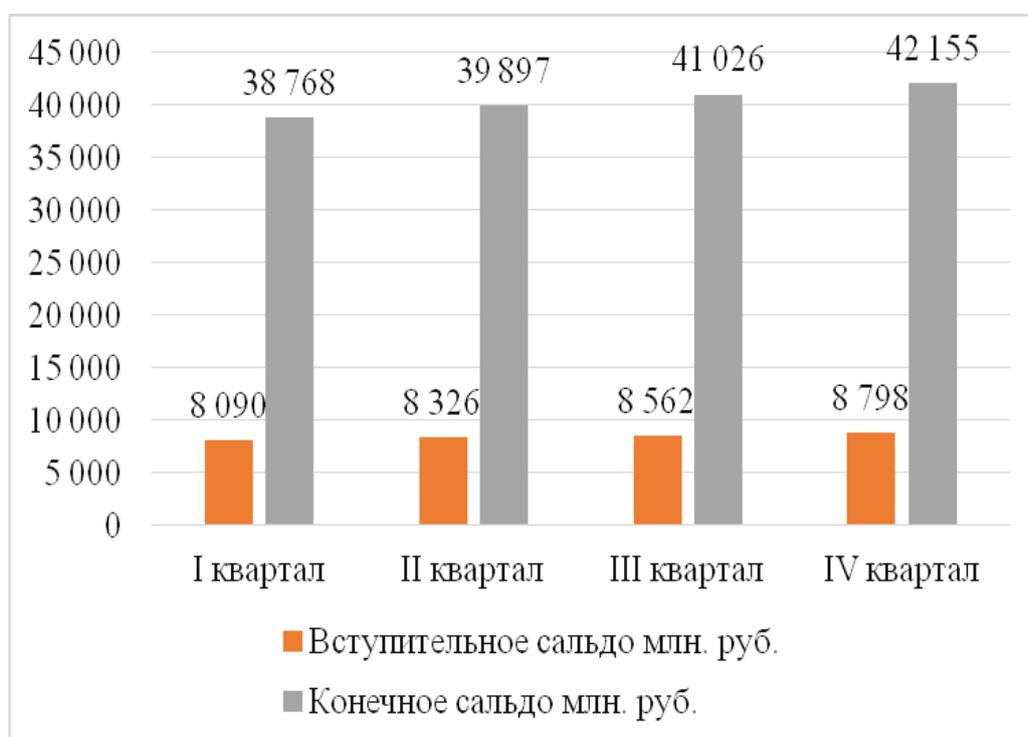


Рисунок 3 - Движение денежных средств ПАО «Магнит» на 2017 г.

Благодаря плану движения денежных средств можно удобно проследить за различными видами поступлений и выплат.

В данном случае, план движения денежных средств отражает продолжение прогнозного роста ПАО «Магнит».

Конечное сальдо за плановый 2017 год составит 41 026 млн. руб. Величина роста данного показателя составит 4 516 млн. руб.

Источники денежных средств прибавят 7 584 млн. руб. На IV квартал их величина будет равна 70 815 млн. руб.

Тенденция роста не коснется только величины других расходов, т.к. этот показатель с самого начала планируемого года был равен нулю.

Расчетный баланс, или, точнее, прогноз по балансовому листу – это прогноз соотношения всего, чем располагает бизнес в данный момент, ресурсов, «закаченных» в данную сферу деятельности.

Расчетный баланс состоит из двух основных разделов: активов и пассивов, которые должны быть равны между собой

Приступим к составлению расчетного баланса в таблице 5.

Таблица 5 – Расчетный баланс ПАО «Магнит»

Показатели	Конец 2016 г. (факт)	Кварталы планируемого года				Всего за год
		I квартал 2017 г.	II квартал 2017 г.	III квартал 2017 г.	IV квартал 2017 г.	
Активы:	13 928	14 346	14 764	15 182	15 600	1 672
Текущие активы млн. руб.						
Основные средства млн. руб.	750	772	794	816	838	88
Пассивы:	42 987	44 277	45 567	46 857	48 147	5 160
Текущая задолженность млн. руб.						
Проценты по кредитам к уплате	20 008	20 608	21 208	21 808	22 408	2 400
Долгосрочная задолженность млн. руб.						

По результатам данной таблицы наблюдается общее изменение всех показателей на планируемый 2017 год.

Общая величина изменений составляет 12%.

Результаты данной таблицы подтверждают движение прогнозируемого роста ПАО «Магнит».

Чтобы проанализировать ситуацию на планируемый год более детально, нужно провести анализ операционных бюджетов.

К операционным бюджетам относятся производственный бюджет, бюджет запасов готовой продукции и т.д.

Производственный бюджет отражает ежемесячный и поквартальный объёмы производства по видам продукции и в целом по компании в натуральных показателях с учётом запасов готовой продукции.

Приступим к составлению производственного бюджета в таблице 6.

Таблица 6 – Производственный бюджет ПАО «Магнит»

Показатели	Кварталы				Всего за год
	I квартал 2017 г.	II квартал 2017 г.	III квартал 2017 г.	IV квартал 2017 г.	
Объём продаж млн. ед.:					
Изделие №1	10	12	15	17	54
Изделие №2	5	7	9	11	32
Изделие №3	15	17	18	20	70
Плюс:					
Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода млн. ед.:					
Изделие №1	1,2	1,5	1,7	1,7	1,7
Изделие №2	0,7	0,9	1,1	1,1	1,1
Изделие №3	1.7	1,8	2	2	2

Окончание таблицы 6

Минус:					
Целевой норматив запаса готовой продукции на начало периода млн. ед.:					
Изделие №1	1	1,2	1,5	1,7	1,7
Изделие №2	0,5	0,7	0,9	1,1	1,1
Изделие №3	1,5	1,7	1,8	2	2
Равняется производственной программе					
Объём производства млн. ед.:					
Изделие №1	10,2	12,3	15,2	17	54,7
Изделие №2	5,2	7,2	9,2	11	32,6
Изделие №3	15,2	17,1	18,2	20	70,5

По результатам данной таблицы можно сделать некоторые выводы.

На протяжении планируемого периода, планируется рост трёх рассматриваемых изделий.

Стоит отметить, что изделия №1 и №3 во втором квартале 2017 год, ожидают повышение в разном количестве.

Первое рассматриваемое изделие во втором квартале ожидает прирост на 3%. Это связано с фактором летнего периода, который повысит среднее значение как спроса, так и, соответственно, производства данного изделия.

Этот же фактор соответственно понизит спрос и производство рассматриваемого изделия №3 во второй квартале 2017 года на 1%. Соответственно производство данного изделия во втором квартале планируемого периода составит 1%.

Можно сделать общий вывод, что на протяжении всего планируемого года ожидается повышение производства рассматриваемых товаров, что, конечно же, хорошо повлияет на успехи предприятия в целом.

Приступим к рассмотрению таблицы 7, в которой составим бюджет запасов готовой продукции.

Таблица 7 – Бюджет запасов готовой продукции ПАО «Магнит»

Показатели	Кварталы				Всего за год
	I квартал 2017 г.	II квартал 2017 г.	III квартал 2017 г.	IV квартал 2017 г.	
Целевой норматив запаса готовой продукции на конец периода, млн. ед.					
Изделие №1	1,2	1,5	1,7	1,7	1,7
Изделие №2	0,7	0,9	1,1	1,1	1,1
Изделие №3	1,7	1,8	2	2	2
Цену изделий на конец периода*, руб./ед.:					
Изделие №1	170	184	200	212	212
Изделие №2	250	270	293	311	311
Изделие №3	50	54	59	62	62
Балансовая стоимость запасов, млн. руб.:					
Изделие №1	204	276	340	360	360
Изделие №2	175	243	322	342	342
Изделие №3	85	97	118	124	124
Итого запасов	464	616	780	826	826

Проанализировав данную таблицу, можно отметить, что исходя из таблицы 7, запасы готовой продукции будут увеличиваться с каждым кварталом прогнозируемого периода.

Это также положительно повлияет на предприятие. Ведь увеличение запасов готовой продукции говорит о том, что увеличивается спрос на товар, соответственно и повышается прибыль предприятия.

Дальше рассмотрим бюджет управленческих расходов ПАО «Магнит» в таблице 8, с помощью которого более точно определим общие и административные расходы предприятия, необходимые для функционирования предприятия.

Таблица 8 - Бюджет управленческих расходов ПАО «Магнит», млн.руб.

Показатели	Отчётный 2016 г.	Кварталы				Всего за год
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Амортизация	20	20	20	20	20	0
Аренда	0	0	0	0	0	0
Содержание зданий и помещений	41	41	42	43	44	3
Заработная плата персонала	81	81	82	83	84	3
Расходы на канцелярские товары	4,5	4,5	5	5,5	6	1,5
Услуги связи	9	9	10	11	12	3
Командировочные расходы	8	8	9	10	11	3
Налоги, включаемые в себестоимость	86	86	87	88	89	3
Прочие расходы	25	25	26	27	28	3
Управленческие расходы - итого	274,5	274,5	281	287,5	294	19,5

По результатам данной таблицы, можно сделать некоторые выводы по предполагаемым управленческим расходам ПАО «Магнит» на 2017 год.

Амортизация останется на прежнем уровне, что, в принципе, не является плохим результатом у предприятия.

Содержание зданий и помещений с каждым кварталом увеличится на 1 млн. руб., соответственно будет увеличиваться в среднем на 0,3 % от

начальной стадии планирования бюджета в квартал. Это адекватное повышение расходов на данный вид проблемы. Ничего критичного для предприятия в этом нет.

Заработная плата работников предприятия также будет увеличиваться на 1 млн. руб. с каждым кварталом.

Расходы на канцелярские товары будут повышаться на 0,5 млн. руб. в квартал. Это не критичное явление для предприятия, повышение цены на различные товары привычное явление для любого вида деятельности.

Услуги связи также будут повышаться на 1 млн. руб. в квартал.

Командировочные расходы в среднем будут повышаться на 0,14% в квартал.

Налоги будут повышаться в среднем на 0,15% в квартал, что, конечно, не очень хорошо повлияет на предприятие.

Прочие расходы повысятся в среднем на 0,2% в квартал.

Можно сделать общий вывод по данной таблице, что управленческие расходы за весь планируемый период повысятся на 19,5 млн. руб.

Это не так критично для предприятия такого масштаба, ведь стоит ещё учесть повышение выручки предприятия, которая тоже, скорее всего, повысится.

Чтобы ещё более подробнее и качественнее составлять бюджеты для финансового планирования предприятия, стоит рассмотреть следующий подпункт данной выпускной квалификационной работы.

2.3 Организации системы финансового планирования на предприятии ПАО «Магнит»

Без регламента бюджетирования трудно представить само бюджетирование на предприятии. Именно регламент, по сути, определяет все процессы. Требуется сбор и анализ данных по всей структуре предприятия.

Чем подробнее данные – тем больше эффект от работы с ними. В таком случае важность регламента крайне тяжело переоценить.

В случае эффективной отладки процессов и работы контролирующего органа, руководитель предприятия может взять отпуск на длительное время.

Настройка и отладка регламента необходима на каждом мероприятии. Это абсолютно гарантирует предприятию отлаженность и прогнозирование работы по всей структуре.

При разработке системы бюджетирования, вполне вероятны различные варианты построения регламентирующей документации. В обязательном порядке в регламентирующей документации должны быть отражены все основные элементы системы бюджетирования, начиная от целей бюджетного управления завершая ответственностью за исполнение регламента бюджетного управления. Кроме того, как уже отмечалось, в компании должны быть регламентированы смежные подсистемы управления, а также объекты бюджетирования.

Регламенты бюджетирования мы представим вам в рисунке 4.



Рисунок 4 – Регламенты бюджетирования

Положение о бюджетировании определяет процесс бюджетирования в целом. Также определяет основные параметры системы бюджетирования. Кроме этого, служит в качестве основного регламента при выполнении функций бюджетирования.

Положение о финансовой структуре детализирует взаимосвязь бюджетирования с одной из важнейших функций – мотивация. Определяет ответственность за исполнение бюджетов.

Положение о бюджетном комитете определяет процедуру согласования и утверждения плановых бюджетов. Также служит в качестве основного регламента при поведении коллективного обсуждения и принятия бюджетов.

Рассмотрим положение о финансовой структуре ПАО «Магнит»

1. Основные направления хозяйственной деятельности ПАО «Магнит»

ПАО «Магнит» специализируется в основном на продаже закупочной продукции, но и также производит и свою продукцию, которая, тоже, имеет большой спрос.

Основные направления деятельности ПАО «Магнит»:

- продажа закупочной продукции 80%
- продажа собственной продукции 15%
- прочая деятельность 5%

Основными видами затрат ПАО «Магнит» являются:

- закупка товара
- собственное производство продукции
- оплата труда персонала
- коммерческие расходы

В качестве центра финансовой ответственности (ЦФО) выделяются:

- ЦФО №1. Производство собственной продукции и её реализация.
- ЦФО №2. Закупка продукции у других производителей и её реализация.

В качестве центра финансового учёта (ЦФУ) выделяются:

- ЦФУ №1. Отдел главного технолога, отвечающий за технологическую подготовку всего предприятия.

- ЦФУ №2. Финансовый департамент и бухгалтерия.

- ЦФУ №3. Отдел подготовки персонала.

2. Структурный состав ЦФО и ЦФУ

ЦФО №1. Производство собственной продукции и её реализация.

Структурные подразделения:

- производственный цех

- кухня

Основные статьи доходов:

- реализация производимой продукции

Поступления денежных средств учитываются на субсчёте ЦФО.

Основные статьи затрат:

- затраты на продукции, который требуется для производства собственного продукта

- оплата труда персонала

- электроэнергия

ЦФО №2. Закупка продукции у других производителей и её реализация.

Структурные подразделения:

- склад предприятия

- отдел логистики

Основные статьи доходов:

- реализация закупочной продукции

Поступления денежных средств учитываются на субсчёте ЦФО.

Основные статьи затрат:

- затраты на закупку продукции

- оплата труда персонала

- управленческие расходы

ЦФУ №1. Отдел главного технолога, который отвечает за технологическую подготовку всего предприятия

Структурные подразделения:

- отдел главного технолога

- отдел технического контроля

Основные статьи доходов:

- поступления денежных средств

Поступления денежных средств учитываются на расчётном счёте ПАО «Магнит»

Основные статьи затрат:

- затраты на оплату труда
- затраты на оборудование
- управленческие расходы

ЦФУ №2. Финансовый департамент и бухгалтерия

Структурные подразделения:

- финансовый департамент
- бухгалтерия

Основные статьи доходов:

- поступления денежных средств

Основные статьи затрат:

- затраты на оплату труда
- управленческие расходы

ЦФУ №3. Отдел подготовки персонала.

Структурные подразделения:

- отдел подготовки персонала
- отдел труда и заработной платы

Основные статьи доходов:

- поступления денежных средств

Основные статьи затрат:

- затраты на оплату труда
- управленческие расходы

3. Сфера полномочий и ответственности руководителей ЦФО и ЦФУ за финансовые результаты.

Для максимально эффективности постановки бюджетирования крайне важно, чтобы полный бюджет в целом был сосредоточен в одних руках, для максимального результата бюджетирования предприятия.

В 2014 г. руководство ПАО «Магнит» осознало необходимость автоматизации этого процесса. Соответствующие работы были проведены во второй половине 2014 г. Таким образом, бюджеты на 2015-2016 гг. были

составлены с помощью автоматизированной системы бюджетирования. Функционирующая система бюджетирования на данный момент предполагает составление бюджета активов и пассивов, бюджета доходов и расходов, сметы капитальных вложений, бюджета движения денежных средств. На этом перечень применяемых бюджетов исчерпывается. И, по мнению пользователей данной системы, этого недостаточно для того, чтобы система бюджетирования в полной мере выполняла возложенные на нее задачи по финансовому планированию.

Поэтому, в сфере финансового планирования ПАО «Магнит» существует проблема, связанная с неэффективной организацией процесса бюджетирования. Анализ также позволил сделать вывод, что названная проблема является наиболее актуальной в рассматриваемой сфере на данный момент.

Следовательно, применяемая в ПАО «Магнит» система бюджетирования требует совершенствования. Исходя из этого, решению данной проблемы посвящен третий раздел выпускной квалификационной работы.

3 Пути совершенствования деятельности предприятия на основе финансового планирования

3.1 Рекомендации по автоматизации финансового планирования на предприятии

Без составления на предприятии бюджетирования, оно усложняет себе свою же деятельность. Бюджетирование наглядно показывает все плюсы и минусы в работе предприятия на данный момент и позволяет усовершенствовать деятельность предприятия в будущем. Составим план действий по диагностике, автоматизации и оптимизации финансовой структуры ПАО «Магнит» (рис. 5).

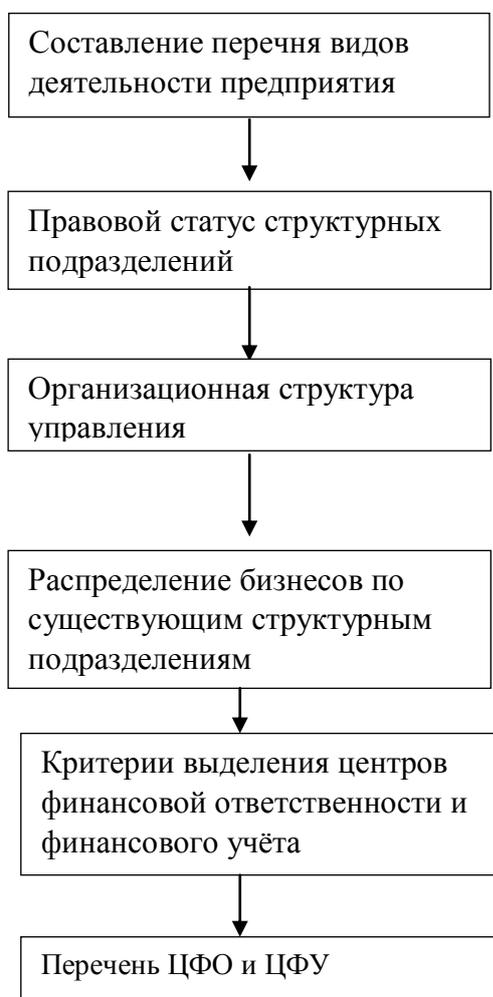


Рисунок 5 - План действий по диагностике, автоматизации и оптимизации финансовой структуры ПАО «Магнит»

Составим перечень видов деятельности предприятия:

- ассортимент закупочной и производимой продукции:

все закупочные товары (мыло, порошок и др.) и производимая собственная продукция (хлебобулочные изделия)

- вид выполняемых работ:

качественный контроль продукции

улучшение производимой продукции

1. Правовой статус структурных подразделений

Раздел 1. Тип предприятия.

Тип предприятия ПАО «Магнит»: публичное акционерное общество, которое является юридическим лицом, действует на основании настоящего устава и законодательства РФ

Раздел 2. Состав структурных подразделений фирмы с правами юридического лица.

Структурное подразделение ГК «ЭкоВоз»:

Утилизация отходов основного производства

Раздел 3. Состав линейных структурных подразделений предприятия с филиалами.

Структурное подразделение №1. «КапиталСтрой»:

Предприятие по ремонту и обслуживанию предприятия

Структурное подразделение №2. «РемБытСервис Тольятти»:

Универсальный сервисный центр.

2. Организационная структура управления

Состав линейных и штабных структурных подразделений предприятия.

Линейные.

Производственный отдел:

Производство хлебобулочных изделий.

Штабные:

Управление по работе с персоналом: подбор, учёт, подготовка персонала и управление им.

Финансовый департамент: управленческий и бухгалтерский учёт.

Отдел главного технолога: технологическая подготовка производства.

3. Распределение бизнесов по существующим структурным подразделениям.

Бизнес №1. Реализация от закупочных и производимых предприятием товаров.

Структурные подразделения фирмы:

- ГК «ЭкоВоз»: утилизация отходов

4. Критерии выделения ЦФО и ЦФУ

Раздел 1. Критерии для ЦФО

Ответственность за финансовые результаты:

- за все доходы и расходы

- за денежные поступления

- за первоначальные затраты

Способность самостоятельно работать на рынке:

- наличие собственных служб маркетинга и сбыта

- наличие собственной сбытовой сети

- наличие собственных рекламных возможностей

Раздел 2. Центры финансового учёта

Ответственность за некоторые финансовые результаты :

- за доходы

- за расходы

5. Перечень ЦФО и ЦФУ

ЦФО №1 Реализация закупочного и собственно производимого товара

Структурные подразделения фирмы

1. ГК «ЭкоВоз

2. «КапиталСтрой»

3. «РемБытСервис Тольяти»

ЦФУ №1. Штабные подразделения: отдел сбыта

ЦФУ №2. Штабные подразделения: департамент подготовки персонала, финансовый департамент, канцелярия.

Нужно знать, какого рода автоматизация требуется конкретному предприятию. Крайне важно умело рассчитать различные сценарии будущего предприятия. Но не менее важно создать надёжную и правильную систему оценки исполнения разных бюджетов различных уровней.

Проделать оперативный сбор, обработку и консолидацию фактических данных, необходимых для бюджетного контроля, без автоматизации управленческого учёта невозможно!

На данный момент, в нашей стране можно отметить несколько типов компьютерных программ, которые пригодны для использования постановки бюджетирования

Для проведения бюджетирования и последующих рекомендаций предприятию, вполне могут помочь компьютерные программы, без которых, в последнее время, не может осуществлять свою деятельность ни одно предприятие.

В первый тип программ входят программы, предполагающие составление бюджетов по международным стандартам без серьёзной их адаптации к условиям нашей страны. К таким программам относятся – SAP/R3, «Проджект эксперт», «Альт инвест», «Красный Директор».

Ко второму типу программ относят многочисленные версии бухгалтерских программ, которые могут организовать автоматизацию бюджетирования на базе форм установленной бухгалтерской отчётности. К данным программам можно отнести: «1С. Предприятие», «Галактика».

К третьему типу можно отнести такие программы, как: «Оракл», «Аксапта», «Инталев». Перечисленные программы позволяют моделировать процессы бюджетирования в соответствии с пожеланиями клиента и его представлениями об управленческом учёте.

Стоимость данных программ варьируется от 800 долл. до 1.5 млн. долл.

При автоматизации финансового планирования и управленческого учёта, пользователи программы должны решить, причём обязательно одновременно, три взаимосвязанные задачи

Данные задачи рассмотрим на (рис. 6).



Рисунок 6 - Традиционный подход к автоматизации бюджетирования

1. Полностью автоматизировать финансовое планирование и прогнозирование, предоставить возможность проведения так называемого сценарного анализа будущего предприятия.

2. Осуществить сбор, обработку и консолидацию фактической информации.

3. Связать фактические и плановые показатели с установленной системой бухгалтерской отчётности. При этом последняя рассматривается как единственно возможный источник первичной исходной информации.

Сущность такого подхода базируется на буквальном восприятии следующего принципа: основой управленческого учёта являются бухгалтерский учёт и монополия бухгалтерских служб на всю первичную документацию организации.

Для постановки бюджетирования важным условием является отделение управленческого учёта от бухгалтерского. Без этого управлять финансами на предприятиях крайне сложно. А если и возможно, то со временем предприятие будет работать в убыток и в скором времени станет банкротом.

3.2 Рекомендации по совершенствованию деятельности ПАО «Магнит» на основе финансового планирования

Полный анализ системы финансового планирования и бюджетирования предприятия ПАО «Магнит» показал, что в процессе разработки, внедрения и эксплуатации этой системы имеют место серьезные ошибки. В принципе, действующая автоматизированная система бюджетирования, которая используется в ПАО «Магнит» на данный момент, не оправдала ожиданий и требует совершенствования.

Проведя множество анализов, мы предлагаем ПАО «Магнит» внедрить в свою систему бюджетирования компьютерную систему «ТОР-Консультант»

Компьютерная система «ТОР-Консультант» предназначена для постановки бюджетного процесса и его автоматизации на предприятиях и фирмах с различным типом финансовой структуры, имеющих в своём составе самостоятельные бизнес-единицы

С помощью этой системы, мы предлагаем ПАО «Магнит» составлять как основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчётные балансы), так и некоторые операционные (бюджеты продаж, закупок) и вспомогательные для центров финансовой ответственности или центров финансового учёта, а также составлять сводные основные бюджеты для компании в целом, путём консолидации бюджетов структурных единиц более низкого уровня управления.

Компьютерная система «ТОР-Консультант» позволит рассматриваемому предприятию составлять бюджеты, проводить их сценарный анализ, формировать различные модели скользящего финансового планирования.

Данная система позволит предприятию ПАО «Магнит» готовить бюджеты отдельных ЦФО и ЦФУ, сводные бюджеты компании в целом, организовывать полноценное корпоративное бизнес-планирование.

Все модули системы написаны на языке программирования Visual Basic for Applications, что позволит использовать предприятию уже привычный для большинства пользователей интерфейс электронных таблиц MS Excel и не составит труда найти профессионалов в данной сфере деятельности.

Разработчики «ТОР-Консультант» в системе «Бюджеты» оснастили стандартные электронные таблицы необходимой системой финансовых моделей, также добавили к ним ряд дополнительных программных возможностей.

Стоит отметить, что ПАО «Магнит» с помощью данной программы позволит себе настраивать форматы и регламенты бюджетов компании с учётом специфики её хозяйственной деятельности.

В компьютерной системе автоматически отслеживается корреспонденция статей бюджетов и разделов, имеются встроенные модели развития ситуации, облегчающие процесс планирования, выбора и принятия решений на предприятии ПАО «Магнит».

Всё вышеизложенное должно показать рассматриваемому предприятию, что программа «ТОР-Консультант» является своего рода финансовым конструктором.

С помощью данной программы ПАО «Магнит» может сравнительно быстро осуществить автоматизацию финансового планирования и управленческого учёта. Причём это возможно сделать с различной степенью детализации.

Для ПАО «Магнит» важно помнить, что любая автоматизация управленческого учёта не может быть окончательной. Всегда появляются новые задачи, новые требования, для которых нужно осуществить поиск и подбор адекватного программного обеспечения.

Однако слишком затягивать с автоматизацией предприятию ПАО «Магнит» не стоит.

Всегда лучше иметь под рукой готовый инструментарий, способный решать практические задачи предприятия, в том числе и бюджетирование, а также пригодный для дальнейшего усовершенствования.

Рассматриваемому предприятию, которым является ПАО «Магнит», поможет составление правильного положения о бюджетировании предприятия.

Положение о бюджетировании ПАО «Магнит» должно включать следующие пункты.

Пункт 1. Назначение данного Положения.

Настоящее Положение определяет порядок, цели и задачи организации бюджетного управления, а также перечень бюджетов и участников бюджетного процесса. Положение предназначено для руководителей и специалистов, участвующих в процедуре бюджетного управления. Положение утверждается генеральным директором ПАО «Магнит» и с момента утверждения является обязательным для исполнения всеми подразделениями и должностными лицами, вовлеченными в бюджетный процесс.

Пункт 2. Правоотношения, регулируемые данным Положением. Настоящее Положение регулирует бюджетные правоотношения, возникающие между субъектами бюджетных правоотношений в процессе составления, рассмотрения, утверждения и контроля за исполнением годового бюджета ПАО «Магнит»

Пункт 3. Правовые основы осуществления бюджетных правоотношений в ПАО «Магнит». Бюджетные правоотношения осуществляются в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Бюджетным кодексом Российской Федерации, Налоговым кодексом Российской Федерации, Уставом ПАО «Магнит», а также настоящим Положением.

Пункт 4. Понятия и термины, применяемые в настоящем Положении. В настоящем Положении применяются понятия и термины в значениях,

определенных настоящим Положением о бюджетировании. Бюджет предприятия - календарный план доходов и расходов предприятия, сформулированный в стоимостных и количественных величинах для принятия решений, планирования и контроля в процессе управления деятельностью предприятия, устанавливаемый на один год.

Годовой бюджет ПАО «Магнит» включает операционные и финансовые бюджеты.

Операционный бюджет - совокупность планируемых операций на предстоящий бюджетный период для сегмента или отдельной функции предприятия.

Финансовый бюджет - это денежно выраженный план, отражающий в комплексе предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования.

Бюджетная система – набор форм, документов и регламентов, определяющих порядок подготовки, контроля исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

Планирование - разработка планов экономического и социального развития, а также комплекса практических мер по их выполнению.

Бюджетирование - процесс составления и принятия бюджетов, последующий контроль за их исполнением.

Бюджетный процесс – регламентируемая настоящим Положением деятельность структурных подразделений предприятия по составлению, рассмотрению, утверждению годового бюджета. Бюджетное положение - это установленный на предприятии порядок составления (разработки), представления (передачи), согласования (визирования), консолидации (обработки и анализа), проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Целевые показатели – показатели стратегического плана, устанавливаемые в целом по предприятию и определяющие в количественном и стоимостном выражении цели, которые

ставит генеральный директор перед исполнительным руководством предприятия на предстоящий год.

Отклонение - разница между запланированными (нормативными) и фактическими результатами.

Плановый период – период, на который определяются все показатели и готовятся все планы, используемые в бюджетной системе.

Пункт 5. Цели и задачи бюджетирования. Цель бюджетирования в ПАО «Магнит» – создание инструментария планирования, управления и контроля эффективности финансово-хозяйственной деятельности и ликвидности предприятия, основанном на систематическом прогнозировании будущего развития предприятия путем составления бюджетов и проведении план-фактового контроля исполнения бюджета в сравнении с данными бухгалтерского учета. Задачи, решаемые настоящим Положением: - планирование деятельности ПАО «Магнит»; - анализ возникающих отклонений фактических значений от планируемых показателей; - оценка деятельности и стимулирование с учетом достижения целевых показателей; - контроль за исполнением бюджета.

Заключение

Подводя итоги данной бакалаврской работы, стоит отметить, что для российских компаний в условиях динамичных изменений во внешней среде вопросы внедрения современных технологий бюджетирования и управления эффективностью являются высоко актуальными.

Бюджетное управление широко применяется в нашей стране, при этом технологии планирования и контроля различны на предприятиях и характеризуются разной эффективностью. Бюджетирование охватывает все процессы организации. Бюджет описывает цели в терминах конкретных финансовых и операционных задач. Посредством бюджетов стоящие перед фирмой цели трансформируются в планы, содержащие конкретные финансовые и операционные показатели. Бюджетирование – неотъемлемый элемент любого бизнеса. Залогом успешного управления организацией является грамотное применение современных технологий финансового планирования и бюджетирования.

Основной проблемой ПАО «Магнит» является убыточность основной деятельности. Предприятие развивается, об этом свидетельствует рост выручки. Положительно следует охарактеризовать сокращение себестоимости продаж на фоне роста выручки. Однако динамика управленческих расходов оказала весьма негативное влияние на финансовые результаты. В результате прибыль от продаж оказалась отрицательной.

Таким образом, компанией не реализован в полной мере потенциал получения прибыли от продаж. Потенциал получения финансовых результатов рассчитывается в процессе финансового планирования. Поэтому целесообразно проанализировать, как организован этот процесс в ПАО «Магнит».

Руководство ПАО «Магнит» не проводит разъяснительной работы среди сотрудников и не формирует у них установки, что в процессе бюджетирования на этапе планирования должны принимать участие все подразделения торговой организации. Финансовый отдел должен

координировать этот процесс, консолидировать все плановые бюджеты, проверять обоснованность плановых данных, в том числе, соотносить их с целями и задачами, определенными в стратегическом плане организации и т.п. Но финансовый отдел ни в коем случае не должен планировать за эти подразделения.

Прогрессивная практика финансового менеджмента свидетельствует, что планировать должен тот, кто будет выполнять эти планы. В противном случае, планы не будут выполняться, а на вопрос «Почему», можно услышать вполне резонный ответ: «Сами запланировали – сами и исполняйте». Поэтому финансовое планирование должно быть децентрализованным.

И самое главное, что ПАО «Магнит» нужно усовершенствовать автоматизацию бюджетирования.

Для решения данных проблемы, рассматриваемому предприятию предложили оптимизировать положение о бюджетировании и использовать программу «ТОР-Консультант»

Данная компьютерная система позволяет составлять бюджеты, проводить их сценарный анализ, формировать различные модели скользящего финансового планирования.

В рамках данной выпускной квалификационной работы осуществлена разработка системы бюджетирования для ПАО «Магнит».

В итоге, поставленная цель бакалаврской работы достигнута, задачи выполнены.

Список использованной литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ.
3. Приказ Минфина России от 02.07.2010 N 66н «О формах бухгалтерской отчетности организаций».
4. Артеменко, В.Г., Беллендир, М.В. Финансовый анализ: Учеб. Пособие. -2-е изд., перераб. и доп. - М.: ДИС, 2014. - 318 с.
5. Бедозеров, С.А. Финансы: Учебник. 2-е издание, перераб. и доп. - М.: ТК Велби, изд. Проспект, 2014. – 267 с.
6. Бланк, И. А. Управление формированием капитала: Учеб. Пособие. - 3-е изд., перераб. и доп.- К.: «Ника-Центр», 2014. - 512 с.
7. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 326 с.
8. Горелик, О.М. Техничко-экономический анализ и его инструментальные средства: Учебное пособие / О.М. Горелик. - М.: ФиС, 2015. - 240 с.
9. Ковалев, В. В., Ковалев, В. В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. — М.: Проспект, 2014. — 880 с.
10. Шишкин, А.П., Микреонов, В.А., Дышкант, И.Д. Стратегический менеджмент коммерческих предприятиях: практическое руководство. – М.: АО «Финстатинформ»,2015. 165-169 с.
11. Агемян, Л. С. Содержание анализа финансового состояния организации и решения, принимаемые на его основе // Молодой ученый. — 2015. — №4. — С. 329-331.

12. Адаменко, Ю. А. Финансовое планирование на предприятии // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития.- 2015.- №6.- С.133-138.
13. Адамов, Н.А., Мельцас, Е.О. Методология финансового планирования как инструмент предотвращения банкротства // Российский экономический интернет-журнал.-2015.- № 1.- С. 1.-3.
14. Аксеньюшкина, Е.В. Задача оптимального планирования финансовой политики фирмы // Известия ИГЭА.- 2015.- №3.- С.542-549.
15. Асхабалиев, И.Ч., Омарова, З.К. Основные проблемы финансового планирования на предприятии и инструменты их решения // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук .- 2015.-№4-1.- С.162-164.
16. Башкатова, Ю. И., Яремская, Т. А. Финансовый анализ как основа принятия управленческих решений // Молодой ученый. — 2014. — №6.2. — С. 8-10.
17. Бердникова ,Л. Ф., Альдебенева, С. П. Информационное обеспечение финансового анализа // Молодой ученый. — 2014. — №14. — С. 131-136.
18. Бердникова ,Л. Ф., Альдебенева, С. П. Финансовый анализ: понятие и основные методы // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 330-338.
19. Болдырева, М.Н. Финансовое планирование на предприятии в современных условиях // Проблемы современной экономики.-2014.-№21.- С.130-135.
20. Бухтерова, О.Ю. Принципы и методы финансового планирования // Экономика и предпринимательство.-2014.- № 11-4 (52-4).- С. 560-563.
21. Быстров, А.В., Лихачева, О.Н., Есина, А.Р. Решение проблем финансового планирования и бюджетирования на современном предприятии //Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2015. № 5 (83). С. 42-48.

22. Владимирова, С.А., Гузельбаева, Г.Т., Новиков, Д. С. Основные направления совершенствования краткосрочного финансового планирования на предприятии //Казанская наука.- 2015.- № 1.- С. 47-52.
23. Волкова, М.Н., Рожков, П.Н. Методика финансового планирования на предприятии-экспортере // Концепт .- 2014.- №S12.- С.1-5.
24. Воскресенская, Л.Н. Об эффективности организации системы финансового планирования на предприятии // Вестник Тульского филиала Финуниверсета.- 2015.- № 1.- С. 24-25.
25. Галицких, В.Н. Финансовое планирование как фактор устойчивости предприятия в современных условиях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд .- 2015.-№34. -С.75-80.
26. Гурова, В.А. Индикативное финансовое планирование на современном этапе развития экономики // Science Time.- 2015.- №5 (17).- С.125-130.
27. Дуля, Н.А., Черникова, А.Е. Финансовое планирование как инструмент управления финансово - хозяйственной деятельностью предприятия // В сборнике: Молодежь и XXI век - 2016 Материалы VI Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах. Курск, 2016.- С. 164-167.
28. Егорова, М. С., Горбачев, М. И. Расчет показателей рентабельности и деловой активности АО «Транснефть – центральная Сибирь» // Молодой ученый. — 2015. — №10.4. — С. 39-41.
29. Жирнов, А.В., Быкова, А.С.Финансовое планирование на предприятии// Экономика и социум.- 2015.- № 2-2 (15).- С. 392-395.
30. Игнатьева, Е. В. Методика анализа финансового состояния предприятия // Молодой ученый. — 2015. — №5. — С. 272-275.
31. Илькив, В.В. Принципы финансового планирования и контроля организаций // Вестник магистратуры.- 2015.- № 7 (46).- С. 63-66.

32. Каримова, Э.Ш. Концепция финансового планирования в строительных организациях // Современное бизнес-пространство: актуальные проблемы и перспективы.- 2015.- № 1 (4).- С. 123-126.
33. Кереева, А. Р. Теоретические и методологические аспекты анализа финансового состояния предприятия // Молодой ученый. — 2016. — №2. — С. 509-512.
34. Кренина, М. Методы оценки платежеспособности предприятия // АКДИ Экономика и жизнь. – 2014. - №6 – с. 10-12.
35. Крутик, А.Б., Хайкин, М.М. Основы финансовой деятельности предприятия. - СПб.: Бизнес-Персса, 2014. – 448 с.
36. Куркин, В.А., Ковалева, А.А. Текущее финансовое планирование // В сборнике: Приоритетные направления развития науки и образования: материалы IV Международной научно–практической конференции. Чебоксары, 2015.- С. 246-247.
37. Милета, Е.А., Елисеева В.Н. Особенности организации финансового планирования. // Социальные науки.- 2015.- Т. 1.- № 1-1 (4).- С. 59-67.
38. Матосян, В.А. Методология финансового планирования //В сборнике: Фотинские чтения 2015 Сборник материалов второй ежегодной международной научно-практической конференции. Ижевск, 2015.- С. 206-212.
39. Мисник, О.В. Особенности стратегического планирования финансовых ресурсов на предприятии // Наука и образование: новое время.- 2015.- № 1 (6).- С. 27-31.
40. Мухина, Е. Р. Характеристика понятийного аппарата в сфере управления финансами // МНИЖ .-2015.- №2-3 (33).- С.63-64.
41. Параскан, К. Н. Рентабельность предприятия и ее значение в современной экономической практике / К. Н. Параскан // Тотальные аспекты инновационных технологий. — 2014. — С. 88–91.

42. Раджабова, З. К., Раджабова, А. О. К вопросу повышения эффективности финансового планирования в условиях предприятия // *Фундаментальные исследования* .- 2015.- №6-1.- С.176-179.
43. Сериков, Д. А., Егорова, М. С. Анализ финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности Polymetal International PLC // *Молодой ученый*. — 2015. — №11.4. — С. 199-201.
44. Сивцева, В. И. Финансовый анализ коммерческих организаций на примере ОАО НК «Туймаада-Нефть» // *Молодой ученый*. — 2015. — №11. — С. 980-982.
45. Станкевич, Г.В. Современные подходы к пониманию института финансового контроля // *Инновационная наука* .- 2015.- №8-2.- С.123-126.
46. Суетин, А.Н., Матосян, В.А. Финансовое планирование и перспективы инвестиций в условиях кризиса // *Современные проблемы науки и образования*.- 2015.- №1.- С.797.
47. Стушкин, А.Г., Оганян, Э.Т., Понятие финансового планирования и прогнозирования // *Новая наука: Проблемы и перспективы*.- 2015.- № 5-1.- С. 231-233.
48. Сущность и особенности финансового планирования Задоркина А.М.//*Ученый XXI века*.- 2015.- № 9-10 (10-11).- С. 36-40.
49. Тедеева, З.Б. Теоретические аспекты финансового планирования на предприятии // *Экономика и предпринимательство*.-2015.- № 10-2 (63-2).- С. 515-520.
50. Хруцкий, В.Е. Внутрифирменное бюджетирование // *Финансы и статистика*. -2015.- 464с.
51. John P. Davis. Corporations / John P. Davis. // Batoche books. – Kitchener, 2015. – PP. 72-76.
52. Beattie, Andrew H. Playing politics with history / Beattie, Andrew H. // Berghahn Books. – England, 2014. – PP. 188-192.

53. Nicolas Pologeorgis. U.S. Economic Education in K-12 schools / Nicolas Pologeorgis // LAP Lambert Academic Publishing. - Germany, 2014. – PP. 144-146.

54. Nicolas Pologeorgis, How Globalization Affects Developed Countries / Investopedia, 2017.

55. Reem Heakal, Cost-Push Inflation Versus Demand-Pull Inflation / Investopedia, 2017.

Приложение А (обязательное)

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н
(в ред. Приказа Минфина РФ
от 05.10.2011 № 124н;
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

Форма по ОКУД
Дата (число, месяц, год)

Организация Публичное акционерное общество "Магнит" по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН
Вид экономической деятельности аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности _____
Публичное акционерное общество / Частная собственность по ОКОПФ/ОКФС
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) _____ по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) 350072, г. Краснодар, ул. Солнечная, д. 15/5

Коды		
0710001		
31	12	2016
70771130		
2309085638		
68.20.2		
12247	16	
384 (385)		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На <u>31 декабря</u> <u>2016</u> г. ³	На 31 декабря <u>2015</u> г. ⁴	На 31 декабря <u>2014</u> г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	0	0	0
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	750 428	789 603	831 223
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	111 545 343	92 277 442	55 893 042
	Отложенные налоговые активы	1180	0	0	0
	Прочие внеоборотные активы	1190	2 906	2 236	1 724
	Итого по разделу I	1100	112 298 677	93 069 281	56 725 989
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	58	39	54
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	0	0	14
	Дебиторская задолженность	1230	12 905 213	15 288 413	17 308 335
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 022 472	22 591 639	18 697 269
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	289	145	274
	Прочие оборотные активы	1260	24	40	42
	Итого по разделу II	1200	13 928 056	37 880 276	36 005 988
	БАЛАНС	1600	126 226 733	130 949 557	92 731 977

Продолжение приложения А (обязательное)

Форма 0710001 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	На 31 декабря 20 16 г. ³	На 31 декабря 20 15 г. ⁴	На 31 декабря 20 14 г. ⁵
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	946	946	946
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0) ⁷	(0) ⁷	(0)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	41 988 451	41 988 451	41 988 451
	Резервный капитал	1360	142	142	142
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	21 241 901	32 395 296	15 767 449
	Итого по разделу III	1300	63 231 440	74 384 835	57 756 988
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	20 000 000	30 000 000	15 000 000
	Отложенные налоговые обязательства	1420	8 118	8 920	9 862
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	20 008 118	30 008 920	15 009 862
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	31 018 000	26 418 050	5 000 000
	Кредиторская задолженность	1520	11 967 796	137 184	14 964 661
	Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
	Оценочные обязательства	1540	1 379	568	466
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	42 987 175	26 555 802	19 965 127
	БАЛАНС	1700	126 226 733	130 949 557	92 731 977

Руководитель



(подпись)

Галицкий С.Н.

(расшифровка подписи)

23 марта 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Целевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение Б (обязательное)

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о финансовых результатах за отчетный год 20 16 г.

				Коды
Дата (число, месяц, год)	31	12	2016	0710002
Форма по ОКУД				70771130
Идентификационный номер налогоплательщика				2309085638
Вид экономической деятельности				68.20.2
Организационно-правовая форма/форма собственности				12247 16
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)				384 (385)

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За отчетный год 20 16 г. ³	За отчетный год 20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	370 517	344 604
	Себестоимость продаж	2120	(53 836)	(53 989)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	316 681	290 615
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(301 215)	(298 349)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	15 466	(7 734)
	Доходы от участия в других организациях	2310	24 000 000	32 800 000
	Проценты к получению	2320	13 140 172	9 266 234
	Проценты к уплате	2330	(5 846 450)	(3 245 050)
	Прочие доходы	2340	19 570	695
	Прочие расходы	2350	(89 546)	(88 453)
	Прибыль (убыток) до налогообложения		31 239 212	38 725 692
	Текущий налог на прибыль	2410	(1 454 808)	(1 189 807)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	4 793 836	6 556 272
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	802	941
	Изменение отложенных налоговых активов	2450		
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	29 785 206	37 536 826

Продолжение приложения Б (обязательное)

Форма 0710002 с. 2

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	отчетный год	
			За _____ г. ³	За _____ г. ⁴
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Совокупный финансовый результат периода ⁶	2500	29 785 206	37 536 826
	СПРАВОЧНО			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель _____ Галицкий С.Н.
 (подпись) (расшифровка подписи)
 28 марта 2017 г.



- Примечания
1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
 2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. N 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации N 6417-ПК от 16 августа 1999 г., указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
 3. Указывается отчетный период.
 4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
 5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
 6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение В (обязательное)

(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Отчет о движении денежных средств за отчетный год 20 16 г.

	Дата (число, месяц, год)	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Публичное акционерное общество "Магнит"</u>			0710004	
Идентификационный номер налогоплательщика _____			31	12
Вид экономической деятельности <u>аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом</u>			2016	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____			70771130	
Публичное акционерное общество / Частная собственность _____			2309085638	
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть)			68.20.2	
			12247	16
			384/385	

Наименование показателя	Код	За отчетный год 20 <u>16</u> г. ¹	За отчетный год 20 <u>15</u> г. ²
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	4110	370 518	343 966
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111		
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	370 458	341 357
от перепродажи финансовых вложений	4113		
прочие поступления	4119	60	2 609
Платежи - всего	4120	(8 224 946)	(3 870 643)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(114 276)	(127 594)
в связи с оплатой труда работников	4122	(198 314)	(214 071)
процентов по долговым обязательствам	4123	(6 246 502)	(2 308 497)
налога на прибыль организаций	4124	(1 586 232)	(1 147 701)
прочие платежи	4129	(79 622)	(72 780)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	(7 854 428)	(3 526 677)

Продолжение приложения В (обязательное)

Форма 0710004 с. 2

Наименование показателя	Код	За отчетный год 20 <u>16</u> г. ¹	За отчетный год 20 <u>15</u> г. ²
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления - всего	4210	129 568 709	80 425 784
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211		
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212		
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	90 024 207	36 339 500
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	39 544 502	44 086 284
прочие поступления	4219		
Платежи - всего	4220	(87 722 942)	(76 619 151)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	()	(881)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	()	()
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(87 722 942)	(76 618 270)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	()	()
прочие платежи	4229	()	()
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	41 845 767	3 806 633
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления - всего	4310	29 996 250	39 994 950
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311		
денежных вкладов собственников (участников)	4312		
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313		
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	29 996 250	39 994 950
прочие поступления	4319		

Продолжение приложения В (обязательное)

Форма 0710004 с. 3

Наименование показателя	Код	За отчетный год 20 <u>16</u> г. ¹	За отчетный год 20 <u>15</u> г. ²
Платежи - всего	4320	(63 987 444)	(40 275 031)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	4321	()	()
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(28 987 444)	(35 275 031)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(35 000 000)	(5 000 000)
прочие платежи	4329	()	()
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(33 991 194)	(280 081)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	144	(125)
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	145	274
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	289	145
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490		(4)

Руководитель

(подпись)

Галицкий С.Н.

(расшифровка подписи)

23

марта

20 17 г.

Примечания

1. Указывается отчетный период.

2. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.