

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

Институт финансов, экономики управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Финансы и кредит»

(наименование кафедры)

38.03.01 «Экономика»

(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Финансы и кредит»

(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы финансового планирования предприятия
(на примере ПАО «МАГНИТ»)»

Студент

К.В. Евменова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

К.Ю. Курилов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Допустить к защите

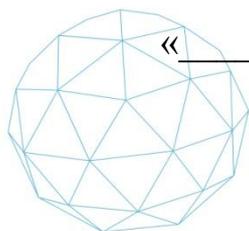
Заведующий кафедрой д.э.н., доцент А.А. Курилова

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

(личная подпись)

« _____ » _____ 20 _____ г.

Тольятти 2018



Росдистант

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

Аннотация

Актуальность темы бакалаврской работы определена тем, что сложившиеся условия требуют от торговых сетей подобных ПАО «МАГНИТ» эффективных управленческих решений принимаемых на основе информации поставляемой системой финансового планирования предприятия.

Данная проблема определила цель исследования, которая заключается в разработке комплекса мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования российских торговых сетей на основе ведущих теоретических и практических исследований по данной теме.

Объектом данного исследования выступает ПАО «МАГНИТ».

Предметом исследования выступают данные годовых и ежеквартальных отчетов, а также финансовой (бухгалтерской) отчетности ПАО «МАГНИТ» за 2015-2017 годы.

Практическая значимость работы заключается в том что, предложенные мероприятия могут быть использованы для совершенствования системы финансового планирования российских торговых сетей.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы, приложений.

Содержание

Введение.....	4
1 Методические подходы к построению системы финансового планирования предприятия	7
1.1 Понятие и сущность финансового планирования предприятия.....	7
1.2 Сбалансированная система показателей как составляющая финансового планирования предприятия	13
1.3 Источники информации для оценки финансового планирования предприятия	21
2 Оценка эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ».....	28
2.1 Характеристика организации.....	28
2.2 Анализ динамики деятельности организации	37
2.3 Система финансового планирования организации.....	45
3 Рекомендации по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»	52
3.1 Мероприятия по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»	52
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых для реализации в хозяйственной деятельности организации мероприятий.....	61
Заключение	66
Список используемой литературы	69
Приложения	Ошибка! Закладка не определена.

Введение

Российская экономика в настоящее время испытывает значительные затруднения, связанные с нестабильностью и отсутствием поступательного развития экономики. Резкое изменение курсов национальной валюты, рост расходов дестабилизируют финансово-хозяйственную деятельность предприятия, создавая значительные проблемы в его финансово-хозяйственной деятельности. Это вызвано как внешними, например санкции США и Евросоюза так и внутренними факторами.

В сложившихся условиях значительно возрастает роль системы финансового планирования его гибкости и скорости адаптации к условиям внешней среды.

Процесс планирования связан, во-первых с минимизацией неэффективных решений в корпоративных финансах, а во вторых с сокращением количества упущенных возможностей получения прибыли. Практическая деятельность в рамках рынка привела к выработке практических подходов к формированию планов отражающих развитие отдельных предприятий и организаций в интересах собственников организаций и предприятий в зависимости от текущей ситуации на рынке, на котором действует предприятие или организация.

Финансовое планирование на предприятиях как вид управленческой деятельности менеджмента организации направлено на формирование и распределение финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Следует отметить, что нестабильность российской экономики значительно влияет на деятельность крупных торговых сетей осуществляющих торговлю товарами повседневного спроса, к которым относится ПАО «МАГНИТ».

Сложившиеся условия требуют от торговых сетей подобных группе предприятий находящейся под контролем ПАО «МАГНИТ» эффективных

управленческих решений принимаемых на основе информации поставляемой системой финансового планирования предприятия.

Поэтому проблема совершенствования системы финансового планирования предприятия является актуальной.

Актуальность данной проблемы определила цель исследования, которая заключается в разработке комплекса мероприятий по повышению эффективности системы финансового планирования российских торговых сетей на основе ведущих теоретических и практических исследований по данной теме.

В процессе достижения указанной цели необходимо решить несколько задач:

- во-первых, необходимо рассмотреть методические подходы к построению системы финансового планирования предприятия;

- во-вторых, необходимо провести оценку эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»;

- в-третьих, необходимо разработать рекомендации по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ».

Объектом данного исследования выступает ПАО «МАГНИТ».

Предметом исследования выступают данные годовых и ежеквартальных отчетов, а также финансовой (бухгалтерской), а также налоговой отчетности ПАО «МАГНИТ» за 2015-2017 годы.

Содержание работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Первая глава посвящена методическим подходам к построению системы финансового планирования предприятия

Во второй главе осуществляется оценка эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ».

В данной работе, используя критический и сравнительный анализ, системный подход к изучению информации, проанализированы действующие подходы к построению эффективности системы финансового планирования предприятия.

Методология включает в себя критический анализ, логический анализ, системный подход в исследовании вопросов построения эффективной системы финансового планирования.

Теоретико-методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных авторов, а также нормативно-правовые документы, регламентирующие методологию финансового планирования предприятия.

1 Методические подходы к построению системы финансового планирования предприятия

1.1 Понятие и сущность финансового планирования предприятия

Процесс планирования связан, во-первых с минимизацией неэффективных решений в корпоративных финансах, а во вторых с сокращением количества упущенных возможностей получения прибыли. Практическая деятельность в рамках рынка привела к выработке практических подходов к формированию планов отражающих развитие отдельных предприятий и организаций в интересах собственников организаций и предприятий в зависимости от текущей ситуации на рынке, на котором действует предприятие или организация.

Ключевые технологические принципы финансового планирования в системе обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Принципы финансового планирования в системе обеспечения экономической безопасности организации

Финансовое планирование на предприятиях - это вид управленческой деятельности менеджмента организации, направленный на формирование и распределение финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективности

деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Цель финансового планирования – формирование оптимального соотношения между финансовыми ресурсами предприятий и организаций и потенциальной потребности в финансовых ресурсах, поиск наиболее эффективного источника наиболее выгодного варианта использования финансовых ресурсов и их источников.

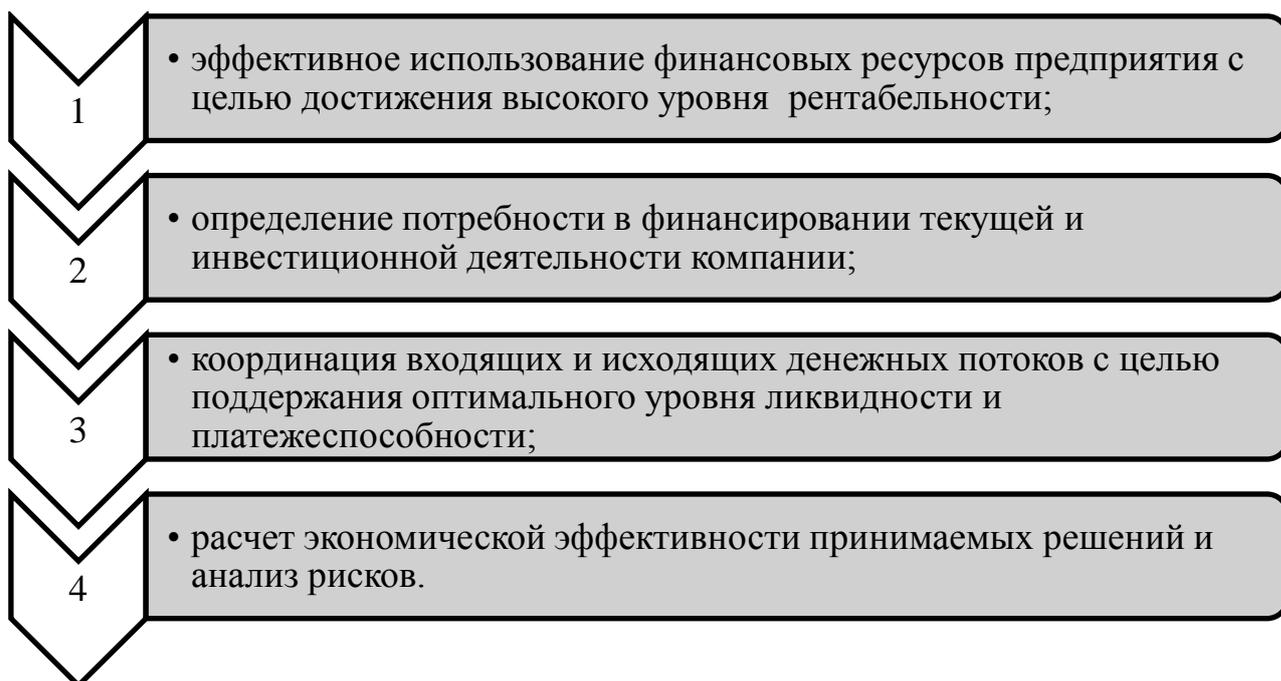


Рисунок 1.2 – Ряд задач финансового планирования на предприятиях

Что касается финансового планирования, можно выделить круг следующих задач:

определение объема, структуры капитала, применяемого при формировании предприятия и его функционировании в плановый период;

определение эффективности разных сфер, путей максимизации прибыли, видов финансовой и хозяйственной деятельности;

осуществление постоянного контроля над выполнением корректирование текущих планов и финансовых заданий при изменении условий хозяйствования

эффективное использование финансовых ресурсов предприятия с целью достижения высокого уровня рентабельности;

определение потребности в финансировании текущей и инвестиционной деятельности компании;

координация входящих и исходящих денежных потоков с целью поддержания оптимального уровня ликвидности и платежеспособности;

расчет экономической эффективности принимаемых решений и анализ рисков.

Финансовое планирование на предприятиях как вид управленческой деятельности менеджмента организации направлено на формирование и распределение финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Методы финансового планирования включают в себя методы экономического анализа, метод коэффициентов, метод связанный с проведением балансовых расчетов, нормативный метод, метод связанный с дисконтированием с денежных потоков, методы связанные с экономико-математическим моделированием, метод многовариантности (сценариев) [3, с. 20].

Экономический анализ строится на сопоставлении отчетных и плановых данных с целью выявления отклонений, их анализа и организации корректирующих управленческих мероприятий для устранения негативных отклонений и дает возможность понять основные тенденции и закономерности и выявить внутренние резервы предприятия.

Нормативный метод финансового планирования рассматривается в двух аспектах: внешнем и внутреннем. Внешняя среда устанавливает хозяйствующим субъектам определенные нормы и нормативы. Для обеспечения бесперебойного производства и реализации продукции рассчитываются нормы и нормативы по сырью и материалам, незавершенному производству, готовой продукции. Определение потребности в оборотных средствах нормативным методом, с одной стороны, позволяет не допустить простоев в производстве, а с другой стороны, способствует поддержанию

минимальных остатков на складах, что высвобождает часть финансовых ресурсов предприятия. Нормированию подвергается также часть расходов предприятия, а чистая прибыль в конце отчетного года распределяется на фонды потребления, накопления и резервные фонды согласно принятым нормативам.

Балансовый метод основывается на определении баланса между потребностями предприятия и имеющимися и привлекаемыми финансовыми ресурсами. Предприятие составляет баланс, который показывает объем использованных финансовых ресурсов и основные направления их использования, с одной стороны, и объемом и источниками привлечения требуемых финансовых ресурсов с другой.

Балансовый метод используется в бизнес-планировании при составлении прогнозного баланса, кроме того, основы балансового метода применяются при составлении плана поступлений и выплат, плана доходов и расходов, платежного календаря.

Коэффициентный метод используется для корректировки базовых значений. Так, рассчитав потребность в оборотных средствах (к примеру, нормативным методом), предприятие может осуществлять корректировку полученного коэффициента, а не проводить его расчет снова. Из этого вытекает, что данный метод применим только в случае, если необходимо определить реальную потребность предприятия в оборотных средствах.

Дисконтирование денежного потока применяется в случае проведения оценки рентабельности инвестиционного проекта.

Метод много вариантности (сценариев) заключается в выборе контрольного показателя, расчете его вероятного значения (что соответствует наиболее вероятному сценарию) и оценке его отклонений от среднего значения (т. е. разработка пессимистического и оптимистического сценариев). В качестве контрольного показателя может выступать средневзвешенная стоимость капитала (WACC), чистая приведенная стоимость (NPV), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA) и др.

На основе анализа отклонений рассчитывается показатель чувствительности (определяется эластичность изменения показателя). Данный метод называется также методом оптимизации плановых решений.

Суть экономико-математического моделирования заключается в построении модели, которая описывает взаимосвязь между показателями и факторами, иными словами, экономико-математическая модель описывает экономический процесс. Модель строится по функциональной или корреляционной связи.

Главная сложность, с которой сталкиваются при расчете модели - это период исследования. Слишком короткий период не показывает искомым закономерностей, в тоже время экономические закономерности непостоянны, а в течение длительного периода они искажаются. Так как процесс построения модели очень трудоемкий, он также осуществляется с помощью пакетов прикладных программ. Существуют и альтернативные модели финансового планирования: модель линейного программирования, эконометрическая модель, система алгебраических уравнений.

О.Н. Лихачева выделяет также прогнозный метод. По нашему мнению, прогнозирование - это процесс, идущий перед планированием или параллельно с ним. Часть ученых рассматривают понятие «прогнозирование» широко, т. е. планирование является составной частью прогнозирования. Прогнозированию присущи свои методы, которые описаны ниже.

Кроме перечисленных, в финансовом планировании применяются и другие методы: метод календарного планирования, метод имитационного моделирования [5, с. 79]

Календарное планирование используется в целях разработки инвестиционного бизнес-плана и отражает процесс реализации плана работ, а также дату завершения и начала работы над реализацией инвестиционного проекта.

Имитационное моделирование основывается на специальной разработанной математической модели, позволяющей осуществлять решение

комплексных задач, а также обеспечивать поиск оптимальных решений за счет использования методов экспериментального анализа.

В финансовом планировании используются также сетевой, факторный и программно-целевой методы [4, с.4017]

Понятия «планирование» и «прогнозирование» имеют много общего по сути, тем не менее, это не одно и то же. Между ними много различий. Прогнозирование более близко к стратегическому планированию, которое характеризуется минимальной конкретностью и определенностью. Базой для формирования прогноза являются в основном субъективные оценки: предчувствие, интуиция, предугадывание.

Методы прогнозирования разделяются исследователями на субъективные, объективные, эвристические и аналитические. Можно выделить следующие методы прогнозирования финансовых показателей: метод экспертных оценок, метод экстраполяции трендов, метод прогнозирования детерминированных связей и метод пропорциональных зависимостей.

Метод экспертных оценок подразумевает суммирование субъективных мнений экспертов о будущем состоянии того или иного процесса. К методам экспертных оценок относятся: сценарии, метод «интервью», аналитические докладные записки, метод «комиссии», метод «мозговых атак», метод Дельфи. Метод экспертных оценок относится к субъективным методам прогнозирования.

Метод экстраполяции трендов выражается в определении тенденций, основанных на статистических данных и наложении сложившихся (выявленных) тенденций на планируемые показатели. [6, с. 333]

Метод прогнозирования детерминированных связей состоит в установлении взаимосвязи результативного фактора с другими факторными признаками [7, с. 40]

Метод пропорциональных зависимостей - метод процента от продаж. Суть метода состоит в том, что каждый элемент планового баланса и плана о

прибылях и убытках рассчитывается как процентное соотношение от установленной величины продаж.

Хозяйственная деятельность предприятий в рыночной экономике предъявляет требования к новым подходам к проблеме организации процесса финансового планирования предприятия. При этом многие проблемы связанные с финансовым планированием на предприятии требуют применение новых подходов. В целях обеспечения эффективности процесса финансового планирования обычно используется система бюджетирования предприятия.

1.2 Сбалансированная система показателей как составляющая финансового планирования предприятия

В настоящее время для достижения успеха в динамичном окружении компаниям необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции. Все большее распространение и применение получают стратегические системы управленческого учета, одной из которых является система сбалансированных показателей. Основное назначение системы заключается в обеспечении функций сбора, систематизации и анализа информации необходимой для принятия стратегических управленческих решений для последующего внедрения результатов в деятельность компании.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция сбалансированная система показателей (далее «ССП») поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия. Данная технология разработана сравнительно недавно, в 1991 году, но с тех пор процент компаний, использующих BSC, возрос во много раз. BSC позволяет охватить все

показатели финансового и нефинансового характера на предприятии, вывести общий вывод по ним и наглядно продемонстрировать результат.

По мере расширения популярности предложенной методологии, ее динамического развития, признания компаниями, в которых она нашла применение, увеличилось количество инструментов и технологий, развивающих первоначальную концепцию. Итак, за последние пятнадцать лет сбалансированная система показателей превратилась в мощный инструмент для реализации стратегий и непрерывной оценки их эффективности.

ССП - один из сильных инструментов стратегического менеджмента, дающий возможность вычислить конкурентоспособность организации с помощью индивидуально подобранных и сбалансированных индикаторов, комплексно отражающих ее текущее состояние [8, с.154].

Суть вышеуказанной системы состоит в необходимости определить несколько тактик поведения организации, выявлении их стратегических целей и измерении возможности их реализации. Термин «сбалансированный» в этой системе несет понятие важности трех этих показателей. СПП влияет на всю организацию благодаря разработанным индивидуальным задачам в рамках уже работающих корпоративных стратегий и дает сотрудникам понимание личной важности в стратегии организации.

Концепция сбалансированной системы показателей дает возможность руководителям организаций получить способ взвесить финансовые и нефинансовые показатели, способствующие комфортному управлению. Система ориентирована на сопоставление финансовых показателей с измерителями нефинансовых/нематериальных показателей деятельности организации, например, удовлетворенность клиента, внутренние бизнес-процессы, повышение квалификации персонала

Помимо этого, СПП помогает установить связь между стратегическим и оперативным управлением, базовым, отчетным и плановым периодами, а также внутренними и внешними показателями организации. В системе существуют показатели, способные измерить достигнутые результаты, а также показатели,

отражающие процессы, способствовавшие их получению. Все эти показатели тесно взаимосвязаны: чтобы выявить первые, необходимо реализовать вторые.

Внедрение данной системы в хозяйственную деятельность организации позволит построить многофункциональную управленческую систему, которая будет включать в себя:

возможность реализации конкретных примеров оперативного управления;

оценку работы всех или большинство подразделений фирмы в рамках достижения поставленных целей организации;

связь поставленных целей с их финансированием;

увеличение целесообразности в принятии управленческих решений;

создание эффективной мотивационной системы управления персоналом.

Таким образом, сбалансированная система показателей дает возможность перевести стратегию увеличения конкурентоспособности предприятия на уровень четко сформулированных целей и задач, а также позволяет определить степень их достижения в четырех основных показателях: финансовый, клиентский, внутренних процессов, обучения и развития персонала.



Рисунок 1.3 - Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности

Четыре составляющие стратегии повышения конкурентоспособности предприятия представлены на рисунке 1.1.

Чтобы разработать и внедрить сбалансированную систему показателей необходимо решить некоторые задачи:

правильно сформулировать стратегию организации и реализовать установить ее задачи;

провести соответствие между целями и их достижением, оповестить об этом все организации;

установить обратную связь и проконтролировать информированность персонала фирмы;

Метод ССП дает возможность уже на начальном этапе повысить эффективность бизнеса и настроить ее наиболее качественным образом. Подобный процесс будет достигнут путем понимания персоналом целостной системы и позволит определить причины, препятствующие развитию организации.

Сбалансированная система показателей измеряет продуктивность деятельности, направленной на осуществление поставленной цели (выявление коэффициента выполнения целей и критериев) и управления организацией (причинно-следственные связи и стратегических мероприятий).

ССП выступает комплексным методом, что влияет на эффективное внедрение, требующее разработку и измерение стратегии, а также формирует механизм введения изменений с целью увеличения эффективных процессов, управление накопленным опытом, мотивацией персонала, регулирования качеством и влияния на рынок.

Безусловно, оценка результатов и реализация изменений возможны только при комплексном регулировании с внедрением методик, направленных на оптимизацию бизнес-процессов, а также улучшение и управление персоналом.

В свою очередь, информативность данной системы состоит в использовании вышеуказанных составляющих менеджерами фирмы, и позволяет им ответить на такие вопросы, как:

Кто будет выступать для фирмы акционером и потенциальным инвестором? (финансовый компонент)

Какой фирму видят покупатели и клиенты? (клиентский компонент)

Какие внутренние процессы в фирме необходимо изменить или улучшить, а от каких лучше отказаться? (внутренние бизнес-процессы)

Каким путем стоит развивать и повышать эффективность работы персонала? (компонент обучения и роста)

Начало работы с ССП стартует с выяснения менеджерами существующих проблем в ранее принятой организацией конкурентной стратегии. При этом есть два пути постановки финансовых задач: либо делается упор на рост доходности организации и завоевании рынка, либо на усиление эффективности[11,с.179].

Первый этап основывается на разработке конкурентной стратегии. На этом этапе создается рабочая группа, состоящая из консультанта и руководителей подразделений организации, которые путем консенсуса выносят решение о постановке новой цели и выборе конкурентной стратегии.

Консенсус выражается в возможности каждого руководителя подразделения высказать свое видение по анализируемому поводу и принять общее стратегическое видение.

При этом общее количество выбранных и принятых целей не должно быть свыше 8, иначе оценка ССП ухудшается, а возможность корректировки расплывается [13, с.183].

Чтобы определить цели, рекомендуется:

рассмотреть существующую стратегию с помощью метода «мозговой штурм» и обмен мнениями;

установить стратегические цели, а также документально заверить миссию и стратегии;

создать стратегическую карту, в которой проходит соответствие между стратегическими целями и причинно-следственными связями;

установить показатели и их критерии;

выбрать для реализации стратегические мероприятия.

Далее, второй этап базируется на описании показателей, а также их критериев. Совершается это при помощи формул, единиц измерения, срока действия критериев и истории их изменения. На этом этапе сотрудники предприятия уже имеет возможность документировать и обмениваться информацией на уровне целей, показателей, критериев и мероприятий, тесно связанных с выбранной стратегией [16, с.42].

В свою очередь, мероприятия должны быть изложены в документах с обозначенными сроками исполнения, указанием используемых ресурсов и бюджета. Это играет важную роль, так как отмечает возможность путаницы и обеспечивает согласованность и повторяемость отчетности, а также фиксирует стратегические цели каждого звена.

Первые два этапа направлены на разработку стратегии и подготовку сотрудников к вводимым изменениям.

Третий этап базируется на оценке существующих методов управления, эффективности внутренних бизнес-процессов и внедрении мероприятий по оптимизации этих процессов.

Стратегические мероприятия выступают как основные элементы проводимой работы, и прямо влияют на изменения деятельности предприятия. В этот период организации необходимо своевременно проводить мониторинг осуществляемых мероприятий, с целью точного их выполнения, т.к. только подобный вариант исполнения приведет к желаемому результату.

Чтобы обеспечить успешную реализацию стратегических мероприятий следует провести ряд действий:

проанализировать преобладающие бизнес-процессы на соответствие миссии и стратегии организации;

установить эффективность последовательности действий в рамках концепции «затраты – результат»;

исследовать приемлемость делегирования обязанностей внутри организации;

провести комплексную всестороннюю проверку кадровой документации (кадровый аудит);

провести анализ бизнес-процессов путем SWOT-модели.

В результате будет создана документация, отражающая текущее положение фирмы, ее желаемое положение, а также будут обнаружены необходимые изменения, определены этапы осуществления этих изменений и их очередность. На ряду с этим, устанавливается количество ресурсов, которые будут направлены на внедрение необходимых изменений и создана система учета их положительных и отрицательных показателей.

Этап четвертый характеризуется анализом бизнеса и его управлением. Итоговая цель такого анализа – увеличение эффективности. Благодаря этому этапу устанавливается прямое соединение между способами анализа, его скоростью и оптимальностью принятых решений.

Сравнение результатов анализа с итоговыми целями дает менеджерам возможность определить, каким областям деятельности предприятия требуется особое внимание.

Следующий и последний этап сбалансированной системы показателей – пятый. Он ориентирован на координацию имеющихся знаний персонала, а также на его дальнейшее обучение и рост.

На этом этапе обязательно следует провести такие мероприятия, как: оптимизация документооборота, разработка и создание условий хранения знаний и их обмена на предприятии, обеспечение персонала мероприятиями, способствующими совместной работе в командах или группах (конференции).

Одним из самых важных факторов для предприятия является работы с клиентской базой. Успешные предприятия имеют понимание, что самыми ценными активами для них выступают именно клиенты. При этом важно

помнить, что достижение высокого уровня конкурентоспособности организации определяется в основном за счет взаимоотношений с ними.

Чтобы система связи предприятия с клиентской базой была наиболее прочной, следует определиться с конкретными задачами, направленными на целевую аудиторию рынка потребителей. Бесспорно, важно, чтобы эти задачи были доведены до всех сотрудников организации.

Фирме следует провести анализ сегментации рынка сбыта продукции предприятия. Далее необходимо в каждом выявленном сегменте установить цель и определить, что следует и не следует делать.

При проведении исследования были сформулированы дополнительные показатели, способствующие формированию новых эффективных рычагов работы организации с клиентами:

количество предложений, нацеленных на культурные особенности клиента;

коэффициент «базовых» (постоянных) клиентов;

количество совместных мероприятий, проводимых турфирмой с клиентами.

Большинство руководителей предприятий понимает, что конкурентоспособность их организации напрямую зависит от стабильного удовлетворения желаний их клиентов.

Но стоит отметить, что в конкурентной борьбе побеждают фирмы, которые не только удовлетворяют запросы клиентов и предоставляют услуги, но и пользуются накопленными знаниями, чтобы воздействовать и предугадывать потребности клиентуры.

Степень решения этих задач характеризуется вышеуказанными дополнительными показателями.

1.3 Источники информации для оценки финансового планирования предприятия

Для осуществления оценки системы финансового планирования предприятия могут быть использованы внешние и внутренние источники информации.

К внешним источникам относятся:

экономическое положение государства (состояние экономики, политического и финансового сектора и пр.);

валютные курсы;

курсы ценных бумаг, доходность по ценным бумагам;

нахождение альтернативных доходностей;

финансовое состояние прочих предприятий, которые осуществляют свою деятельность в той же сфере.

К внутренним данным относятся следующие виды отчетности:

бухгалтерская отчетность;

управленческая отчетность [17, с. 211].

Годовая бухгалтерская отчетность экономического субъекта служит главным источником информации о результатах его деятельности.

Тщательное исследование бухгалтерских данных способствует пониманию факторов достигнутого успеха или же, наоборот, неуспеха, помогает найти пути оптимизации результатов деятельности предприятия.

Рассмотрим формы, утвержденные законодательством РФ, которые содержит бухгалтерская отчетность предприятия.

Форма ОКУД 0710001 «Бухгалтерский баланс» - данный источник информации является официальной основной формой бухгалтерской отчетности экономического субъекта.

Показатели, которые берутся из баланса, дают возможность делать выводы об имущественном положении предприятия. Информация содержащаяся в бухгалтерском балансе позволяет определить имущественное положение предприятия. По показателям бухгалтерского баланса возможно

определить возможность экономического субъекта в ближайшее время выполнить обязательства, которые у него имеются, перед другими лицами, в их число входят: участники, акционеры, персонал предприятия, продавцы, бюджет, покупатели и т.д..

В балансе отражается стоимость (в денежном выражении) остатков имущества, финансов, материалов, образовательный капитал, прибыль, фонды, займы, кредиты и иные обязательства [20, с. 384].

Бухгалтерский баланс содержит две части: активом – называется левая сторона, пассивом – называется правая сторона. Равенство активов и пассивов является главной особенностью бухгалтерского баланса. И отражает финансовое положение экономического субъекта в денежной форме. Форма и содержание бухгалтерского баланса, а также обобщенные правила раскрытия его статей регулируются соответствующими нормативными документами российского законодательства.

Статьи бухгалтерского баланса формируются в итоге обработки большого числа хозяйственных операций, структурно объединенные в группы согласно их функцией и характером. Каждая существенная статья обязана представляться в балансе отдельно. Статьи, содержащие незначительные суммы, объединяются с суммами подобного же характера, либо назначения и не должны представляться отдельно.

Верное составление баланса экономического субъекта подразумевает:
всестороннее отражение показателей и итогов деятельности предприятия;

верную группировку хозяйственных процессов согласно с природой того или другого процесса;

надлежащее отображение операций, которое даст возможность определить не только финансовое положение предприятия, но и его финансовый результат [21, с. 98].

Итак, бухгалтерский баланс представляет собой форму отчетности, отражающую остатки средств экономического субъекта.

Собственников же и иных заинтересованных лиц интересует к тому же информация и о движении ресурсов предприятия и источниках их образования. Для этого имеются иные формы отчетности.

Форма ОКУД 0710002 «Отчет о финансовых результатах» - это вторая по значимости форма бухгалтерской отчетности. Вместе с бухгалтерским балансом является главной формой бухгалтерской отчетности экономического субъекта.

Эта форма отчетности содержит в себе информацию о текущих финансовых итогах деятельности предприятия за определенный период, из него возможно узнать сведения о затратах, идущих на производство товаров, либо услуг, об общей сумме поступлений за проданный товар, предоставленные услуги.

Разница между выручкой и всеми расходами показывает чистую прибыль или убытки экономического субъекта. В данной форме отражаются такие позиции, как:

выручка (проданный товар), которая складывается из суммы реализованной продукции и оказанных услуг собственного производства и купленных на стороне, за вычетом складированных товаров и незавершенного производства;

себестоимость (расходы на продажу и реализации товара) на приобретение перепродаваемой продукции и услуг, на изготовление продаваемых товаров и оказываемых услугах, затраты на сбыт продукции, административные издержки;

прибыль от продажи, получаемая при вычитании полных расходов от выручки;

доходы и расходы от осуществления инвестиций предприятия;

прибыль (убыток) до налогообложения, включающая прибыль от реализации, поступления (или убыток) от инвестиционной деятельности и сальдо прочих операций;

размер налога на прибыль, полученная от основных видов деятельности;

прочие доходы и расходы, которые включают вес непредвиденные операции [24, с. 271].

По статье «Прочие доходы», как правило, могут отражаться суммы страхового возмещения и покрытия из иных источников убытков от пожаров, аварий, стихийных бедствий, иных чрезвычайных событий, подлежащие получению либо полученные экономическим субъектом, а также стоимость материальных ценностей, которые остаются от списания непригодных к восстановлению и дальнейшему применению активов.

По статье отражаются, к примеру, стоимость утраченных материальных ценностей, убытки от списания пришедших в негодность в итоге аварий, пожаров, стихийных бедствий, иных чрезвычайных событий и не подлежащих восстановлению и дальнейшему применению объектов основных средств и пр.

чистая прибыль (или убытки) за отчетный период.

справочно, к отчету о финансовых результатах, экономическим субъектом приводятся данные о дивидендах, приходящихся на одну акцию.

В разделе «Расшифровка отдельных прибылей и убытков» отчета приводится расшифровка отдельных прибылей и убытков, полученных экономическим субъектом в течение отчетного периода, по сравнению с данными за таким же период предыдущего года.

В процессе составления отчета расчет выручки и иных доходных поступлений, а также затрат, производится по методу начисления, то есть выручка начисляется в то время, когда у потребителей образуются обязательства по оплате товара или услуг экономического субъекта. Как правило, это происходит в момент отгрузки потребителю товара или оказания услуг, и сопровождается предъявлением покупателем (заказчиком) соответствующих расчетных документов.

Итак, отчет о финансовых результатах является важнейшим источником информации для оценки показателей финансового положения, рентабельности проданного товара, рентабельности производства товара, определения размера

чистой прибыли, которая остается в распоряжении экономического субъекта, и остальных стоимостных характеристик деятельности предприятия.

Форма ОКУД 0710003 «Отчет об изменениях капитала» отражающая данные об имеющихся источниках формирования собственного капитала организации или предприятия за соответствующий отчетный период и причины его изменения.

Форма ОКУД 0710004 «Отчет о движении денежных средств» раскрывает данные о существующих данных об оттоке и притоке денежных средств организаций.

Форма ОКУД 0710005 «Приложение к бухгалтерскому балансу» раскрывает информацию о имеющихся в организации нематериальных активах, внеоборотных активов, объеме финансовых вложений и дебиторской и кредиторской задолженности.

Следующим видом внутреннего источника информации является управленческая отчетность - это отчетность о результате и условий работы предприятия и его структурных подразделений. А так же отдельных направлений основной и дополнительных деятельностей.

Составление внутренней отчетности происходит с определенной предприятием периодичностью, по разработанным формам, а также с необходимым набором показателей.

От организационно-технологических и экономических особенностей зависит точность и объем собираемых специалистом данных.

Зависят они от присущих предприятию и объекту управленческого учета и целям управления на конкретном объекте учета.

Поэтому разработка внутренней отчетности - это основная и центральная задача предприятия.

От вида деятельности анализируемого предприятия зависят следующие аспекты представления отчетности: содержание, формы, сроки и обязанности и пользователи [29, с. 33].

Если происходит ознакомление работников экономического субъекта с итогами изучения данной отчетности то это: оптимизировать атмосферу в коллективе, закрепляет их уверенность в своем положении.

Таким образом, бухгалтерская и управленческая отчетность должны давать достоверное и полное представление для оценки системы финансового планирования предприятия.

Проведенная оценка подходов к построению системы финансового планирования предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Финансовое планирование на предприятиях - это вид управленческой деятельности менеджмента организации, направленный на формирование и распределение финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Цель финансового планирования – формирование оптимального соотношения между финансовыми ресурсами предприятий и организаций и потенциальной потребности в финансовых ресурсах, поиск наиболее эффективного источника наиболее выгодного варианта использования финансовых ресурсов и их источников.

2. Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса.

Концепция сбалансированной система показателей (далее «ССП») поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

3. В целях проведения оценки системы финансового планирования предприятия могут быть использованы внешние и внутренние источники информации.

К внешним источникам относятся: экономическое положение государства (состояние экономики, политического и финансового сектора и пр.); валютные курсы; курсы ценных бумаг, доходность по ценным бумагам; нахождение альтернативных доходностей; финансовое состояние прочих предприятий, которые осуществляют свою деятельность в той же сфере.

К внутренним данным относятся следующие виды отчетности: бухгалтерская отчетность; управленческая отчетность.

2 Оценка эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»

2.1 Характеристика организации

ПАО «МАГНИТ» представляет собой правопреемника ЗАО «МАГНИТ» которое было зарегистрировано в налоговых органах г. Краснодара Российской Федерации 22.11.2003 года. ЗАО «МАГНИТ» через три года на основании решения собрания акционеров было реорганизовано в акционерное общество открытого типа «МАГНИТ». Проведенная реорганизация не привела к изменению составе акционеров ЗАО «МАГНИТ». Также проведенная реорганизация не повлияла на основные виды деятельности ЗАО «МАГНИТ». Следовательно, с момента начала деятельности исследуемого общества прошло более 15 лет.

В соответствии с изменениями, внесенными в ФЗ «Об акционерных обществах» наименование Компании было изменено путем переименования его из открытого акционерного общества в публичное акционерное общество «МАГНИТ».

Дочерние общество и Компания производят реализацию товаров народного потребления через розничную торговлю с использованием торговой марки «МАГНИТ». Торговые точки группы «МАГНИТ» осуществляют реализацию торговлю товарами народного потребления как через сеть торговых точек имеющих формат «у дома», так и через гипермаркеты, магазины реализующие косметику и д. р. Свою деятельность группа «МАГНИТ» реализует свои проекты и осуществляет на территории России. Главный офис торговой группы «МАГНИТ» находится по адресу: РФ, город Краснодар, улица Солнечная д.15/5.

Следует отметить, что ПАО «МАГНИТ» имеет значительное количество юридических лиц осуществляющих различные виды деятельности. Перечень основных видов деятельности ПАО «МАГНИТ» показан в таблице 2.1. Также в таблице 2.1 показана доля участия группы «МАГНИТ» в дочерних общества группы «МАГНИТ».

Практически все из юридических лиц отраженных в таблице 2.1 и таблицы 2.2 имеют 100 % долю прямого или косвенного участия компании.

Таблица 2.1 – Состав группы ПАО «МАГНИТ», юридические лица с прямым участием

Юридическое лицо	Деятельность осуществляемая юридическими лицами входящими в группу ПАО «МАГНИТ»	Размер участия группы компании ПАО «МАГНИТ» по состоянию на 31.12.17	Размер участия группы компании ПАО «МАГНИТ» по состоянию на 31.12.16
Акционерное общества «ТАНДЕР»	Осуществление розничной и оптовой торговли алкогольной продукцией, а также осуществление реализации населению продуктов питания	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «РИТЕЙЛ ИМПОРТ»	Осуществление импортных операций	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «БЕСТТОРГ»	Осуществление розничной торговли алкогольной продукцией и реализацию продуктов питания населению на территории Московского региона	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «МФК»	Осуществление прочих операций	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «СЕЛЬТА»	Оказание транспортных услуг юридическим лицам входящим в группу «МАГНИТ»	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «ТК ЗЕЛЕНАЯ ЛИНИЯ»	Организация работы тепличного комплекса	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «ТАНДЕМ»	Организация работы по сдаче в аренду помещений	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)
Общество с ограниченной ответственностью «АЛКОТРЕЙДИНГ»	Осуществление прочих операций	Полный контроль (100 %)	Полный контроль (100 %)

Дочерние общества, входящие в группу и головная компания представляют собой одну из наиболее крупнейших сетей по осуществлению продажи населению продуктов питания на территории Российской Федерации.

По состоянию на конец 2017 года юридические лица входящие в группу «МАГНИТ» входит более 16 тысяч магазинов, в том числе около двенадцати тысяч магазинов у дома, двести сорок три гипермаркета, а также двести восемь магазинов формата «Семейный» и около три тысяч семьсот семьдесят четыре магазина в формате «у двери».

Таблица 2.2 – Состав группы ПАО «МАГНИТ», юридические лица с косвенным участием

Юридическое лицо	Деятельность осуществляемая юридическими лицами входящими в группу ПАО «МАГНИТ»	Размер участия группы компании ПАО «МАГНИТ» по состоянию на 31.12.17	Размер участия группы компании ПАО «МАГНИТ» по состоянию на 31.12.16
ООО «Управляющая компания Индустриальный парк Краснодар»	Управление производственными активами	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)
ООО «Кондитер Кубани»	Производство продуктов питания для Группы	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)
ООО «Кубанский комбинат хлебопродуктов»	Производство продуктов питания для Группы	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)
ООО «Волшебная свежесть»	Производство бытовой химии для Группы	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)
ООО «Морозные припасы»	Производство продуктов питания для Группы	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)
ООО «Москва на Дону»	Производство сельскохозяйственной продукции для Группы	Полный косвенный контроль (100 %)	Полный косвенный контроль (100 %)

В целях развития группы «МАГНИТ» в мае 2017 года были учреждены компании ООО «Волшебная свежесть» и ООО «Морозные припасы». Доля участия Группы в обеих компаниях составляет 100%. Основная деятельность компаний – производство продуктов питания и бытовой химии для Группы. В июле 2017 года Группа приобрела долю участия в размере 100% компании ООО «Москва на Дону».

Структура акционеров ПАО «МАГНИТ» по состоянию на 31 декабря 2017 г. и 31 декабря 2016 г. представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Структура акционеров ПАО «Магнит»

ПОКАЗАТЕЛИ	НА 31 ДЕКАБРЯ 2017 Г.		НА 31 ДЕКАБРЯ 2016 Г.	
	КОЛ-ВО АКЦИЙ	ДОЛЯ УЧАСТИЯ, %	КОЛ-ВО АКЦИЙ	ДОЛЯ УЧАСТИЯ, %
ГАЛИЦКИЙ С.Н.	32 400 836	31,79	33200 000	35,11
ГОРДЕЙЧУК В.Е.	852 820	0,84	1 002 820	1,06
АКЦИИ, КОНТРОЛИРУЕМЫЕ LAVRENO LTD. (КИПР)	210 850	0,21	210 850	0,22
АКЦИИ, КОНТРОЛИРУЕМЫЕ РУКОВОДСТВОМ ГРУППЫ	213 048	0,21	213 048	0,23
ПРОЧИЕ АКЦИИ	730 000	0,72	-	0
АКЦИИ В СВОБОДНОМ ОБРАЩЕНИИ	67 503 801	66,23	59 934 637	63,38
ИТОГО:	101 911 355	100	94 561 355	100

Из таблицы 2.3 основную массу акционерного капитала составляют акции в свободном обращении, при этом объем акций находящийся в свободном обращении выросли с 63,38 % до 66,23 % почти на 3 %.

Наиболее крупным мажоритарным акционером ПАО «МАГНИТ» сосредоточившим контроль группы ПАО «МАГНИТ» является Галицкий С.Н. доля, которого в акциях группы снизилась с 35,11 % до 31,79 %. Следует отметить, что в 2018 году мажоритарный акционер Галицкий С.Н. продал большую часть своих акций составляющих 29,1% акций компании ПАО

«МАГНИТ» группе ВТБ. Таким образом, группа ВТБ поменяла контролирующего акционера.

Другими крупными акционерами ПАО «МАГНИТ» владеющие крупными пакетами акций являются Гордейчук В.Е., компания LAVRENO LTD., а также руководство группы. При этом следует отметить что доля данных акционеров снизилась для Гордейчук В.Е. с 1,06 % до 0,84 %, для компания LAVRENO LTD. с 0,22 % до 0,21 % и у руководства группы с 0,23 % до 0,21 %.

Торговые пункты и магазины, которые входят в группу «МАГНИТ» находятся более чем в двух тысячи семисот городах и селах России. Общая территория, на которой расположены магазины, представляют собой огромное пространство, которое расположено от города Брянск до города Красноярск по направлению с запада на восток и от города Мурманск до города Владикавказ по направлению с севера на юг.

Как свидетельствуют данные годового отчета, основная масса торговых точек расположена на территории Южного, Северо-Кавказского, Центрального и Приволжского Федерального округа.

Также торговые точки организаций входящих в группу «МАГНИТ» находятся на территории Северо-Западного, Уральского и Сибирского округа.

По данным годового отчета группы «МАГНИТ» торговые точки открываются как в больших городах, так и в небольших городах и населенных пунктах.

Две трети торговых точек осуществляют свою деятельность в городах, население которых составляет менее полумиллиона человек.

На конце 2017 года группа компаний «МАГНИТ» осуществляет управление принадлежащей ей логической транспортной сетью, которая насчитывает более тридцати логистических центров и автопарков, в управлении которых находится более шести тысяч грузовых автомобилей, осуществляющих перевозку розничных товаров.

Группа компаний «МАГНИТ» представляет собой крупнейшего частного работодателя в Российской Федерации. Общая численность

сотрудников группы компаний «МАГНИТ» составляет более двухсот восьмидесяти тысяч человек. За эффективную работу группы компаний «МАГНИТ», ПАО «МАГНИТ» присуждалась награда «ЛУЧШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ ГОДА».

Аудированные данные отчетности по МСФО позволяют сделать вывод, что показатель выручки за первое полугодие 2017 год составил пятьсот пятьдесят пять млрд. руб., а показатель Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (ЕБИТДА) – сорок девять млрд. руб.

Результаты операционной деятельности ПАО «МАГНИТ» отражены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Основные данные отражающие результаты операционной деятельности ПАО «МАГНИТ» с 2011 по 2016 гг.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ, ЕД.	5 309	6 884	8 093	9 711	12 089	14 059
ТОРГОВАЯ ПЛОЩАДЬ, ТЫС. КВ.М.	1 970	2 549	3 011	3 591	4 414	5 068
КОЛИЧЕСТВО НАСЕЛЕННЫХ ПУНКТОВ, ЕД.	1 389	1 605	1 868	2 108	2 361	2 494
КОЛИЧЕСТВО ПОКУПАТЕЛЕЙ, МЛН.	1 644	2 033	2 465	2 944	3 377	3 817
КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ, ЧЕЛ.	144 520	181 429	217 258	257 551	265 982	271 369

Официальный сайт компании показывает, что с 2011 по 2016 год количество сотрудников компании выросло с 144 520 тыс. человек до 271 369 человек в 2016 году. Таким образом, персонал компании вырос почти в два раза. Данная тенденция положительно характеризует группу предприятий ПАО «МАГНИТ». При этом за весь период с 2011 по 2016 год не отмечалось ни одного случая снижения персонала организации.

Персонал организации в абсолютном выражении вырос на 126 849 чел., в относительном выражении персонал организации вырос на 47, 64 %. Динамика изменения этого показателя показана ниже.



Рисунок 2.1 – Изменение количества сотрудников ПАО «МАГНИТ», за период с 2011 по 2016 год, чел.

Данные годового отчета показывают, что растет количество покупателей торговых точек группы «МАГНИТ», динамика которых отражена ниже.

Динамика изменения количества покупателей группы «МАГНИТ» показывает, что количество покупателей группы «МАГНИТ» выросло с 1,6 млн. человек до 3,8 млн. человек. Таким образом, общее количество покупателей группы «Магнит» выросло более чем в 2 раза.

Указанные данные позволяют сделать вывод о том, что группа ПАО «МАГНИТ» успешно развивается, растет объем покупателей торговых точек ПАО «МАГНИТ» что говорит об успешном развитии предприятия.

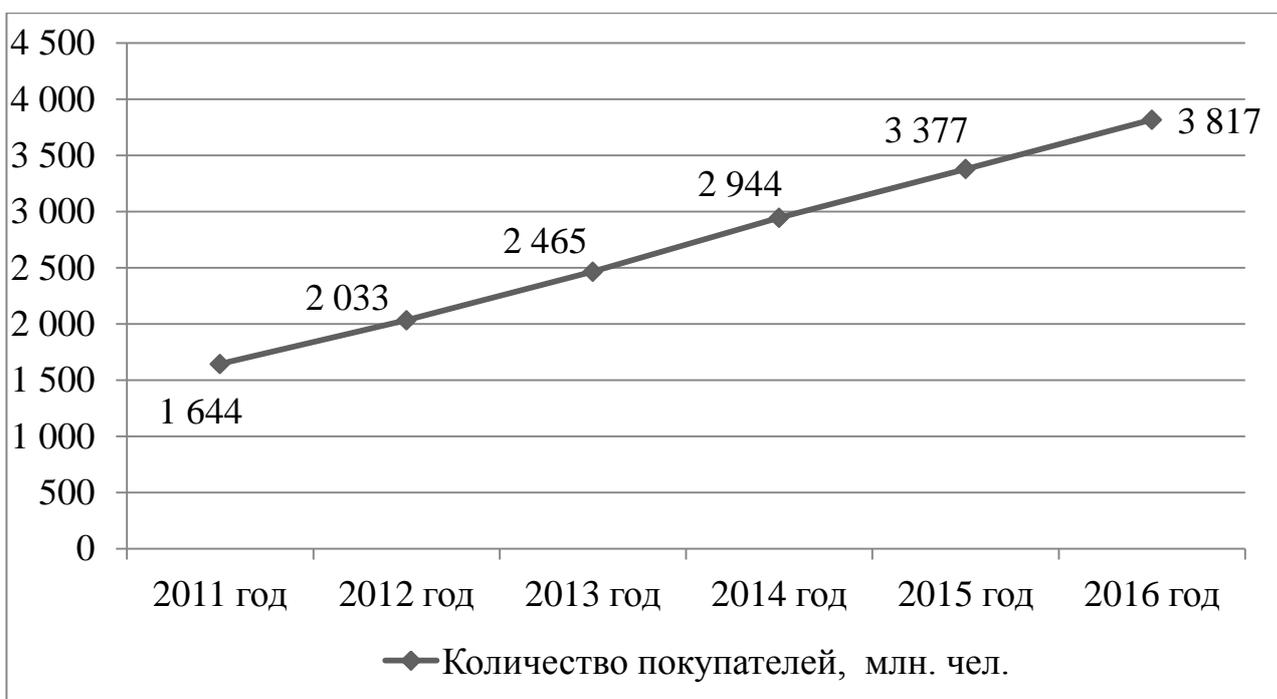


Рисунок 2.2 – Изменение количества покупателей группы «МАГНИТ», за период с 2011 по 2016 год, млн. чел.



Рисунок 2.3 – Изменения количества населенных пунктов группы «МАГНИТ», ед. за период с 2011 по 2016 год, ед.

Динамика изменения количество населенных пунктов, в которые расположены торговые точки группы ПАО «МАГНИТ» также выросло с 1 389 ед. в 2011 году до 2 494 ед. в 2016 году, т.е. в 1,8 раза. Это позволяет сделать вывод о том, что ПАО «МАГНИТ» успешно развивается на российском рынке товаров народного потребления, расширяя свою торговую сеть.

Следует отметить, что темпы роста количества населенных пунктов в 2016 году снизились.

Рисунок 2.4 позволяет сделать вывод о том, что торговые площади компании группы ПАО «МАГНИТ» выросли с 1 970 тыс. кв.м до 5 068 тыс. кв.м. более чем в два раза.

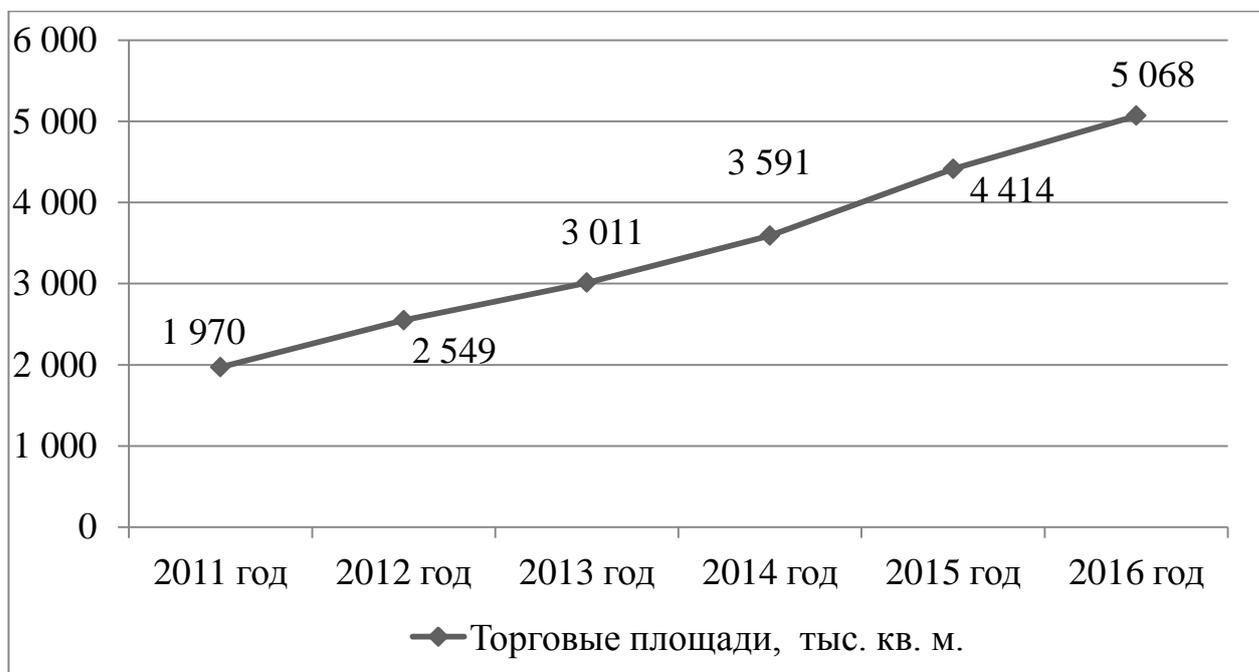


Рисунок 2.4 – Изменение торговых площадей группы «МАГНИТ», за период с 2011 по 2016 год, тыс. кв. м.

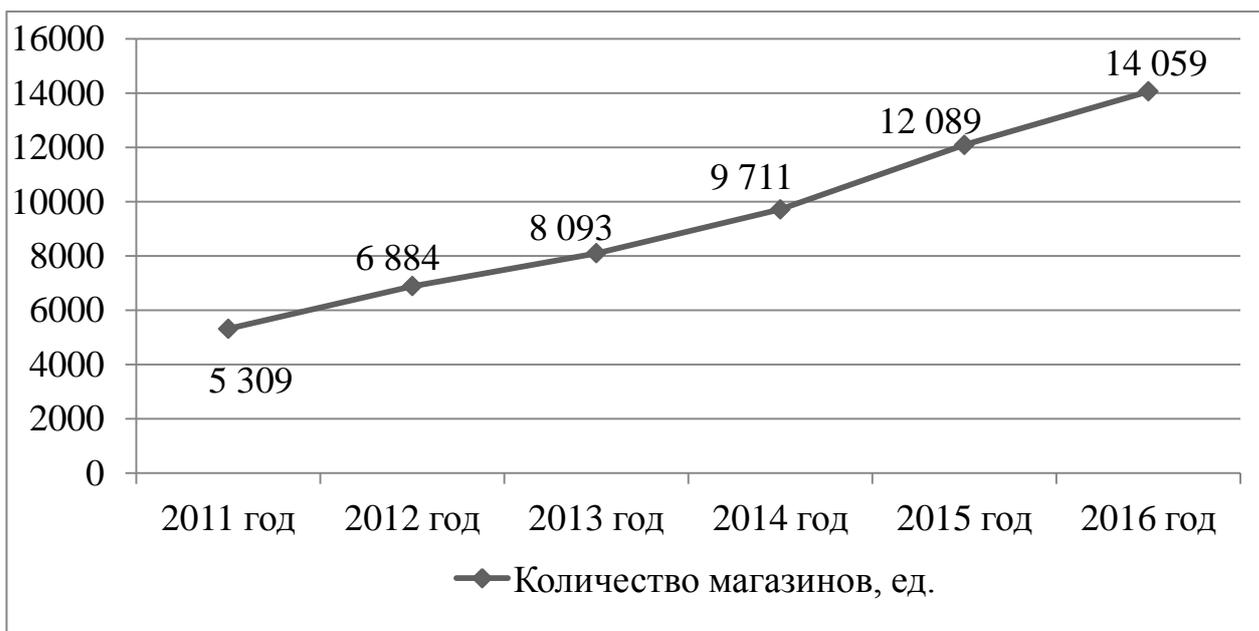


Рисунок 2.5 – Изменение количества магазинов ПАО «МАГНИТ», ед. за период с 2011 по 2016 год, ед.

Данные таблицы 2.5 позволяют сделать вывод о том, что количество магазинов ПАО «МАГНИТ» за период с 2011 по 2016 год выросло более чем в два раза.

Это позволяет сделать вывод о том, что организации входящие в группу «МАГНИТ» достаточно быстро и успешно развиваются вместе с растущим российским рынком.

На основе оценки операционной деятельности группы ПАО «МАГНИТ» можно сделать следующий вывод – торговые точки и организации входящие в группу «МАГНИТ» являются успешно развивающимися предприятиями. Так на всем исследуемом шестилетнем периоде растет количество магазинов, торговая площадь торговых точек, количество населенных пунктов в которых работают торговые точки компании «МАГНИТ».

Следует отметить, что значительным положительным фактором является рост количества покупателей на всем исследуемом периоде, а также количество работников осуществляющих свою хозяйственную деятельность в группе «МАГНИТ».

Осуществив анализ операционной характеристики ПАО «МАГНИТ» проведем анализ деятельности организации.

2.2 Анализ динамики деятельности организации

Перед проведением анализа динамики деятельности ПАО «МАГНИТ» рассмотрим положение ПАО «МАГНИТ» в отрасли сетевой розничной торговли в России. Помимо ПАО «МАГНИТ» среди игроков можно выделить основных игроков данного бизнеса, а именно ГК «Дикси» и ГК «X5-Group».

Анализ текущей деятельности компаний-лидеров рынка сетевой розничной торговли показал, что современные условия функционирования организации можно оценивать неоднозначно – с одной стороны, воздействие внешнеэкономических рисков оказывает негативное влияние на развитие

розничной торговли, с другой стороны, стабильные показатели финансового состояния способствуют улучшению инвестиционной активности компании.

Текущее финансовое положение торговых сетей стабильно и позволяет осуществлять эффективную экономическую деятельность на рынке розничной торговли.

Во второй половине 2017 г. началось восстановление потребительского спроса, которое продлится в среднесрочной перспективе. На FMCG-рынке (рынке товаров повседневного спроса) ускорилась консолидация, закрылись многие региональные сети, при этом сибирские FMCG-ритейлеры активно осваивают рынок Центрального ФО. Ключевым форматом стал магазин шаговой доступности, формирующий около 40% выручки сетевой FMCG-розницы. Доля десяти крупнейших сетей с каждым годом увеличивается, приблизившись к 20% оборота розничной торговли.

Проведенный анализ текущего состояния FMCG-рынка, основанный на рассмотрении финансовой деятельности компаний-лидеров, показал, что основными тенденциями являются:

стремление населения к экономии, активное пользование потребителями различными акциями, скидками компаний;

активное приобретение населением товаров собственной торговой марки сетей (СТМ). Доля СТМ в России еще в 2010 году составляла 2%, а сегодня в Центральном регионе этот показатель достигает 40%;

развитие инновационных информационных технологий в торговле – внедрение различных информационных систем, систем контроля, автоматизации, CRM.

Можно выделить три сценария развития рынка товаров повседневного спроса на 2018 год:

1. Пессимистичный сценарий – продолжающееся падение реальных доходов населения приведет к снижению выручки компаний-лидеров рынка.

В этом случае ритейлерам следует развивать собственные торговые марки, проводить акции, применять скидки к популярным товарам.

2. Наиболее вероятный сценарий – состояние рынка останется на прежнем уровне, доходы населения будут расти медленными темпами, выручка компаний-лидеров также будет увеличиваться. Реализация этого сценария предполагает стратегию удержания на рынке для ПАО «МАГНИТ», реализацию мер сокращения расходов и оптимизации торговой сети.

3. Оптимистичный сценарий – выход из кризиса, укрепление FMCG-рынка, значительный рост выручки компаний-лидеров. Такой сценарий позволит ПАО «МАГНИТ» выделить финансовые средства на расширение торговой сети, регионов присутствия. Проведение акций и маркетинговых мероприятий останется актуальным инструментом увеличения объемов продаж.

Оценив общее состояние FMCG-рынка, проведем оценку конкретных финансовых показателей ПАО «МАГНИТ».

По итогам проведенной оценки организационно-экономической характеристики организации проведенной в предыдущем разделе, было выявлено что ПАО «МАГНИТ» является быстроразвивающейся успешной организацией. В целях более углубленного анализа необходимо провести оценку динамики изменения показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» на протяжении его финансово-хозяйственной деятельности за различные периоды.

Рассмотрев динамику изменения показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» за период с 2011 по 2017 годы (Приложение А).

Во-первых, рассмотрим динамику изменения показателя выручки компании. Анализируя показатель выручки по данным консолидированной бухгалтерской отчетности можно признать развитие ПАО «МАГНИТ» интенсивным.

Показатель общей выручки компании с 2011 по 2017 год выросла более чем 3 раза. Средний рост выручки составил 25% в год. Это очень хороший показатель, который положительно характеризует ПАО «МАГНИТ» особенно в

условиях стагнации и турбулентности, которыми характеризуются существующая ситуация в российской экономике.

Рост выручки по итогам 2017 года оказался на уровне 6,37% - с 1 074,81 млрд. руб. за 2016 год до 1 143,29 млрд. руб. за 2017 год.

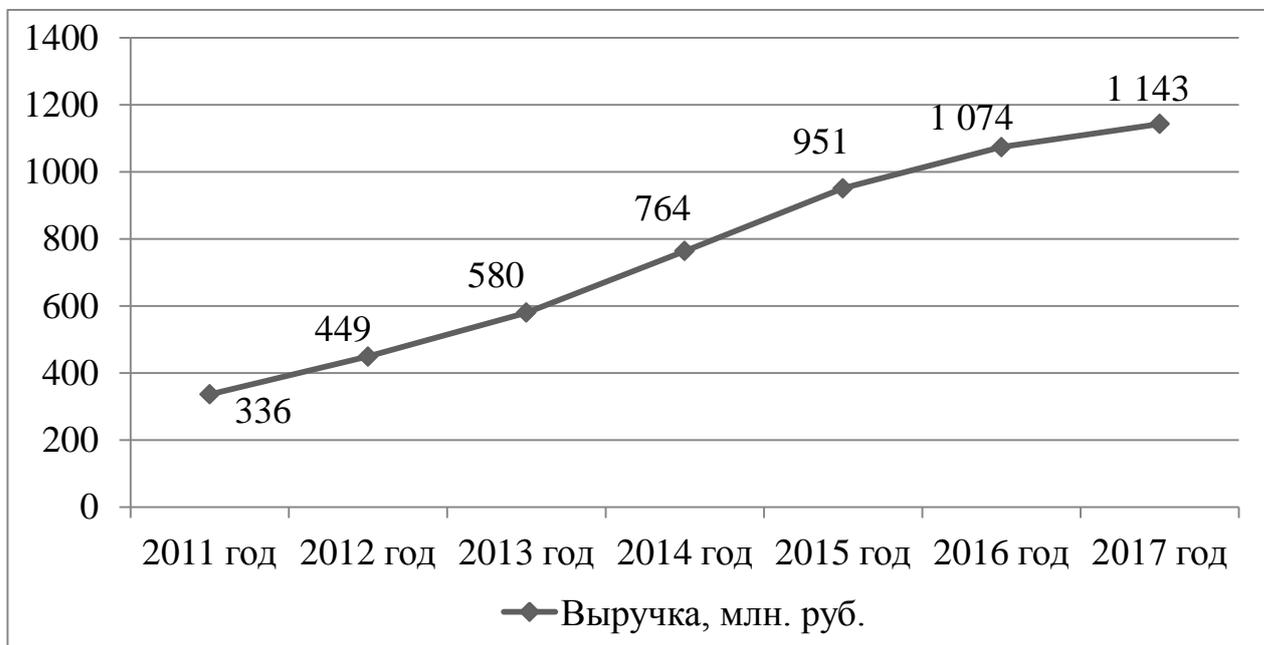


Рисунок 2.6 – Выручка ПАО «МАГНИТ», млрд. руб. за период с 2011 по 2017 год (по данным консолидированной отчетности)



Рисунок 2.7 – Валовая маржа ПАО «Магнит», % за период с 2011 по 2017 год

Изменение валовой маржи ПАО «Магнит» является разнонаправленной, что с тенденцией наряду с имеющейся тенденцией к спаду позволяет подтвердить выводы экспертов, делающие выводы об определенных проблемах в финансово-хозяйственной деятельности группы предприятий.

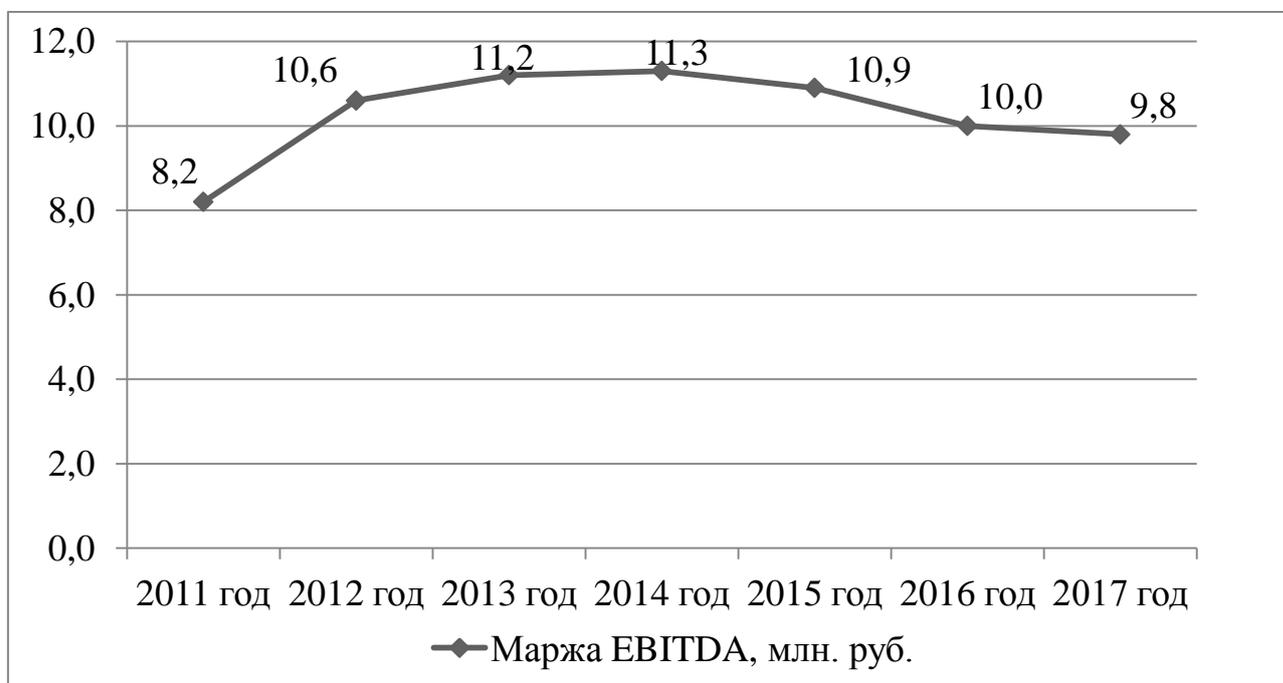


Рисунок 2.8 – Маржа EBITDA

ПАО «МАГНИТ», % за период с 2011 по 2017 год

Изменение маржи EBITDA ПАО «МАГНИТ» является также разнонаправленной. Максимальный результат был достигнут обществом в 2014 года, при этом после достижения максимального результата происходит постепенное снижение данного показателя. Исследуя динамику данного показателя, следует отметить, что с максимального значения в размере 11,3 % показатель маржа EBITDA упал в 2017 году до 9,8 %. В абсолютном выражении показатель маржи EBITDA ПАО «МАГНИТ» снизился на 1,5 %. Это подтверждает возможные проблемы в хозяйственной деятельности общества.

Что касается изменения маржи чистой прибыли, максимальный результат был достигнут обществом в 2014 году, при этом после достижения максимального результата происходит постепенное снижение данного показателя. Если оценить динамику данного показателя, то необходимо

отметить то, что с максимального значения в размере 6,2 % показатель маржа чистой прибыли упала в 2017 году до 5 %.

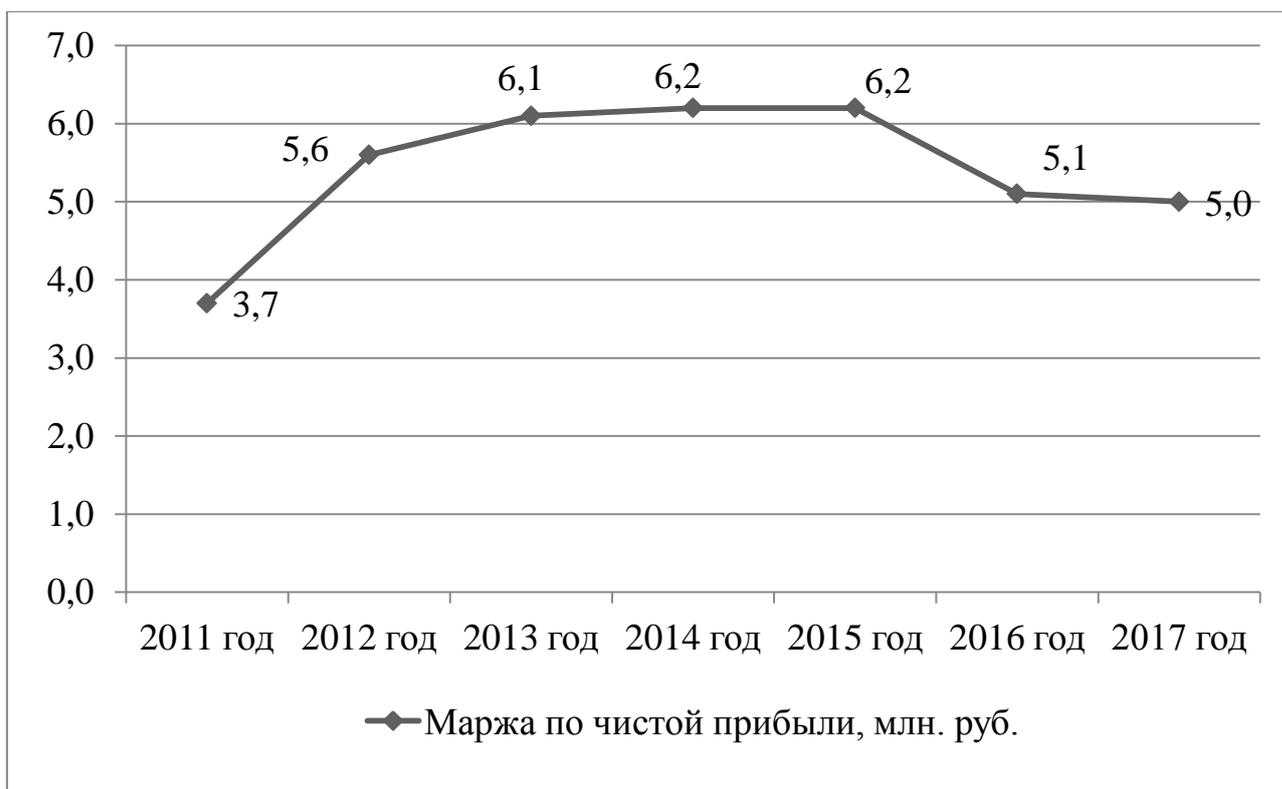


Рисунок 2.9 – Маржа по чистой прибыли
ПАО «МАГНИТ», % за период с 2011 по 2017 год

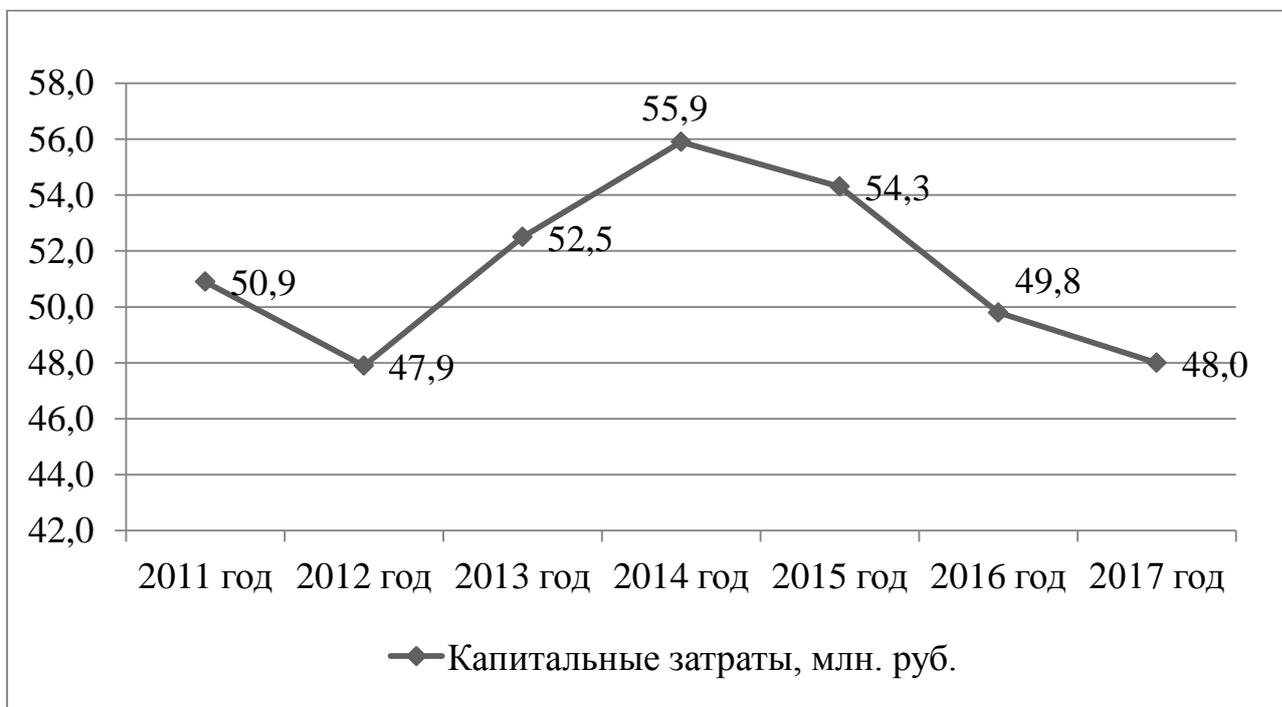


Рисунок 2.10 – Капитальные затраты
ПАО «МАГНИТ», млрд. руб. за период с 2011 по 2017 год

Капитальные затраты ПАО «МАГНИТ» показаны на рисунке 2.14. По итогам 2017 года общий объем капитальных затрат составил 48 млрд. руб. При этом максимальный объем капитальных затрат группы был достигнут как и в значениях других показателей в 2014 году. Максимальный достигнуты объем составил 55,9 млрд. руб. В абсолютном выражении снижение объема капитальных затрат составило 7,9 млрд. руб. Причина снижения капитальных затрат заключается в снижении динамики развития рынка, а также в росте процентных ставок и возможности заимствования в связи с кризисом.

Рассмотренные ранее финансовые показатели ПАО «Магнит» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5. - Финансовые показатели ПАО «МАГНИТ» (по данным консолидированной отчетности)

ПОКАЗАТЕЛЬ	2011 год	2012 год	2013 год	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год
ВЫРУЧКА, МЛРД. РУБ.	336	449	580	764	951	1 074	1 143
РОСТ ВЫРУЧКИ, %	42,13	33,65	29,21	31,7	24,5	13,00	6,37
ВАЛОВАЯ МАРЖА, %	24,3	26,5	28,5	28,9	28,5	27,5	27
МАРЖА ЕБИТДА, %	8,2	10,6	11,2	11,3	10,9	10,0	9,8
МАРЖА ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ, %	3,7	5,6	6,1	6,2	6,2	5,1	5
КАПИТАЛЬНЫЕ ЗАТРАТЫ, МЛРД. РУБ.	50,9	47,9	52,5	55,9	54,3	49,8	48

Итоги оценки динамики изменения показателей финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» можно сделать следующие выводы.

ПАО «МАГНИТ» представляет собой быстро развивающимся предприятием активно развивающееся на российском розничном рынке потребительских товаров и алкогольной продукции. Однако финансовый кризис и турбулентные явления в российской экономике снижают темпы развития данного предприятия. Снижаются показатели количества покупателей, охвата рынка, рентабельности и объема капитальных вложений. По словам финансового директора ретейлера Хачатура Помбухчана, причинами такой ситуации и отрицательных финансовых результатов послужили «дефляция на полке, закрытие неэффективных магазинов» и сбой в работе касс в конце декабря 2017 года, из-за которого компания потеряла около 1 млрд. рублей.

Так как результаты оказались ниже запланированных, компания второй раз в истории отказалась от выплаты дивидендов (после IPO на Московской бирже это происходило только в 2007 году). Пока основной бизнес краснодарского ретейлера показывает двухлетний спад, компания активно диверсифицирует направления работы. В частности, в 2017 году Сергей Галицкий продал пакет акций стоимостью \$700 млн. При этом 60% от общего объема вырученных средств будет направлено на расширение сети. На открытие новых «магазинов у дома» компания потратит порядка 25% от объема привлеченных средств и порядка 15% на магазины у двери. Оставшиеся 40% пойдут на усиление вертикальной интеграции.

Несмотря на указанные выше негативные факторы которые в будущем могут значительно повлиять на хозяйственную деятельность ПАО «Магнит» в целом предприятие является финансово-устойчивым, а хозяйственная деятельность достаточно рентабельной что бы обеспечить устойчивое успешное развитие предприятий входящих в группу ПАО «Магнит», а также обеспечит инвесторам данной организации будущую доходность.

2.3 Система финансового планирования организации

В целях построения системы финансового планирования организации нужно осуществить процесс бюджетирования и составить соответствующие виды бюджетов организации.

Процесс бюджетирования организации дает возможность оценить уровень финансовой независимости конкретной организации.

В целях организации системы бюджетирования предприятия в первую очередь формируются бюджет доходов и расходов организации.

Рассмотрим данные консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» за 2017 год.

Таблица 2.6 – Данные консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (план 2017)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ВЫРУЧКА	1 143 314 405	1 166 180 693	-22 866 288
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	838 671 511	830 284 796	8 386 715
КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	16 622 361	16 622 361	0
ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ	237 116 060	225 260 257	13 183 653
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	340 714	323 678	17 751
ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ	12 978 882	12 329 938	594 433
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ	759 273	728 902	30 371
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	735 488	713 423	22 065
ПРИБЫЛЬ ПО КУРСОВЫМ РАЗНИЦАМ	133 680	121 649	12 031
РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	9 884 798	9 588 254	296 544
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	35 538 972	72 555 893	-38 289 544

Как видно из приведенных данных, наибольшее влияние на прибыль, полученную ПАО «МАГНИТ» по итогам года, оказали следующие факторы:

снижение по сравнению с планом выручки в размере 22 866 288 тыс. руб.;

себестоимости реализации в размере 8 386 715 тыс. руб.

Общий объем невыполнения плана по данным показателям оказал влияние на прибыль предприятия по итогам года в размере 31 253 003 тыс. руб.

Если обратить внимание на значение относительных величин характеризующих отклонение фактических показателей от плановых показателей, то следует отметить следующее.

Таблица 2.7 – Данные об исполнении консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности в %)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ОТКЛОНЕНИЕ, %
ВЫРУЧКА	-1,96
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	1,01
КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	0,00
ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ	5,89
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	5,50
ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ	4,80
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ	4,17
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	3,09
ПРИБЫЛЬ ПО КУРСОВЫМ РАЗНИЦАМ	9,89
РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	3,09
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	-51,86

Наибольшие отклонения от запланированных показателей имеют такие показатели как «прибыль по курсовым разницам» (9,89%), «общехозяйственные и административные расходы» (5,89 %). Тем не менее в абсолютном выражении наиболее влияние имеют показатели имеющие

небольшое значение отклонения в %, например выручка и себестоимость реализации.

Таблица 2.8 – Данные об исполнении консолидированного бюджета движения денежных средств ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности в %)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (план 2017)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА НАЧАЛО ГОДА	16 559 271	16 559 271	0
ЧИСТОЕ ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	61 008 294	61 923 418	-915 124
ЧИСТЫЙ ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-74 194 655	-70 039 754	-4 154 901
ЧИСТОЕ ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	14 964 507	16 131 739	-1 167 232
ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КУРСОВ ВАЛЮТ	0	0	0
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ГОДА	18 337 417	24 574 674	-6 237 257

Данные бюджета движения денежных средств показывают что причиной, по которой не был достигнут запланированный показатель «денежные средства на конец года» является:

отсутствие выполнения плана по чистому поступлению денежных средств от операционной деятельности, что повлекло снижение запланированного объема денежных средств на конец года на 915 124 тыс. руб.;

перевыполнение плана по инвестиционной деятельности на 4 154 901 тыс.руб.;

снижение объемов поступления денежных средств от финансовой деятельности на 1 167 232 тыс. руб.;

К нейтрально повлиявшим факторам следует отнести влияние изменения курсов валют.

Общее отрицательное влияние не полного выполнения бюджета движения денежных средств составило 6 237 257 тыс. руб. Если бы бюджет денежных средств был выполнен полностью, то объем денежных средств по итогам 2017 года составил бы 24 574 674 тыс. руб.

Рассмотрим относительное изменение показателей бюджета движения денежных средств ПАО «МАГНИТ».

Таблица 2.9 – Данные об исполнении консолидированного бюджета движения денежных средств ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности в %)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ОТКЛОНЕНИЕ, %
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА НАЧАЛО ГОДА	0
ЧИСТОЕ ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-1,48
ЧИСТЫЙ ОТТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	5,93
ЧИСТОЕ ПОСТУПЛЕНИЕ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ В ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-7,24
ВЛИЯНИЕ ИЗМЕНЕНИЯ КУРСОВ ВАЛЮТ	0,00
ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА КОНЕЦ ГОДА	-25,38

Как видно из данных отражающих данные об исполнении консолидированного бюджета денежных средств в % отклонение ПАО «МАГНИТ» от запланированного бюджета движения денежных средств привело к снижению запланированного объема денежных средств на конец года на 5,05 %. Основная причина такого результата значительное рост

объемов денежных средств затрачиваемых на инвестиционную деятельность предприятия.

В завершении необходимо рассмотреть исполнение показателей прогнозного баланса предприятия по итогам хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» за 2017 год.

Таблица 2.10 – Данные об исполнении показателей актива прогнозного баланса ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности в %)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (план 2017)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	336 786 023	303 107 421	33 678 602
ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	189 539 224	227 447 069	-37 907 845
ВАЛЮТА БАЛАНСА	526 325 247	530 554 490	-4 229 243

Данные исполнения показателей актива прогнозного баланса ПАО «МАГНИТ» показывают, что активы предприятия оказались меньше запланированных на 4 229 243 тыс. руб. При этом произошел незапланированный рост внеоборотных активов ПАО «МАГНИТ» и снижение оборотных активов, что может отрицательно сказаться на финансовой устойчивости ПАО «МАГНИТ».

Что касается показателей выполнения прогнозных показателей следует отметить, что не достигнут плановый показатель капитала предприятия из за недополученного объема прибыли в размере 38 289 544 тыс. руб.

Также произошло увеличение долгосрочных и краткосрочных обязательств по сравнению с плановым значением. Данная тенденция отрицательно характеризует предприятие с точки зрения его финансовой устойчивости, так как фактическая финансовая устойчивость по результатам хозяйственной деятельности за 2017 год оказалась меньше запланированной.

Таким образом, ПАО «МАГНИТ» можно рекомендовать реализацию соответствующего плана мероприятий по повышению финансовой устойчивости.

Таблица 2.11 – Данные об исполнении показателей пассива прогнозного баланса ПАО «МАГНИТ» за 2017 год (по данным консолидированной отчетности в %)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (план 2017)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
КАПИТАЛ	259 307 439	297 596 983	-38 289 544
ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	108 960 418	107 925 294	1 035 124
КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА	158 057 390	125 032 212	33 025 178
ВАЛЮТА БАЛАНСА	259 307 439	297 596 983	-38 289 544

В целом анализируя выполнения ПАО «МАГНИТ» трех основных бюджетов группы следует отметить в целом положительную динамику исполнения бюджета ПАО «МАГНИТ» за 2017 год. Несмотря на имеющиеся отклонения, предприятие по итогам хозяйственной деятельности получило значительную прибыль, которая позволит осуществлять дальнейшее развитие общества. Однако руководству предприятия необходимо обратить внимание на неукоснительное выполнение плана предприятиями группы. Также можно рекомендовать применение более эффективной системы прогнозирования на основе использования специального программного обеспечения. В целом работу системы финансового планирования ПАО «МАГНИТ» следует признать эффективной.

Проведенная оценка подходов к эффективности финансового планирования предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Торговые точки и организации входящие в группу «МАГНИТ» являются успешно развивающимися предприятиями. Так на всем исследуемом шестилетнем периоде растет количество магазинов, торговая площадь торговых точек, количество населенных пунктов в которых работают торговые точки компании «МАГНИТ».

Следует отметить, что значительным положительным фактором является рост количества покупателей на всем исследуемом периоде, а также количество работников осуществляющих свою хозяйственную деятельность в группе «МАГНИТ».

2. Финансовый кризис и турбулентные явления в российской экономике снижают темпы развития данного предприятия. Существует динамика снижения таких показателей как количество покупателей, охвата рынка, рентабельность и объем капитальных вложений. В целом финансовое положение ПАО «Магнит» является устойчивым.

3. Анализируя выполнение ПАО «МАГНИТ» трех основных бюджетов группы следует отметить в целом положительную динамику исполнения бюджета ПАО «МАГНИТ» за 2017 год.

3 Рекомендации по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»

3.1 Мероприятия по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ»

Перед осуществлением разработки мероприятий по повышению эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ» рассмотрим сравнительную эффективность деятельности ПАО «МАГНИТ» с другими торговыми сетями осуществляющими реализацию товаров повседневного спроса.

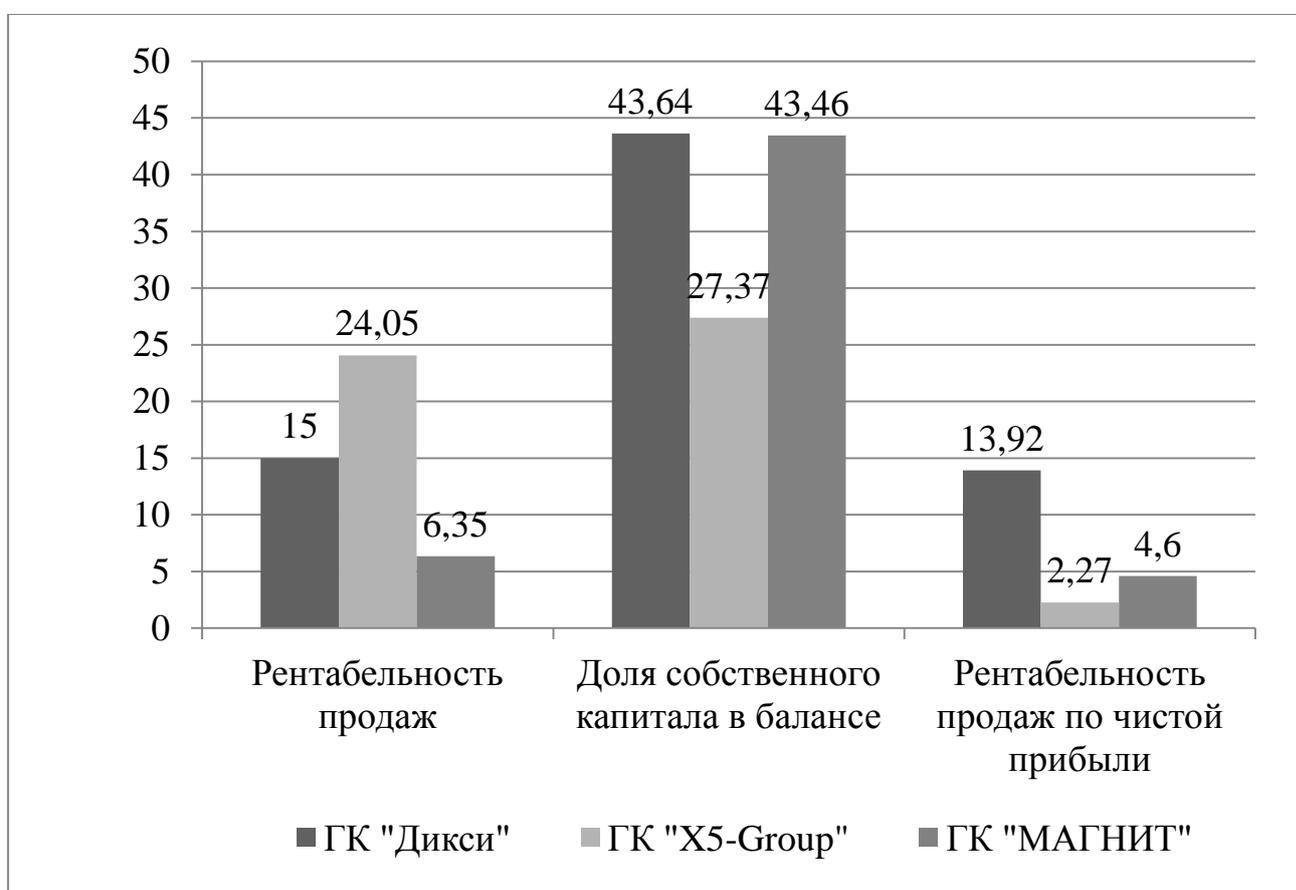


Рисунок 3.1 – Финансовые показатели конкурентоспособности групп компаний осуществляющих реализацию товаров повседневного спроса в 2018 году, в %

Данные приведенные выше показывают, что по доле собственного капитала ПАО «МАГНИТ» находится на первом месте, по показателю рентабельность продаж на третьем, а по показателю рентабельность продаж по чистой прибыли на втором месте среди групп компаний, осуществляющих

реализацию товаров повседневного спроса. Учитывая что группа компаний, принадлежащая ПАО «МАГНИТ» по своим размерам является одной из крупнейших в России следует сделать вывод о том, что ей необходимо повышать эффективность своей финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, эффективное развитие розничной сети ПАО «МАГНИТ» возможно при условии реализации мероприятий, направленных на повышение доходов торговой деятельности. Дополнительные доходы от основной деятельности могут быть направлены на дальнейшее развитие и расширение регионов присутствия торговой компании. Учитывая относительно сложную ситуацию, в ближайшей перспективе актуальными мероприятиями становятся: закрытие нерентабельных магазинов, увольнение неэффективных работников, смена директоров по маркетингу и финансам. Следует отметить, что наиболее эффективным инструментом для привлечения покупателей в рентабельные магазины сети является проведение розыгрышей. Данное мероприятие может быть использовано для повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности группы компаний принадлежащих ПАО «МАГНИТ».

Для дальнейшего повышения эффективности ПАО «МАГНИТ» необходимо дополнительно реализовать проекты по развитию собственного производства, а также активно развивать линейку товаров под собственными торговыми марками. В целях максимизации прибыли в магазинах сети необходимо использовать стратегию неизменной цены на популярную продукцию и минимальной цены на продукцию, не пользующуюся существенным спросом. В данном случае необходимо рассмотреть вариант изменения модели ценообразования в магазинах сети, давно работающих на рынке и зарекомендовавших себя как эффективных.

Также следует отметить ряд рисков связанных с финансово-хозяйственной деятельностью ПАО «МАГНИТ».

В числе рисков первого приоритета следует обратить на риск изменений на рынке, связанных со стадией жизненного цикла отрасли и внутриотраслевой конкуренции, а также на риск низкой результативности мероприятий по

причине высокой конкуренции на рынке. Для минимизации данных видов рисков следует использовать маркетинговые методы продвижения предприятия на рынке, анализировать внешнюю среду, своевременно корректировать систему управления в зависимости от ситуации на рынке.

Среди рисков второго приоритета следует обратить внимание на риск отклонения фактической стоимости выполненных работ от плановой себестоимости реализации мероприятий и риск не выдерживания бюджета для какого-либо из этапов (нескольких, всех этапов) мероприятий. Данные риски устраняются путем внедрения системы контроля на каждом из этапов реализации проекта.

Минимизация этих рисков позволит обеспечить более точное и эффективное выполнение запланированных бюджетов ПАО «МАГНИТ».

Следует отметить, что компании необходимо применять методы управления по отношению к риску неэффективной структуры управления предприятием и к риску ошибок в подготовке документации. Для устранения данных видов рисков предлагается проводить совещания команды проекта, оценивать функциональные особенности структуры управления.

Подводя итоги вышесказанному следует отметить, что ПАО «МАГНИТ» хотя и не находится в кризисном финансовом состоянии, но нуждается в принятии ряда антикризисных мер, среди которых: реструктуризация бизнеса, закрытие нерентабельных филиалов, формирование новой бизнес-модели, ориентированной на высокое качество обслуживания, гибкую ценовую политику, ассортимент, учитывающий пожелания и нужды покупателей.

Учитывая сложившуюся ситуацию, в ближайшей перспективе актуальными мероприятиями становятся: закрытие нерентабельных магазинов, увольнение неэффективных работников, смена директоров по маркетингу и финансам.

Применительно к системе финансового планирования ПАО «МАГНИТ» необходимыми мероприятиями должны стать внедрение информационной системы позволяющей упростить формирование всех видов бюджетов

предприятия, а также обеспечить обучение сотрудников предприятий группы ПАО «МАГНИТ» работе с данными информационными системами.

Качественным итогом внедрения предложенных мероприятий должно стать повышение качества обслуживания покупателей, рост числа постоянных клиентов, улучшение репутации предприятия на рынке, повышение доходов, расширение сети. Следует тщательно взвесить все за и против, чтобы затраты на разработку и внедрение проекта не превысили прогнозируемые выгоды.

Рассмотрев общие мероприятия по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий группы ПАО «МАГНИТ» перейдем к мероприятиям направленным на превышение эффективности финансового планирования ПАО «МАГНИТ», а именно направленным на внедрение соответствующих информационных систем и информационных технологий.

Информационные технологии, комплексные методики управления, совокупность организационных факторов - это ключевой инструментальный набор, позволяющий современному предприятию работать эффективно.

В настоящее время на ПАО «МАГНИТ» внедряется «1С:ERP Управление предприятием» что позволит повысить эффективность финансового планирования и более точно прогнозировать доходы и затраты предприятия.

Принципиальная схема предлагаемой системы «1С:ERP Управление предприятием» показана на рисунке 3.1.

Успешное внедрение «1С:ERP Управление предприятием» по оценкам экспертов позволит ПАО «МАГНИТ» обеспечивать более точное прогнозирование и планирование торговых операций. Это приведет, в том числе к значительному сокращению затрат связанных с потерями от ошибок в планировании деятельности группы «МАГНИТ», а именно от порчи продуктов и образования остатков неликвидных товаров повседневного спроса на торговых площадях магазинов которые входят в группу «МАГНИТ».



Рисунок 3.2 – Принципиальная схема предлагаемой системы «1С:ERP Управление предприятием» для ПАО «МАГНИТ»

По оценкам экспертов эти потери составляют достаточно большую величину – около 5 % от общего объема себестоимости реализации товаров повседневного спроса.

В процессе совершенствования эффективности финансового планирования необходимо особое внимание уделять обучению молодых специалистов, при этом необходимо уделить особое внимание предметным тематикам управления, которые подкреплены программным инструментарием. Следует отметить, что начиная с 2018 года осуществляется проведение специальных тематических семинаров, в которых объединены лучшие практики ИТ и проводится подробное описание предметных процессов которые происходят на предприятия.

Наиболее эффективными и необходимыми для работников финансовой службы являются следующие семинары:

- 1С:Академия ERP – от знания предмета к принципам автоматизации;
- Управление торговлей и производством;
- Финансовое планирование и бюджетирование.

Следует отметить, что производственное планирование является основным инструментом принятия решений в процессе выпуска продукции. Оно обеспечивает постановку задач подразделениям, распределение ресурсов, соблюдение регламентов выполнения.

Семинары 1С:Академия ERP позволяет получить ответы на вопросы, с которыми регулярно работают производственные и торговые менеджеры: как сократить сроки изготовления изделий и поставку материалов, организовать слаженную работу исполнителей, повысить отдачу от использования оборудования и т. д. Изложение материала иллюстрируется практическими примерами дискретного производства в машиностроении, подходы к управлению производственной деятельностью могут быть адаптированы для применения на предприятиях других отраслей, выпускающих товарную продукцию и оказывающих различного рода услуги.

Использование информационных систем в планировании и диспетчеризации производства и торговли существенно повышает оперативность и эффективность управления, укрепляет конкурентоспособность предприятия.

Обучение методам эффективного планирования и диспетчеризации рассматривается в рамках семинара «1С:ERP Управление предприятием 2». Специалисты и молодые специалисты группы компаний ПАО «МАГНИТ», изучающие вопросы производственного планирования, могут расширить и закрепить полученные знания в области управления производством на этих семинарах. Полученные знания о подходах в управлении производством достаточно легко применить на практике, – каждая тема семинарского занятия завершается небольшим практикумом. Для специалистов группы ПАО «МАГНИТ», которые уже знакомы с данным программным продуктом, приведенные примеры могут служить прямой рекомендацией к использованию. Для специалистов группы ПАО «МАГНИТ», незнакомых с решением, эти примеры, возможно, станут его визитной карточкой и пробудят желание познакомиться с ним более подробно.

В рамках семинара «1С:ERP Управление предприятием 2» рассматриваются вопросы автоматизации процесса бюджетирования и казначейских функций на примере прикладного решения "1С:ERP Управление предприятием 2". Обучение сопровождается видеоуроками их конкретных реализаций в программе.

Сотрудники группы ПАО «МАГНИТ» могут использовать данный семинар для расширения и закрепления полученных знаний в области финансового планирования и бюджетирования и их автоматизации.

Также является возможным обучение специалистов предприятий группы компаний ПАО «МАГНИТ» по теме "Финансовое планирование и бюджетирование".

Следует отметить, что финансовое планирование и бюджетирование являются неотъемлемой частью деятельности любой компании. Они обеспечивают прогнозирование деятельности, поддержку принятия управленческих решений, мотивацию и контроль работы подразделений и сотрудников.

В рамках семинара рассматривается теория и практика финансового планирования и бюджетирования в коммерческих организациях. Факторы конкурентной борьбы, потребности в привлечении и осуществлении инвестиций, распределении ресурсов требуют от предприятия выстраивать ключевые процессы планирования своей деятельности с использованием комплексных научных подходов на всех уровнях планирования: краткосрочном оперативном, среднесрочном тактическом и долгосрочном стратегическом.

Реализации предложенных мероприятий будет способствовать общему улучшению состояния рынка сетевой розничной торговли в стране, повышая устойчивость компаний к воздействию факторов внешней среды, улучшая конкурентную среду.

Определим затраты на реализацию указанных мероприятий. Среди комплекса мероприятий выделим ряд мероприятий по повышению рентабельности деятельности: закрытие нерентабельных магазинов; увольнение

неэффективных работников; поиск и найм более эффективных директоров по финансам и маркетингу. Также рассмотрим комплекс мероприятий связанный с повышением эффективности системы финансового планирования в ПАО «МАГНИТ», а именно с введением 1С:ERP Управление предприятием

Таблица 3.1 – Комплекс мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ», а также совокупные затраты на их проведение

НАЗВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ОБЪЕМ ЗАТРАТ, ТЫС. РУБ.
Закрытие нерентабельных магазинов	89 539
Увольнение неэффективных работников	36 786
Поиск и найм более эффективных директоров по финансам и маркетингу	247
Внедрение «1С:ERP Управление предприятием»	198 395
Обучение специалистов и молодых специалистов	39 591
ИТОГО	364 558

Оценка результата (по оценкам экспертов) от внедрения мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» показано ниже.

Таблица 3.2 – Оценка результата (по оценкам экспертов) от внедрения мероприятий по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ»

НАЗВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЯ	ВЛИЯНИЕ НА ВЫРУЧКУ, В %	ВЛИЯНИЕ НА ЗАТРАТЫ, В %
Закрытие нерентабельных магазинов	-	Сокращение затрат на 0,5 %
Увольнение неэффективных работников	-	Сокращение затрат на 0,2 %
Поиск и найм более эффективных директоров по финансам и маркетингу	Увеличение выручки на 5 %:	Сокращение затрат на 1 %
Внедрение «1С:ERP Управление предприятием»	Увеличение выручки на 0,25 %	Сокращение затрат на 0,5 %
Обучение специалистов и молодых специалистов	Увеличение выручки на 0,15 %	Сокращение затрат на 0,25 %
ИТОГО	5,4 %	2,45 %

Из таблицы 3.2 видно что предлагаемые к реализации мероприятия окажут следующее влияние на результаты хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ»:

выручка предприятия увеличиться на 5,4 %;

затраты ПАО «МАГНИТ» снизятся на 2,45 %.

Получив экспертную оценку влияния мероприятий на выручку и затраты предприятия, проведем оценку экономической эффективности предлагаемых для реализации в хозяйственной деятельности ПАО «МАГНИТ» мероприятий направленных на повышение рентабельности и повышение эффективности системы финансового планирования ПАО «МАГНИТ».

Для этого проведем оценку эффективности мероприятий с помощью метода NPV предусматривающего дисконтирование денежного потока от инвестиционного проекта с использованием ставки дисконтирования. При расчете будем учитывать, что срок окупаемости проекта должен составлять не

более года, а ставка дисконтирования будет равна учетной ставке банка России которая на данный момент составляет 7,25 %.

Для определения значения планируемого к получению дохода рассчитаем бюджет доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» с учетом эффекта от предлагаемых к реализации мероприятий.

3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых для реализации в хозяйственной деятельности организации мероприятий

Как уже отмечалось выше в целях построения системы финансового планирования организации нужно осуществить процесс бюджетирования и составить соответствующие виды бюджетов организации.

Для целей оценки эффективности предлагаемых мероприятий по повышению рентабельности и повышению эффективности системы финансового планирования ПАО «МАГНИТ» рассчитаем показатели бюджета доходов и расходов предприятия после предлагаемых изменений.

Таблица 3.3 – Данные консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» после реализации предлагаемого плана мероприятий (часть 1)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (после реализации мероприятий)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ВЫРУЧКА	1 143 314 405	1 205 053 383	61 738 978
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	838 671 511	818 124 059	-20 547 452
КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	16 622 361	16 622 361	0
ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ	237 116 060	237 116 060	0

Как видно из приведенных данных после реализации плана мероприятий произойдет рос выручки предприятия и снижение себестоимости реализации. Другие показатели для упрощения расчётов останутся без изменения.

Таблица 3.4 – Данные консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» после реализации предлагаемого плана мероприятий (часть 2)

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (факт 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (после реализации мероприятий)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	340 714	340 714	0
ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ	12 978 882	12 978 882	0
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ	759 273	759 273	0
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	735 488	735 488	0
ПРИБЫЛЬ ПО КУРСОВЫМ РАЗНИЦАМ	133 680	133 680	0
РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	9 884 798	9 884 798	0
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	35 538 972	110 825 402	75 286 430

Что касается финансового результата группы предприятий ПАО «МАГНИТ» то он возрастет с 35 538,9 млн. руб. до 110 825,4 млн. рублей что говорит об эффективности предлагаемого для реализации плана мероприятий повышению рентабельности ПАО «МАГНИТ» и эффективности системы финансового планирования общества.

Таким образом, расчеты показали эффективность предлагаемого плана мероприятий, но в целях повышения объективности оценки целесообразно провести расчет бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» еще раз в целях сравнить результат который будет получен после реализации предлагаемых

мероприятий с бюджетом доходов и расходов предприятия который был утвержден на 2017 год.

Таблица 3.5 – Сравнительные данные утвержденного консолидированного бюджета доходов и расходов ПАО «МАГНИТ» на 2017 год и бюджета доходов и расходов общества после реализации плана мероприятий

ПОКАЗАТЕЛЬ	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (план 2017)	ЗНАЧЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЯ, ТЫС. РУБ. (после реализации мероприятий)	ОТКЛОНЕНИЕ, ТЫС. РУБ.
ВЫРУЧКА	1 166 180 693	1 205 053 383	38 872 690
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	830 284 796	818 124 059	-12 160 737
КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ	16 622 361	16 622 361	0
ОБЩЕХОЗЯЙСТВЕННЫЕ И АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ	223 932 407	237 116 060	0
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ ДОХОДЫ	322 963	340 714	0
ФИНАНСОВЫЕ РАСХОДЫ	12 384 449	12 978 882	0
ПРОЧИЕ ДОХОДЫ	728 902	759 273	0
ПРОЧИЕ РАСХОДЫ	713 423	735 488	0
ПРИБЫЛЬ ПО КУРСОВЫМ РАЗНИЦАМ	121 649	133 680	0
РАСХОДЫ ПО НАЛОГУ НА ПРИБЫЛЬ	9 588 254	9 884 798	0
ПРИБЫЛЬ ЗА ГОД	73 828 516	110 825 402	36 996 886

Проведенные расчеты также показали эффективность предлагаемых мероприятий. В результате проведенных расчётов видно, что в случае если бы предлагаемые мероприятия были бы реализованы в 2017 году, группа компаний ПАО «МАГНИТ» смогла бы выполнить утвержденный бюджет и достигнуть запланированный показатель прибыли за год при условии неизменности других показателей.

В заключении проведем расчет показателя чистого дисконтированного дохода в целях проведения оценки предлагаемых мероприятий. Процедура расчета данного показателя показана ниже.

Таблица 3.6 – Расчет показателя чистого дисконтированного дохода

ДОХОД ОТ РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ, ТЫС. РУБ.	КОЭФФИЦИЕНТ ДИСКОНТИРОВАНИЯ, К-НТ	ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД ТЫС. РУБ.
75 286 430	1,0725	70 197 138

Для получения более объективной картины эффективности инвестиций на реализацию плана мероприятий проведем оценку показателя чистая дисконтированная стоимость ПАО «МАГНИТ»

Таблица 3.7 – Расчет показателя чистая дисконтированная стоимость

ЧИСТЫЙ ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДОХОД ТЫС. РУБ.	СУММА ИНВЕСТИЦИЙ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ, ТЫС. РУБ.	ЧИСТАЯ ДИСКОНТИРОВАННАЯ СТОИМОСТЬ, ТЫС. РУБ.
70 197 138	364 558	69 832 579

Как видно из расчетов показатель чистая дисконтированная стоимость имеет положительное значение, что говорит об эффективности предлагаемых для реализации на ПАО «МАГНИТ» мероприятий по повышению рентабельности эффективности системы финансового планирования группы предприятий ПАО «МАГНИТ».

Проведенная оценка подходов к эффективности финансового планирования предприятия позволяет сделать следующие выводы:

1. Эффективное развитие розничной сети ПАО «МАГНИТ» возможно при условии реализации мероприятий, направленных на повышение доходов торговой деятельности. Дополнительные доходы от основной деятельности могут быть направлены на дальнейшее развитие и расширение регионов присутствия торговой компании. Учитывая относительно сложную ситуацию, в

ближайшей перспективе актуальными мероприятиями становятся: закрытие нерентабельных магазинов, увольнение неэффективных работников, смена директоров по маркетингу и финансам.

Также необходимо повысить эффективность системы финансового планирования группы предприятий ПАО «МАГНИТ» за счет внедрения «1С:ERP Управление предприятием» и обучения специалистов и молодых специалистов работе в данной системе.

2. По оценкам экспертов предлагаемые мероприятия приведут к увеличению прибыли на 5,4 % и сокращению затрат на реализацию на 2,4 %. Общий объем затрат на реализацию данных мероприятий составит 364 558 тыс. руб.

3. По итогам реализации плана мероприятий прирост прибыли составит 75 286 430 тыс. руб., дисконтированная стоимость этого потока составит 70 197 138 тыс. руб., чистая дисконтированная стоимость составит 69 832 579 тыс. руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия можно признать эффективными для предприятий группы ПАО «МАГНИТ».

Заключение

Процесс планирования связан, во-первых с минимизацией неэффективных решений в корпоративных финансах, а во вторых с сокращением количества упущенных возможностей получения прибыли. Практическая деятельность в рамках рынка привела к выработке практических подходов к формированию планов отражающих развитие отдельных предприятий и организаций в интересах собственников организаций и предприятий в зависимости от текущей ситуации на рынке, на котором действует предприятие или организация.

Финансовое планирование на предприятиях - это вид управленческой деятельности менеджмента организации, направленный на формирование и распределение финансовых ресурсов с целью обеспечения эффективности деятельности хозяйствующего субъекта в долгосрочном и краткосрочном периоде.

Цель финансового планирования – формирование оптимального соотношения между финансовыми ресурсами предприятий и организаций и потенциальной потребности в финансовых ресурсах, поиск наиболее эффективного источника наиболее выгодного варианта использования финансовых ресурсов и их источников.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) – это система измерения эффективности деятельности всего предприятия (система стратегического планирования), основанная на видении и стратегии, которая отражает наиболее важные аспекты бизнеса. Концепция сбалансированной системы показателей (далее «ССП») поддерживает стратегическое планирование, реализацию и дальнейшую корректировку стратегии, путём объединения усилий всех подразделений предприятия.

В целях проведения оценки системы финансового планирования предприятия могут быть использованы внешние и внутренние источники информации.

К внешним источникам относятся: экономическое положение государства (состояние экономики, политического и финансового сектора и пр.); валютные курсы; курсы ценных бумаг, доходность по ценным бумагам; нахождение альтернативных доходностей; финансовое состояние прочих предприятий, которые осуществляют свою деятельность в той же сфере.

К внутренним данным относятся следующие виды отчетности: бухгалтерская отчетность; управленческая отчетность.

Проведенная оценка подходов к эффективности финансового планирования предприятия позволяет сделать следующие выводы:

торговые точки и организации входящие в группу «МАГНИТ» являются успешно развивающимися предприятиями. Так на всем исследуемом шестилетнем периоде растет количество магазинов, торговая площадь торговых точек, количество населенных пунктов в которых работают торговые точки компании «МАГНИТ»;

-финансовый кризис и турбулентные явления в российской экономике снижают темпы развития данного предприятия. Существует динамика снижения таких показателей как количество покупателей, охвата рынка, рентабельность и объем капитальных вложений. В целом финансовое положение ПАО «Магнит» является устойчивым.

-анализируя выполнение ПАО «МАГНИТ» трех основных бюджетов группы следует отметить в целом положительную динамику исполнения бюджета ПАО «МАГНИТ» за 2017 год.

В целях совершенствование системы финансового планирования ПАО «МАГНИТ» предложен комплекс мероприятий направленный на повышение эффективности системы финансового планирования и рентабельности деятельности организации.

В процессе проведения анализа было выявлено, что эффективное развитие розничной сети ПАО «МАГНИТ» возможно при условии реализации мероприятий, направленных на повышение доходов торговой деятельности. Дополнительные доходы от основной деятельности могут быть направлены на

дальнейшее развитие и расширение регионов присутствия торговой компании. Учитывая относительно сложную ситуацию, в ближайшей перспективе актуальными мероприятиями становятся: закрытие нерентабельных магазинов, увольнение неэффективных работников, смена директоров по маркетингу и финансам.

Также необходимо повысить эффективность системы финансового планирования группы предприятий ПАО «МАГНИТ» за счет внедрения «1С:ERP Управление предприятием» и обучения специалистов и молодых специалистов работе в данной системе.

По оценкам экспертов предлагаемые мероприятия приведут к увеличению прибыли на 5,4 % и сокращению затрат на реализацию на 2,4 %. Общий объем затрат на реализацию данных мероприятий составит 364 558 тыс. руб.

По итогам реализации плана мероприятий прирост прибыли составит 75 286 430 тыс. руб., дисконтированная стоимость этого потока составит 70 197 138 тыс. руб., чистая дисконтированная стоимость составит 69 832 579 тыс. руб. Таким образом, предлагаемые мероприятия можно признать эффективными для предприятий группы ПАО «МАГНИТ».

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Российская газета. 1993. 25 декабря (№ 237); 2009. 21 января (№ 7)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ в ред. от 8 декабря 2016 г. [Электронный ресурс] // Гарант: Высшая школа. Выпуск 12. – электронный опт. диск (CD-ROM). (с изменениями и дополнениями от 31.01.2017года)
3. Баклаева Н.М., Финансовый менеджмент: Учебное пособие.- Пятигорск, РИА-КМВ, 2016.-260 с.
4. Биджев К.С., Глотова И.И. Финансовое планирование и прогнозирование // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 4016–4020.
5. Бочаров, В.В. Комплексный финансовый анализ / В.В. Бочаров. - М.: СПб: Питер, 2017. - 432 с.
6. Булдакова И.С., Суворова В.Л. Стратегия и тактика финансового менеджмента // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 8. – С. 331-335.
7. Вахрушева Е.А, Вахрушева В.О. Специфика этапов и факторы в применении модели управления стоимостью компании // Финансы и кредит. 2015. №36. С.33-42.
8. Вотчаева А.А. Роль финансовой стратегии в развитии предприятия // Вестник Саратовского гос.соц.-экон.унив-та. 2016. №1. С.153-155.
9. Донгак Ч.Г. Что такое системный подход и существует ли в управлении? / Ч.Г. Донгак, М.М. Опан, Т.О. Кызыл-оол, С.Д.Ю. Монгуш // Сборник статей IX Международной научно-практической конференции: в 4 частях «Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы». 2016. С. 305-306.

10. Зобнева Е. Алгоритм принятия решений: меры экстренного реагирования / Е. Зобнева // Финансовый директор. – 2015. – № 6. – С. 66-69.
11. Лесневская Н.А. Учет и анализ в системе производства услуг: теория, методология, методики: моногр. – Минск: БГЭУ, 2017. – 275 с.
12. Лихачева О. Н. Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практ. пособие. М.: ТК Велби; Проспект, 2016. - 264 с.
13. Мусорин А. Г. Проблемы организации эффективной системы финансового планирования / Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 6. – С. 181–185.
14. Огородникова Е.С., Зубков А.А. Подходы к стратегическому развитию компании // Научно-практический электронный журнал «Аллея Науки». – 2017. – № 6. – С. 181–185.
15. Пуртов С.А. Финансово-инвестиционная стратегия и факторы, влияющие на ее развитие // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 1 (53). – С. 125-130.
16. Разыграева Р.В. Проблемы прогнозирования финансовых потоков организации // Экономика и менеджмент. – 2016. – С.41-43
17. Рогова, Е. М. Основы управления финансами и финансовое планирование / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - М.: Издательство Вернера Регена, 2015. - 256 с
18. Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предприятии: моногр. / И.В. Сергеев, А.В. Шипицын. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 288 с.
19. Симоненко Н. В., Веселов И. С. Теоретико-методологическая классификация методов финансового прогнозирования и планирования // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 4. С. 382 -385.
20. Симоненко, Н.В. Теоретико-методологическая классификация методов финансового прогнозирования и планирования / Н.В. Симоненко, И.С. Веселов // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 4. С.382-385.

21. Соколов М.Ф., Чичканова Д.А. Некоторые аспекты планирования и прогнозирования деятельности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 3. – С. 91-102.
22. Соколовская Е.А. Особенности разработки прогноза развития организации на долгосрочный период // Планово-экономический отдел. 2015. №1 (127).
23. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие. - СПб.: Питер, 2016. - 352 с.
24. Тедеева З. Б. Методы финансового планирования на предприятии // Финансы, денежное обращение и кредит. 2015. № 9 (58). С. 269-272.
25. Финансовое право : учеб. для бакалавров / отв. ред. Е. М. Ашмарина. – М. :Юрайт, 2017. – 429 с.
26. Финансовый менеджмент : учебник / под ред. Е. И. Шохина. – 4-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2016. – 475 с.
27. Финансовый менеджмент: проблемы и решения : учеб. для магистров / под ред. А. З. Бобылевой. – М. :Юрайт, 2016. – 903 с.
28. Шубенкова И.Г. Финансовое планирование предпринимательской деятельности // Вестник Академии. Вопросы теории и практики. – 2017. - №1. – С.21-22
29. Blair K.A. Increasing the effectiveness of financial planning system // Accounting Horizons – 2015 - Vol 9. – P. 31-42.
30. Huang L., Pearce J.L. The Effectiveness of Early-stage Investor Gut Feel in Entrepreneurial Investment Decisions // Administrative Science Quarterly. 2015. Vol. 60. P. 634– 670.
31. Samhain V. S. Financial planning may be simple // Strategic Finance. – 2017 – Vol 2. – P. 44-48.

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2017 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	31 декабря 2017 г.	31 декабря 2016 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	6	329 826 903	289 945 347
Инвестиционная собственность		600 000	600 000
Права аренды земельных участков	7	2 373 022	2 639 452
Нематериальные активы	8	2 267 960	1 423 638
Гудвил	8	1 367 493	1 367 493
Долгосрочные финансовые активы		350 645	49 999
		336 786 023	296 025 929
Оборотные активы			
Запасы	9	162 204 502	134 915 708
Торговая и прочая дебиторская задолженность		1 399 186	844 122
Авансы выданные	10	4 990 444	5 208 273
Налоги к возмещению		598 270	447 809
Расходы будущих периодов		640 440	458 766
Краткосрочные финансовые активы		215 308	215 876
Налог на прибыль к возмещению		1 153 657	239 732
Денежные средства и их эквиваленты	11	18 337 417	16 559 271
		189 539 224	158 889 557
Итого активы		526 325 247	454 915 486
Капитал и обязательства			
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании			
Акционерный капитал	12	1 020	946
Эмиссионный доход	12	87 635 960	42 647 372
Нераспределенная прибыль		171 670 459	153 428 650
Итого капитал		259 307 439	196 076 968
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	17	86 338 130	77 499 900
Долгосрочные авансы полученные		-	26 420
Государственные субсидии	18	1 100 568	-
Отложенные налоговые обязательства	24	21 521 720	15 599 232
		108 960 418	93 125 552
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	14	99 142 151	83 923 316
Начисленные расходы	15	11 574 953	10 648 286
Налоги к уплате	16	6 283 720	8 810 963
Дивиденды к выплате	13	831	11 936 866
Краткосрочные авансы полученные		690 028	287 655
Отложенная выручка		188 359	-
Государственные субсидии	18	55 423	-
Краткосрочные кредиты и займы	17	40 121 925	50 105 880
		158 057 390	165 712 966
Итого обязательства		267 017 808	258 838 518
Итого капитал и обязательства		526 325 247	454 915 486

Генеральный директор ПАО «Магнит»

22 марта 2018 г.

Помбухан Х.Э.

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о совокупном доходе

за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.

(в тысячах рублей)

	<u>Прим.</u>	<u>2017 г.</u>	<u>2016 г.</u>
Выручка	19	1 143 314 405	1 074 811 554
Себестоимость реализации	20	<u>(838 671 511)</u>	<u>(779 052 545)</u>
Валовая прибыль		304 642 894	295 759 009
Коммерческие расходы	21	(16 622 361)	(12 999 499)
Общехозяйственные и административные расходы	22	(237 116 060)	(205 078 370)
Инвестиционные доходы		340 714	106 254
Финансовые расходы	23	(12 978 882)	(13 293 675)
Прочие доходы	24	7 759 273	4 036 113
Прочие расходы		(735 488)	(888 894)
Прибыль по курсовым разницам		<u>133 680</u>	<u>1 139 024</u>
Прибыль до налогообложения		45 423 770	68 779 962
Расходы по налогу на прибыль	25	<u>(9 884 798)</u>	<u>(14 370 968)</u>
Прибыль за год		35 538 972	54 408 994
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога		35 538 972	54 408 994
Прибыль за год			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		<u>35 538 972</u>	<u>54 408 994</u>
		35 538 972	54 408 994
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога			
Приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		<u>35 538 972</u>	<u>54 408 994</u>
		35 538 972	54 408 994
Прибыль на акцию (в руб. на акцию)			
- базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	26	373,68	575,38

Генеральный директор ПАО «Магнит»

22 марта 2018 г.

Помбухчан Х.Э.

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»
 Консолидированный отчет о движении денежных средств
 за год, закончившийся 31 декабря 2017 г.
 (в тысячах рублей)

	Прим.	2017 г.	2016 г.
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		45 423 770	68 779 962
<i>Корректировки на:</i>			
Амортизацию основных средств	6	32 947 360	25 219 767
Амортизацию нематериальных активов и прав аренды земли	22	768 342	605 866
Убыток от выбытия основных средств		464 016	663 260
Убыток от выбытия прав аренды земли	7	24 697	20 261
Создание/(восстановление) резерва по сомнительной дебиторской задолженности	22	129 225	(9 548)
Прибыль по курсовым разницам		(133 680)	(1 139 024)
Финансовые расходы	23	12 978 882	13 293 675
Инвестиционные доходы		(340 714)	(106 254)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала		92 261 898	107 327 965
(Увеличение)/уменьшение торговой и прочей дебиторской задолженности		(684 289)	159 094
Уменьшение авансов выданных		217 829	87 455
Увеличение авансов полученных		375 953	12 109
Увеличение налогов к возмещению		(150 461)	(351 136)
Увеличение расходов будущих периодов		(181 674)	(137 856)
Увеличение запасов		(27 260 045)	(18 444 120)
Увеличение/(уменьшение) торговой и прочей кредиторской задолженности		15 353 763	(3 309 388)
Увеличение начисленных расходов		926 667	973 979
(Уменьшение)/увеличение налогов к уплате		(2 527 243)	2 884 291
Увеличение отложенной выручки		188 359	-
Увеличение государственных субсидий	18	355 296	-
Поступление денежных средств от операционной деятельности		78 876 053	89 202 393
Налог на прибыль уплаченный		(4 876 235)	(12 566 520)
Проценты уплаченные		(13 334 900)	(13 694 427)
Проценты полученные		343 376	100 531
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности		61 008 294	63 041 977
Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(73 528 262)	(49 808 433)
Приобретение нематериальных активов	8	(1 560 744)	(572 167)
Приобретение прав аренды земельных участков	7	(63 023)	(35 817)
Поступления от продажи основных средств		459 417	171 066
Поступления от продажи прав аренды земельных участков		-	1 992
Займы выданные		(1 855 287)	(2 202 907)
Займы погашенные		1 552 549	2 324 537
Поступления от государственных субсидий	18	800 695	-
Чистые денежные средства, используемые в инвестиционной деятельности		(74 194 655)	(50 121 729)
Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности			
Поступления по кредитам и займам	28	688 243 578	700 662 328
Погашение кредитов и займов	28	(689 033 285)	(676 884 103)
Дивиденды выплаченные		(29 233 198)	(28 975 842)
Погашение обязательств по финансовой аренде		(1 250)	(490)
Поступления от дополнительного выпуска акций	12	44 988 662	-
Поступления от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров	12	-	3 689 713
Приобретение собственных акций	12	-	(3 243 483)
Чистое поступление/(использование) денежных средств в финансовой деятельности		14 964 507	(4 751 877)
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов		1 778 146	8 168 371
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	11	16 559 271	8 390 900
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	11	18 337 417	16 559 271

Генеральный директор ПАО «Магнит»

Помбухчан Х.Э.

22 марта 2018 г.

Прилагаемые примечания на стр. 12-63 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

10

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о финансовом положении

на 31 декабря 2016 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	31 декабря 2016 г.	31 декабря 2015 г.
Активы			
Внеоборотные активы			
Основные средства	6	289 945 347	265 995 938
Инвестиционная собственность		600 000	600 000
Права аренды земельных участков	7	2 639 452	2 881 746
Нематериальные активы	8	1 423 638	1 396 548
Гудвил	8	1 367 493	1 367 493
Долгосрочные финансовые активы		49 999	134 999
		<u>296 025 929</u>	<u>272 376 724</u>
Оборотные активы			
Запасы	9	134 915 708	116 471 588
Торговая и прочая дебиторская задолженность		844 122	993 668
Авансы выданные	10	5 208 273	5 295 728
Налоги к возмещению		447 809	96 673
Расходы будущих периодов		458 766	320 910
Краткосрочные финансовые активы		215 876	246 782
Налог на прибыль к возмещению		239 732	-
Денежные средства и их эквиваленты	11	16 559 271	8 390 900
		<u>158 889 557</u>	<u>131 816 249</u>
Итого активы		<u>454 915 486</u>	<u>404 192 973</u>
Капитал и обязательства			
Капитал, приходящийся на акционеров материнской компании			
Акционерный капитал	12	946	946
Эмиссионный доход	12	42 647 372	42 559 695
Собственные акции, выкупленные у акционеров	12	-	(358 553)
Нераспределенная прибыль		153 428 650	122 938 508
Итого капитал		<u>196 076 968</u>	<u>165 140 596</u>
Долгосрочные обязательства			
Долгосрочные кредиты и займы	17	77 499 900	59 411 188
Долгосрочные авансы полученные		26 420	114 311
Отложенные налоговые обязательства	24	15 599 232	12 884 283
		<u>93 125 552</u>	<u>72 409 782</u>
Краткосрочные обязательства			
Торговая и прочая кредиторская задолженность	14	83 923 316	88 372 216
Начисленные расходы	15	10 648 286	9 674 307
Налоги к уплате	16	8 810 963	5 926 672
Дивиденды к выплате	13	11 936 866	16 993 856
Налог на прибыль к уплате		-	670 770
Краткосрочные авансы полученные		287 655	187 655
Краткосрочные кредиты и займы	17	50 105 880	44 817 119
		<u>165 712 966</u>	<u>166 642 595</u>
Итого обязательства		<u>258 838 518</u>	<u>239 052 377</u>
Итого капитал и обязательства		<u>454 915 486</u>	<u>404 192 973</u>

Генеральный директор ПАО «Магнит»

23 марта 2017 г.



Галицкий С.Н.

Прилагаемые примечания на стр. 9-56 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»
 Консолидированный отчет о совокупном доходе
 за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.
 (в тысячах рублей)

	Прим.	2016 г.	2015 г.
Выручка	18	1 074 811 554	950 613 336
Себестоимость реализации	19	(779 052 545)	(679 792 530)
Валовая прибыль		295 759 009	270 820 806
Коммерческие расходы	20	(12 999 499)	(12 655 622)
Общехозяйственные и административные расходы	21	(205 078 370)	(175 792 742)
Инвестиционные доходы		106 254	225 664
Финансовые расходы	22	(13 293 675)	(11 885 958)
Прочие доходы	23	4 036 113	3 960 295
Прочие расходы		(888 894)	(843 512)
Прибыль/(убыток) по курсовым разницам		1 139 024	(2 633 016)
Прибыль до налогообложения		68 779 962	71 195 915
Расходы по налогу на прибыль	24	(14 370 968)	(12 134 715)
Прибыль за год		54 408 994	59 061 200
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога		54 408 994	59 061 200
Прибыль за год			
Приходящаяся на:			
Акционеров материнской компании		54 408 994	59 061 200
		54 408 994	59 061 200
Итого совокупный доход за год, за вычетом налога			
Приходящийся на:			
Акционеров материнской компании		54 408 994	59 061 200
		54 408 994	59 061 200
Прибыль на акцию (в руб. на акцию)			
- базовая и разводненная прибыль за год, приходящаяся на акционеров материнской компании	25	575,38	624,58

Генеральный директор ПАО «Магнит»

23 марта 2017 г.



Галицкий С.Н.

Прилагаемые примечания на стр. 9-56 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.

ПАО «МАГНИТ»
консолидированная отчетность

ПАО «Магнит»

Консолидированный отчет о движении денежных средств
за год, закончившийся 31 декабря 2016 г.

(в тысячах рублей)

	Прим.	2016 г.	2015 г.
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности			
Прибыль до налогообложения		68 779 962	71 195 915
<i>Корректировки на:</i>			
Амортизацию основных средств	6	25 219 767	20 605 896
Амортизацию нематериальных активов	21	605 866	510 829
Убыток от выбытия основных средств		663 260	523 312
Убыток от выбытия прав аренды земли	7	20 261	-
(Восстановление)/создание резерва по сомнительной дебиторской задолженности	21	(9 548)	107 300
(Прибыль)/убыток по курсовым разницам		(1 139 024)	2 633 016
Финансовые расходы	22	13 293 675	11 885 958
Инвестиционные доходы		(106 254)	(225 664)
Движение денежных средств, используемых в операционной деятельности, до учета изменений оборотного капитала		107 327 965	107 236 562
Уменьшение/(увеличение) торговой и прочей дебиторской задолженности		159 094	(287 711)
Уменьшение/(увеличение) авансов выданных		87 455	(446 428)
Увеличение авансов полученных		12 109	12 346
Увеличение налогов к возмещению		(351 136)	(27 288)
Увеличение расходов будущих периодов		(137 856)	(78 381)
Увеличение запасов		(18 444 120)	(34 995 928)
(Уменьшение)/увеличение торговой и прочей кредиторской задолженности		(3 309 388)	18 945 064
Увеличение начисленных расходов		973 979	1 489 722
Увеличение налогов к уплате		2 884 291	540 360
Поступление денежных средств от операционной деятельности		89 202 393	92 388 318
Налог на прибыль уплаченный		(12 566 520)	(8 863 546)
Проценты уплаченные		(13 694 427)	(10 971 217)
Проценты полученные		100 531	227 736
Чистое поступление денежных средств от операционной деятельности		63 041 977	72 781 291
Движение денежных средств, используемых в инвестиционной деятельности			
Приобретение основных средств		(49 808 433)	(54 000 081)
Приобретение нематериальных активов	8	(572 167)	(946 772)
Приобретение прав аренды земельных участков	7	(35 817)	(275 565)
Поступления от продажи основных средств		171 066	165 290
Поступления от продажи прав аренды земельных участков		1 992	90 483
Займы выданные		(2 202 907)	(3 364 613)
Займы погашенные		2 324 537	3 553 443
Чистые денежные средства, используемые в инвестиционной деятельности		(50 121 729)	(54 777 815)
Движение денежных средств, используемых в финансовой деятельности			
Поступления по кредитам и займам		700 662 328	518 760 718
Погашение кредитов и займов		(676 884 103)	(511 113 961)
Дивиденды выплаченные		(28 975 842)	(35 253 044)
Погашение обязательств по финансовой аренде		(490)	(472)
Поступления от продажи собственных акций, выкупленных у акционеров	12 *	3 689 713	9 022 687
Приобретение собственных акций		(3 243 483)	(8 720 045)
Чистое использование денежных средств в финансовой деятельности		(4 751 877)	(27 304 117)
Чистое увеличение/(уменьшение) денежных средств и их эквивалентов		8 168 371	(9 300 641)
Денежные средства и их эквиваленты на начало года	11	8 390 900	17 691 541
Денежные средства и их эквиваленты на конец года	11	16 559 271	8 390 900

Генеральный директор ПАО «Магнит»

23 марта 2017 г.

Прилагаемые примечания на стр. 9-56 являются неотъемлемой частью настоящей консолидированной финансовой отчетности.



Галицкий С.Н.

Бакалаврская работа выполнена мною самостоятельно.

Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография составляет 31 наименование.

Один экземпляр сдан на кафедру « _____ » _____ 201__ г.

Дата « _____ » _____ 201__ г.

Студент _____ (Евменова К.В.)