

ТЕМА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1. Сущность, значение, роль и принципы финансового планирования на предприятии**
- 2. Финансовый план предприятия: характеристика, необходимость, принципы составления и процесс разработки**
- 3. Виды финансовых планов и методы планирования финансовых показателей**
- 4. Долгосрочное финансовое планирование и финансовая стратегия**

1. Сущность, значение, роль и принципы финансового планирования на предприятии

Финансовое планирование – вид управленческой деятельности, связанный с планированием привлечения и использования финансовых ресурсов для реализации целей предприятия.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

Финансовое планирование представляет собой процесс прогнозирования финансовых результатов и (в широком смысле) финансового состояния деятельности предприятия на основе анализа финансовой и инвестиционной политики. Финансовый план предприятия - это документ, отражающий объём поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и поступлений, с одной стороны, и расходов предприятия с другой стороны.

Процесс финансового планирования можно разбить на 4 этапа:

1. Разработка системы прогнозных вариантов финансовых планов для разных вариантов развития предприятия.
2. Определение потребности предприятия в финансовых ресурсах.
3. Прогнозирование структуры источников финансирования.
4. Разработка процедур внесения изменений в планы в том случае, если реальные экономические условия отличаются от тех прогнозов, на которых был основан план.

Инфраструктура финансового планирования включает в себя следующие блоки:

1. Аналитический блок: анализ деятельности за отчётный период.
2. Информационный блок: информация по данным бухгалтерского управленческого и финансового учёта, статистическая информация, экономическая информация и др.
3. Организационный блок: Функции структурных подразделений, осуществляющих финансовое планирование и выполнение фин. планов, регламент их взаимодействия и система ответственности.

4. Программно-вычислительный блок: программное обеспечение и техническое оснащение.

В результате финансового планирования должны быть определены следующие аспекты деятельности предприятия:

1. Определены источники и объёмы собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизация, устойчивые пассивы и др)

2. Изучена возможность и целесообразность привлечения финансовых ресурсов за счёт выпуска ценных бумаг, получения кредитов и займов, долевого участия и др.

3. Выбраны формы образования и использования денежных средств (фондовая и нефондовая), условия финансовых взаимоотношений (с партнёрами, своими работниками, вышестоящей организацией, государством и др.)

4. Установлены оптимальные пропорции распределения финансовых ресурсов на накопление и потребление

5. Определена целесообразность и экономическая эффективность инвестиций.

Цель финансового планирования – обеспечение финансовыми ресурсами (по объему, направлениям использования, объектам и во времени) воспроизводственных процессов в соответствии с плановыми заданиями и конъюнктурой рынка.

Финансовое планирование на предприятии взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе бизнес-плана.

Финансовое планирование представляет собой систему долгосрочных, текущих и оперативных планов. В долгосрочном плане определяют основные финансовые показатели, дают финансовую оценку изменений стратегического порядка в деятельности предприятия. В текущем плане обеспечивают увязку всех разделов плана предприятия с финансами.

При этом финансовое планирование должно играть активную роль, не сводясь к обсчету других показателей в денежном выражении. Прежде всего, организуют воздействие финансового планирования на производственно-сбытовую сферу с целью разработки плана производства и продажи продукции, обеспечивающего для предприятия наилучшие финансовые результаты.

В условиях рынка предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на перспективу. Это необходимо, во-первых, для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности, а во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками, и другими кредиторами и тем самым защищать себя от финансовых санкций.

Значение финансового планирования заключается в следующем:

– намеченные стратегические цели предприятия преломляются в финансово-экономических показателях – объеме реализации, себестоимости, прибыли, инвестициях, денежных потоках и др.;

– устанавливаются стандарты для упорядочения финансовой информации в виде финансовых планов и отчетов об их исполнении;

– определяются приемлемые объемы финансовых ресурсов, необходимые

для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия;

- оперативные финансовые планы создают базу для разработки и корректировки общеприемлемой финансовой стратегии.

Финансовое планирование предприятий осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере, настолько, насколько это касается его деятельности.

Цель разработки финансового плана – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования финансовых показателей предприятия.

Основными задачами финансового планирования являются:

- обеспечение нормального кругооборота денежных средств предприятия, включая их вложение в реальные, финансовые, интеллектуальные инвестиции, прирост оборотных средств, социальное развитие;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования разнообразных доходов предприятия;
- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;
- определение взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами и вышестоящими организациями; работниками предприятия;
- оптимизация налоговой нагрузки и структуры капитала;
- контроль за финансовым состоянием предприятия, целесообразность планируемых операций и ситуаций;
- обеспечение реальной сбалансированности планируемых расходов и доходов предприятия на принципах самокупаемости и самофинансирования.

Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Финансовое планирование, безусловно, является также и инструментом менеджмента организации, т.к. в процессе планирования и контроля исполнения запланированных мероприятий происходит плотное взаимодействие участников процесса планирования и осуществляется руководство хозяйствующим субъектом.

Важнейшие объекты финансового планирования:

- расчет выручки от продажи продукции (работ, услуг) для составления достоверного баланса доходов и расходов, формирования и распределения прибыли, текущего и перспективного объема оборотных активов;
- определение источников прироста норматива собственных оборотных активов и покрытия их недостатка;
- расчет амортизационных отчислений;
- расчет ремонтного фонда;

- формирование и распределение социальных фондов предприятия;
- мобилизация внутренних ресурсов в капитальном строительстве;
- взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами.

Опираясь на расчеты и установленные нормы и нормативы, в процессе финансового планирования определяют возможные объемы собственных финансовых ресурсов на планируемый период.

Исходя из целей, стоящих перед финансовым планированием на предприятии, можно отметить, что это – сложный, многоэтапный процесс. Финансовое планирование охватывает ряд взаимосвязанных этапов (обязательных условий (компонентов), необходимых для успешной организации финансового планирования):

- анализ финансового состояния предприятия;
- прогнозирование финансовых условий хозяйствования в планируемом периоде;
- определение финансовых задач;
- разработку вариантов показателей финансового плана и выбор оптимального варианта;
- корректировку отдельных финансовых показателей в увязке с другими заданиями плана предприятия (производство, капитальное строительство, техническое развитие и др.);
- доведение заданий плана до подразделений и ответственных исполнителей;
- организацию учета и контроль за выполнением плана.

2. Финансовый план предприятия: характеристика, необходимость, принципы составления и процесс разработки

Финансовый план хозяйствующего субъекта – это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период. Финансовый план необходим предприятию для того, чтобы заранее знать финансовые результаты своей деятельности и организовать рациональное движение финансовых ресурсов в соответствии с выбранной финансовой стратегией. *Главная цель составления финансового плана заключается в согласовании намечаемых расходов по производственному и социальному развитию трудовых коллективов с финансовыми возможностями предприятия.*

Финансовый план предприятия используется в следующих целях: с его помощью вырабатываются стратегия бизнеса и направления развития предприятия, с помощью плановых расчетов доказываемся финансовая устойчивость предприятия, платежеспособность при привлечении заемных средств и потенциальных партнеров, с помощью рассчитанных финансовых коэффициентов определяется финансовое состояние и осуществляется контроль за деятельностью предприятия, финансовый план может быть

использован при рекламе своего предприятия.

В литературе выделяют следующие основополагающие принципы финансового планирования:

1. Принцип финансового соотношения сроков ("золотое банковское правило") – использование и получение средств должно происходить в установленные сроки, т.е. капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет заемных средств.

2. Принцип платежеспособности – планирование денежных ресурсов в финансовом плане должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года.

3. Принцип рентабельности капиталовложений – для капитальных вложений целесообразно выбирать самые дешевые способы финансирования. Заемный капитал выгоднее привлекать в том случае, если он повышает рентабельность собственных средств.

4. Принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные инвестиции правомерно финансировать за счет собственных средств.

5. Принцип приспособлений к потребностям рынка – в финансовом плане предприятию важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов.

6. Принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную предельную рентабельность на инвестированный капитал.

На первом этапе анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий – бухгалтерский баланс, отчёты о прибылях и убытках, отчёты о движении денежных средств.

Бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчеты о движении денежных средств имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчёта финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Причём, сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что форма финансовой отчётности и планируемые финансовые таблицы одинаковы по содержанию.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, а отчётный бухгалтерский баланс является исходной базой на первой стадии планирования.

Второй этап включает формирование общей финансовой стратегии на среднесрочную перспективу. Этот этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчёта о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности), которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

На третьем этапе уточняются и конкретизируются показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов. В данном случае на большинстве предприятий это

сводиться к процессу составления бюджетов, рассчитанных на один календарный год.

На четвёртом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование, путем составления кредитного плана, кассового плана и платежных календарей.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

В процессе составления финансового плана осуществляется следующее:

– определяются источники и объем собственных финансовых ресурсов предприятия (прибыль, амортизация, устойчивые пассивы и др.);

– изучается возможность и целесообразность привлечения финансовых ресурсов за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов, займов, благотворительных взносов и т.д.;

– выбираются оптимальные для конкретной ситуации формы образования и использования фондов денежных средств, взаимоотношений с бюджетом, банками, вышестоящими органами, своими работниками;

– устанавливаются рациональные пропорции распределения финансовых ресурсов на внутрихозяйственные нужды (расширение и перевооружение производства, материальное стимулирование, удовлетворение социальных потребностей членов трудового коллектива) или вложение их в дела других предприятий и организаций (долевое участие в формировании уставных капиталов, покупка ценных бумаг и другие операции на финансовом рынке);

– определяются целесообразность и экономическая эффективность планируемых капиталовложений; выявляются внутренние резервы производства и повышения его рентабельности на базе имеющихся материальных и трудовых ресурсов, производственных мощностей, а также перспективы внедрения достижений научно-технического прогресса и совершенствования производства.

Планирование в странах с развитой рыночной экономикой осуществляется по различным схемам: «снизу вверх» (децентрализованно); «сверху вниз» (централизованно) и «интерактивно» (во взаимодействии). Если планирование ведется в двух разрезах, то, как правило, долгосрочные стратегические планы разрабатываются на уровне корпорации, а среднесрочные на уровне структурных подразделений. Эти схемы планирования используются в российских условиях.

При децентрализованном планировании «снизу вверх» цели, стратегии планирования, производственные планы – все иницируются оперативными подразделениями предприятия. Задачами планового отдела в таких корпорациях являются установление форм плановых документов и координация плановой деятельности. Однако это не исключает, что стратегические идеи могут быть выдвинуты высшим руководством. Планирование «снизу вверх» указывает лишь на иерархическую ступень составления планов, но никоим образом не умаляет их качества.

Централизованная модель планирования – «сверху вниз» означает более

важную роль планового отдела предприятия. В Японии довольно часто, особенно в специализированных компаниях, планы разрабатываются плановым отделом штаб-квартиры при определенном участии структурных подразделений и отдела труда корпорации. При интерактивном планировании идеи формируются и стратегии вырабатываются в процессе взаимодействия по вертикали. Плановый отдел накапливает информацию, получаемую от подразделений, и ставит вопросы перед высшим руководством. Рыночные, финансовые стратегии могут вырабатываться плановыми службами корпорации и осуществляться на уровне корпорации в целом.

Т.о., финансовое планирование базируется на познании и использовании объективно действующих законов и закономерностей, формулируемых экономической теорией, оно может осуществляться централизованно и децентрализованно. **Финансовое планирование** – это процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

3. Виды финансовых планов и методы планирования финансовых показателей

В зависимости от квалификационного признака существуют множество классификаций видов финансового планирования. Выделим некоторые из них:

- по уровню планирования (стратегическое, тактическое, оперативное);
- по уровню структурной иерархии объекта планирования (общекорпоративное планирование, планирование деятельности бизнес-единиц, подразделений);
- по особенностям разработки финансовых планов (скользящее планирование, периодическое планирование);
- по предмету планирования (целевое планирование, планирование действий, планирование ресурсов);
- по периоду планирования (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное);
- по степени детализации плановых решений (агрегированное и круговое планирование);
- по степени централизации плановых функций (централизованное, децентрализованное и круговое планирование);
- по обязательности выполнения плановых заданий (директивное, индикативное, смешанное планирование);
- по особенностям постановки целей (реактивное, инертивное, преактивное и интерактивное планирование);
- по уровням субъекта планирования (планирование на высшем, среднем и низшем уровне).

Каждый вид планирования имеет свои специфические характеристики: цели, содержание, методы, инструменты, особенности организации и применения.

В современной экономической литературе чаще всего выделяют три вида

финансового планирования:

1. перспективное планирование и прогнозирование финансовой деятельности;
2. текущее планирование финансовой деятельности;
3. оперативное планирование финансовой деятельности.

Финансовый план предприятия обычно разрабатывается на 5 лет, год или квартал. В соответствии с этим существует перспективный (стратегические, в том числе пятилетние), текущий и оперативный финансовый план.

Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Пятилетний финансовый план – это главная форма реализации цели и задач развития предприятий, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений. Перспективный финансовый план обычно является коммерческой тайной предприятия. Текущий финансовый план включает в себя годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и расходования фондов денежных средств: фонда оплаты труда, фонда средств, направляемых на развитие и совершенствование производства (фонда накопления); фонда средств, направляемых на социальные нужды; резервных и других фондов. Текущий финансовый план разрабатывается на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации. Производится конкретная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования.

Оперативный финансовый план заключается в составлении и использовании платежного календаря – подробного финансового документа, отражающего оперативный денежный оборот предприятия. Поскольку весь оборот проходит через расчетный, текущий, валютный и ссудные счета, то в нем представлено движение денежных средств по их поступлению и использованию. Платежный календарь оперативного финансового плана обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, фиксирует происходящие изменения в платежеспособности предприятия, позволяет отслеживать состояние собственных средств, а также привлекать в необходимых случаях банковский или коммерческий кредит. Составление и использование платежного календаря финансового плана являются реализацией распределительной и контрольной функции финансов предприятия.

Для разработки финансовых планов используются следующие исходные данные:

- договоры (контракты), заключенные с потребителями продукции (работ, услуг) и поставщиками товарно-материальных ценностей;
- прогнозные расчеты по реализации продукции потребителем и прибыли;
- экономические нормативы, устанавливаемые государством (ставки налогообложения, тарифы отчислений во внебюджетные фонды, норма амортизационных отчислений по основным фондам, учетная ставка банковского процента, устанавливаемая Центробанком России и др.).

Разработанный на основе этих данных финансовый план служит для увязки общего объема финансовых ресурсов с их источниками и направлениями расходования.

Существует достаточно обширный перечень методов финансового планирования, которые целесообразно разделить на две группы. Первая группа – методы расчета финансовых показателей. В практике финансового планирования применяются следующие методы: нормативный, расчётно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

Нормативный метод. Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др.

В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает:

- федеральные нормативы;
- республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы;
- местные нормативы;
- отраслевые нормативы;
- нормативы хозяйствующего субъекта.

Расчётно-аналитический метод. Сущность расчётно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка

Расчётно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определение величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т.п.

Балансовый метод. Сущность балансового метода планирования финансовых показателей заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется прежде всего при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды – фонд накопления, фонд потребления и др.

Например, балансовая увязка по финансовым фондам имеет вид:

$$O_n + П = P + O_k, \quad (1)$$

где O_n – остаток средств фонда на начало планового периода, руб.;

$П$ – поступление средств в фонд, руб.;

P – расходование средств фонда, руб.;

O_k – остаток средств на конец планового периода, руб.

Метод оптимизации плановых решений

Сущность метода оптимизации плановых решений заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться разные критерии выбора:

- минимум приведённых затрат;
- максимум приведённой прибыли;
- минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата;
- минимум текущих затрат;
- минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств;
- максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- максимум прибыли на рубль вложенного капитала;
- максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного риска).

Например, в качестве критерия выбора принимается минимум приведённых затрат, которые представляют собой сумму текущих затрат и капиталовложений, приведённых к одинаковой размерности, в соответствии с нормативными показателями эффективности. Они исчисляются по формуле:

$$И + E_n * K = \min, \quad (2)$$

где $И$ – текущие затраты, руб.;

K – единовременные затраты (капиталовложения), руб.;

E_n – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений.

В качестве нормативного коэффициента эффективности E_n часто используют либо сложившийся в отрасли уровень рентабельности, либо процентную ставку по банковским вкладам.

Экономико-математическое моделирование. Сущность экономико-математического моделирования в планировании финансовых показателей заключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приёмов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т. д.). В модель включаются только основные (определяющие) факторы.

Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида:

$$Y = f(x), \quad (3)$$

где Y – показатель;

x – факторы.

В экономико-математическую модель должны включаться только основные факторы. Проверка качества моделей производится практикой. Практика применения моделей показывает, что сложные модели со множеством параметров оказываются зачастую не пригодными для практического использования. Планирование основных финансовых показателей на основе экономико-экономического моделирования является основой для функционирования автоматизированной системы управления финансами.

Можно выделить 5 этапов построения экономико-математической модели:

1) Изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики и степени зависимости.

2) Расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от определяющих факторов.

3) Разработка различных вариантов плана финансового показателя.

4) Анализ и экспертная оценка перспектив различных финансовых показателей.

5) Выработка планового решения, выбор оптимального варианта.

Достоинства метода экономико-математического моделирования состоит в более обоснованное предвидение эффективности намечаемых заданий; позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей. Недостатками считаются: достаточно трудоемки, и требуют больших профессиональных знаний.

Однако, на практике чаще всего применяется такой метод планирования как бюджетирование – производственно-финансовое планирование деятельности путём составления общего годового бюджета организации, а также бюджетов отдельных подразделений в целях определения их финансовых затрат и результатов.

4. Долгосрочное финансовое планирование и финансовая стратегия.

Долгосрочное планирование начинается с постановки цели деятельности предприятия. Затем определяются масштаб и сфера деятельности предприятия: что именно будем производить и сколько. Затем цель конкретизируется в задачах предприятия. Затем разрабатывается стратегия предприятия – наиболее общие подходы к осуществлению его деятельности и организации этой деятельности.

Любая деятельность невозможна без финансового обеспечения, поэтому любая стратегия предприятия должна быть обеспечена финансовыми

ресурсами. С этой целью осуществляется долгосрочное финансовое планирование и разрабатываются долгосрочные финансовые планы. Долгосрочное финансовое планирование позволяет рассмотреть возможные альтернативные разработки финансовой стратегии, обеспечивающие достижение предприятием максимальных показателей объёма капитала (рыночной стоимости) и перспективной платежеспособности.

Долгосрочными считаются *планы* на срок более трёх лет (в некоторых источниках к ним относят планы на срок более года).

При разработке *перспективного финансового плана* применяются укрупнённые методы расчёта доходных и расходных статей, которые определяются ориентировочно в виде прогноза и уточняются в текущих планах конкретного года. Перспективные планы представляют собой рамочное обрамление краткосрочных планов.

Главными составными частями (разделами) долгосрочного финансового плана являются:

1. Анализ текущего финансового состояния предприятия.
2. Прогноз объёмов реализации.
3. Бюджет денежных средств.
4. Инвестиционная политика.
5. Набор прогнозных вариантов финансовых планов.
6. План внешнего финансирования.

Финансовое прогнозирование начинают с прогнозирования объёмов продаж и расходов, а заканчивают прогнозом суммы потребностей во внешнем финансировании. Существует два основных метода финансового прогнозирования:

– бюджетный – прогнозируют притоки и оттоки денежных средств с учётом теории временной стоимости денег;

– метод процента от продаж – когда считают, что переменные затраты, текущие активы и текущие обязательства при наращивании объёма продаж вырастут на столько же процентов, на сколько увеличатся продажи, основные средства увеличатся на величину, соответствующую условиям бизнеса с учётом износа, а долгосрочные обязательства и акционерный капитал учитываются в прогнозе неизменными. Затем сопоставляют прогнозы активов и пассивов и выясняют, сколько средств для покрытия активов не хватает – это и будет необходимая предприятию величина дополнительного внешнего финансирования.

При *прогнозировании* как правило учитывают статистические данные за прошлые периоды. Если невозможно выявить чётких тенденций изменения отдельных показателей, то для определения их процентного изменения в прогнозе учитывают дисперсию, стандартное отклонение и другие статистические показатели.

Для прогнозирования баланса используют правило равенства баланса: Активы = Обязательства + Акционерный капитал. Следует отметить, что прогнозируемый баланс сам по себе никогда не сводится. Поскольку рост активов, обязательств и акционерного капитала прогнозируется независимо, то

вероятность того, что спрогнозированные активы будут равны сумме обязательств и акционерного капитала, действительно весьма мала. Это послужило основанием для разработки так называемого метода пробки. В случае когда рост активов прогнозируется более быстрым, чем рост обязательств и акционерного капитала, пробка будет означать необходимость внешнего финансирования. Если же активы будут меньше обязательств и капитала, то пробка трактуется как избыток денежных средств или других текущих активов. После определения вида пробки прогнозируют источники её покрытия (если обнаружится нехватка капитала) или дополнительный рост активов (при избытке источников).

Прогноз финансового состояния предприятия осуществляется с помощью составления матриц финансовой стратегии. Для составления матриц используется три основных показателя: результат хозяйственной деятельности, результат финансовой деятельности и результат финансово-хозяйственной деятельности.

Под хозяйственной деятельностью предприятия понимают его основную производственную деятельность, под финансовой – деятельность по осуществлению финансовых вложений, кредитные и депозитные операции.

Анализ результатов этих видов деятельности позволяет выявить возможности предприятия по получению положительных денежных потоков. Считается, что результаты финансовой и хозяйственной деятельности должны находиться в интервале от 0 до 10 % добавленной стоимости и иметь разные знаки ("+" и "-"), то есть уравновешивать друг друга. Для уравновешивания этих результатов строят матрицы финансовой стратегии предприятия.

ТЕМА: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Общая характеристика бюджетирования на предприятии.
2. Содержание этапов постановки бюджетирования на предприятии.

1. Общая характеристика бюджетирования на предприятии.

Бюджетирование – совокупность современных методов финансового планирования и контроля.

Бюджетирование – составная часть финансового планирования, процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов.

Бюджетирование – это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично развивающегося, диверсифицированного бизнеса. С его помощью принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, на основе систематической обработки данных.

Следует также отметить, что наряду с термином бюджетирование как за рубежом, так и в России, используются термины бюджетное управление, бюджетное планирование. Эти понятия не являются синонимами, но относятся к одной предметной области и, безусловно, взаимосвязаны.

Бюджетное управление (бюджетирование) – оперативная система управления компанией по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Бюджетированием же является процесс, обеспечивающий реализацию бюджетного управления, включающий в себя системы «планирования, учета, контроля, анализа и регулирования деятельности предприятия, финансовых результатов и финансового положения его структурных единиц, координации соответствующих бюджетов деятельности, их консолидации и ориентации на достижение общих финансовых целей на каждом уровне управления».

Бюджетное планирование – система производственного, коммерческого и финансового планирования, реализуемая в рамках бюджетного управления.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что эти понятия взаимосвязаны и взаимозависимы, их существование эффективно только в системе.

Целью формирования системы бюджетирования является повышение эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Критерием эффективности является превышение доходов хозяйствующего субъекта над его затратами при выполнении функций, возложенных на него.

2. Содержание этапов постановки бюджетирования на предприятии

Поскольку внедрение системы бюджетирования является сложным процессом, удобнее разбить его на этапы.

Цели каждого этапа постановки бюджетного управления и соответствующие этапам организационные изменения и основные регламентные документы перечислены в таблице.

При внедрении в компании системы бюджетирования необходимо сначала описать действующую на настоящий момент систему финансового планирования и контроля, поскольку чаще всего на предприятии уже существуют те или иные элементы бюджетирования. После этого необходимо оценить эффективность действующей системы бюджетирования, выявить узкие места и сформировать программу мероприятий по ее доработке.

Одним из условий постановки бюджетирования является создание регламентной документации. Существует два типа регламентных документов:

«*Положение*» – документ, описывающий результаты определенного этапа бюджетного управления.

«*Регламент*» – документ, описывающий процедуры, которые должны привести к достижению результата, зафиксированного в «*Положении*».

Следует отметить, что персоналии и должности могут различаться от предприятия к предприятию, и это будет зависеть от размеров предприятия, наличия или отсутствия специалиста соответствующей квалификации. При небольшом размере может отсутствовать то или иное подразделение, при этом соответствующие обязанности должны быть возложены на других сотрудников.

Формирование организационной структуры предприятия

Организационная структура (далее – оргструктура) определяется следующими характеристиками:

1. Функции

Предприятие может выполнять различные функции, содержание и количество которых варьируется в зависимости от вида деятельности, масштаба, сложности и т. д. Соответственно, функции разделяются на основные, называемые бизнес-функциями, совокупность которых составляет вид(ы) бизнеса(ов) компании, и поддерживающие их эффективное выполнение вспомогательные функции, называемые функциями управления. Таким образом, оргструктура должна обеспечить выполнение двух типов функций – ведение бизнеса и управление им.

2. Организационные звенья (оргзвенья)

Всю деятельность на предприятии осуществляет персонал, для выполнения своих функциональных обязанностей объединенный в оргзвенья. Оргзвенья – структурные подразделения, формируемые для организации работы сотрудников и управления ими в соответствии со спецификой бизнеса и поставленными целями. Каждое оргзвено (управление, отдел, бюро) в лице своих сотрудников выполняет определенный набор функций (бизнес-функций и/или функций управления).

Оргструктура должна обеспечить активное выполнение всех необходимых функций.

3. Иерархия

Соблюдение принципов управления для достижения эффективных результатов требует:

- структурирования элементов, в данном случае – оргзвеньев;
- установления ответственности подразделений за выполнение функций и наделения их соответствующими правами для несения такой ответственности.

Существует три типа организационных структур:

1. Функциональная оргструктура основана на разделении всех звеньев по функциональному признаку. Эта оргструктура наилучшим образом приспособлена для исполнения функций. Но здесь, же кроется и главный недостаток: есть ответственные за исполнение функций, но нет отвечающих за конечный результат. Ответственность за него возникает только на самом верхнем уровне управления, чего зачастую бывает недостаточно.

2. В дивизиональной структуре принципиально важным является выделение подразделений по продуктовому признаку (что производим, что будет в результате?), а функция используется только как признак группировки для подразделений, выполняющих общие функции для всего предприятия. Значит, подразделения становятся ключевым фактором, в то время как функции приобретают несколько подчиненное значение. К недостаткам дивизиональной оргструктуры относятся прежде всего: сложная организация взаимодействия подразделений и целых бизнесов, а также обострение проблемы распределения ресурсов, которая превращается в «перетягивание одеяла».

3. Для реализации ответственности за конечный результат, для которого невозможно выделить продуктовый признак, родилась матричная структура. Её идея заключается в том, чтобы выделить институт менеджеров, ответственных за проект или работу с клиентом, а уж они для решения своих задач смогут привлечь специалистов из любых подразделений – хоть продуктовых, хоть функциональных, организуя их деятельность наиболее рациональным образом. Функции здесь закреплены более или менее жестко, а вот подразделения становятся как бы «плавающими» и иерархия размывается. Главная особенность матричной оргструктуры заключается в отсутствии единого подразделения, способного создать конечный результат, в необходимости комбинировать функции (или продукты) для получения результата, а значит – в ответственности, которая ложится не на непосредственных исполнителей, а на подразделение, организующее весь цикл работ. Матричному типу также присущ недостаток – это двойное подчинение.

Независимо от типа оргструктуры ее «ячейкой» являются уже упоминавшиеся выше оргзвенья, которые формируются по определенным принципам.

1. Функциональный принцип, когда звено выделяется на основании того, какие функциональные обязанности оно должно выполнять.

2. Технологический принцип, по которому звено выделяется на основании того, работы на каком участке технологической цепочки

(производственного процесса) оно должно выполнять. Будучи реализованным, этот принцип образует либо функциональную структуру, либо дивизиональную в зависимости от того, какой характер технологии на участке.

3. **Продуктовый принцип**, если звено выделяется в зависимости от того, производство, реализацию и сопровождение какого конкретного продукта (группы продуктов) оно должно осуществлять.

4. **Рыночный принцип**, который требует формировать звено на основании того, какую группу клиентов оно должно обслуживать. Если менеджеры такого звена имеют право рекрутировать сотрудников других подразделений, то рыночный принцип приведет нас напрямую к матричной структуре, но если такого права нет, мы остаемся в рамках функциональной структуры.

5. **Территориальный принцип**, который заставляет выделять звено по тому, в каком географическом регионе оно физически располагается или на который работает. Этот принцип предполагает, что внутри него будет использован еще какой-то или даже какие-то, потому что территориальное подразделение обычно бывает достаточно сложным и имеет собственную внутреннюю структуру.

6. **Позаказный принцип**, когда звено формируется для выполнения конкретного заказа (проекта). В этом случае звено не существует постоянно, а возникает в момент начала проекта (подготовки к проекту). Сотрудники в такое звено временно набираются из постоянно функционирующих отделов в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации, а также занятости этих специалистов.

Формирование финансовой структуры предприятия

Финансовая структура предприятия – это иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.

В финансовой структуре выделяется пять основных типов ЦФО.

- центры инвестиций;
- центры прибыли;
- центры маржинального дохода;
- центры дохода;
- центры затрат.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Соответственно, они отвечают за их величину. Примером Центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана).

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме в ходе своей деятельности. Для того чтобы нести ответственность за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень. Поэтому центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т. е. функционально

предназначенное для получения дохода (отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть агентов, фирменных магазинов и т. д.).

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода и создаются на тех предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес-направлениями. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает самостоятельное предприятие — как взятое обособленно, так и в составе многоуровневой структуры, например холдинга.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработанной прибыли (как предыдущие 4 типа центров), но и внеоборотными активами (основными средствами и нематериальными активами), например построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, приобрести новое программное обеспечение, а в больших масштабах — купить или продать бизнес и т.д. Это означает, что центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов компании. Центр инвестиций — это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры. Однако на практике Центром инвестиций может быть и подразделение в составе предприятия, например региональный филиал, который сам определяет, каким составом основных средств он собирается оперировать, выполняя свою хозяйственную деятельность.

Возможны три варианта образования ЦФО из подразделений:

- ЦФО образуется из одного подразделения.
- ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений
- ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО (или присоединяется к другому ЦФО).

Формирование бюджетной и финансово-бюджетной структуры

Предприятие – явление многогранное даже чисто с финансовой точки зрения. Необходимо составлять планы и контролировать их исполнение в нескольких разных разрезах.

Операционный бюджет – бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия, несущего определенную финансовую ответственность (ЦФО). По сути, операционный бюджет – инструмент делегирования полномочий и ответственности каждому ЦФО за относящиеся к нему финансовые показатели (плановые и фактические).

Для каждого ЦФО составляется только один бюджет, следовательно, общее количество сформированных операционных бюджетов равно количеству сформированных в нем ЦФО и в этом количественном соответствии проявляется возможность установления связи между финансовой и бюджетной структурой.

Функциональный бюджет – это бюджет, отражающий определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область). Цель составления – определение потребности в ресурсах для различных отраслей деятельности предприятия.

Безусловно, между функциональными и операционными бюджетами существуют взаимосвязи: отчасти потому что ряд ЦФО образован по функциональному признаку, частично потому, что некоторые бюджеты носят «территориальный характер».

Каждый функциональный бюджет составляется по всему предприятию, следовательно, именно система функциональных бюджетов предприятия образует его бюджетную структуру.

Бюджетная структура – это система функциональных бюджетов предприятия, в соответствии с которой происходят последовательное планирование и учет результатов хозяйственной деятельности всего предприятия.

Каждый функциональный бюджет относится к одному из трех типов бюджетов:

Бюджет доходов и расходов отражает формирование экономических результатов деятельности предприятия. Цель его составления – управление экономическими результатами деятельности предприятия, т. е. его прибылью и рентабельностью. Под экономическими результатами в данном случае мы понимаем тот итог производственно-финансовой деятельности предприятия, который отражает изменение стоимости имущества предприятия.

Формат Бюджета доходов и расходов (последовательность и группировка статей) должен соответствовать принятому на предприятии формату Отчета о прибылях и убытках (ОПУ), так как именно это соответствие позволит качественно спланировать и учесть весь процесс формирования финансовых результатов деятельности предприятия. Надо сказать, что помимо методологической корректности и сопоставимости использование одного и того же формата просто удобно: полученные результаты хоть в плане, хоть по факту не надо ни перегруппировывать, ни пересчитывать, ни подправлять.

Бюджет движения денежных средств отражает движение денежных средств (денежные потоки) по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия.

Бюджет баланса, или Бюджет по балансовому листу – это прогноз и уже потому ближайший аналог стандартного бухгалтерского баланса. Как и баланс, он показывает:

- стоимость имущества, которым владеет предприятие (активы), по видам;
- источники средств для формирования этого имущества (пассивы).

Разработка системы прогнозирования и планирования

Планирование является важнейшей частью предпринимательской практики и имеет две достаточно самостоятельные стороны:

- организационную сторону, т. е. кто, с какой периодичностью подготавливает планы, в какие сроки и кому передает, как корректирует и прочее, и

- содержательную, которая ответственна за результаты планирования, т. е. определяет, каковы алгоритмы планирования, откуда берутся исходные данные, каков экономический смысл и исходных данных, и результатов и т.д.

Под системой **планирования** понимается принятая на предприятии совокупность планов с их внутренней структурой, а также определенные и формализованные для каждого из них принципы, форматы и регламент планирования.

Бюджетное планирование – процесс коллективной разработки плана деятельности предприятия на будущий период, в результате которого все мероприятия хозяйственной деятельности представляются в формате бюджетов в разрезе финансовой структуры предприятия (по центрам финансовой ответственности).

Цель бюджетного планирования – описать будущее состояние предприятия в экономических показателях таким образом, чтобы оптимально обеспечить достижение стоимостных (или иных, выражающихся через финансово-экономические показатели) целей предприятия.

Задача планирования – разработать бюджет предприятия, обеспечивающий получение оптимального результата для данного объема хозяйственной деятельности в планируемом периоде.

Результат планирования – согласованный и утвержденный бюджет предприятия на планируемый период.

Анализ в системе бюджетирования

Именно на основе анализа можно сформировать обоснованное и своевременное управленческое решение по корректировке оперативных планов (целей) предприятия либо о продолжении реализации ранее выбранного курса. Таким образом, анализ экономического и финансового состояния предприятия как основа для выработки управленческих решений является важнейшим этапом в процессе бюджетного управления – конечно, если отвлечься от того факта, что все этапы являются абсолютно обязательными. Существует множество видов и методов финансового анализа, но для конкретного предприятия целесообразно выбрать из существующего множества наиболее полезные именно для него.

Комплекс методов и процедур анализа, применяемых на предприятии, утверждаются его руководством, закрепляются в соответствующем

«Положении об анализе» и являются обязательными для исполнения всеми ответственными за анализ сотрудниками. Финансово-экономический анализ крайне желательно проводить на базе управленческой, а не бухгалтерской отчетности.

Управленческий учет и его роль в системе бюджетирования

Одной из важнейших особенностей управленческого учета является способность отражать не только те факты хозяйственной деятельности, которые уже произошли, но и те, которые должны быть, т. е. прогнозный (плановый) бюджет. Именно эта способность дает до начала периода возможность просчитать результаты и наметить мероприятия в случае реализации тех или иных прогнозов, а по окончании периода – провести сравнение прогноза с фактом, сделать анализ исполнения бюджета, выявить причины отклонений, определить место (ЦФО), в котором эти отклонения возникли, и наметить мероприятия по улучшению ситуации.

В бухгалтерском учете для отражения способов ведения учета и оценки фактов хозяйственной деятельности предназначена учетная политика предприятия, а сами принципы ведения учета и методы оценки активов и обязательств определяются нормативными законодательными актами (Положениями по бухгалтерскому учету).