

Министерство образования Республики Беларусь

**Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»**

Кафедра «Менеджмент»

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

ПОСОБИЕ

**по одноименному курсу
для студентов специальности 1-26 02 02
«Менеджмент (по направлениям)»
дневной и заочной форм обучения**

Гомель 2016

УДК 005.5(075.8)
ББК 65.291.9-21я73
М67

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 3 от 30.11.2015 г.)*

Составители: *Г. В. Митрофанова, Л. М. Лапицкая*

Рецензенты: зав. каф. «Профессиональная переподготовка» ИПКиП
ГГТУ им. П. О. Сухого канд. экон. наук, доц. *В. А. Михарева*;
канд. экон. наук, доц. каф. «Коммерция и логистика»
БТЭУ ПК *В. И. Маргунова*

М67 Финансовое планирование и прогнозирование : пособие по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» днев. и заоч. форм обучения / сост.: Г. В. Митрофанова, Л. М. Лапицкая. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2016. – 56 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены основные вопросы теории и практики финансового планирования и прогнозирования, основные подсистемы, методический инструмент и формы оперативного финансового планирования.

Для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)» дневной и заочной форм обучения.

**УДК 005.5(075.8)
ББК 65.291.9-21я73**

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2016

Введение

Разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятий всех отраслей экономики. Текущее финансовое планирование способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков, контролю за их реальным осуществлением.

Наиболее остро проблема внедрения эффективного механизма бюджетного планирования стоит перед промышленными предприятиями. В промышленности цикл оборота капитала является наиболее сложным по сравнению со всеми другими отраслями экономики: здесь присутствуют и стадии снабжения (закупка материальных ресурсов), и стадии производства, и стадии хранения и сбыта произведённой продукции, а также расчётов с контрагентами как по закупаемым сырью и материалам, так и по реализованной продукции. Этим промышленные предприятия отличаются, например, от банковской сферы и торговли, где производственный процесс отсутствует. «Сквозное» управленческое планирование требует ведения эффективного управленческого учёта и планирования движения товарно-материальных и финансовых ресурсов предприятия на всех стадиях финансового цикла. Каждая стадия финансового цикла является одним из факторов образования конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия, и чем больше «ступенек» в кругообороте капитала, тем более сложной и развёрнутой должна быть технология бюджетного процесса.

Для эффективного текущего финансового планирования важно содержание сводного бюджета и процедура его составления. Каждая бюджетная форма логически обусловлена последовательностью процесса текущего финансового планирования, который, в свою очередь, определяется приоритетностью основных макро- и микроэкономических факторов хозяйственной деятельности предприятия. Процедура составления сводного бюджета однотипна и для текущего, и для долгосрочного периодов. Исключение составляет бюджетный план по долгосрочным инвестиционным программам; график освоения средств и сроки ввода в строй объектов

капитального строительства определяются долгосрочным бюджетом развития и «из него» включаются в краткосрочные бюджеты с корректировкой на текущую финансовую ситуацию на предприятии.

1. Особенности финансового планирования и прогнозирования в промышленности

1.1 Основные подсистемы финансового планирования и прогнозирования

Финансовое планирование – процесс разработки системы финансовых планов и плановых показателей.

Основные задачи финансового планирования:

- обеспечение производственной и инвестиционной деятельности предприятия необходимыми финансовыми ресурсами;
- установление рациональных финансовых отношений с хозяйствующими субъектами, банками, бюджетом, страховыми компаниями и др.;
- выявление путей эффективного вложения средств, оценка степени рациональности их использования;
- выявление и мобилизация резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- осуществление контроля за формированием и расходованием платежных средств.

Финансовый план – обобщающий финансовый документ, отражающий прогноз поступления и расходования денежных средств на текущий (до 1 года) и долгосрочный (свыше 1 года) периоды. Основопологающими разделами финансового плана являются смета объема реализации продукции, баланс денежных поступлений и расходов, план прибылей и убытков, плановый бухгалтерский баланс. Финансовое планирование на предприятии осуществляется в разрезе трех основных его подсистем (таблица 1).

Таблица 1 Подсистемы финансового планирования

Подсистемы финансового планирования	Плановый финансовый документ	Характеристика	Период планирования	Основной метод
Перспективное финансовое планирование	Прогноз развития предприятия	Часть общей стратегии экономического развития предприятия, формирующая систему долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижений. В рамках прогноза разрабатываются общая концепция финансового развития и финансовая политика предприятия по отдельным аспектам финансовой деятельности.	3-5 лет	Метод процента от реализации (рассмотрим ниже на примере)
Текущее финансовое планирование	Финансовый раздел бизнес-плана развития предприятия*	Служит конкретной программой по мобилизации всех видов ресурсов для осуществления организационно-хозяйственных мероприятий,	1 год (с разбивкой по кварталам и месяцам)	Метод доходов и расходов баланса денежных потоков (оценка синхронности поступления и расходования денежных средств для

		направленных на достижение целей и задач, установленных в прогнозе развития предприятия, а так же обоснованием возможности сбалансированного с точки зрения финансов развития предприятия в течении года.	обеспечения остаточности на отдельном временном отрезке денежных поступлений)
	Генеральный бюджет предприятия	Используется как средство управления деятельностью предприятия, контроля за реальным состоянием дел и сопоставления его с целями и задачами, заложенными в стратегии развития предприятия. Генеральный бюджет – это система взаимосвязанных бюджетов, представляющая в структурной форме ожидания менеджеров относительно продаж, расходов и других финансовых операций в	Метод прироста (на предстоящий период закладываются данные о расходах и доходах за предыдущий период. Затем эти данные корректируются с учетом возможного изменения цен, а также возможного изменения объема реализации продукции. Таким образом, бюджеты подготавливаются на базе прироста расходов и доходов от достигнутого

		<p>прогнозом (планируемом) периоде. Бюджет - это составляющая финансового плана, которая отражает поступление и расходование средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Все бюджеты предприятия составляются на основе ожидаемого объема продаж.</p>		<p>уровня деятельности).</p>
<p>Оперативное финансовое планирование</p>	<p>Скорректированные бизнес-планы развития и генеральный бюджет предприятия</p>	<p>Оперативное уточнение показателей бизнес-плана развития и генерального бюджета предприятия с учетом текущего состояния дел и необходимости достижения поставленных в прогнозных документах целей.</p>	<p>1 месяц (с ежедневной, недельной или декадной разбивкой)</p>	<p>Оптимизация денежных потоков</p>
	<p>Платежный календарь</p>	<p>Платежный календарь – это график средств и платежей компании. С его помощью осуществляется</p>		

		<p>управление денежными потоками компании и контролируется их исполнение. Составление платежного календаря позволяет заранее выявлять недостаток денежных средств, необходимых для проведения расчетов. Финансовый менеджер может осуществлять корректировку плана поступления платежей с учетом изменившейся ситуации, расставлять приоритеты в оплате.</p> <p><i>Пример.</i> В конце месяца нужно выплатить заработную плату сотрудникам. В кассе к этому сроку с учетом всех планируемых поступлений и платежей необходимой суммы.</p> <p>Финансовый</p>		
--	--	---	--	--

		менеджер с помощью платежного календаря получает эту информацию заранее, связываются с контрагентами и корректирует поступления денежных средств, что позволяет произвести выплату заработной платы в срок.	
	Кассовый план	Кассовый план – это план оборота наличных денег предприятия. Он представляет в учреждении банка, с которым у предприятия заключен договор о расчетно-кассовом обслуживании. Кассовый план обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и контроль за их использованием. При этом вводится норматив остатка наличных денег в кассе (лимит), который при	I квартал

		необходимости может пересматриватьс я.		
--	--	---	--	--

Существует также бизнес-план инвестиционного проекта. Он позволяет оценить качество проработки идеи проекта, спрогнозировать и оценить возможные риски, определить коммерческую и бюджетную эффективность проекта, довести идеи и цели проекта до акционеров, потенциальных партнеров и инвесторов, усилив внутреннюю финансовую дисциплину.

1.2. Методический инструментарий финансового планирования

Прежде, чем заняться финансовым планированием и прогнозированием деятельности п/п на следующий период необходимо провести объективную и обоснованную оценку текущего и перспективного финансового состояния предприятия.

Т.е. провести финансовый анализ текущего и перспективного состояния предприятия.

На основании этой оценки выявляются тенденции развития предприятия.

Финансовый анализ включает следующие блоки:

- 1) оценка имущества предприятия и источников его формирования;
- 2) оценка эффективности и интенсивности использования средств;
- 3) анализ финансовой устойчивости;
- 4) анализ ликвидности и платёжеспособности;
- 5) анализ финансовых результатов и показателей рентабельности.

Основным источником информации при анализе финансового состояния предприятия являются его бухгалтерская (финансовая) отчётность, данные управленческого учета, выборочные учётные данные, статистическая отчётность, нормативно-плановая информация.

1. Блок финансового анализа: оценка имущества организации и источников его формирования.

В рамках проводимой оценки имущества организации и источников его формирования выделяют несколько модулей анализа (таблица 2).

Таблица 2 Модули анализа имущества предприятия

Модуль анализа	Содержание	Характеристика
Анализ динамики валюты баланса	В ходе анализа сопоставляются данные по валюте баланса на начало и конец отчётного периода	Результат свидетельствует о масштабе хозяйственной деятельности. Анализируя увеличение валюты баланса за отчётный период, необходимо учитывать влияние переоценке основных средств, когда увеличение их стоимости не связано с развитием производственной деятельности.
Анализ структуры активов	Анализ внеоборотных активов предприятия	Характеризует избранную организацией стратегию развития. Следует обратить внимание на тенденции изменения незавершенного строительства.
	Анализ оборотных активов предприятия	Характеризует масштабы производства и рациональность выбранной хозяйственной стратегии. Высокие темпы роста дебиторской задолженности могут свидетельствовать о том, что данное предприятие активно реализует

		продукцию с отсрочкой платежа. Кредитуя
		покупателей, предприятия отвлекает средства из оборота.
Анализ структуры пассивов	Анализ источников собственных средств	Увеличение доли собственных средств способствует усилению финансовой устойчивости предприятия.
	Исследование структуры заемного капитала	Необходимо изучить состав, давность появления кредиторской задолженности, наличие, частоту и причины образования просроченной задолженности поставщикам ресурсов, персоналу предприятия по оплате труда, бюджету, определить сумму выплаченных пеней за просрочку платежей.

2. Блок финансового анализа: оценка эффективности и интенсивности использования средств.

При оценке эффективности и использования средств предприятия используются обобщающие показатели оценки эффективности использования средств организации (таблица 3).

Таблица 3 Обобщающие показатели оценки эффективности использования средств организации

Наименование показателя	Значение	Методика расчёта
Фондоотдача	Величина выручки от продаж, приходящаяся на рубль основных средств.	Выручка от продаж/ Основные средства
Оборачиваемость оборотных активов	Количество оборотов, которые совершают	Выручка от продаж/ Оборотные активы

	оборотные активы за период. рост показателей в динамике рассматривается как благоприятная тенденция.	
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Скорость оборачиваемости дебиторской задолженности(количество оборотов)	Выручка от продаж/ Дебиторская задолженность
Период оборачиваемости дебиторской задолженности	Продолжительность периода времени (в днях) между отгрузкой товаров получением за них денег от покупателей.	Количество дней в периоде/ Оборачиваемость дебиторской задолженности
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Скорость оборачиваемости кредиторской задолженности (количество оборотов).	Себестоимость проданной продукции/ Кредиторская задолженность
Период оборачиваемости кредиторской задолженности	Продолжительность периода времени, в течении которого счета кредиторов будут неоплаченными.	Количество дней в периоде/ Оборачиваемость кредиторской задолженности
Оборачиваемость запасов	Скорость оборачиваемости запасов (количество оборотов).	Себестоимость проданной продукции/ Запасы
Период оборачиваемости запасов	Длительность одного оборота запасов (в днях).	Количество дней в периоде/ Оборачиваемость запасов

3. Блок финансового анализа: анализ финансовой устойчивости.

Финансовая устойчивость предприятия- это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.

Оценить степень финансовой устойчивости позволяют показатели для расчётов степени финансовой устойчивости (таблица 4):

Таблица 4 Показатели для расчётов степени финансовой устойчивости

Наименование показателя	Значение	Методика расчета
Коэффициент финансовой автономии (или независимости)	Удельный вес собственного капитала в его общей сумме пассивов. Чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчивым, стабильным и независимым от внешних кредитов является предприятие.	Собственный капитал/ Валюта баланса
Коэффициент финансовой зависимости	Доля заемного капитала в общей валюте баланса. Рост этого показателя в динамике означает увеличение доли заемных средств в финансировании предприятия.	Заёмный капитал /Валюту баланса
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом (коэффициент платежеспособности)	Отношение собственного капитала к заёмному капиталу.	Собственный капитал/ Заёмный капитал
Коэффициент маневренности собственного капитала	Какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, т.е. вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована.	Оборотный капитал/ Собственный капитал

4. Блок: Анализ ликвидности и платежеспособности

Ликвидность активов предприятия- способность активов трансформироваться в денежные средства, а степень ликвидности определяется продолжительностью временного периода, в течение которого трансформация может быть осуществлена.

Чем меньше требуется времени, чтобы данный вид активов обрел денежную форму, тем выше его ликвидность.

Ликвидность баланса- возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои платёжные обязательства, а точнее- это степень открытия долговых обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную наличность соответствует сроку погашения платёжных обязательств.

Ликвидность предприятия- это способность в срок и полностью рассчитаться по своим обязательствам.

Платежеспособность предприятия- способность своевременно производить платежи по своим срочным обязательствам.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени убывающей ликвидности, с обязательствами по пассиву, которые группируются по степени срочности их погашения.

Для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия рассчитывают как абсолютные, так и относительные показатели (таблица 5).

Таблица 5 Расчёт относительных показателей для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия

Наименование показателя	Значение	Методика расчёта
Коэффициент текущей ликвидности (от 1 до 2-2,5)	Логика исчисления данного показателя заключается в том, что предприятие погашает краткосрочные обязательства в основном за счёт оборотных активов. Следовательно, если текущие активы превышают по величине текущие обязательства, предприятие может рассматриваться как успешно функционирующее. Значение показателя может варьироваться по отраслям и видам деятельности, а его	Оборотные активы/ краткосрочные обязательства

	разумный рост в динамике обычно рассматривается как благоприятная тенденция.	
Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности (от 0,5 до 0,8)	Анализируя динамику этого коэффициента необходимо обращать внимание на факторы, обусловившие его изменение. Так, если рост коэффициента быстрой ликвидности связан с ростом неоправданной дебиторской задолженности, это не характеризует деятельность предприятия с положительной стороны.	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения + Дебиторская задолженность до 12 мес.) / Краткосрочные обязательства
Коэффициент абсолютной ликвидности (от 0,15 до 0,2-0,5)	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть при необходимости погашена немедленно.	(Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Краткосрочные обязательства

5.Блок: Анализ финансовых результатов и рентабельности деятельности.

Экономический смысл показателей рентабельности заключается в подсчёте прибыли, приходящейся на рубль выручки от продаж, расходов, активов, капитала. Коэффициенты рентабельности показывают, насколько прибыльна деятельность организации.

Показатели рентабельности не имеют рекомендованных значений. Чем выше их величина, тем эффективнее работает предприятие (таблица 6).

Таблица 6 Расчёт показателей рентабельности предприятия

Наименование показателя	Значение	Методика расчётов
Рентабельность продаж	Сколько прибыли организация получает с 1 рубля выручки. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.	Прибыль от продаж / Выручка от прибыли

Рентабельность продукции	Показывает прибыль, приходящуюся на 1 рубль затрат, или эффективность затрат на производство и реализацию продукции. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.	Прибыль от продаж / Себестоимость проданных товаров
Рентабельность активов	Сколько прибыли организация получает с каждого рубля вложенных средств.	Прибыль до налогообложения / Активы [(Активы(валюта баланса)-можно взять среднее значение за период = (Активы на начало + Активы на конец)/ 2])
Рентабельность собственного капитала	Сколько прибыли организация получает с каждого рубля вложенных собственных средств. Значение этого показателя можно сравнить с доходностью альтернативных вложений.	Чистая прибыль / Собственный капитал (Собственный капитал-раздел III бухгалтерского баланса. Можно также взять среднее значение за период)

1.3. Формы оперативного финансового планирования на предприятии

Наиболее распространенный способ построения **платежного календаря** – составление двух разделов: графика предстоящих платежей и графика предстоящих поступлений денежных средств, отраженных в таблице 7:

Таблица 7 Платёжный календарь с ежедневной разбивкой

Показатели	Дни месяца													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Остаток денежных средств на начало периода														
I. Поступление														

денежных средств																				
В том числе:																				
выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг																				
выручка от реализации основных средств																				
авансовые платежи покупателей и заказчиков																				
целевые поступления																				
кредиты																				
займы																				
дивиденды, проценты по финансовым вложениям																				
прочие поступления																				
II.Использование денежных средств																				
В том числе:																				
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг																				
на выдачу авансов																				
на оплату труда																				
на выдачу подотчетным сумм																				
на отчисления в государственные внебюджетные фонды																				
на расчёты с бюджетом																				
на финансовые вложения																				
на выплату дивидендов, процентов по ценным бумагам																				
на оплату процентов и основной суммы по кредитам и займам																				
на прочие выплаты																				
Остаток денежных средств на конец периода																				

В зависимости от направлений деятельности предприятия могут разрабатываться различные виды платежного календаря (таблица 8).

Таблица 8 Виды платежного календаря

Вид платежного календаря	Описание
<i>По операционной деятельности предприятия</i>	
Налоговый	Отражаются от суммы всех видов налогов, сборов и других налоговых платежей, перечисляемых предприятием в бюджет и во внебюджетные фонды.
Инкассации дебиторской задолженности	Платежи включают суммы и сроки, предусмотренные в соответствующим договоре(контракте) с контрагентами. По просроченной дебиторской задолженности – на основе предварительного согласования сторон.
Обслуживания финансовых кредитов	Разрабатывается в целом по предприятию и содержит только раздел «График выплат, связанных с обслуживанием финансового кредита». Суммы и даты выплат включаются в соответствии с условиями кредитных договоров.
Выплаты заработной платы	Разрабатывается на предприятиях, применяющих многоступенчатый график выплаты заработной платы работникам различных структурных единиц (цехов, филиалов, служб и т.п.)
Формирование производственных запасов	Разрабатывается для структурных подразделений, осуществляющих материально-техническое обеспечение производства. Состав платежей: стоимость закупаемого сырья, материалов, полуфабрикатов, комплектующих изделий; расходы по транспортировке, страхованию и хранению грузов; суммы погашения кредиторской задолженности по расчётам с поставщиками.
Управленческих расходов	Отражаются платежи по закупке канцелярских принадлежностей, компьютерных программ и средств оргтехники; расходы на командировочные, почтовые услуги, интернет и другие затраты, связанные с управленческой деятельностью. Сумма платежей определяется соответствующей сметой, а сроки- по согласованию со службами управления.
Реализация продукции	Содержит два раздела: «График поступления платежей за реализованную продукцию» (поступления наличных денежных средств за реализованную продукцию), «График расходов, обеспечивающих реализацию продукции» (расходы на рекламу, маркетинг, содержание сбытовой сети и т.п.)

<i>По инвестиционной деятельности предприятия</i>	
Формирования портфеля долгосрочных финансовых инвестиций	Состоит из двух разделов: «График затрат на приобретение различных долгосрочных финансовых инструментов по инвестированию», «График поступления дивидендов и процентов по долгосрочным финансовым инструментам инвестиционного портфеля».
Реализация программ реальных инвестиций	Содержатся показатели двух разделов: «График капитальных затрат», «График поступления инвестиционных ресурсов» в разрезе отдельных источников.
Реализация отдельных инвестиционных проектов	Составляется в разрезе центров ответственности. Построение аналогично структуре вышеприведенного календаря.
<i>По финансовой деятельности предприятия</i>	
Эмиссии акций	Если разрабатывается до начала продажи акций на первичном фондовом рынке, то включает раздел «График платежей, обеспечивающий подготовку эмиссии акций» Если разрабатывается для периода осуществляемой продажи акций, то включает следующие разделы: «График поступления денежных средств от эмиссии акций» и «График платежей, обеспечивающих продажу акций».
Эмиссии облигаций	Носит периодический характер. Принципы разработки аналогичны используемым в предыдущем календаре.
Проценты основного долга по финансовым кредитам	Содержит раздел «График амортизации основного долга». Показатели дифференцируются в разрезе каждого подлежащего погашению кредита. Суммы платежей и их сроки устанавливаются в соответствии с условиями кредитных долгов.

В платежном календаре сумма доходов, которые предприятие планирует получить, должна быть не меньше ожидаемых расходов. Если поступления превысят платежи, документ покажет остаток денег на счёте. Это будет означать, что предприятие платежеспособно. В противном случае оно не сможет вовремя рассчитаться по долгам. Этапы формирования и методы оптимизации платежного календаря представлены в таблице 9.

Таблица 9 Этапы формирования и методы оптимизации платежного календаря

1. Сбор и занесение исходных данных в календарь	
<ul style="list-style-type: none"> • в процессе формирования календаря используется следующая информация: отчет о кредиторской и дебиторской задолженности (суммы доходов и расходов с перечнем договоров, контрагентов и ответственных лиц); графики оплаты договоров (сроки платежей); графики периодических выплат (налогов, заработной платы и т.п.); данные о текущих остатках на счете; • в первую очередь в календарь заносятся регулярные выплаты и поступления: авансы, расчеты по кредитам и займам, оплата процентов, штрафов, пени и т.д. • основное условие включения платежей в календарь (помимо необходимости оплаты)- соблюдение баланса доходов и расходов. 	
2. Классификация денежных потоков	
<ul style="list-style-type: none"> • доходы и расходы предприятия делятся на группы по видам денежных средств(наличные, на расчетном счете, векселя, облигации и т.д.); • платежи и поступления в зависимости от их сроков. 	
3. Расчет сумм денежных средств (по их видам) на начало планового периода	
<ul style="list-style-type: none"> • текущие остатки денежных средств корректируются на ожидаемые к поступлению суммы; • рассчитывается остаток для каждого планового периода: $\text{Остаток на дату} = \text{Остаток предыдущего дня} + \text{Сумма поступлений за день} - \text{Сумма платежей за день}$ 	
4. Контроль сбалансированности платежного календаря	
<ul style="list-style-type: none"> • если все значения в календаре положительные- финансовое состояние предприятия можно считать удовлетворительным; если есть отрицательные значения – в определенные дни предприятию может не хватить денежных средств. 	
5. Оптимизация платежного календаря	
<ul style="list-style-type: none"> • из календаря исключаются даты, денежные остатки на которые получились отрицательными. Для этого: 1) расходы «передвигаются» на более поздние сроки, а поступления – на более ранние; 2) платеж делится на несколько частей с разными датами исполнения; 3) расчет с контрагентом производится альтернативным способ (например, товарным векселем вместо денежного); 4) одно платежное средство конвертируется в другое (например, продается банковский вексель за наличные денежные средства); 5) заключается договор о кредитовании (при этом учитываются будущие выплаты по процентам за пользование заемными средствами). 	

Пример платежного календаря
 промышленного предприятия за неделю приведен в таблице 10.
 Неделя 43 (22.10-28.10.2014)

Таблица 10

Пример платёжного календаря

Дата	Вид движения	Объект	Приход	Расход	Примечание
22.10.2014	Расчёт по кредиту	Диалог Инвест	15.000.000		
23.10.2014	Платеж поставщику	ЗАО Белстрой конт		4.000.000	За строй материалы поставщика
24.10.2014	Поступление от покупателя	АО Стилфорти	160.000.000		Расчет по договору №480-у от 03.07.2014
25.10.2014	Расчеты с сотрудниками	з/п администрации		30.000.000	
27.10.2014	Расчеты с сотрудниками	з/п рабочих		50.000.000	з/п за первую половину сентября
28.10.2014	Поступления из банка	БПС банк	45.000.000		
ИТОГО			220.000.000	84.000.000	
На конец недели			136.000.000		

Для того, чтобы оперативно контролировать расходы предприятия, необходимо ежедневно уточнять перечень суммы планируемую на очередную дату платежей, а также учитывать остатки денежных средств на предыдущий день. Если денег для оплаты всех счетов недостаточно, часть запланированных платежей переносится на другие дни. В соответствии с этими изменениями пересчитывают и платежный календарь. Затем необходимо уточнить остатки на текущий день, а также отметить проведенные платежи и поступления. Неисполненные обязательства переносят на будущие даты. Далее пересчитываются остатки денег на следующие дни планового периода. Для этого к остатку текущего дня прибавляют ожидаемые поступления отнимают скорректированные платежи. Расчет проводят для каждого дня планового периода.

Сформированным таким образом новый вариант платежного календаря, как и первоначальный, может оказаться несбалансированным- если появятся дни с отрицательными остатками. В этом случае календарь необходимо «оптимизировать».

Следовательно, не существует раз и навсегда утвержденного варианта платежного календаря. Это постоянно корректируемый прогноз поступлений и расходов на каждый день планового периода. Предприятию он помогает поддерживать ликвидность, а финансовым работникам- эффективно контролировать денежные потоки.

Кассовый план предприятия рассчитывается на квартал и передается в обслуживающий банк. Коммерческий банк рассчитывает свой прогноз косовых оборотов на квартал с учетом кассового плана предприятия и передает его по инстанциям в Нацбанк, где формируется прогноз кассовых оборотов по стране. В соответствии с этим прогнозом каждому банку устанавливается свой эмиссионный результат, т.е. количество наличных денежных средств, используемых банком в течение квартала. На этом основании каждому предприятию устанавливается лимит денежной наличности в его кассе. Все денежные средства сверх этого лимита сдаются в обслуживающий банк.

Исходные данные для составления кассового плана:

- предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств, не входящих в фонд оплаты труда;
- информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам;
- данные о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами (выручка от реализации путевок, командировочные расходы и др.)
- сведения о сумме налогов;
- календарь выдачи заработной платы и приравненных к ней платежей.

Кассовый план предприятия состоит из четырёх разделов (таблица 11):

Таблица 11 Разделы кассового плана предприятия

Раздел	Содержание
I. Источники поступления наличных денег	Поступления наличных денег в кассу предприятия, за исключением наличных поступлений из банков:

	торговая выручка, платежи рабочих и служащих данного предприятия за товары, приобретаемые со склада предприятия, оплата услуг по перевозке грузов, путевок в санатории и дома отдыха.
II. Расходы	
III. Расчет выплат заработной платы и прочих видов оплаты труда	
IV. Календарь выдачи заработной платы рабочим и служащим по установленным срокам (суммы выплат наличными деньгами, получаемые в банке)	

2. Бюджетирование как технология финансового планирования на предприятии

2.1. Перспективное финансовое планирование методом «процента от реализации»

Подготовка прогноза развития заключается в разработке плана о прибылях и убытках, прогнозного баланса и прогноза движения денежных средств. В процессе их составления чаще всего используется метод процента от реализации.

Суть данного метода заключается в определении прогнозных значений показателей финансовой деятельности исходя из достигнутого уровня в предшествующем планируемому периоду при корректировке их в меру роста объема продаж и предварительном определении меры их зависимости от последнего.

Степень зависимости отдельных показателей от объема продаж определяется в процессе анализа отчетных данных за ряд лет, предшествующих плановому периоду.

Маркетинговая (планово-экономическая) служба предприятия дала прогноз, что выручка от реализации на планируемый год будет 750 млн. руб. Следовательно, темп роста составит:

$$\frac{750}{500} * 100 = 150\%$$

Условно принимается (для простоты расчетов), что все показатели финансового плана, отраженные в отчете о прибылях и

убытках и балансе за год, предшествующий планируемому, зависящие от объема продаж, изменяются в плановом периоде прямо пропорционально изменению объема продаж.

Финансовый план-прогноз предприятия первой итерации будет иметь следующий вид (таблица 12):

Таблица 12 Первая итерация плана о прибылях и убытках

№ п/п	Показатели	Зависимость от объема продаж	Сумма, млн. руб.	
			Год, предшествующий планируемому	Планируемый год (первая итерация)
1	Выручка от продажи продукции	Рост 150%	500	750
2	Себестоимость проданных товаров (прямые расходы на производство продукции)	Зависящие	400	$400 \cdot 1,5 = 600$
3	Коммерческие и управленческие расходы	Не зависящие	52	52
4	Валовая прибыль до уплаты процентов и налогов (стр.1-стр.2-стр.3)	Расчетно	48	98
5	Выплата процентов за пользование заемными средствами	Не зависящие	8	8
6	Прибыль до налогообложения (стр.4-стр.5)	Расчетно	40	90
7	Налог на прибыль (20%)	Расчетно	8	18
8	Дивиденды(40% от чистой прибыли)	Расчетно	12,6	12,6
9	Нераспределенная прибыль (стр.6-стр.7-стр.8)	Расчетно	19,4	59,4

Конкретные способы покрытия потребности в дополнительном финансировании определяются расчётным путём с учётом стоимости привлечённых ресурсов.

По каждому варианту плана дальнейшие расчёты ведутся итеративным путём с целью достижения равенства планируемых активов и обязательств предприятия.

На базе полученных финансовых параметров составляются план о прибылях и убытках, прогнозный баланс предприятия, прогноз движения денежных средств.

2.2. Особенности составления сводного бюджета промышленного предприятия

Бюджетирование – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов, расходов и финансовых результатов, получаемых предприятием.

В процессе бюджетирования рассчитывается бюджет предприятия по всей совокупности операционных и финансовых бюджетов (за исключением бюджета капиталовложений) и оценивается прогнозное финансовое состояние предприятия. Формирование сводного бюджета предприятия представлено на схеме 1.

Шаг 1. Сметный расчет объема продаж и обоснование цены товара (бюджет продаж) включает информацию:

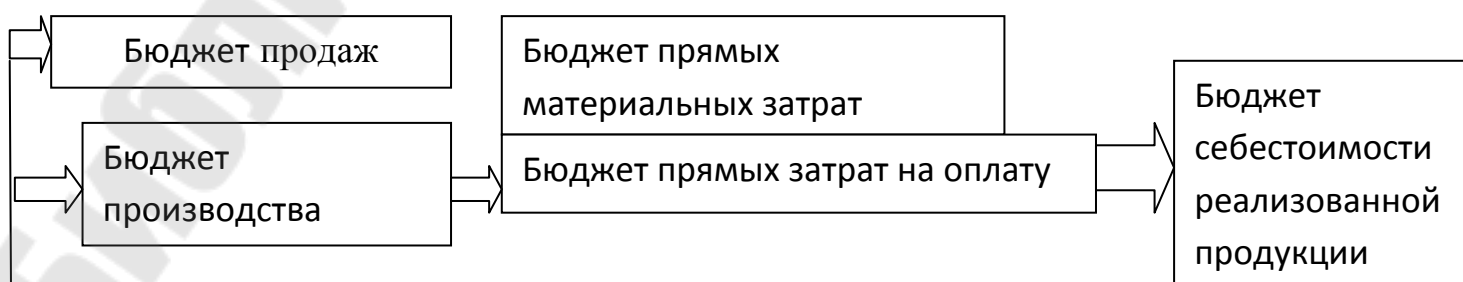
- о предполагаемых объемах реализации по каждому товару;
- об ожидаемой цене единицы каждого товара.

Бюджет продаж показывает объем продаж в количественном и стоимостном измерении. Эти расчеты используются при составлении бюджета движения денежных средств.

Шаг 2. Смета производства (бюджет производства).

Бюджет производства (производственная программа) обычно составляется в физических единицах измерения продукции. Этот бюджет должен учитывать объем продаж, производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов готовой продукции на планируемый период.

Сводный бюджет предприятия





При этом планируемый объем производства определяется по выражению:

*Сметный объем производства = Ожидаемый объем продаж +
Необходимая величина запасов готовой продукции на конец года +
Запасы готовой продукции на начало года*

Объемы производства должны быть сверены со сметой продаж, чтобы гарантировать сбалансированность производства и продаж в течение периода.

Шаг 3. Смета (бюджет) прямых материальных затрат (затрат основных материалов).

Плановая потребность в материалах определяется по формуле:

$$(1) \quad M = M_{np} + Z_{mk} - Z_{mn}$$

где M – плановая потребность в материалах;
 M_{np} – потребность в материалах для обеспечения планового выпуска продукции;
 Z_{mk} – планируемый запас материалов на конец периода;
 Z_{mn} – запас материалов на начало периода.

Составление сметы прямых материальных затрат сопровождается расчетами платежей за приобретаемые материалы. Эти расчеты используются при составлении бюджета денежных средств.

Шаг 4. Смета (бюджет) прямых расходов на оплату труда (расходов на оплату труда основного персонала).

Планируемый объем производства определяет общее время использования труда основных рабочих и является исходной информацией для составления бюджета прямых затрат на оплату труда. При составлении данного бюджета учитываются трудоемкость изготовления единицы продукции и стоимость одного человеко-часа (чел-ч).

Шаг 5. Смета (бюджет) общепроизводственных расходов (накладных расходов).

При составлении бюджета общепроизводственных расходов предварительно в их составе выделяются постоянные и переменные затраты и определяются ставки, по которым формируется переменная часть общепроизводственных расходов (в расчетах используются нормативы, основанные на данных о предшествующих периодах).

Общая сумма производственных накладных расходов включает в себя стоимость постоянной составляющей, в том числе амортизационные отчисления по производственному оборудованию, а также величину переменной составляющей, которая определяется путем умножения ставки переменных расходов на затраты времени производственных работников.

Величина постоянной составляющей составляет ежеквартально 6000 рублей, в том числе амортизационные отчисления - 3250 рублей. Ставка переменной составляющей равна 2 рубля на каждый чел/час использования основных производственных работников.

При определении соответствующего оттока денежных средств (платежей) учитывается: а) что амортизация не вызывает оттока денежных средств; б) общепроизводственные расходы оплачиваются в том же квартале, в котором они возникают.

Шаг 6. Смета (бюджет) коммерческих и управленческих расходов и ее анализ.

Бюджет коммерческих и управленческих расходов включает следующие статьи затрат:

- 1) коммерческие расходы:

- зарплата работников службы сбыта;
 - расходы по рекламе;
 - транспортные расходы;
 - оплата телефонной связи (в части, связанной со сбытом продукции);
 - прочие расходы по реализации продукции;
- 2) управленческие расходы:
- зарплата административного персонала;
 - сумма зарплат прочих служащих;
 - оплата энергии и освещения;
 - расходы по телефонной связи;
 - затраты на канцтовары;
 - расходы по страхованию;
 - прочие расходы.

Бюджет коммерческих и управленческих расходов используется при составлении бюджета прибылей и убытков, а также бюджета денежных средств. При его формировании так же выделяются постоянные (в общей сумме по кварталам планируемого года) и переменные расходы. Последние рассчитываются на основе ставки переменных расходов в расчете на единицу реализуемой продукции. Оплата коммерческих и управленческих расходов производится в том квартале, в котором они возникают.

Шаг 7. Сметный расчет (бюджет) себестоимости реализованной продукции.

После составления бюджета прямых материальных затрат, затрат по оплате труда производственных работников и бюджета общепроизводственных расходов приступают к формированию сметы себестоимости реализованной продукции, которая является основной в системе сметных расчетов предприятия. Исходными данными для ее составления служат:

- ожидаемые величины товарных запасов;
- сводные данные сметы прямых материальных затрат;
- сводные данные о затратах по оплате труда;
- сводные данные по смете общепроизводственных расходов.

Шаг 8. Бюджет капитальных затрат.

Потребность в дополнительных капитальных вложениях может возникнуть в связи с необходимостью расширения площадей, проведением капитального ремонта, модернизации оборудования. В целях финансирования этих потребностей составляется бюджет

капитальных вложений с расписанием графика инвестиций по срокам реализации. Как правило, его не корректируют, поскольку он отдельно утверждается руководителем предприятия.

Шаг 9. Смета (бюджет) движения денежных средств.

В смете денежных средств ожидаемое сальдо на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна поддерживаться постоянно. Последняя представляет собой резерв и при этом не является фиксированной: увеличивается в период деловой активности и снижается в период спада. Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек, либо недостаток денежных средств. Свободная сумма денежных средств может быть положена на депозит. В этом случае она приносит прибыль. (Схема 2)

Бюджет движения денежных средств

Бюджет денежных средств:

- характеризует приток и отток денежных средств в течении планового периода;
- цель – поддержание баланса денежных средств, а также определение размеров дополнительного финансирования при временном дефиците денежных средств;
- включает в себя следующие показатели:
 - приток (поступление) денежных средств
 - отток денежных средств (платежи)
 - чистый денежный поток (разница притока и оттока денежных средств)
 - минимальный остаток денежных средств
 - потребность в дополнительном финансировании

Смета движения денежных средств (денежных потоков):

- Отражает ожидаемый приход и расход денежных средств в течении планируемого периода
- Приход классифицируется по источнику поступления средств, расход – по направлению использования
- При составлении денежной сметы учитываются выплаты дивидендов, планы финансирования инвестиций за счёт собственных источников или долгосрочных кредитов

Схема 2. Смета (бюджет) движения денежных средств.

Шаг 10. Сметное планирование прибыли (бюджет прибыли и убытков).

Сметный расчет финансовых результатов соержит три раздела.

1. Расчет ожидаемого финансового результата:

- определяется плановая прибыль предприятия до налогообложения.

Важный элемент расчетов – определение себестоимости единицы реализованной продукции (в части переменных затрат), а так же стоимости запасов материалов и готовой продукции.

2. Распределение прибыли:

- запланированная прибыль распределяется на две части – прибыль, идущая на уплату налогов на прибыль, и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (читая прибыль).

3. Ожидаемое использование прибыли:

- рассчитываются коэффициенты капитализации и потребления прибыли.

Капитализированная прибыль направляется на развитие бизнеса, создание или увеличение резервного капитала. Прибыль расходуется путём выплаты дивидендов, социальных выплат персоналу, использования ее на благотворительные цели и т.д.:

Коэффициент капитализации прибыли = реинвестированная прибыль / чистая прибыль; (2)

Коэффициент потребления прибыли = потребленная прибыль / чистая прибыль. (3)

Шаг 11. Смета активов и пассивов и прогнозирования финансового состояния предприятия (прогнозный бухгалтерский баланс).

Прогнозный баланс составляется на основе ожидаемого балансового отчета, составляемого до завершения отчетного периода. Статьи этого баланса увеличиваются (уменьшаются) с учетом операций, планируемых в 20XXг. Прогнозный бухгалтерский баланс представлен в таблице 13.

Таблица 13 Смета активов и пассивов и прогнозирования финансового состояния предприятия (прогнозный бухгалтерский баланс).

Внеоборотные активы	Стоимость увеличивается на объем средств по приобретаемому оборудованию и уменьшается на размер планируемых амортизационных отчислений
---------------------	--

Запасы материалов и готовой продукции	Должны соответствовать бюджету запасов
Дебиторская задолженность	Определяется по схеме: Дебиторская задолженность в соответствии с балансом предшествующего года + Планируемый объем продаж = Приток денежных средств от продаж в плановом периоде
Денежные средства	Остаток формируется в бюджете движения денежных средств
Нераспределенная прибыль	Увеличивается на величину чистой прибыли, полученной в смете прибыли и убытков
Краткосрочная кредиторская задолженность	Определяется по схеме: Кредиторская задолженность поставщикам согласно балансу предшествующего года + Планируемая стоимость закупки = Платежи за основные материалы в плановом периоде

По данным прогнозного баланса и прогнозного бюджета прибылей и убытков рассчитываются основные финансовые коэффициенты в планируемом периоде, а также за год, предшествующий плановому периоду. Сравнение прогнозных значений финансовых коэффициентов с соответствующими характеристиками предшествующего года и общепринятыми нормативами позволяет дать оценку финансовому состоянию предприятия.

2.3. Разработка прогнозного бюджета предприятия

Шаг 1. Расчет бюджета продаж и ожидаемых денежных поступлений выполняется с учетом следующих условий: 70% от объема реализации оплачивается в квартале продажи, 28% - в квартале, следующем за кварталом продажи, 2% - списываются как безнадежные долги (принято исходя из сложившегося положения в предшествующем периоде и выполнения намеченных мероприятий по ускорению расчетов). Бюджет продаж и график ожидаемых денежных поступлений представлены в таблице 14 и 15

Таблица 14 Бюджет продаж предприятия на 20XX г.

№ п/п	Показатели	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за

						год
1	Ожидаемый объем продаж, ед.	800	700	900	800	3200
2	Цена реализации продукции, руб./ед.	80	80	80	80	
3	Выручка, руб. (стр.1×стр.2)	64000	56000	72000	64000	256000

Таблица 15 График ожидаемых денежных поступлений

Показатели	Период расчета				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Счета к получению на 31.12 предыдущего года, руб.	9500				
Продажи за квартал, руб.:					
I	44800 (70%)	17920 (28%)			
II		39200	15680		
III			50400	20160	
IV				44800	
Всего денежных поступлений, руб.	54300	57120	66080	64960	242460

Шаг 2. Предположим, что оптимальный запас готовой продукции на конец периода равен 10% от объема продаж в следующем квартале. Запас на начало периода в первом квартале ожидается равным 80 ед., в последующих кварталах запас готовой продукции на начало периода равен остатку на конец предыдущего периода. Бюджет производства представлен в таблице 16

Таблица 16 Бюджет производства на 20XX г.

№ п/п	Показатели	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
1	Планируемый объем продаж, ед.	800	700	900	800	3200
2	Планируемый запас готовой продукции на конец периода	70	90	80	100*	
3	Запас готовой продукции на начало периода	80*	70	90	80	
4	Объем производства продукции (стр.1 + стр.2 – стр.3)	790	720	890	820	3220

Шаг 3. Планируемый запас материалов на конец периода принимается равным 10% от потребности следующего квартала. Запас на начало периода равен остатку на конец предыдущего периода. Принимается следующая схема оплаты закупок материалов: 50% стоимости квартальных закупок оплачивается в квартале закупки; остаток – в следующем квартале. Бюджет материальных затрат и график ожидаемых платежей представлен в таблицах 17 и 18.

Таблица 17 Бюджет прямых материальных затрат на 20__ г.

№ п/п	Показатели	Период расчета				Всего за год
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	
1	Планируемый объем продаж, ед.	800	700	900	800	3200
2	Планируемый запас готовой продукции на конец периода	70	90	80	100*	
3	Запас готовой продукции на начало периода	80*	70	90	80	
4	Объем производства продукции	790	720	890	820	3220
5	Потребность в основных материалах для одного изделия, натуральные единицы*	3	3	3	3	
6	Потребность в основных материалах для производства всего объема продукции, натуральные единицы (стр.4×стр.5)	2370	2160	2670	2460	9660
7	Планируемый запас материалов на конец периода, натуральные единицы	216	267	246	250*	
8	Запас материалов на начало периода, натуральные единицы	237*	216	267	246	
9	Итого к закупке, натуральные единицы (стр. 6 + стр. 7 – стр. 8)	2349	2211	2649	2464	9673
10	Цена за единицу материальных затрат, руб.	2	2	2	2	
11	Стоимость закупки, руб.	4698	4422	5298	4928	19346

(стр. 9 * стр. 10)					
--------------------	--	--	--	--	--

Таблица 18 График ожидаемых платежей

Показатели	Период расчета				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Счета к оплате на 31.12 предыдущего года, руб.	2200				
Закупки (поквартально)					
I	2349 (50%)	2349 (50%)			
II		2211	2211		
III			2649	2649	
IV				2464	
Всего платежи, руб.	4549	4560	4860	5113	19082

Шаг 4. Бюджет прямых затрат на оплату труда и график ожидаемых платежей представлены в таблицах 19 и 20.

Таблица 19 Бюджет прямых затрат на оплату труда на 20__ г.

№ п/п	Показатели	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
1	Объем производства продукции, ед.	790	720	890	820	3220
2	Потребность в чел/ч на одно изделие (трудоемкость одного изделия)*	5	5	5	5	
3	Всего потребность труда производственного персонала, чел/ч (стр. 1 * стр. 2)	3950	3600	4450	4100	16100
4	Стоимость одного чел/ч, руб.	5	5	5	5	
5	Всего прямых затрат на оплату труда, руб. (стр. 3 * стр. 4)	19750	18000	22250	20500	80500

* Рассчитывается отдельно для каждого вида основной рабочей силы.

Таблица 20 График ожидаемых платежей

Показатели	Период расчета				
	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
Оплата труда (поквартально)					
I	19750				
II		18000			
III			22250		
IV				20500	
Всего платежи, руб.	19750	18000	22250	20500	80500

Шаг 5.

Остальные бюджеты представлены в таблицах 21-28.

Таблица 21 Бюджет общепроизводственных расходов на 20XXг.

№ п/п	Показатели	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
1	Потребность труда производственного персонала в чел/ч	3950	3600	4450	4100	16100
2	Постоянная составляющая общепроизводственных расходов, руб.	6000	6000	6000	6000	24000
3	В том числе амортизация, руб.	3250	3250	3250	3250	13000
4	Ставка переменной составляющей общепроизводственных расходов, руб. на чел/ч	2	2	2	2	
5	Всего прямых затрат на оплату труда, руб.	19750	18000	22250	20500	80500
6	Всего переменная составляющая общепроизводственных расходов, руб. (стр. 1 * стр. 4)	7900	7200	8900	8200	32200
7	Всего общепроизводственных	13900	13200	14900	14200	56200

	расходов, руб. (стр. 2 + стр. 6)					
8	Оплата общепроизводственных расходов, руб. (стр. 7 – стр. 3)	10650	9950	11650	10950	43200

Шаг 6.

Таблица 22 Бюджет коммерческих и управленческих расходов на 20XXг.

№ п/п	Показатели	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Всего за год
1	Планируемый объем продаж, ед.	800	700	900	800	3200
2	Ставка переменной составляющей коммерческих и управленческих расходов на единицу продукции, руб.	4	4	4	4	
3	Всего переменная составляющая коммерческих и управленческих расходов, руб. (стр. 1 * стр. 2)	3200	2800	3600	3200	12800
4	Постоянная составляющая коммерческих и управленческих расходов, руб.:					
5	реклама	1100	1100	1100	1100	4400
6	страхование	2800				2800
7	зарплата служащих	8500	8500	8500	8500	34000
8	аренда	350	350	350	350	1400
9	налоги			1200		1200
10	Всего коммерческих и управленческих расходов, руб. (стр. 3 + стр. 4)	15950	12750	14750	13150	56600

Шаг 7.

Таблица 23 Бюджет себестоимости реализованной продукции на 20XX г.

№ п/п	Показатели	Сумма
-------	------------	-------

1	Объем продаж, ед.	3200
2	Объем производства, ед.	3220
3	Основные материалы, руб.	19346
4	Оплата труда производственных работников, руб.	80500
5	Общепроизводственные расходы, руб.	56200
6	Итого производственных затрат планового периода, руб. (стр. 3 + стр. 4 + стр. 5)	156046
7	Себестоимость единицы произведенной продукции, руб. (стр. 6 / стр. 2)	48,5
8	Запас готовой продукции на начало периода, ед.	80
9	Себестоимость запасов готовой продукции на начало периода, руб. (стр. 8 * стр. 7)	3880
10	Себестоимость произведенной в плановом году продукции, руб. ((стр. 1 – стр. 8) * стр. 7 + стр. 9)	155200
11	Коммерческие и управленческие расходы, руб.	56600
12	Себестоимость реализованной в плановом году продукции, руб. (стр. 10 + стр. 11)	211800

Шаг 8.

Таблица 24 Бюджет капитальных затрат на 20XXг.

№ п/п	Капитальные затраты	Период расчета				
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Итого
1	Приобретение объектов недвижимости и земли	-	-	-	-	-
2	Строительство и капитальный ремонт	-	-	-	-	-
3	Приобретение автомобилей	-	-	-	-	-
4	Приобретение производственного оборудования	-	28300	-	-	28300
5	Приобретение нематериальных активов	-	-	-	-	-
6	Итого					28300

Шаг 9. Составим бюджет движения денежных средств с учетом следующих условий: 1) предприятие стремится поддерживать остаток денежных средств на конец каждого квартала не менее 5000 руб.; 2) объемы заемных средств и выплат по ним должны быть кратны 500 руб.; 3) приемлемая ставка процента за кредит – 20% годовых; 4) получение заемных средств происходит в начале квартала, погашение – в начале следующего квартала.

Таблица 25 Бюджет движения денежных средств на 20XX г.

№ п/п	Показатели	Источник информации	Период расчета				Всего за год
			I	II	III	IV	
1	Начальный баланс (остаток денежных средств на начало периода)		10000*	13401	5461	9106	10000*
2	Поступление денежных средств от покупателей	График платежей бюджета продаж	54300	57120	66080	64960	242460
3	Итого поступление средств		54300	57120	66080	64960	242460
4	Платежи:						
5	основные материалы	График платежей бюджета прямых и материальных затрат	4549	4560	4860	5113	19082
6	оплата труда производственных работников	График платежей бюджета прямых затрат на оплату труда	19750	18000	22250	20500	80500
7	общепроизводственные расходы	Бюджет общепроизводственных расходов	10650	9950	11650	10950	43200
8	коммерческие и управленческие расходы	Бюджет коммерческих и управленческих расходов	15950	12750	14750	13150	56600
9	покупка оборудования	Бюджет капитальных затрат		28300			28300
	Всего отток денежных средств		50899	73560	53510	49713	227682
10	Чистый денежный поток		13401	-3039	18031	24353	24778
11	Дополнительное						

	финансирование						
12	Получение займа		8500				
13	Погашение займа			-8500			-8500
14	Выплата процентов по займу			-425			-425
15	Всего дополнительное финансирование		8500	-8925			-8925
16	Итоговый баланс (остаток денежных средств на конец периода)		13401	5461	9106	24353	24353

* Ожидаемое значение.

Шаг 10. Составим бюджет прибыли и убытков на год, предварительно рассчитав бюджет запасов материалов и готовой продукции на конец года.

Таблица 26 Бюджет запасов на конец года

Показатели	Остатки на конец года (количество)	Цена за единицу, руб.	Всего, руб.
Основные материалы	250	2	500
Готовая продукция	100	41*	4100

- Стоимость готовой продукции показывается в части переменной составляющей издержек

Таблица 27 Расчет затрат

Показатели	Стоимость за ед., руб.	Количество единиц или чел/ч	Всего за ед. готовой продукции, руб.
Основные материалы	2	3	6
Затраты труда основных рабочих	5	5	25
Переменная часть общепроизводственных расходов	2	5	10
Общие переменные производственные расходы			41

Таблица 28 Бюджет прибыли и убытков за 20XX г.

	Источник информации	За год
I. Расчет ожидаемого финансового результата		
1. Выручка от реализации	Бюджет продаж	256000
2. Переменные затраты:		
переменная составляющая в стоимости реализованной продукции	Бюджет запасов на конец года	3200*41=131200
переменная составляющая коммерческих и управленческих расходов	Бюджет коммерческих и управленческих расходов	12800
Итого		144000
3. Маржинальная прибыль (стр. 1 – стр. 2)		112000
4. Постоянные расходы, всего		67800
В том числе:		
общепроизводственные	Бюджет общепроизводственных расходов	24000
коммерческие и управленческие расходы	Бюджет коммерческих и управленческих расходов	43800
5. Себестоимость реализованной продукции	Бюджет себестоимости реализованной продукции	211800
6. Прибыль от продаж (стр. 3 – стр. 4) или (стр. 1 – стр. 5)		44200
7. Проценты за пользование кредитом	Бюджет денежных средств	425
8. Прибыль до налогообложения (стр. 5 – стр.6)		43775
II. Распределение прибыли		
9. Налог на прибыль (24%)		10506
10. Чистая прибыль организации (76%)		33269
III. Ожидаемое использование прибыли		
11. Капитализируемая часть прибыли, всего		20508
В том числе направлено на:		

инвестирование		18600
формирование резервного фонда		1908
Коэффициент капитализации, %		$20508 / 33269 = 61,6$
12. Потребляемая часть прибыли, всего		12761
В том числе:		
выплата дивидендов		8249
участие персонала в использовании прибыли		3000
прочие цели		1512
Коэффициент потребления прибыли, %		$12761 / 33269 = 38,4$

Шаг 11. Завершим рассмотрение примера в таблицах 29 - 31. Исходными данными являются ожидаемые значения статей актива и пассива баланса, представленные ниже.

Таблица 29 Баланс на конец предшествующего года (ожидаемые значения)

АКТИВ		ПАССИВ	
Статьи актива	руб.	Статьи пассива	руб.
I. Внеоборотные активы		III. Капитал и резервы	
Земля	50000	Уставный капитал	70000
Здания и оборудование	96000	Нераспределенная прибыль	37054
Накопленная амортизация	60000*	Итого по разделу III	107054
Итого по разделу I	86000	IV. Долгосрочные обязательства	-
II. Оборотные активы		V. Краткосрочные обязательства	
Запасы материалов	474	Кредиторская задолженность поставщикам	2200
Запасы готовой продукции	3280	Итого по разделу V	2200
Дебиторская задолженность	9500		
Денежные средства	10000		
Итого по разделу II	23254		
ВСЕГО АКТИВЫ	109254	ВСЕГО ПАССИВЫ	109254

Таблица 30 Порядок расчета статей прогнозного баланса

Активы		153293
Статьи актива	Порядок расчета	руб.
Земля	На уровне баланса предшествующего года	50000
Здания и оборудование	Баланс предшествующего года + покупка оборудования (бюджет денежных средств)	124300
Накопленная амортизация	Баланс предшествующего года + начисленная амортизация в плановом периоде (бюджет общепроизводственных расходов) (вычитается из общей суммы внеоборотных активов)	73000
Запасы материалов	Бюджет запасов	500
Запасы готовой продукции	Бюджет запасов	4100
Дебиторская задолженность	Расчет на основе бюджета продаж (9500 + 256000 – 242460)	23040
Денежные средства	Отчет о движении денежных средств	24353
Пассивы		153293
Уставный капитал		70000
Нераспределенная прибыль	Баланс предшествующего года + чистая прибыль в плановом периоде (бюджет прибылей и убытков)	70323
Кредиторская задолженность поставщикам	Расчет на основе бюджета прямых материальных затрат (2200 + 19346 – 19082)	2464
Счета начислений	Налог на прибыль (бюджет прибыли и убытков)	10506

Таблица 31 Прогнозный баланс на 20XXг.

АКТИВ		ПАССИВ	
Статьи актива	руб.	Статьи пассива	руб.
I. Внеоборотные активы		III. Капитал и резервы	
Земля	50000	Уставный капитал	70000
Здания и оборудование	124300	Нераспределенная прибыль	70323
Накопленная амортизация	73000	Итого по разделу III	140323
Итого по разделу I	101300	IV. Долгосрочные обязательства	-
II. Оборотные активы		V. Краткосрочные обязательства	
Запасы материалов	300	Кредиторская задолженность поставщикам	2464
Запасы готовой продукции	4100	Счета начислений (налог на прибыль)	10506
Дебиторская задолженность	23040	Итого по разделу V	12970
Денежные средства	24353		
Итого по разделу II	51993		
ВСЕГО АКТИВЫ	153293	ВСЕГО ПАССИВЫ	153293

3. Системы контроля в процессе бюджетирования

3.1. Контроль управленческих служб

В процессе бюджетирования составление *генерального (сводного) бюджета* является первым этапом бюджетного цикла, второй этап – *контроль исполнения* сводного бюджета. Под *системой контроля* понимается логическая структура формальных (неформальных) процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами предприятия в течении планируемого периода. В нее включаются:

1) текущее принятие управленческих решений на разных уровнях организационной иерархии на основе критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках установленного бюджетного задания;

2) поступления от центров ответственности информации о ходе выполнения бюджетного задания соответствующим управленческим службам; анализ текущей информации о выполнении бюджета управленческими службами;

3) подготовка рекомендаций высшему руководству предприятия;

Распределение ответственности за распределение разных подбюджетов определяется существующей на предприятии организационной структурой и системой управления. Ответственность за выполнение бюджетов по центрам уже была рассмотрена в разделе 2, необходимо только добавить, что все бюджетные показатели в разрезе центров ответственности делятся:

1) на централизованно устанавливаемые аппаратом управления (показатели сходят в бюджетное задание подразделения, и центров ответственности не имеет право самостоятельно их измерять);

2) на установленные структурными подразделениями;

Если ответственность за выполнение показателей несет соответствующий центр, то показатели *называются контролируемыми центром ответственности*; если бюджетные показатели относятся к данному структурному подразделению только по месту возникновения (амортизация здания) и не влияют на фактический уровень статьи затрат, то такие показатели называются *неконтролируемыми центром ответственности*.

Регламент принятия решений по контролю и корректировке отдельных бюджетных показателей по центрам ответственности четко специфицируется внутренними нормативными актами предприятия.

Структурные подразделения в течении бюджетного цикла находятся в функциональном подчинении разных служб аппарата управления, т.е. каждая управленческая служба имеет свой профиль, что ограничивает пределы ее вмешательства в оперативную деятельность подразделения. Прямой контроль управленческих служб относится лишь к текущему выполнению показателей, и аппарат управления может лишь давать свои рекомендации относительно методов достижения их значений.

Система контроля управленческих служб складывается из трёх компонентов.

1. Распределение функций между управленческими службами по контролю исполнения бюджета. Данному компоненту соответствует, например, следующая структура:

а) Бухгалтерская служба предприятия выполняет расчетные функции сбора и систематизации сводной плановой и фактической информации в течение бюджетного периода в рамках системы комплексного нормативного учета;

б) Экономическая служба занимается вопросами контроля исполнения смет текущих расходов по центрам ответственности, калькулированием фактической себестоимости продукции, аналитическим учетом фактических затрат;

в) Служба снабжения контролирует объемы, структуру и цены по обеспечению запасов материальных ресурсов;

г) Служба маркетинга и сбыта отслеживает объемы и структуру сбыта, движение расчетов по реализованной продукции, уровень расходов;

д) Финансовая служба контролирует соблюдение финансовых норм предприятия и составляет промежуточные отчеты о движении денежных средств, а также проводит мероприятия по привлечению дополнительного капитала;

е) Служба капитального строительства следит за реализацией графика утвержденных смет по отдельным проектам капитальных вложений;

ж) Экономическая служба следит за выполнением генерального бюджета предприятия. Если в структуре

управления нет службы маркетинга и сбыта, то на экономическую службу возлагается еще контроль за реализацией бюджета продаж.

В структуре предприятия возможны и другие службы, участвующие в процессе контроля.

2. Система внутреннего документооборота. Управленческие службы компании периодически в течение планируемого периода получают отчеты о текущем выполнении бюджетных показателей по структурным подразделениям и обобщают их в сводных планах, которые анализируются и впоследствии корректируются. Необходимо заметить, что структурные подразделения предоставляют исполнительные отчеты только по контролируемым ими показателям.

Схема движения информационных потоков и составления сводной о четности представлена в схеме 3.

3. Система внутренних нормативных актов, регламентирующая функции управленческих служб и систему внутреннего документооборота.

Главное для управленческих служб – стандартные процедуры деятельности, т.е. правила работы этих служб, а также структурных подразделений и порядок их взаимодействия с другими подразделениями в процессе контроля исполнения бюджета. Подобные процедуры позволяют своевременно выявлять отклонения реальных показателей от бюджетных и предотвращать излишнее расходование имеющихся ресурсов.

Контроль за исполнением бюджета со стороны структурных подразделений проводится с целью анализа собственных узких мест и разработки эффективных способов управления в рамках бюджетного цикла, т.е. для принятия согласованных управленческих решений. Оперативные управленческие решения влияют на фактические результаты работы взаимодействующих подразделений. Возникает проблема внутреннего арбитража. Каждое подразделение подсчитывает, насколько эффективно принятое решение с точки зрения выполнения бюджетного задания.

Корректировка и расчет показателей по собственному бюджетному заданию подразделения осуществляются с помощью специальных

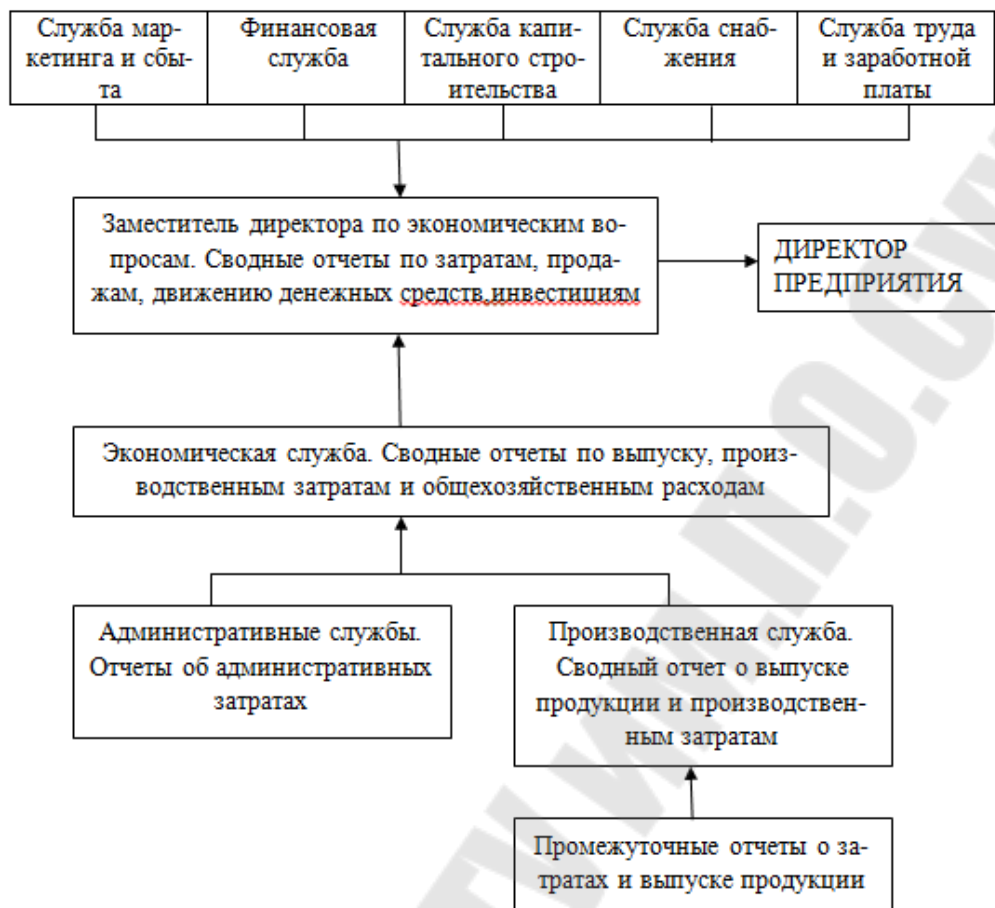


Схема 3. Движение информационных потоков и составление сводной отчетности

управленческих решений и оперативного (текущего) управления производством и запасами.

Специальные управленческие решения принимаются на основе выбора оптимального варианта с помощью анализа затрат и результатов. При этом важна *релевантность*: при анализе в расчет принимаются только те затраты и результаты, которые различаются в зависимости от выбора вариантов.

Рассмотрим пример принятия специального управленческого решения на основе выбора «*производить или покупать*». Суть данного выбора заключается в решении вопроса о том, что выгоднее – производить комплектующие полуфабрикаты самим либо покупать их у стороннего продавца. Руководители средних и крупных промышленных предприятий очень часто сталкиваются с необходимостью ответа на этот вопрос, причем оперативное решение будут принимать руководители подразделения, а не руководство

предприятия, поскольку то, что выгодно подразделению, в данном случае совпадает с тем, что выгодно предприятию.

Для того, чтобы вынести решение, нужно рассмотреть и количественные, и качественные факторы. Количественные факторы связаны с величиной затрат, понесенные при выборе одного из решений. К качественным факторам относятся обеспечение качества производимой продукции и сохранение деловых отношений с поставщиком в долгосрочной перспективе.

Предположим, что для производства некоторого сборочного продукта при годовом объеме 8000 ед. предприятию необходимо произвести следующие затраты (таблица 32).

Таблица 32 Затраты предприятия на изготовление сборочного продукта

Статья затрат	На единицу продукта	Всего (руб.)
Прямые затраты материалов	5	40 000
Прямые затраты труда	4	32 000
Переменные заводские накладные расходы	4	32 000
Постоянные заводские накладные расходы	6	48 000
Полные затраты	19	152 000

Поставщик предложил закупить такой же сборочный продукт по цене 16 рублей за 1 ед. Независимо от принятого решения 2/3 постоянных заводских накладных расходов сохранятся. Чтобы ответить на вопрос о том, закупить изделия или произвести самим, требуется проанализировать затраты, величина которых способна изменится в зависимости от принятого решения. При условии, что в случае отказа от изготовления сборочного продукта производственные мощности останутся невостребованными, анализ решения будет иметь следующий вид (таблица 33).

Таблица 33 Анализ решения «производить или закупать»

Показатель	Производить		Закупать	
	затраты на единицу	всего затрат	затраты на единицу	всего затрат
Закупочная цена	-	-	16	128 000
Прямые затраты материалов	5	40 000	-	-
Прямые затраты труда	4	32 000	-	-
Переменные накладные расходы	4	32 000	-	-
Постоянные накладные расходы	2	16 000	-	-

Полные значимые затраты	15	120 000	16	128 000
Разность в пользу решения о производстве	-	-	1	8 000

Еще одно специальное управленческое решение – «на базе ценообразования». В условиях командно-административной экономики цена являлась производной от полной себестоимости выпущенной продукции. При переходе к рыночным отношениям меняется взгляд на систему ценообразования. Процесс определения цены ставится в зависимость от рынка в целом и от реакции потребителя на предлагаемый товар. От уровня стоимости продукта будет зависеть то, насколько быстро и в каком объеме реализуется продукция в рамках выбранного сегмента рынка.

В управленческом учете при принятии решения относительно ценообразования используются два показателя:

1. *Долгосрочный нижний предел цены*, который характеризует минимальную цену, необходимую для покрытия полных затрат предприятия на производство и реализацию продукта. Этот предел соответствует полной себестоимости продукции;

2. *Краткосрочный нижний предел* – цена, покрывающая лишь часть переменных расходов. Данный предел соответствует себестоимости, рассчитанной по системе «директ-костинг».

М. А. Вахрушина приводит следующий пример принятия управленческого решения относительно ценообразования.

Предприятие производит товар и продает их оптом по цене 200 руб. за 1 шт. Информация о затратах в расчете на один товар (руб.):

- прямые материальные затраты – 40;
 - прямая заработная плата – 60;
 - переменные косвенные расходы – 20;
 - постоянные косвенные расходы – 50;
 - коммерческие расходы (переменные) – 10;
 - коммерческие расходы (постоянные) – 5.
- Итого – 185 руб.

Производственная мощность предприятия – 15 000 шт. товаров в месяц. Фактический объем производства за месяц составляет 10 000 шт. товаров, т.е. мощности загружены и не полностью и имеются резервы по дальнейшему наращиванию объемов производства.

Предприятие получает предложение подписать контракт на производство дополнительной партии товаров (1000 шт.) по цене 170

руб. за 1 шт. Стоит ли руководству предприятия принимать поступившее предложение?

На первый взгляд должен последовать отрицательный ответ, ведь цена контракта (170 руб.) ниже полной себестоимости изделия (185 руб.). Однако в данном случае ход рассуждений должен быть иным.

Поскольку речь идет о дополнительном заказе, все постоянные косвенные расходы уже учтены в калькуляции фактического выпуска продукции (10 000 шт.), т.е. заложены в себестоимость, следовательно, и в цену производственной программы предприятия. Известно, что в рамках определенной масштабной базы при колебаниях объемах производства постоянные расходы не меняются, поэтому подписание контракта не приведет к их росту.

Это в свою очередь означает, что, принимая решение в отношении дополнительного заказа, предлагаемую цену следует сравнивать с суммой переменных расходов, а не с полной себестоимостью продукции. В данном случае переменные расходы, необходимые для производства одного товара, составляют 150 руб., цена контракта – 170 руб., значит, поступившее предложение выгодно принятию. Каждый товар, реализованный в рамках данного контракта, принесет предприятию прибыль в размере 40 руб. (170 – 130).

Если речь идет о специальных управленческих решениях, нужно помнить, что бывают ситуации, когда некоторые факторы препятствуют расширению объема производства или продаж. Для таких случаев используется методика подготовки информации по выбору производственной программы с учетом *лимитирующего фактора*. К таким факторам могут относиться ограничения по снабжению, производству, финансовым ресурсам.

Производственные ограничения связаны с производственными мощностями и рабочей силой предприятия, так как в определенный момент времени предприятие располагает ими в определенном объеме. Когда в необходимый момент предприятие не может увеличить свои мощности, предстоит принять решение о том, какую продукцию производить и в каком объеме. Для выбора продукции, приносящей наибольший вклад в общую прибыль в краткосрочном периоде, целесообразно использовать маржинальный подход.

В большинстве случаев действует не один, а несколько лимитирующих факторов. Оптимизация реализационной картины

решается с помощью линейного программирования или имитационного моделирования на простых аналитических моделях.

Оперативное (текущее) управление производством и запасами зависит от концепции взаимодействия структурных подразделений

Представителями оперативного управления являются две противоположные системы: «Пуш» и «Пулл».

«Пуш» является традиционной моделью взаимодействия подразделений. Стадии закупки, производства и сбыта представляют собой автономные сферы, т.е. не связаны друг с другом.

Служба снабжения предприятия получает бюджетные показатели по объему и структуре закупок в физическом и стоимостном выражении с целью обеспечения в течение планируемого периода с минимальными заготовительными ценами и уровнем транспортно-заготовительных расходов выполнение бюджета закупок. Потребление сырья и материалов производственными подразделениями предприятия происходит по мере необходимости. Синхронность действий производственных подразделений и службы сбыта отследить невозможно, что отражается на динамике запасов готовой продукции и запасов материальных оборотных ресурсов с определенными негативными последствиями. Управление в системах «Пуш» и «Пулл» представлены на на схеме 4 и 5.

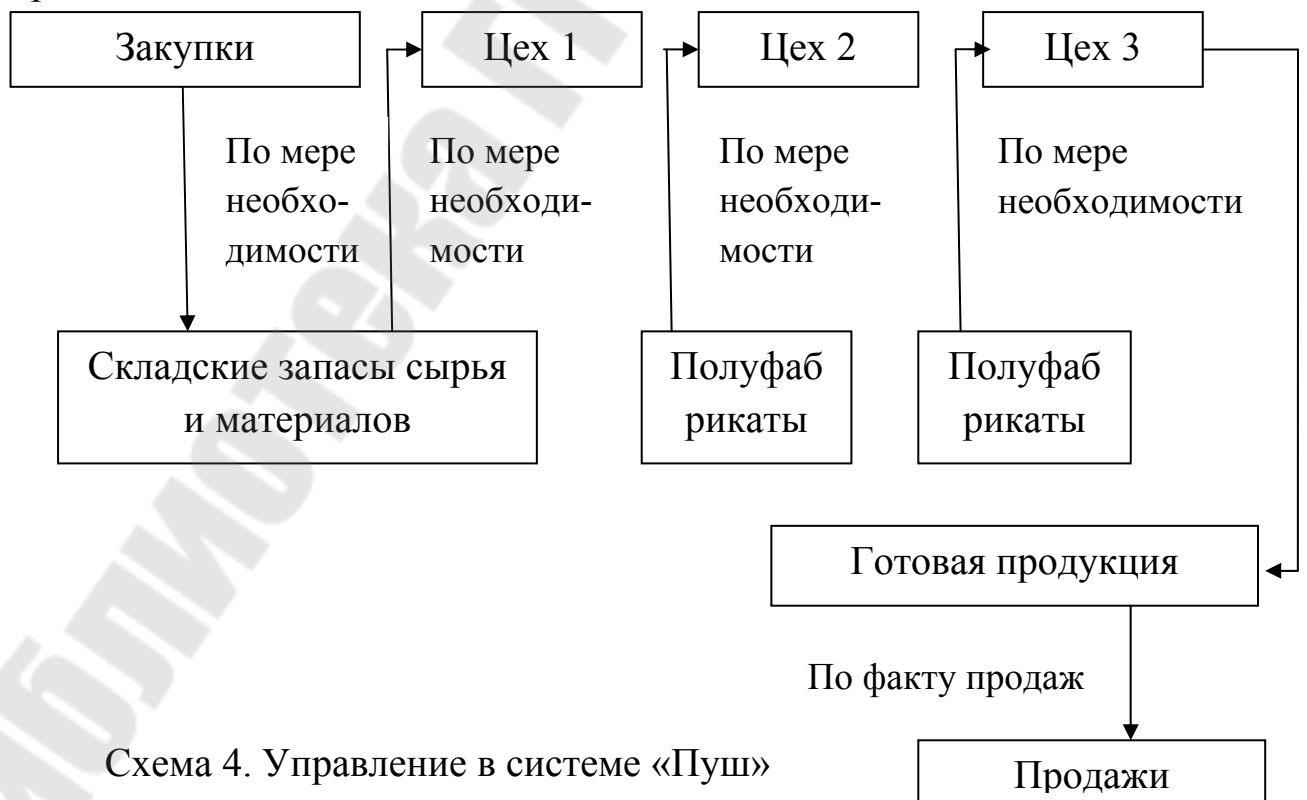


Схема 4. Управление в системе «Пуш»

В системе «Пулл» (более распространенное название – «точно в срок») определяющими в производстве являются запросы отдела сбыта, на основе которых определяется производственный график и, как следствие, график закупок.

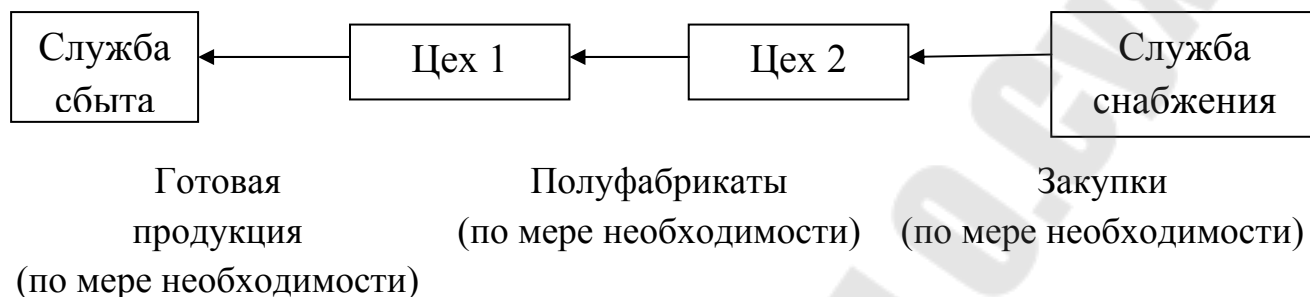


Схема 5. Управление в системе «Пулл»

Система «Пулл» включает в себя три компонента: управление «точно в срок», организация «точно в срок» и калькулирование «точно в срок». При этом все процессы снабжения, производства и продаж организованы таким образом, чтобы можно было максимально снизить непроизводительные затраты, отказаться от операций и процессов, не оказывающих значительного влияния на качество производимого товара.

Организация производства по системе «Пулл» возможна на базе непрерывно-поточного производства. Причем по этому принципу организуется не только производственный процесс в целом, но и все его составляющие.

Система «Пулл» характеризуется тем, что только процесс обработки заказа приносит дополнительную стоимость, а расходы, связанные с остальными процессами, рассматриваются как потери, которые необходимо минимизировать. Система «Пулл» действует в неразрывной связи с контролем качества, так как появление даже одной бракованной детали может иметь серьезные последствия для всего производства.

Еще одной особенностью данного подхода является ориентация на спрос покупателя. Д. К. Ним и Дж. Сигел приводят в качестве примера действия менеджера ресторана быстрого обслуживания. При системе «Пулл» покупатель заказывает гамбургер, официант берет готовую порцию с прилавка, повар, который не спускает глаз с прилавка, готовит новые порции как только их количество уменьшилось. Менеджер заказывает еще полуфабрикаты, когда

видит, что запасы у повара оказались ниже нормы. В результате заказ покупателя «тянет» за собой всю цепочку продуктов, т.е. «спрос ведет» через весь производственный процесс.

Калькулирование в системе «Пулл» представляет собой модификацию попередельного метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции. Попередельный метод применяется на предприятиях с массовым или крупносерийным производством. Для этого метода характерен учет движения полуфабрикатов на специальных счетах, а себестоимость единицы продукции исчисляется делением всех собранных по подразделению затрат на количество выпущенной продукции.

В система «Пулл» калькуляционные процессы производства базируются на принципе ликвидации избыточной информации: во-первых, не ведется учет операций, связанных с движением и наличием материалов на складах; во-вторых, нет учета операций по отпуску материалов в производство и выпуску готовой продукции; в-третьих, не учитываются операции, связанные с движением и наличием материалов на складах, затратами в процессе производства и выпуска готовой продукции.

Следует помнить, что все это возможно только в случае применения системы «Пулл». Рассмотренный метод калькулирования является нетрадиционным и относится к методам перспективного калькулирования. Перспективы использования этого метода в нашей стране (он мало изучен, в основном применяется в экономически развитых странах Запада и в Японии) связаны с возможностями продвижения организации производства и управления в соответствии с системой «Пулл».

Преимущества подхода к оперативному управлению «точно в срок» заключается в уменьшении уровня запасов и минимизации вложений в сырье и материалы; сокращении количества поставщиков; использовании долгосрочных контрактов с покупателями; повышении качества продукции, так как система позволяет находить причину брака; сокращении затрат на внутреннее перемещение материалов; сокращении риска потерь качества материалов в процессе хранения; уменьшении затрат на хранение; устранении видов деятельности, не создающих добавленную стоимость.

3.2. Контроль за исполнением бюджета с обратной и прямой связью

С позиции рассмотрения базы для сравнения показателей контроль за исполнением бюджета подразделяется на контроль с обратной связью и контроль с прямой связью.

Контроль с обратной связью предполагает сравнение бюджетных результатов с фактическими; *контроль с прямой связью* – сравнение желаемых результатов с бюджетными. Поскольку контроль с обратной связью предполагает знание реальных результатов, которые будут известны только по истечении определенного времени, он будет ретроспективным. Общий подход к применению данных контрольных процедур предполагает, что после установления целей предприятия на следующие бюджетные периоды и разработки системы бюджетов полученные результаты сравниваются с поставленными целями.

В качестве одной из краткосрочных целей руководство компании «Арсенал» рассматривает снижение накладных коммерческих расходов на 20% за следующие полгода. В процессе разработки бюджетов оказалось, что поставленную задачу можно решить двумя путями: снизить комиссионное вознаграждение коммерческим агентам с 5 до 2% выручки либо отказаться от доставки заказов клиентам до магазина или офиса и перейти на выдачу заказов со складов самого «Арсенала». Первый путь может привести к увольнениям наиболее активных агентов, второй – к потере большинства клиентов, что безусловно, не соответствует стратегическим и тактическим целям компании. Таким образом, контроль с прямой связью на первом этапе выявил несоответствие разработанных бюджетов целям компании.

В свете этого на второй итерации бюджетного процесса краткосрочные цели были пересмотрены и разработан бюджет коммерческих расходов, предусматривающий их сокращение на 5% по сравнению с расходами текущего периода. Планировалось достичь этого путем жесткой экономии расходных материалов и оптимизации схемы грузоперевозок. Однако по истечении бюджетного периода в ходе контроля отклонений выяснилось, что расходы за период в абсолютном выражении не сократились. При этом в течение периода имела место инфляция в размере 7%, которая повлияла не только на стоимость расходных материалов, но и на цену продукции самой

компании, что (вместе с ростом интереса покупателей к продукции компании) привело к существенному росту комиссионных.

В результате контроля с обратной связью было решено: во-первых, в ходе текущего контроля учитывать влияние изменения цен как на входящие ресурсы, так и на собственную продукцию и своевременно пересматривать гибкие бюджеты; во-вторых, при планировании на следующие периоды учитывать возможную инфляцию в нормативах и бюджетах; в-третьих, в связи с ростом рыночной активности компании на следующие периоды в качестве целей первого порядка рассматривать рост объемов продаж и выручки, а не снижение затрат.

Таким образом, контроль за исполнением бюджета – это не только строгое отслеживание действий структурных подразделений по выполнению плановых показателей, но и планово-аналитическая работа, позволяющая подразделениям самостоятельно выполнять плановые показатели при оперативной координации своей деятельности.

3.3. Значение финансового контроля для хозяйствующего субъекта.

Понятие внутреннего финансового контроля. Финансовый контроль на предприятии – это организуемый процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций. В последние годы на практике роль внутреннего финансового контроля выполняет контроллинг. В основе концепции контроллинга лежит «управление по отклонениям» - оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей, выявление отклонений и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности предприятия. В общей системе контроллинга главенствующая роль принадлежит финансовому контроллингу. Финансовый контроллинг представляет собой контролируемую систему, обеспечивающую концентрацию контрольной деятельности на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия.

Объектом финансового контроля является ход реализации управленческих решений по основным аспектам финансовой

деятельности с целью выявления и преодоления проблем в развитии предприятия.

Задачи финансового контроля:

- наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных плановых запасов и нормативов;
- измерении степени отклонений фактических результатов финансовой деятельности предприятия от предусмотренных;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его развития;
- разработка оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменениями внешней финансовой среды бизнеса.

Виды финансового контроля. В соответствии с концепцией построения финансового контроля на предприятии он делится на стратегический, текущий и оперативный. Каждый из названных видов финансового контроля имеет свою сферу и периодичность осуществления его функций, которые представлены в таблице 34:

Таблица 34 Виды финансового контроля

Виды финансового контроля	Сфера финансового контроля	Контрольный период
<i>Стратегический финансовый контроль</i>	Контроль за практической реализацией финансовой стратегии и ее целевых показателей	Год, два – три года, пятилетка
<i>Текущий финансовый контроль</i>	Контроль за практической реализацией текущих финансовых планов	Год, квартал
<i>Оперативный финансовый контроль</i>	Контроль за практической реализацией бюджетов	Месяц, декада, неделя, пятидневка

Значения финансового контроля для хозяйствующего субъекта заключается в том, что он не ограничивается лишь внутренним контролем за осуществлением финансовой деятельности и финансовых операций. Он является эффективной координирующей системой обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом и финансовым планированием на предприятии.

Литература

1. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйственного субъекта / И.Т. Балабанов. – 2-е изд., - Москва: Финансы и статистика, 2001. – 200 с.
2. Балащенко, В.Ф. Финансовый менеджмент: учебно-методическое пособие / В.Ф. Балащенко, Т.Е. Бондарь. – Минск: ТетраСистемс, 2010. – 270 с.
3. Жилкин, А.Н. Финансовое планирование на предприятии: Уч. пособие – Мн.: Выш. шк., 2008. – 248 с.
4. Костина, Н.И. Финансовое прогнозирование в экономических системах: учебное пособие / Н.И. Костина. – Москва: ЮНИТИ, 2002. – 288 с.
5. Крейнина, М.Н. Финансовый менеджмент.: - М.: Дело, 2006. – 304 с.
6. Марочкина, В.М. и др. Основы финансового менеджмента. – Мн., 2000.
7. Самсонов, Н.Ф. Финансовый менеджмент / Под ред. Н.Ф. Самсонова. – М.: Финансы, 2001. – 496 с.
8. Сизова, Т.А. Внутрифирменное бюджетирование: Учеб. пособие – Мн.: Выш. шк., 2007. – 464 с.
9. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент: Теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 2009. – 656 с.
10. Ткачук, М.И. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие / М.И. Ткачук, Е.Ф. Киреева. – Мн.: Интерпрессервис: Экоперспектива, 2002. – 416 .
11. Холт, Р.Н. Основы финансового менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 127 с.
12. Шевлюков, А.П. Финансовый менеджмент на предприятии: Учеб. пособие. – Гомель: ГКИ, 2001. – 564 с.
13. Шим, Д.К., Сигел Д.Г. Финансовый менеджмент. – М.: Филинь, 2007. – 398 с. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и сервис», 2004.

Оглавление

Введение.....	3
.....	
1. Особенности финансового планирования и прогнозирования в промышленности	4
1.1 Основные подсистемы финансового планирования и прогнозирования	4
1.2 Методический инструментарий финансового планирования.....	10
1.3 Формы оперативного финансового планирования на предприятии	17
2. Бюджетирование как технология финансового планирования на предприятии	24
2.1. Перспективное финансовое планирование методом «процента от реализации»	24
2.2. Особенности составления сводного бюджета промышленного предприятия	26
2.3. Разработка прогнозного бюджета предприятия	31
3. Системы контроля в процессе бюджетирования	43
3.1. Контроль управленческих служб	43
3.2. Контроль за исполнением бюджета с обратной и прямой связью	52
3.3. Значение финансового контроля для хозяйствующего субъекта	53
Литература	56

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

**Пособие
по одноименному курсу
для студентов специальности 1-26 02 02
«Менеджмент (по направлениям)»
дневной и заочной форм обучения**

**Составители: Митрофанова Галина Владимировна
Лапицкая Лариса Михайловна**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 19.10.16.

Пер. № 5Е.

<http://www.gstu.by>