

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КАФЕДРА ФИНАНСОВ**

**В.В. БОЧАРОВ**

# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**Учебное пособие  
для бакалавров всех форм обучения  
по специальности «Финансы и кредит»**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
2013**

**ББК 65.9****Б 72****Бочаров В.В.**

**Б 72**      Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие для бакалавров всех форм обучения по специальности «Финансы и кредит» / В.В. Бочаров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2013. – 90 с.

Данное пособие подготовлено в соответствии с учебной программой дисциплины «Финансы и кредит» и предназначено для бакалавров всех форм обучения по направлению «Экономика», профиль «Финансы и кредит».

В учебном пособии освещаются теоретические аспекты и организация финансового планирования на предприятиях России. Рассматриваются методические основы и технология коммерческого бюджетирования, необходимость и возможность разработки операционных и финансовых бюджетов на российских предприятиях с учетом зарубежного опыта. Излагаются процедура анализа и контроля за исполнением бюджетов.

**ББК 65.9**

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **В.Е. Леонтьев**  
д-р экон. наук, проф. **В.Д. Никифорова**

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночного хозяйства, жесткой конкуренции, неопределенности и риска повышается значение финансового планирования, прогнозирования и контроля. Очевидно, что от должной организации финансового управления и планирования во многом зависит благополучие компании. Бизнес не может нормально развиваться без разработки финансовых планов (бюджетов) и контроля за их выполнением.

В развитых странах планирование выступает одним из важных инструментов регулирования операционной и инвестиционной деятельности компаний. Планирование входит в число общих функций управления, имманентно присущих любой функционирующей социально-экономической системе. Предметом финансового планирования и управления являются финансовые ресурсы. На микроуровне они выступают объектом расходования на цели, предусмотренные в финансовом плане (бюджете). Финансовые ресурсы организации – это денежные доходы и поступления средств, находящиеся в ее полном распоряжении и предназначенные для выполнения обязательств перед партнерами, осуществления инвестиционных затрат, создания резервных фондов и финансирования иных мероприятий.

Необходимость разработки производственных и финансовых планов определяется многими причинами. Выделим наиболее важные из них:

- неопределенность будущего;
- координирующая роль плана;
- оптимизация экономических последствий влияния внешней и внутренней среды.

Неопределенность будущего связана с наличием множественности и динамичности факторов, оказывающих постоянное и не всегда прогнозируемое влияние на любую социально-экономическую систему. Для снижения ожидаемого негативного влияния одних факторов и, наоборот, ожидаемого позитивного влияния других факторов применяют планирование, в рамках которого эти факторы идентифицируют и оценивают и, по возможности, регулируют.

Смысл координирующей роли плана состоит в том, что наличие четко структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок дисциплинирует текущую и перспективную деятельность организации, приводит ее в определенную систему, позволяет работать ритмично, без существенных сбоев.

Оптимизация экономических последствий заключается в том, что любые нарушения в деятельности социально-экономической системы требуют финансовых затрат (прямых и косвенных) на их преодоление. Вероятность наступления подобных сбоев гораздо ниже, если работу осуществляют по плану. В данном случае негативные финансовые последствия менее значительны.

Многие российские компании имеют большой опыт плановой работы, разработки различных технико-экономических обоснований и оценок экономической эффективности инвестиций, который не следует игнорировать. Очевидно, что изменения условий хозяйствования обуславливают необходимость форми-

рования новой системы планирования на базе синтеза российской практики и достижений мировой мысли. При этом особое внимание следует уделить организационному и методологическому аспектам финансового планирования. Актуальность финансового планирования в современных условиях определяют следующие моменты:

- стремление компании получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления финансами;
- необходимость снизить все возможные виды затрат, оптимизировать расходование финансовых ресурсов на потребление, накопление и создание резервов;
- потребность в росте инвестиционной привлекательности компании за счет повышения качества менеджмента.

Цель подготовки данного учебного пособия – изучение теоретических основ финансового планирования и применения полученных знаний для разработки операционных и финансовых бюджетов в российских компаниях.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- раскрыть сущность понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование»;
- рассмотреть цель, задачи, функции и принципы финансового планирования;
- сделать отбор методов финансового планирования;
- ознакомиться с технологией организации финансового планирования и бюджетирования на отечественных предприятиях;
- исследовать методики разработки операционных и финансовых бюджетов, используемые в коммерческих организациях.

При составлении учебного пособия автор стремится изложить сложный материал в доступной для читателя форме. Можно полагать, что учебное пособие позволит бакалаврам (будущим финансовым менеджерам) найти оригинальные управленческие решения в сфере внутрифирменного финансового планирования, бюджетирования и контроля.

## Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### 1.1. Содержание и значение финансового планирования

Финансовая устойчивость коммерческой организации в значительной мере определяется способностью ее руководства эффективно управлять процессом формирования и использования денежных ресурсов.

Необходимость и возможность планирования как целенаправленного вида деятельности управленческого персонала обусловлена общими условиями хозяйствования. С помощью планирования можно свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для предприятия, устранить излишние транзакционные издержки по коммерческим операциям (контрактам). Например, на поиск покупателей и поставщиков, проведение переговоров о предмете сделки, оплату услуг консультантов и др. Анализ многолетней практики плановой работы показывает, что проблема дальнейшего совершенствования финансового планирования продолжает оставаться актуальной.

Понятие «планирование деятельности организации» имеет два аспекта:

- 1) общеэкономический – с точки зрения теории фирмы;
- 2) конкретно-управленческий – как одна из функций менеджмента, т.е. умение предвидеть будущее компании и использовать это предвидение для ее развития.

Оба аспекта планирования тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, поскольку внутренняя природа компании базируется на принятии и реализации плановых решений.

Планирование помогает управленческому персоналу ответить на следующие вопросы:

- 1) на каком уровне развития находится предприятие (это экономический потенциал) и каковы результаты его финансово-хозяйственной деятельности;
- 2) с помощью каких ресурсов, включая и финансовые, могут быть достигнуты цели предприятия;
- 3) какая отдача от вложения этих ресурсов может быть получена в будущем?

На основе системы долгосрочных и оперативных планов осуществляют организацию запланированных работ, мотивацию персонала, контроль результатов и их оценку с помощью плановых показателей. Предприятие не в состоянии полностью устранить предпринимательский риск, но может снизить его негативные последствия с помощью умелого прогнозирования.

Как показывает практика экономики развитых стран, использование планирования создает для корпорации следующие преимущества:

- 1) дает возможность подготовиться к использованию будущих благоприятных возможностей;

- 2) проясняет многие возникающие проблемы;
- 3) стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- 4) улучшает координацию действий между структурными подразделениями предприятия;
- 5) увеличивает возможность обеспечения руководства компании полезной для него информацией;
- 6) способствует более эффективному распределению ресурсов и усилению контроля в компании.

Разработка российскими предприятиями финансовых планов (бюджетов) занимает важное место в системе мер по стабилизации их денежного хозяйства.

Определим основные понятия, связанные с финансовым планированием. С одной точки зрения, которой придерживается автор настоящего пособия, финансовое планирование – разновидность управленческой деятельности, направленная на достижение сбалансированности между движением денежных и материальных ресурсов предприятия, обеспечение платежеспособности, ликвидности и увеличение рентабельности активов, собственного капитала и продаж.

Согласно второму определению, которого придерживается ряд практикующих специалистов, финансовое планирование – процесс разработки финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития организации и повышению эффективности ее операционной и инвестиционной деятельности в предстоящем периоде.

Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период. Включает в себя составление операционных и капитальных бюджетов, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года. В России до недавнего времени такой план разрабатывали в форме баланса доходов и расходов (на год с поквартальной разбивкой).

Бизнес-план – плановый документ, составляемый для потенциальных инвесторов и кредиторов по реальному инвестиционному проекту (программе), в котором в сжатом виде и общепринятой в мировой практике последовательности разделов приводят основные параметры проекта и финансово-экономические показатели, характеризующие его эффективность. Финансовый план является одним из ключевых разделов бизнес-плана. К его разработке следует подойти особенно тщательно, так как он помогает ответить на главный вопрос, интересующий инвестора: когда и в каких формах будет обеспечен возврат инвестируемого капитала? Стратегия финансирования инвестиционного проекта завершает изложение финансового раздела бизнес-плана. Реальные проекты в рамках инвестиционной политики организации целесообразно согласовывать между собой по объемам и срокам реализации исходя из критерия достижения максимального общего экономического эффекта, получаемого в процессе инвестирования.

Бизнес-план разрабатывают, как правило, при создании нового предприятия (его структурного подразделения), освоении новых видов конкурентоспособной продукции, а также при кардинальном изменении финансовой и инвестиционной стратегии действующего предприятия на очередном этапе его развития.

Бюджет – оперативный финансовый план, составляемый, как правило, на срок до одного года, отражающий поступление и расходование средств по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. В практике управления финансами организации используют следующие виды бюджетов: текущие (операционные), финансовые и капитальный (инвестиционный). На практике существует и иная классификация.

Бюджетирование – процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования (например, бюджет доходов и расходов на предстоящий год, квартал или месяц).

Бюджетирование капитала – процесс разработки конкретных бюджетов по управлению капиталом предприятия – источникам формирования капитала (пассивы баланса) и их размещению (активы баланса). Например, бюджет по балансовому листу на предстоящий квартал, полугодие, год.

Бюджетный контроль – текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов, активов и пассивов планового баланса, определенных прогнозным бюджетом.

Смета – форма планового расчета, определяющая потребность организации в денежных ресурсах на предстоящий период (квартал, полугодие, год) и последовательность действий по исчислению показателей. Например, смета затрат на производство и реализацию продукции, содержание ведомственных объектов жилищно-коммунального и социального назначения. Данный термин широко применялся в плановой экономике при разработке техпромфинплана, стройфинплана, трансфинплана и т.п.

Значение внутрифирменного финансового планирования состоит в следующем:

- 1) намеченные стратегические цели организации выражают в форме финансово-экономических показателей: объем продаж, себестоимость проданных товаров, прибыль от продаж, инвестиции, денежные потоки и т.д.;
- 2) устанавливают стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и расчетов к ним, а также отчетов об их исполнении;
- 3) определяют приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации краткосрочных и долгосрочных планов предприятия;
- 4) краткосрочные (оперативные) финансовые планы (бюджеты) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки финансовой, инвестиционной и маркетинговой стратегии на рынке товаров (услуг), денег и капитала;

5) долгосрочные финансовые планы определяют будущую стратегию развития предприятия, его экономический потенциал.

В современных условиях роль финансового планирования принципиально изменилась по сравнению с тем, что было в централизованно управляемой экономике. Теперь предприятия сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение сегодня и на ближайшую перспективу. Во-первых, для того чтобы преуспеть в своей хозяйственной деятельности. Во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, государственными внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами и тем самым защитить себя от штрафных санкций.

Для этого целесообразно заранее рассчитывать доходы, прибыль, потребность в оборотном капитале и инвестициях, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъюнктуры, возможные нарушения договорных обязательств партнерами (покупателями и поставщиками).

Ключевая цель финансового планирования – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков от всех видов деятельности. Эта глобальная цель может быть разделена на локальные цели:

- обеспечение производственного, научно-технического и социального развития организации, прежде всего за счет собственных средств;
- увеличение прибыли преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;
- обеспечение финансового равновесия и ликвидности баланса организации, особенно в период реализации крупномасштабных инвестиционных проектов<sup>1</sup>;
- повышение инвестиционной привлекательности ценных бумаг на фондовом рынке, если предприятие является их эмитентом.

Финансовый план взаимосвязан с другими разделами бизнес-плана, т.е. с планами по производству продукции, закупок материальных ресурсов, маркетингу, инвестициям, научным исследованиям и разработкам.

Назначение финансового плана – прогноз среднесрочной финансовой перспективы на 1-3 года, а с другой стороны – определение текущих доходов, расходов и прибыли, а также ключевых финансовых коэффициентов финансовой устойчивости, рентабельности, деловой и рыночной активности<sup>2</sup>.

Среднесрочный финансовый план составляют, как правило, на год с распределением показателей по кварталам. Текущий на квартал – с помесечной разбивкой доходов и расходов.

---

<sup>1</sup> Под финансовым равновесием организации следует понимать такую характеристику достигнутого состояния ее финансовой деятельности, при котором потребность в приросте основного объема активов балансируется с возможностями формирования ресурсов за счет собственных источников (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

<sup>2</sup> Бочаров В.В. Финансовый анализ: Краткий курс. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.



В рамках годового и квартального финансовых планов не проявляется влияния внутримесячных отклонений от плановых показателей, что отражается на финансовом состоянии компании. Такие отклонения чаще встречаются в течение первых 15-20 дней месяца из-за сбоев в платежах за отгруженную продукцию и в оплате закупок материальных ресурсов. В данной ситуации целесообразно составить месячные финансовые планы (платежные балансы) с разбивкой валовых доходов и расходов по декадам или пятидневкам.

Важнейшие объекты финансового планирования:

- 1) выручка (нетто) от реализации продукции, работ и услуг;
- 2) себестоимость проданных товаров (работ, услуг);
- 3) прибыль и ее распределение по соответствующим направлениям;
- 4) фонды специального назначения и их использование (например, резервный фонд);
- 5) объем платежей в бюджетный фонд государства в форме налогов и сборов;
- 6) страховые взносы в государственные внебюджетные фонды;
- 7) плановая потребность в оборотных активах и источниках пополнения их прироста;
- 8) объем долгосрочных инвестиций и источники их финансирования и др.

В условиях конкурентной среды и прогнозируемого рынка сбыта товаров важное значение приобретают перспективные финансовые планы, выходящие за рамки одного года (на 2-3 года вперед). Например, разработка бизнес-плана инвестиционного проекта.

В любом случае основой финансовой стратегии организации остается самофинансирование. Оно складывается из собственных источников (чистой прибыли и амортизационных отчислений – более 50% от объема денежных ресурсов), привлеченных средств, а иногда и государственных. Привлеченные средства (например, кредиты банков и облигационные займы), являясь платными, существенно снижают рамки самофинансирования. Необходимость повышения доли собственных средств в общем объеме финансовых ресурсов должна побуждать организацию проводить более гибкую техническую, кадровую, маркетинговую и финансовую политику.

Для разработки финансового плана привлекают следующие информационные источники:

- 1) договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;
- 2) результаты анализа бухгалтерской отчетности (формы № 1-5) и выполнения финансовых планов за предыдущий период (квартал, полугодие, год);
- 3) прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее исходя из заказов, прогнозов спроса на нее, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку про-

дукции за наличные деньги и в порядке отсрочки платежей (коммерческий кредит). На основе показателей сбыта рассчитывают объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность продаж и другие параметры;

- 4) экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетную ставку Центрального банка РФ, минимальную месячную оплату труда и т.д.);
- 5) принятую дирекцией предприятия учетную политику на предстоящий год и др.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущей и инвестиционной деятельности организации.

## **1.2. Принципы финансового планирования**

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в коммерческой организации.

1. Принцип единства предполагает, что планирование должно носить системный характер. Понятие «система» означает:

- существование совокупности элементов подразделений (филиалов);
- взаимосвязь между ними;
- наличие единства направления развития подразделений, нацеленного на решение приоритетных задач предприятия.

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех подразделений становятся возможными в рамках вертикального единства компании.

2. Координация планов отдельных подразделений выражается в том, что:

- нельзя эффективно планировать деятельность одних подразделений вне связи с другими (например, цехов основного производства без увязки с работой транспортного, ремонтного, энергетического и складского хозяйства);
- всякие изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других. Таким образом, взаимосвязь и одновременность – ключевые черты координации планирования в организации.

3. Принцип участия означает, что каждый специалист (менеджер) компании становится участником плановой деятельности независимо от занимаемой должности и выполняемой им функции.

4. Принцип непрерывности заключается в том, что:

- процесс планирования существует систематически в рамках установленного цикла;
- разработанные планы непрерывно сменяют друг друга (план закупок сырья и материалов – план производства – план по маркетингу – план движения денежных средств).

В то же время неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений внутренней обстановки требуют корректировки и уточнения планов компаний.

5. Принцип гибкости тесно связан с предыдущим и заключается в придании планам и процессу планирования в целом особенности изменять свою направленность в связи с наступлением непредвиденных обстоятельств. Поэтому планы должны содержать так называемые «резервы безопасности» (производственных мощностей, материальных ресурсов и т.д.).

6. Принцип точности предполагает, что внутрифирменные планы должны быть детализированы и конкретизированы в той степени, в какой позволяют внутренние и внешние условия деятельности предприятия.

В развитие этих общих положений целесообразно конкретизировать принципы финансового планирования.

1. Принцип финансового соотношения сроков («Золотое банковское правило» – получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, т.е. капитальные вложения с длительным сроком за счет долгосрочных банковских кредитов и облигационных займов). Соблюдение данного принципа позволяет сохранить собственные средства для операционной деятельности и не отвлекать их из оборота на продолжительный срок.

2. Принцип платежеспособности – планирование денежных средств должно обеспечить платежеспособность компании в любое время года. В данном случае у нее должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечить своевременное погашение краткосрочных обязательств. В данном случае оборотные активы должны превышать краткосрочные обязательства, а собственные оборотные средства должны быть выше наиболее срочных обязательств перед поставщиками материальных ценностей.

3. Принцип рентабельности капиталовложений – для долгосрочных инвестиций целесообразно выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг, форфейтинг, инвестиционный налоговый кредит). Заемные средства выгодно привлекать лишь в том случае, если они повышают рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается действие эффекта финансового рычага (левериджа). Иными словами, финансовый леверидж представляет собой объективный фактор, возникающий с появлением заемных средств в объеме привлекаемого капитала, позволяющий получить дополнительную прибыль на собственный капитал.

4. Принцип сбалансированных рисков, особенно рисковые долгосрочные инвестиции, целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

5. Принцип приспособления к потребностям рынка – для компаний важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов и займов.

6. Принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать такие капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

Финансовое планирование в западных компаниях ориентируется на извлечение приемлемой прибыли и сохранение их позиций на рынке товаров и услуг. Под прибылью понимается чистая прибыль, оставшаяся в распоряжении предприятия после налогообложения. Поэтому при разработке финансовых планов руководство предприятия должно учитывать как налоговое бремя, так и возможность его понижения.

### **1.3. Финансовые ресурсы как объект внутрифирменного планирования**

Распределение и перераспределение стоимости произведенного продукта (дохода) с помощью финансов обязательно сопровождается движением денежных средств, принимающих форму финансовых ресурсов. Финансовые ресурсы, составляющие материальную основу финансов, образуют финансовый потенциал и создают благоприятные условия для ее производственного и научно-технического развития. На микроуровне они являются объектом учета, анализа, планирования, распределения и конкретного расходования на цели, предусмотренные в финансовом плане (бюджете) предприятия.

Любые управленческие решения, в которых задействованы финансовые ресурсы, всегда принимают в логической последовательности:

- выявляют потребность в финансировании;
- определяют возможность мобилизации источников финансовых ресурсов;
- выбирают финансовые ресурсы, которые можно с наибольшей выгодой использовать в процессе операционной и инвестиционной деятельности организации.

Такой подход создает возможности для разработки и принятия самого финансового плана (бюджета) предприятия. Форм собственности коммерческой организации оказывает существенное влияние на способы мобилизации и использования финансовых ресурсов. Схема мобилизации и использования данных ресурсов в промышленной акционерной компании (корпорации) приведена на рис. 1.1.

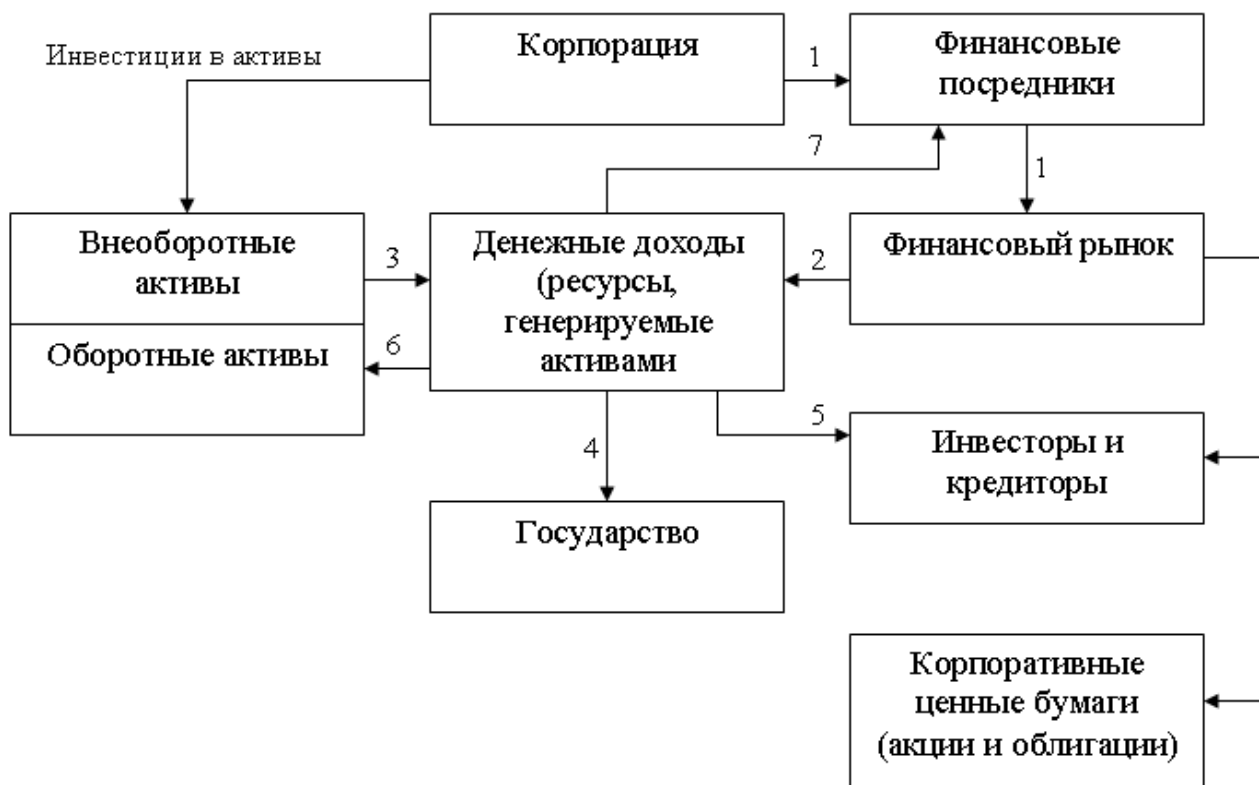


Рис. 1.1. Схема мобилизации и использования финансовых ресурсов в корпорации

Примечания:

1. Эмиссия корпоративных ценных бумаг для привлечения денежных средств (финансовых ресурсов).
2. Привлеченные денежные средства за счет выпуска корпоративных ценных бумаг.
3. Денежные доходы (средства), генерируемые активами.
4. Налоги и сборы в пользу государства.
5. Дивиденды и проценты, выплачиваемые инвесторам и кредиторам.
6. После выплаты налогов, дивидендов и процентов часть денежных средств реинвестируют в активы корпорации.
7. Комиссионное вознаграждение, которое причитается финансовым посредникам (оно может быть выплачено наличными деньгами).

Любая акционерная компания (корпорация) вправе привлекать финансовые ресурсы тремя основными способами: посредством использования собственных доходов (выручки от продаж), через выпуск акций и, наконец, путем привлечения кредитов и займов в различных формах.

В современной экономической литературе отсутствует однозначное определение понятия «Финансовые ресурсы». Так, проф. В.И. Родионова дает им следующую трактовку: «Финансовые ресурсы предприятия – это денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении субъектов хозяйствования и предназначенные для выполнения финансовых обязательств, осуществления затрат по расширению воспроизводства и экономическому сти-

мулированию работающих»<sup>3</sup>. Автор обоснованно полагает, что формирование финансовых ресурсов осуществляют за счет собственника и приравненных к ним средств, мобилизации ресурсов на финансовом рынке и поступлений средств от финансово-банковской системы в порядке перераспределения. В.М. Родионова основным источником финансовых ресурсов на действующих предприятиях считает стоимость реализованной продукции (услуг), различные элементы которой в процессе распределения выручки принимают форму денежных доходов и накоплений. К последним автор относит прибыль, амортизационные отчисления, выручку от реализации выбывшего имущества, устойчивые пассивы и др.

По мнению проф. Д.С. Молякова, «научное понятие категории «финансовые ресурсы» тесно связано с такой более высокой по степени абстракции категорией, как «финансы». Распределение и перераспределение стоимости при помощи финансов обязательно сопровождается движением денежных средств, принимающих специфическую форму финансовых ресурсов»<sup>4</sup>. Далее автор делает обоснованный вывод, что финансовые ресурсы являются материальным носителем финансовых отношений. Профессор Д.С. Моляков считает, что на уровне предприятия структура финансовых ресурсов определяется доходом собственными источниками – валовым доходом и амортизацией.<sup>5</sup>

Автор данного пособия полагает, что финансовые ресурсы выражают реальный денежный оборот предприятий (поток денежной наличности). Источником их образования являются все денежные доходы и поступления средств, как внутренние, так и внешние. Потенциально финансовые ресурсы формируют на стадии производства, где создается новая стоимость и осуществляется перенос старой стоимости на готовый продукт, но именно потенциально, поскольку работники предприятий производят не финансовые ресурсы, а продукты труда в натуральной форме. Последние продают на рынке, где они и получают денежную оценку.

Реальное формирование финансовых ресурсов начинается только на стадии распределения, когда стоимость реализована и из выручки от продаж товаров выделяют отдельные элементы стоимости (фонды возмещения, оплаты труда и прибыль). Не случайно прибыль, создаваемая на стадии производства, количественно формируется на стадии распределения в виде разницы между выручкой (нетто) от продаж и полной себестоимостью проданных товаров.

Классификация финансовых ресурсов хозяйствующих субъектов представлена на рис. 1.2. Они являются источником для образования целевых денежных фондов (потребления, накопления и резервного).

---

<sup>3</sup> Родионова В.М. Финансы. – М.: Финансы и статистика, 1995. – С. 115.

<sup>4</sup> Моляков Д.С., Шохин Е.М. Теория финансов предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2000. – С. 85.

<sup>5</sup> Там же. – С. 86.

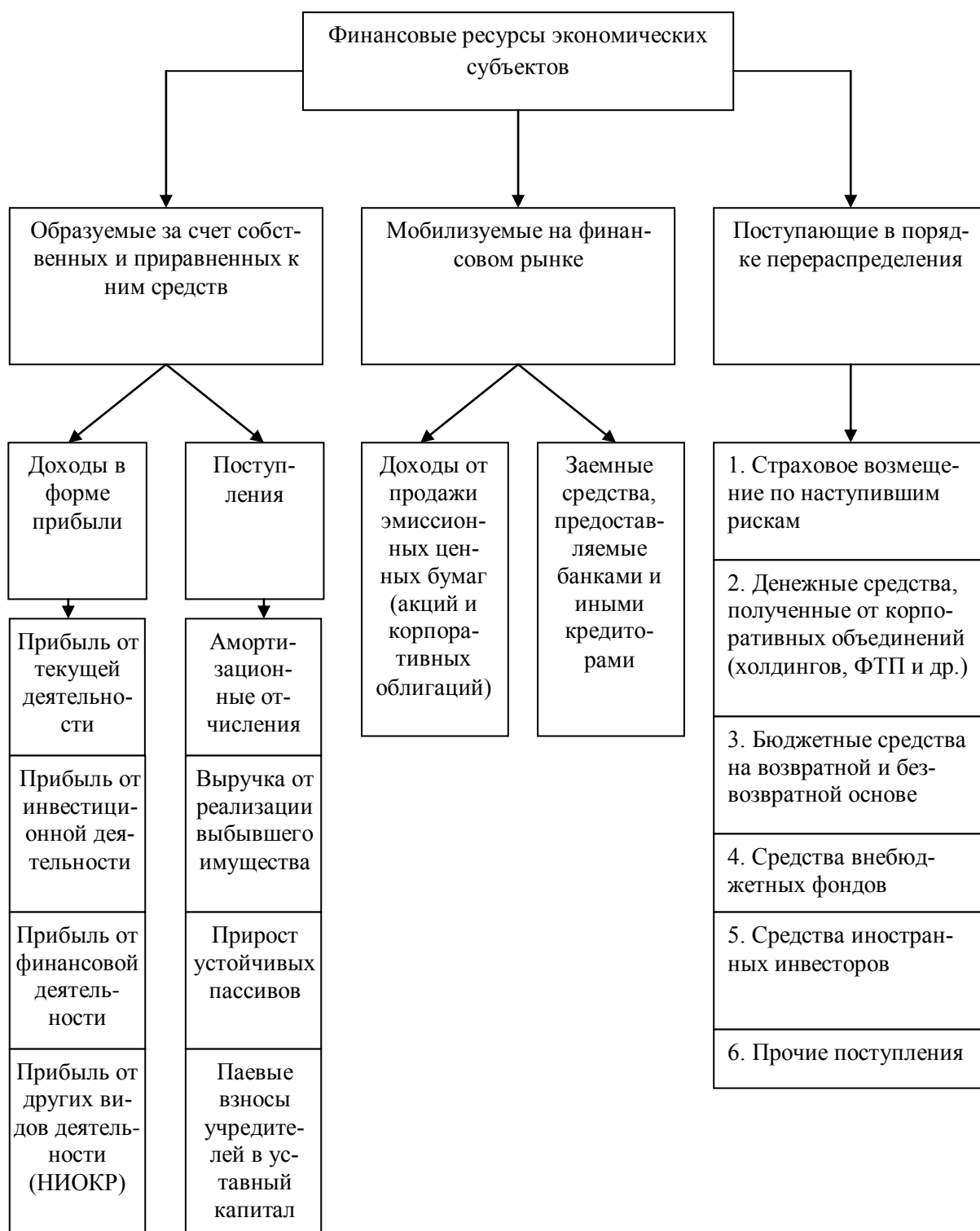


Рис. 1.2. Состав финансовых ресурсов организации

Ускорение темпов экономического роста, оздоровление бюджетной системы государства и финансов организации во многом зависит от рационального использования финансовых ресурсов на макро- и микроуровнях.

Важное значение для субъектов хозяйствования имеет структура источников образования финансовых ресурсов, и в первую очередь, доля собственных средств, характеризуемая коэффициентом самофинансирования ( $K_{CF}$ ):

(1.1)

где  $I_{CC}$  – источники собственных средств в форме чистой прибыли и амортизационных отчислений;  $\Phi_r$  – общий объем финансовых ресурсов, которыми располагает организация (собственные, заемные и привлеченные средства).

Рекомендуемое значение коэффициента более 0,5 или 50%. Высокий удельный вес заемных средств (более 50%) усложняет финансовую деятельность предприятия за счет дополнительных выплат кредиторам и инвесторам в форме выплат процентов и дивидендов, комиссионного вознаграждения и часто делает его баланс неликвидным.

Вторым параметром, характеризующим использование финансовых ресурсов, является коэффициент финансовой зависимости ( $K_{ФЗ}$ ):

(1.2)

где  $I_{ЗС}$  – источники заемных средств,  $I_{CC}$  – источники собственных средств.

Он показывает соотношение между источниками заемных и собственных средств организации. Рекомендуемое значение данного параметра 0,67 (40% / 60%).

Обратным коэффициенту финансовой зависимости является коэффициент финансирования ( $\Phi_{фин}$ ). Он выражает соотношение между собственными и заемными финансовыми ресурсами:

(1.3)

Рекомендуемое значение показателя 1,5 (60% / 40%).

Второй и третий параметры ( $K_{ФЗ}$  и  $K_{фин}$ ) характеризуют структуру финансовых ресурсов и используются экономическими службами предприятия в аналитической и плановой работе.

Наличие в необходимых размерах финансовых ресурсов предопределяет финансовое благополучие хозяйствующего субъекта, т.е. его финансовую независимость и платежеспособность в любой период года. Потребность в финансовых ресурсах устанавливают в прогнозе доходов и расходов организации на предстоящий год (квартал). Поэтому они являются объектом финансового учета, планирования, бюджетирования и контроля.



## 1.4. Методы и условия эффективного планирования

Ключевой аспект финансового планирования – правильно выбранная стратегия. В стратегическом планировании деятельность компании оценивают с учетом не только влияния внутренних факторов, но и воздействия внешней среды.

В состав элементов стратегии включают:

- стратегический анализ;
- корпоративную стратегию;
- функциональные стратегии (продукты и услуги, бизнес-процессы, менеджмент, ресурсы).

Стратегический анализ содержит следующие элементы:

- SWOT-анализ (возможности компании, коммерческий риск, сильные и слабые стороны фирмы, философия бизнеса);
- организационный анализ;
- управленческий анализ;
- финансовый анализ;
- маркетинговый анализ.

Необходимыми элементами бизнес-процессов являются: снабжение, производство, сбыт готовой продукции.

Стратегия финансового планирования организации тесно связана с определением ее центров доходов (прибыли) и центров затрат. Под центром доходов понимают подразделение, которое приносит предприятию максимальную прибыль. Под центром затрат – подразделение, которое несет максимум издержек в производственно-коммерческом процессе. Например, многие западные компании придерживаются правила «двадцать на восемьдесят», т.е. 20% затрат капитала должны обеспечивать 80% прибыли. Следовательно, остальные 80% вложений капитала приносят только 20% прибыли.

Методы планирования – конкретные приемы и способы проведения плановых расчетов. Планирование финансовых показателей осуществляют с помощью нескольких методов, к которым относятся:

- 1) расчетно-аналитический;
- 2) нормативный;
- 3) балансовый;
- 4) оптимизации плановых решений;
- 5) экономико-математическое моделирование.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования заключается в том, что на основе достигнутой величины финансовых показателей прогнозируют их величину на будущий период. Данный метод применяют в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенным на основе изучения их динамики за ряд периодов (месяцев, лет).

Путем использования такого метода может быть установлена плановая потребность в оборотных активах, величина амортизационных отчислений и прибыли.

При использовании этого метода часто прибегают к экспертным оценкам.

Нормативный метод планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и нормативов определяют потребность организации в финансовых ресурсах и источниках их образования. Такими нормативами являются ставки налогов, тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды, норма амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента коммерческих банков, минимальный размер уставного и резервного капитала для акционерных обществ и др.

В финансовом планировании применяют целую систему норм и нормативов:

- федеральные;
- региональные;
- местные;
- отраслевые;
- нормативы самого предприятия.

Федеральные нормативы являются обязательными для всей территории России. К ним относятся:

- ставки федеральных налогов;
- нормы амортизации по отдельным группам основных средств;
- ставки рефинансирования коммерческих банков, устанавливаемые Банком России, и нормативы обязательных резервов, депонируемых в Центральном банке России;
- нормативы размещения страховых резервов страховщиков, утверждаемые Министерством финансов РФ;
- тарифы страховых взносов в государственные внебюджетные фонды;
- нормативы отчислений от чистой прибыли в резервные фонды акционерных обществ открытого и закрытого типа (в размере не менее 5%);
- минимальная месячная оплата труда;
- минимальный размер уставного капитала для акционерных обществ открытого и закрытого типа;
- предельный размер привилегированных акций в общем объеме уставного капитала акционерных обществ (не более 25% его общей величины и др.).

Региональные и местные нормативы действуют в отдельных субъектах РФ и утверждаются представительными и исполнительными органами власти. Они охватывают, как правило, ставки региональных налогов и сборов. Отраслевые нормативы применяют в рамках отдельных отраслей или видов экономической деятельности (акционерные общества, предприятия с иностранными инвестициями, малые предприятия).

Нормативы предприятия разрабатывают сами хозяйствующие субъекты и используют их для регулирования производственно-коммерческого процесса, а

также для контроля за эффективным использованием ресурсов. В состав этих нормативов включают:

- нормативы плановой потребности в оборотных активах;
- нормативы кредиторской задолженности, постоянно находящейся в обороте предприятия (устойчивые пассивы);
- нормы запасов сырья и материалов, заделов незавершенного производства, запасов готовой продукции и товаров на складе в днях;
- нормативы распределения чистой прибыли на потребление, накопление и резервные фонды;
- норматив отчислений в ремонтный фонд (в процентах к среднегодовой стоимости основных средств) и др.

Нормативный метод планирования является самым простым и доступным. Зная норматив и объемный показатель, можно легко вычислить планируемый финансовый показатель. Поэтому актуальной проблемой управления корпоративными финансами является разработка экономически обоснованных норм и нормативов для формирования и использования контроля за их соблюдением каждым структурным подразделением (филиалом) предприятия. В данной модели расчета рекомендуют учитывать одновременный расход (оборот) ресурсов на соответствующих стадиях финансово-эксплуатационного цикла (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Расчет плановой потребности предприятия в оборотных средствах на различных стадиях финансово-эксплуатационного цикла

Плановая продолжительность финансово-эксплуатационного цикла, дни	Плановый однодневный оборот (расход) ресурсов, тыс. руб.	Плановая потребность в оборотных средствах, тыс. руб.
Период снабжения (закупки, материальных ресурсов), 50	Материальные затраты, 60	3000
Период производства, 20	Затраты на выпуск продукции, 70	1400
Период сбыта продукции, 5	Производственная себестоимость продукции, 90	450
Период расчетов с покупателями, 15	Объем продаж товаров в кредит, 25	375
Всего, 90	-	5225

Содержание балансового метода планирования финансовых показателей состоит в том, что благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и потребности в них. Балансовый метод применяют при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов (накопления и

потребления), квартального плана доходов и расходов, месячного платежного календаря (баланса) и др. Например, балансовая увязка по денежным фондам имеет вид:

$$O_{\text{НП}} + П = Р + O_{\text{КП}}, \quad (1.4)$$

где  $O_{\text{НП}}$  – остаток средств фонда на начало расчетного периода;

$П$  – поступление средств в фонды;

$Р$  – расходование средств из фондов;

$O_{\text{КП}}$  – остаток средств фонда на конец расчетного периода (квартала, года).

Содержание метода оптимизации плановых решений сводится к составлению нескольких вариантов плановых расчетов, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом можно применить различные критерии выбора:

- 1) минимум приведенных затрат;
- 2) минимум текущих затрат;
- 3) минимум вложений капитала при наибольшей эффективности его использования;
- 4) минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости авансированных средств;
- 5) максимум приведенной прибыли;
- 6) максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- 7) максимум доходности капитала (сумма прибыли, приходящаяся на рубль вложенного капитала);
- 8) максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум денежных потерь (учет влияния финансового, кредитного, процентного, валютного и иных рисков).

Приведенные затраты представляют собой сумму текущих расходов и капитальных вложений, приведенных к идентичной размерности в соответствии с принятыми нормативами эффективности. Они определяются по формуле:

$$Z_{\text{ПРИВЕД. (МИН.)}} = Z_{\text{М}} + Z_{\text{Е}} \times K_{\text{Н}}, \quad (1.5)$$

где  $Z_{\text{М}}$  – текущие затраты;  $Z_{\text{Е}}$  – единовременные затраты (капитальные вложения);  $K_{\text{Н}}$  – нормативный коэффициент эффективности капиталовложений.

В современных условиях  $K_{\text{Н}} = 0,15$ , что соответствует нормативному сроку эффективности капиталовложений.

$T_{\text{ОК}}$  – период окупаемости капиталовложений. Приведенную прибыль рассчитывают по формуле:

$$П_{\text{П}} = П - Z_{\text{Е}} \times K_{\text{Н}}, \quad (1.6)$$

где  $\Pi_{\text{п}}$  – приведенная прибыль,  $\Pi$  – текущая прибыль.

Метод экономико-математического моделирования в финансовом планировании позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данную взаимосвязь выражают через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное описание экономических процессов с помощью экономических символов и приемов (уравнений, неравенств, графиков, таблиц и др.). В модель включают только основные (определяющие) факторы. Она может базироваться на функциональной или корреляционной связи.

Функциональную связь выражают уравнением вида:

$$y = \tilde{\tau}(x), \quad (1.7)$$

где  $y$  – соответствующий показатель;  $\tilde{\tau}(x)$  – функциональная связь исходя из показателя ( $x$ ).

Корреляционная связь – это вероятная зависимость, которая проявляется только в общем виде и при большом количестве наблюдений. Данная связь выражается уравнениями регрессии различного вида.

Например, однофакторные модели (уравнения 1.8) типа:

$$\begin{aligned} \text{линейного: } y &= a_0 + a_1 \cdot x; \\ \text{параболы: } y &= a_0 + a_1 \cdot x + a_2 \cdot x^2; \end{aligned} \quad (1.8)$$

гиперболы:

Многофакторные модели (уравнения 1.9) вида:

$$\text{линейного: } y = a_0 + a_1 \cdot x + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n; \quad (1.9)$$

$$\text{логарифмического: } \log y = a_0 + a_1 \cdot \log x_1 + a_2 \cdot \log x_2 + \dots + a_n \cdot \log x_n,$$

где  $a_0, a_1, a_2, a_n$  – параметры уравнения.

Модель (т.е. уравнение) линейной зависимости применяют при равномерном изменении (увеличении или уменьшении) показателя  $y$  в связи с изменением фактора  $x$ .

Модель параболической зависимости используют в случае ускоренного убывания результативного признака (показатель  $y$ ) при равномерном увеличении факторного признака (фактор  $x$ ).

Гиперболическую зависимость применяют при обратной связи между показателем и фактором, т.е. при снижении величины показателя  $y$  и увеличении величины фактора  $x$ . Например, рост зависимости уровня себестоимости проданных товаров от величины объема продаж имеет вид:

где  $y$  – уровень себестоимости к объему продаж, %;  $x$  – объем продаж, руб.;  $a_0$  – уровень переменных расходов, который является стабильным при любом значении  $x$ , %;  $a_1$  – сумма условно-постоянных расходов, уровень которых ( ).

При использовании моделей планирования приоритетное значение имеет определение периода исследования. Он должен выбираться с учетом однородности исходных данных. Следует иметь в виду, что короткий период (квартал) не позволяет установить общие закономерности. При этом нельзя брать и слишком длительный период (квартал), так как любые экономические явления нестабильны и могут изменяться в течение продолжительного лага. На практике целесообразно использовать для перспективного планирования годовые финансовые показатели за предшествующие 3-5 лет, а для текущего (годового) планирования – квартальные данные за 1-2 года. При значительных изменениях условий работы предприятия в плановом периоде в рассчитанные на базе экономико-математических моделей показатели вносят необходимые коррективы.

Экономико-математическое моделирование позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей (включая прибыль, оборотные активы, инвестиционные проекты и др.).

Построение экономико-математической модели складывается из нескольких этапов:

- 1) изучение динамики финансового показателя за определенное время (год) и выявление факторов, влияющих на эту динамику;
- 2) расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от определяющих факторов (например, прибыли и оборотных активов от объема продаж);
- 3) разработка различных вариантов прогноза финансового показателя;
- 4) анализ и экспертная оценка возможной динамики финансового показателя;
- 5) выбор оптимального варианта, т.е. принятие планового решения.

В экономико-математическую модель должны включаться не все, а только ключевые факторы. Проверка обоснованности модели осуществляется практикой. Важное значение для обоснованности модели имеет ее представительность, т.е. длительность наблюдений за изучаемым объектом. Обоснованность выбранных моделей проверяют путем расчета среднеквадратического (стандартного) отклонения полученных данных от фактических и определения коэффициента вариации.

Среднеквадратическое отклонение ( $\delta$ ) устанавливают по формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum(y - y_x)^2}{n}} \quad (1.10)$$

где  $y$  и  $y_x$  – фактическая и расчетная сумма прибыли соответственно,  $n$  – число случаев наблюдений.

Коэффициент вариации (Кв) представляет собой процентное отношение среднего квадратического отклонения к среднеарифметической величине расчетного показателя (прибыли):

(1.11)

где  $\delta$  – среднее квадратическое отклонение. тыс. руб.;  $\bar{y}$  – среднеарифметическая величина прибыли, тыс. руб.

(1.12)

Коэффициент вариации показывает, что если степень отклонения расчетных показателей от фактических составляет незначительную величину, то следует сделать вывод о возможности использования данной модели для планирования (прогноза) прибыли.

Основными условиями эффективного финансового планирования являются:

1) четкое определение миссии и целей деятельности предприятия, в соответствии с которыми строится система планирования (что должно быть достигнуто; время достижения цели; какое подразделение выполняет задачу по достижению цели);

2) наличие в организации квалифицированных специалистов, способных составлять точные и обоснованные финансовые, маркетинговые и инвестиционные планы (прогнозы);

3) наличие компьютерного и программного обеспечения плановой работы;

4) система учета и контроля за реализацией финансовых планов (бюджетов).

Соблюдение данных условий на практике позволит оптимизировать плановую и аналитическую работу в коммерческих организациях.

## Глава 2

# ПРАКТИКА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В РОССИИ И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

### 2.1. Зарубежный опыт финансового планирования

Для принятия финансовых и инвестиционных решений западные ученые-экономисты предлагают использовать разнообразные методы, модели и процедуры, позволяющие тем или иным способом выбирать оптимальный вариант развития компании. Основными моделями финансового планирования и прогнозирования являются:

- 1) построение плана на базе изменения объема продаж;
- 2) регрессивное прогнозирование;
- 3) имитационное моделирование;
- 4) линейное программирование;
- 5) планирование опционов.

Исходными данными для практического применения этих моделей является разнообразная внутренняя и внешняя информация, которой располагает компания. Результатом применения моделей финансового планирования и прогнозирования служат варианты прогноза финансовых отчетов: баланса активов и пассивов, отчета о прибылях и убытках и отчета о движении денежных средств, а также прогнозные значения таких важных показателей, как курс акции (PPS), дивиденд на акцию (DPS) и прибыль на акцию (EPS). Привлекательность любой модели зависит от правильности ее формулирования и построения.

Приоритетность выбранной модели финансового планирования для пользователя определяется следующими признаками:

- исходные предположения и результаты должны быть достоверными;
- модель должна обладать гибкостью для ее использования в различных ситуациях;
- исходная информация и полученные результаты должны быть понятны пользователю и не требовать от него специальной подготовки;
- модель должна учитывать взаимосвязь между финансовыми и инвестиционными решениями, а также решениями о дивидендах.

Рассмотрим более подробно содержание каждой модели:

I. Построение финансового плана на базе динамики объема продаж.

Это самый доступный и часто применяемый на практике метод. Процедура данного метода основана на двух предположениях:

- 1) изменения всех статей активов и некоторых статей пассива баланса (например, акционерного капитала) пропорциональны объему продаж;
- 2) сложившиеся к моменту планирования статьи актива и пассива баланса являются оптимальными для текущего объема продаж и могут быть экстраполированы на принятую в плане дату. С помощью этого метода возможно также индексировать статьи отчета о прибылях и убытках и определить будущую прибыль компании.



При использовании данной модели нужно учитывать следующие обстоятельства:

- чем быстрее растет объем продаж, тем выше потребность формы во внешнем финансировании;
- увеличение объема продаж требует прироста активов. Если прироста объема продаж не планируется, то и потребность в новых активах отсутствует;
- любой перспективный прирост активов должен быть обеспечен соответствующими источниками финансирования. Средства для этого появляются за счет пропорционального прироста пассивов. Кроме того, на увеличение активов может быть направлена часть чистой прибыли, оставшейся после выплаты дивидендов акционерам;
- если темп прироста объемов продаж достаточно низок (не более 3-5% в год), то спонтанного прироста нераспределенной прибыли и кредиторской задолженности будет достаточно для необходимого прироста активов. Однако если темп прироста объема продаж превысит некоторый предел, тогда потребуются внешние источники финансирования. Поэтому данный вариант требует дополнительного изучения и расчетов со стороны менеджеров компании. Потребность во внешнем финансировании устанавливается по формуле:

Потребность во внешнем финансировании = Потребность в приросте активов – Прирост нераспределенной прибыли – Спонтанный прирост кредиторской задолженности. (2.1)

## II. Регрессивное прогнозирование.

Данную модель используют чаще предыдущей, так как далеко не во всех случаях значения разных показателей финансовых отчетов изменяются в прямой зависимости от объема продаж. Простую линейную регрессию используют на практике для оценки будущей потребности в активах, уровня запасов и влияния инфляции. Множественная регрессия дает возможность установить вид зависимости с учетом дополнительных факторов: номенклатуры реализуемой продукции, изменения цен на сырье и материалы и др. Эти методы могут дать достаточно правдивые оценки в случаях, когда зависимости между показателями нелинейны или учитывают влияние других факторов помимо изменения объема продаж. Для анализа взаимосвязи решений об инвестициях, финансировании и дивидендах ученый-экономист из США Спайс в 1974 году предложил пять уравнений множественной регрессии, характеризующих дивиденды, чистые краткосрочные инвестиции в оборотные активы, валовые долгосрочные инвестиции, валовые долгосрочные инвестиции в основной капитал, эмиссию новых акций и нового долга (облигаций). Результатом применения модели является вывод, что в рамках корпорации решения об инвестициях, финансирова-

нии и дивидендах принимают одновременно, поскольку они тесно связаны между собой.

### III. Имитационное моделирование.

Многие из современных методов финансового планирования связаны с имитационным моделированием, которое позволяет прогнозировать последствия альтернативных инвестиционных и финансовых решений при различных исходных ограничениях о будущих событиях. Методы имитационного моделирования позволяют сочетать планирование инвестиций в основной и оборотный капитал и источники их финансирования, оценивать риск привлечения заемных средств (финансовый леверидж) при разных исходных сценариях развития корпорации и экономики страны в целом. Они помогают финансовым менеджерам разрабатывать прогнозные бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств и др. Однако приоритетное значение имеет прогноз платежеспособного спроса и план маркетинга, так как будущий объем продаж является ключевым параметром при моделировании финансовых решений.

Составной частью имитационного моделирования является система алгебраических уравнений, используемых в финансовом планировании. Она была предложена в начале 70-х годов прошлого столетия американскими учеными Уорреном и Шелтоном.<sup>6</sup>

Модель, получившая название «Finplan» охватывает всю сферу финансового планирования в корпорации. Она не направлена на оптимизацию конкретных показателей, но обеспечивает финансистов полезной информацией. Данная модель позволяет прогнозировать будущую финансовую устойчивость корпорации при изменении таких независимых переменных, как объем продаж и нераспределенная прибыль, соотношение долга и акционерного капитала и др. Модель «Finplan» представляет собой систему из 20 уравнений, которые отражают такие ключевые параметры, как:

- вычисление объема продаж и дохода до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) за ряд лет;
- определение потребности в финансировании для желаемого уровня активов;
- вычисление суммарной потребности в активах;
- определение доходности акций и пр.

Итак, основой модели «Finplan» является установление взаимосвязи между финансовой, инвестиционной и дивидендной политикой корпорации на ближайшие 2-5 лет. Однако главным достоинством модели является то, что она позволяет осуществлять анализ чувствительности (отзывчивости). Это значит, что изменяя значение одного или нескольких исходных параметров, финансист может иметь представление о влиянии принимаемых решений на будущую ус-

<sup>6</sup> См.: Ли Ченг Ф., Финнерти Д.И. Финансы корпораций: теория, методы и практика. Пер. с англ. – М: Инфра – М, 2000. – С. 554-561.

тойчивость компании в динамично развивающейся рыночной среде. В качестве таких параметров могут быть выбраны:

- рост объема продаж;
- рентабельность продаж (операционная прибыль – EBIT, деленная на объем продаж)
- соотношение цены и прибыли на акцию (цена акции, деленная на прибыль на акцию);
- процент по новому долгу;
- коэффициент прироста долга к акционерному капиталу.

#### IV. Линейное программирование.

Применение оптимизационных возможностей линейного программирования предполагает необходимость выбора целевой функции. Например, максимизацию стоимости (цены) компании. Модель линейного программирования позволяет оптимизировать эту целевую функцию при соблюдении установленных ограничений.

Рекомендуют соблюдать три этапа подготовки задачи для ее решения методом линейного программирования:

- 1) четко обозначить исходные управляемые переменные;
- 2) выделить целевую функцию, подлежащую максимизации или минимизации, и представить ее в формализованном виде. Чаще всего в качестве такой целевой функции выбирают максимизацию прибыли или минимизацию издержек;
- 3) на базе искомых переменных посредством линейных уравнений или неравенств устанавливают набор ограничений. Модели линейного программирования обычно используют для расширения прикладных задач по максимизации прибыли, выбору инвестиционных проектов и разработке прогнозных финансовых планов.

Наибольшее распространение в практике США получила оптимизационная модель «Lonyer», предложенная учеными-экономистами Майерсом и Погом.<sup>7</sup> Данная модель позволяет оптимизировать управленческие решения, т.е. разработать наиболее приемлемый для корпорации финансовый план в рамках заданных допущений и ограничений.

Главным достоинством модели является то, что она построена на теоретических концепциях корпоративных финансов, а не на бухгалтерской отчетности и базируется на развитой концепции рынка капитала. Цель данной модели – максимизация чистой приведенной стоимости компании. Она основана на принципе слагаемости стоимостей и концепции Модильяни-Миллера, согласно которой главным преимуществом долга является налоговый щит, создаваемый процентными выплатами за заемный капитал.

---

<sup>7</sup> Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М: Олимп – Бизнес, 1997. – С. 783-791.

## V. Планирование опционов.

Довольно часто финансовое планирование представляет собой систему многоуровневых решений. На практике возникает ситуация, когда корпорации начинают осваивать новые рынки сбыта продукции исходя из выбранной маркетинговой стратегии. Это не означает, что текущие капиталовложения сразу же обеспечат положительную величину чистой приведенной стоимости. Однако они укрепляют позиции компании на товарном и финансовом рынках и создают возможности для будущих инвестиций. Иными словами, это означает двухуровневый процесс принятия решений.

На первом уровне инвестиционные проекты могут представлять определенный интерес для компании, прежде всего из-за тех возможностей, которые они способны принести в будущем. Инвестиционный менеджер мог бы оценить эффективность проектов первого уровня и их потенциальную стоимость, используя теорию оценки опционов.

Отметим, что опцион (опционный контракт) выражает возможность выбора момента в течение месяца (или иного срока) по контракту на активы компании, когда продавец действительно может осуществить поставку товара покупателю. Опционный контракт дает право (но не обязанность) его владельцу продать (или купить) соответствующий актив по указанной цене определенному покупателю (приобрести у указанного продавца) в установленный период или на дату исполнения сделки.

На практике существуют три наиболее распространенных вида реальных опционов, положенных в основу планирования инвестиционных проектов:

- 1) опцион на продолжение инвестиций, если реализуемый проект эффективен;
- 2) опцион на отказ от проекта;
- 3) опцион на выжидание и изучение ситуации, прежде чем вкладывать денежные средства.

Реальные опционы позволяют менеджерам компании увеличивать ее стоимость, расширяя благоприятные возможности или понижая потери. Поэтому при рассмотрении крупных инвестиционных предложений реальный опцион часто является ключевым при принятии решений.

На втором уровне (последующие проекты) менеджер сталкивается со стандартной проблемой долгосрочных инвестиций (капиталовложений). Часто принятие управленческих решений распадается на три и более уровней. Например, процесс технологических нововведений от начала проведения базовых исследований до разработки нового продукта (пилотного проекта). Капиталовложение в разработку нового продукта можно рассмотреть как покупку опциона на организацию пилотного производства и рыночных испытаний, поскольку компания приобретает опцион на покупку другого опциона. Следовательно, финансовое планирование можно рассматривать не как поиск одного варианта инвестирования, а как управление портфелем опционов (их совокупность), которыми располагает компания.

Финансовое планирование можно представить как следующий последовательный процесс:

- 1) покупка реальных опционов;
- 2) поддержание этих реальных опционов, так как, в отличие от финансовых опционов, они базируются на новых технологиях выпуска готового продукта, предоставляющих фирме конкурентные преимущества;
- 3) реализация выгодных реальных опционов в подходящий момент;
- 4) отказ от опционов, которые выходят за рамки капитального бюджета компании и требуют высоких затрат на их поддержание исходя из опционного подхода к планированию. Стоимость проекта (компании) = Чистая приведенная стоимость – NPV (как стоимость заданного сценария) + Стоимость реального опциона. (2.2)

Отметим, что идеального метода финансового планирования (или прогнозирования) не существует. Поэтому в каждом конкретном случае финансовый менеджер должен оценить последствия многих финансовых решений, чтобы выбирать наиболее оптимальное из них.

## 2.2. Практика финансового планирования в России

До 1991 года практически все государственные предприятия разрабатывали годовой финансовый план (с поквартальной разбивкой показателей) в форме баланса доходов и расходов. Методика составления данного документа (в составе техпромфинплана) была рекомендована Министерством финансов СССР в 1988 году. Финансовый план в рекомендованной форме позволял сравнивать все плановые доходы и расходы и увязывать направления использования средств с соответствующими источниками финансирования, а также определить взаимоотношения с бюджетной и кредитной системами. Этот документ в условиях плановой экономики составляли на пять лет с распределением показателей по годам исходя из стоимостных параметров, доводимых до каждого предприятия его вышестоящей организацией, на основе контрольных цифр и индивидуальных экономических нормативов. В большей мере баланс доходов и расходов разрабатывали не для самого предприятия, а для его вышестоящей организации, финансовых органов и банков.

С изменением в 1992 году правового статуса многих государственных предприятий (вследствие их приватизации), либерализацией цен, принципиальными изменениями в бухгалтерском учете и отчетности разработка баланса доходов по традиционной форме стала неприемлемой. Поэтому многие предприятия (особенно вновь создаваемые коммерческие организации) практически перестали составлять перспективные и текущие финансовые планы. Что касается бизнес-планов, то они только начинают разрабатываться коммерческими организациями в основном для получения иностранных инвестиций и государственной поддержки. Рекомендуемый перечень показателей бизнес-плана представлен на рис. 2.1.

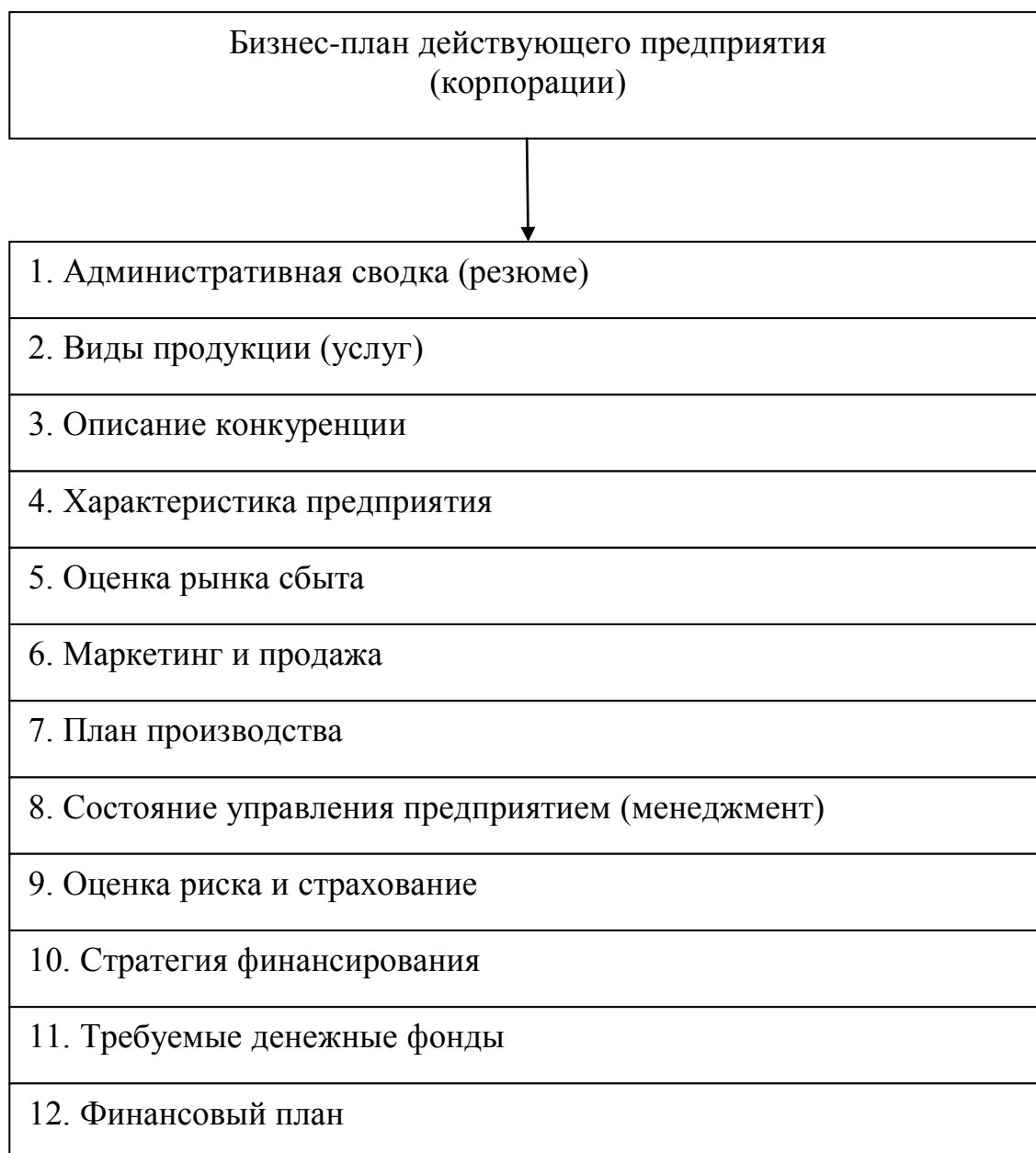


Рис. 2.1. Содержание бизнес-плана предприятия (корпорации)

Необходимо отметить, что в современных условиях нельзя просто сравнивать отечественный и зарубежный опыт в части разработки финансовых планов. Отечественный опыт находится в начальной стадии развития, поскольку отсутствуют статические ряды показателей для проведения глубоких разработок в данной области финансовой науки. Однако многие российские ученые-экономисты все же пытаются различными путями подойти к решению проблемы внутрифирменного финансового планирования. Поэтому разрыв между отечественными и зарубежными разработчиками будет со временем сокращаться. Следует также отметить, что механический перенос зарубежного опыта на практику работы предприятий России неприемлем.

Основное отличие зарубежного опыта заключается в более широкой интерпретации термина «планирование». Под ним понимают направление дея-

тельности предприятия, связанное с прогнозированием и бюджетированием капитала, доходов и расходов (составление бюджет-смет). Причем прогнозирование осуществляют на более длительный, чем в нашей стране, период – 3-5 лет. Система финансовых планов (бюджетов) западных корпораций (а теперь и многих крупных компаний в России) включает:

- 1) прогноз отчета о прибылях и убытках;
- 2) прогноз баланса активов и пассивов;
- 3) прогноз отчета о движении денежных средств;
- 4) прогноз отчета об изменениях капитала;
- 5) прогноз ключевых финансовых показателей (объема продаж, издержек производства и обращения, прибыли, рентабельности активов и собственного капитала, курса акций и т.д.);
- 6) долгосрочный бюджет капиталовложений и оценку эффективности инвестиционных проектов;
- 7) долговременную стратегию финансирования корпорации за счет собственных заемных и привлеченных средств.

Разработка бюджет капиталовложений предполагает:

- 1) классификацию инвестиционных проектов;
- 2) сравнение и оценку альтернативных проектов при помощи анализа показателей чистой приведенной стоимости (NPV, внутренней нормы доходности (IRR), индекса доходности и периода окупаемости капиталовложений);
- 3) выбор наиболее перспективных проектов для включения их в инвестиционный бюджет.

Сущность долгосрочной стратегии финансирования заключается в:

- 1) установлении источников долгосрочного финансирования (внутренних и внешних) и способов использования финансовых ресурсов;
- 2) выборе способов увеличения долгосрочного капитала;
- 3) определении объема и структуры капитала.

К основным оперативным финансовым планам (бюджетам) относятся:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет движения денежных средств (притока и оттока денежных средств);
- 3) бюджет по балансовому листу (бюджет активов и пассивов баланса).

Процедура финансового планирования включает ряд этапов:

- 1) анализ финансовых показателей за предыдущий период по данным бухгалтерской отчетности;
- 2) долгосрочное финансовое планирование (на период свыше одного года);
- 3) краткосрочное финансовое планирование (на период до одного года);
- 4) практическое внедрение планов и контроль за их выполнением.

Важнейшим фактором обеспечения финансовой устойчивости организации в краткосрочном периоде является система бюджетирования, состоящая из:

- 1) система бюджетного планирования в структурных подразделениях (филиалах);
- 2) системы сквозного (комплексного) бюджетного планирования деятельности предприятия (в целом).

Система краткосрочного финансового планирования (бюджетирования) включает:

- 1) процесс формирования бюджетов;
- 2) ответственность за формирование и исполнение бюджетов;
- 3) процедуры согласования, утверждения, корректировки и контроля исполнения бюджетов.

Механизм финансового планирования доходов и расходов целесообразно внедрять для обеспечения экономии денежных ресурсов, большей оперативности управления этими ресурсами, снижения непроизводительных расходов и потерь, обеспечения нормальной платежеспособности, а также для повышения достоверности плановых показателей (в целях налогового планирования).

Основные преимущества финансового (бюджетного) планирования:

- 1) ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений (филиалов) дает более реальные показатели объема и структуры доходов и расходов, чем в ныне действующей отчетности;
- 2) в рамках утвержденных бюджетов структурным подразделениям (филиалам) предоставляется большая самостоятельность в расходовании средств на оплату труда;
- 3) минимизация числа показателей бюджетов позволяет снизить затраты рабочего времени персонала экономических служб организации;
- 4) бюджетное планирование позволяет экономить денежные средства при выходе предприятия из финансового кризиса.

Для организации эффективной системы финансового (бюджетного) планирования деятельности структурных подразделений предприятия целесообразно создавать следующую сквозную систему бюджетов: материальных затрат; потребления энергии; фонда оплаты труда; амортизационных отчислений; прочих расходов; погашения ссуд банков; налогового бюджета.

Данная система оперативных финансовых планов (бюджетов) охватывает весь денежный оборот предприятия. Сводный бюджет равен сумме бюджетов структурных подразделений, кредитного и налогового бюджетов. Руководству предприятия целесообразно добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и консолидированного бюджета.

При составлении бюджетов структурных подразделений целесообразно руководствоваться принципом декомпозиции. Он заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджетов более высокого уровня, т.е. бюджеты цехов и отделов входят в сводный (консолидированный) бюджет организации. Оптимальным считают такой бюджет, в котором доходный раздел равен расходной части. При дефиците сводного бюджета возникает необходимость его корректировки посредством увеличения доходов или снижения расходов.



### 2.3. Организация процесса финансового планирования на предприятии

Процесс планирования представляет собой принятие решений о будущих целях предприятия и способах их достижения. Результатом процесса планирования является система планов, имеющих количественную и качественную оценку.

Деятельность, связанную с планированием, можно разделить на ряд этапов (шагов):

- 1) стратегический анализ инвестиционных возможностей и источников финансовых ресурсов, которыми располагает компания;
- 2) прогнозирование последствий принимаемых решений, чтобы избежать негативных результатов от несогласованности между текущими и будущими управленческими решениями;
- 3) процесс непосредственного планирования, в котором обосновывают выбранный вариант из ряда возможных решений, выражающих стратегическую цель, воплощенную в конкретные планы;
- 4) процесс бюджетирования или технологии учета, планирования и контроля за движением денежных средств, формированием финансовых результатов и оценки последствий принимаемых решений.

Рассмотрим более подробно содержание каждого этапа планирования. Этап стратегического анализа включает в себя изучение нескольких альтернативных вариантов развития компании на год и более отдаленную перспективу. Первый вариант представляет собой сценарий агрессивного роста предприятия, включающий выход на новые рынки сбыта и создание новых видов продукции, диверсификацию производства и освоение новых направлений деятельности, требующий больших капитальных затрат.

Второй вариант – сценарий сохранения сложившихся тенденций развития, при котором бизнес-процессы (подразделения, филиалы, продукты) развиваются параллельно росту рынков сбыта.

Третий вариант базируется на плане реконструкции, т.е. при минимуме капиталовложений, выделении наиболее эффективных бизнес-процессов и сокращении или даже свертывании деятельности бесприбыльных подразделений.

Четвертый вариант плана предусматривает ликвидацию или продажу отдельных филиалов и дочерних компаний. Следует отметить, что каждая альтернатива связана с определенными прогнозами денежных потоков, планов доходов и расходов, изменения структуры капитала и другими аспектами финансовой деятельности. Поэтому необходимо принимать во внимание финансовую устойчивость и платежеспособность компании в долгосрочном периоде. Перечисленные варианты целесообразно рассматривать как взаимоисключающие решения, но базовая технология расчета для каждого альтернативного варианта должна быть одинаковой.

Этап прогнозирования последствий принимаемых решений выражает основную идею – проверку возможных последствий реализации соответствующего плана с учетом конкретных условий, уточнений и изменений по одному из

сценариев. Например, прогноз реализации плана в условиях высокой инфляции и падения курса национальной валюты, что невыгодно для предприятия-импортера товаров и благоприятно для экспортера сырьевых ресурсов. При любом сценарии, опираясь на различные источники информации и методы решения, следует детально оценить до принятия окончательного плана. Отметим, что прогнозирование представляет собой часть долгосрочного планирования, дает оценку наиболее вероятных событий и помогает снизить коммерческие риски. Исключить все виды рисков не представляется возможным даже с помощью самого грамотного прогнозирования.

В процессе непосредственного планирования экономические службы предприятия воплощают выбранные стратегические цели в конкретные планы, имеющие количественную и качественную оценку:

- а) составляют план потребности предприятия в финансовых ресурсах на капиталовложения, инновации, пополнение оборотного капитала и рекламу;
- б) определяют структуру источников финансирования запланированных мероприятий – как внутренних, так и внешних. В данном плане должны быть обязательно соблюдены оптимальные пропорции между собственными и заемными источниками, вложениями в основной и оборотный капитал и т.д.;
- в) разрабатывают план размещения и использования средств внутри компании;
- г) составляют процедуру бюджетирования как базу для финансирования операционной и инвестиционной деятельности предприятия.

Например, на заключительном этапе планирования осуществляют бюджетирование как процесс разработки различных оперативных финансовых планов (бюджетов). Бюджетирование выражает основное содержание современной технологии финансового планирования. Оно строится таким образом, чтобы иметь возможность в едином информационном формате планировать и контролировать исполнение плана и оперативно оценить отклонения фактических показателей от плановых. Этот процесс оперативного принятия управленческих решений и корректировки текущих действий выражает основное требование к эффективности системы управления финансами в динамичной экономической среде.

Итак, процесс планирования представляет собой непрерывный цикл с прямой и обратной связями (от разработки стратегии до составления планов и контроля за их исполнением; от оценки результатов выполнения и до корректировки планов). Конечный результат процесса планирования – разработанная система долгосрочных, текущих и оперативных планов. План включает основные параметры деятельности предприятия в целом и его подразделений и филиалов, которые должны быть достигнуты к концу расчетного периода.

Процесс планирования трудоемок и разнообразен. Он требует усилий всех специалистов и менеджеров компании. Только в этом случае можно достичь конкретных стратегических целей деятельности предприятия.

## 2.4. Виды и содержание финансовых планов

Чтобы определить свой финансовый потенциал на текущий и долгосрочный период предприятия могут составлять несколько видов финансовых планов (бюджетов). В порядке рекомендации на рис. 2.2 приведена их классификация.

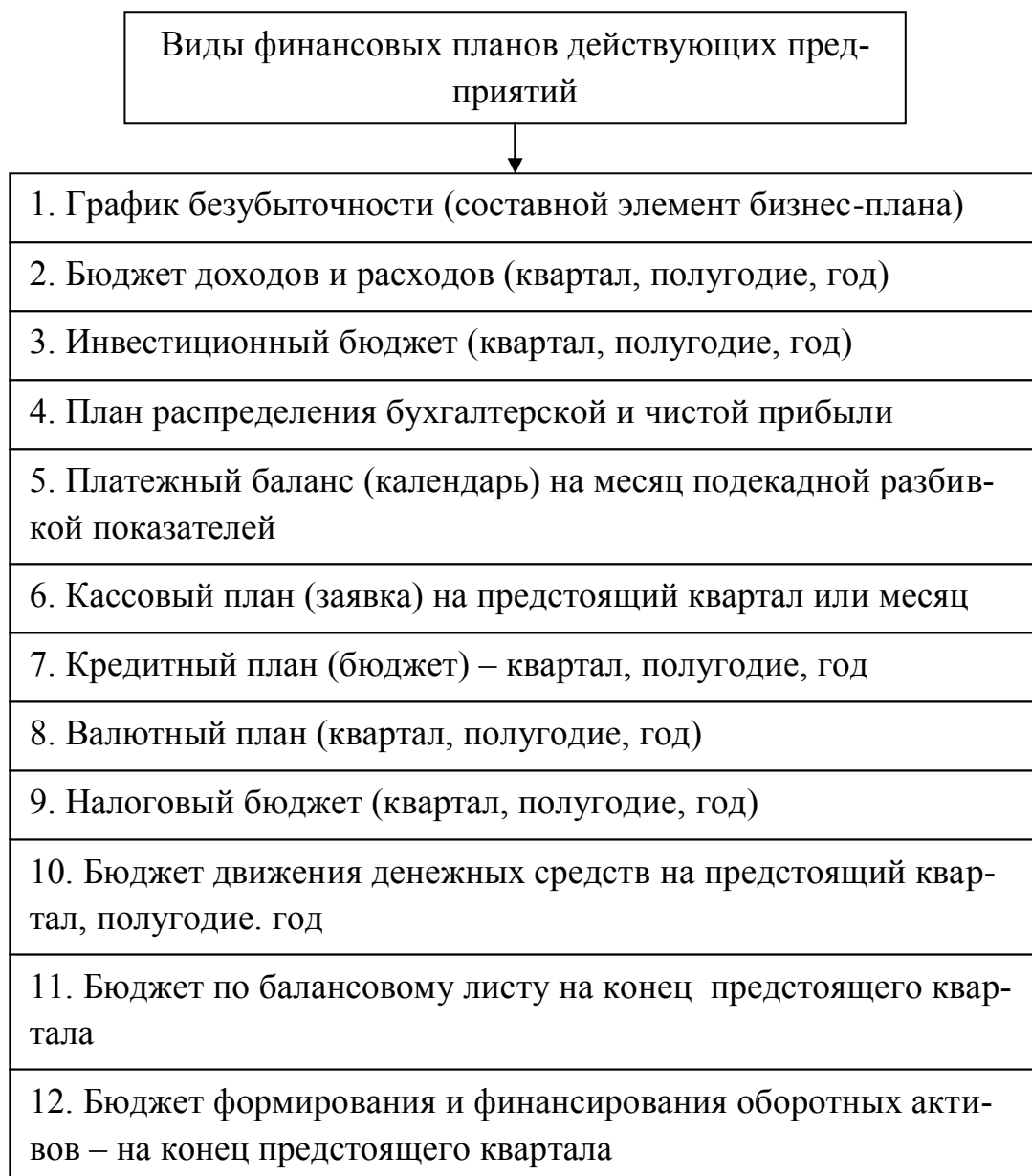


Рис. 2.2. Виды оперативных финансовых планов, разрабатываемых коммерческими организациями

Первым этапом разработки финансового плана (квартального, полугодового или годового), является анализ финансовых показателей, взятых из отчетов за период, предшествующий планируемому (квартал, полугодие, год). К таким показателям относятся:

- выручка (нетто) от продажи товаров (продукции, работ и услуг);
- себестоимость проданных товаров;

- бухгалтерия и чистая прибыль;
- рентабельность активов, собственного капитала и продаж;
- объем капиталовложений и источники их финансирования;
- показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности баланса;
- параметры деловой и рыночной активности.

Методика финансового анализа достаточно подробно изложена в специальной экономической литературе.<sup>8</sup> Можно рекомендовать финансистам и аналитикам составлять динамические ряды указанных показателей за ряд периодов (месяцев, кварталов, лет) для использования их в финансовом планировании. Второй этап – составление специальных расчетов и таблиц к финансовому плану (расчеты бухгалтерской и чистой прибыли и ее распределения по направлениям, амортизационных отчислений, источников финансирования капиталовложений, плановой потребности в оборотных средствах и др.). В литературе по бизнес-планированию рекомендуют несколько вариантов финансовых расчетов для выбора оптимального решения.

Третий этап – разработка отчетов об исполнении финансовых планов (бюджетов). Их используют для финансового анализа и разработки планов на предстоящий период. На практике перспективные планы составляют на период более одного года, а оперативные – на месяц, квартал, год. Следует отметить, что в акционерных обществах финансовый план должен быть предметом обсуждения общего собрания акционеров (собственников).

Рассмотрим содержание и назначение отдельных видов финансовых планов. Составной частью бизнес-плана на действующих предприятиях является график безубыточности. Он необходим также при создании новой компании, при разработке инвестиционного проекта с участием иностранного инвестора или российского спонсора. В процессе планирования объема производства продукции (объема продаж) возникает необходимость расчета минимальной величины этого показателя по предприятию в целом как первоначальной критической точки, ниже которой будет получен убыток. Обычно для этих целей рекомендуют строить линейный график безубыточности (как самостоятельный финансовый расчет).<sup>9</sup> После прохождения точки безубыточности предприятие начинает получать прибыль. График показывает влияние на прибыль объема производства и себестоимости продукции (с разбивкой на условно-переменные и условно-постоянные издержки).

Следующим необходимым документом является план (бюджет) доходов и расходов по предприятию в целом. Он составляется на базе локальных бюджетов по производству, продаже товаров, закупкам материальных ресурсов, оплате труда персонала и т.д. В качестве примера приведем форму сводного бюджета по предприятию России (рис. 2.3).

---

<sup>8</sup> См. работы И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, О.В. Ефимовой, М.Н. Крейниной, В.В. Ковалевой, Е.С. Стояновой, А.Д. Шеремета и других авторов.

<sup>9</sup> См.: Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование. – СПб.: Питер, 2003. – С. 246-248.

Консолидированный бюджет доходов и расходов организации		
Показатели	Отчетный период	Прогнозный период
1. Выручка (нетто) от продажи товаров, тыс. руб.		
2. Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	( – )	( – )
3. Валовая прибыль (п.1 – п.2)		
4. Коммерческие расходы	( – )	( – )
5. Управленческие расходы	( – )	( – )
6. Прибыль (убыток) от продаж (п.3 – п.4. – п. 5)		
7. Доходы от участия в других организациях		
8. Превышение процентов полученных над уплаченными		
9. Превышение прочих доходов над прочими расходами		
10. Прибыль (убыток) до налогообложения (п.6 – п.7 – п.8 – п.9)		
11. Текущий налог на прибыль	( – )	( – )
12. Прочие платежи из прибыли	( – )	( – )
13. Чистая прибыль		

Рис. 2.3. Содержание сводного (консолидированного) бюджета доходов и расходов

Бюджет доходов и расходов является аналогом прогнозного отчета о прибылях и убытках. На основе детального анализа исполнительного (отчетного) бюджета составляют обоснованное заключение для руководства компании, где раскрывают причины невыполнения отдельных доходных статей и намечают реальные пути устранения недостатков и укрепления финансового положения организации.

В инвестиционном плане (бюджете) отражают общий объем реальных инвестиций (капиталовложений), направления их расходования и источники финансирования. Содержание инвестиционного бюджета представлено на рис. 2.4. В современных условиях наиболее перспективен метод самофинансирования, при котором доля собственных средств в общем объеме капиталовложений превышает 50%. Тем самым обеспечивают финансовую независимость пред-

приятия от внешних заимствований и сокращают расходы по обслуживанию долга кредиторам.



Рис. 2.4. Формат инвестиционного плана (бюджет)

План распределения прибыли – это традиционный расчет бухгалтерской и чистой прибыли. Часть необходимой работы выполняют при прогнозировании объема продаж, построении графика безубыточности, где также необходимо считать выручку от реализации продукции, ее полную себестоимость и ожидаемую прибыль.

Платежный баланс (календарь) – основной документ по управлению текущим денежным оборотом предприятия, который отражает все его доходы и расходы на предстоящий период (декадный месяц).

Кассовый план (заявка) – план оборота наличных денежных средств, который характеризует поступления и выплаты денежных средств через кассу. Своевременная выплата наличных денег выражает денежные отношения организации с ее персоналом. Надлежащая постановка кассового планирования на каждом предприятии способствует стабилизации денежного обращения в стране. Оперативный контроль исполнения кассового плана возложен на финансовую службу и бухгалтерию организации.

Кредитный план – это план получения и погашения ссуд банков (включая уплату процентов за кредит) на предстоящий квартал (год). Форма кредитного плана предприятия на предстоящий квартал приведена в табл. 2.1.

Таблица 2.1

## Кредитный план ОАО на предстоящий квартал

Показатели	Сумма, тыс. руб.
1. Остаток ссудной задолженности на начало квартала .....	7 088
В том числе:	
по краткосрочным ссудам .....	5 400
по долгосрочным ссудам .....	1 688
2. План получения ссуд (по видам кредитов и банков) .....	34 290
В том числе:	
краткосрочных .....	27 540
долгосрочных .....	6 750
3. План погашения ссуд (по видам кредитов и банков) .....	36 855
В том числе:	
краткосрочных .....	29 430
долгосрочных .....	7 425
4. Остаток ссудной задолженности на конец квартала .....	4 523
В том числе:	
краткосрочных .....	3 510
долгосрочных .....	1 013

Взаимоотношения между заемщиком и банком регулируют кредитные договоры. Перед тем как выдать кредит, банк проверяет обеспеченность ссуды и платежеспособность заемщика. Заимодавец (банк) берет на себя кредитный риск лишь в том случае, если он убежден в выполнении заемщиком платежных обязательств по возврату кредита, включая выплату процентов.

После предоставления кредита банк следит за тем, чтобы:

- кредит использовался в соответствии с договором;
- своевременно выплачивались проценты за кредит;

– не изменялись условия предоставления кредита.

Если снизится ценность представленных гарантий, то банк вправе потребовать от заемщика их усиления или частичного возврата кредита.

Планирование схемы финансирования оборотных активов направлено на обеспечение необходимой потребности в них и оптимизации структуры источников покрытия этих активов. Процедура разработки бюджета формирования и финансирования оборотных активов включает расчет прогноза объемов запасов, дебиторской и кредиторской задолженности на предстоящий квартал (год).

Более детальный прогноз финансовых показателей осуществляют в процессе бюджетирования доходов, расходов и капитала предприятия на краткосрочный период (месяц, квартал, полугодие, год).



## Глава 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

### 3.1. Цель и задачи бюджетирования

Оперативное финансовое планирование на предприятиях России предполагает использование различных бюджетов как неотъемлемой части финансового управления.

Бюджетирование – это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства организаций, и в первую очередь производственные, маркетинговые и финансовые планы. Бюджеты являются инструментом финансового планирования (прогнозирования) и контроля за деятельностью компании и ее структурных подразделений.

Ключевая цель бюджетирования – обеспечение производственно-коммерческого процесса необходимыми как по объему, так и по структуре денежными ресурсами.

Для достижения этой главной цели должны быть решены основные задачи бюджетирования:

- установление объектов бюджетирования;
- разработка системы бюджетов – операционных и финансовых;
- расчет соответствующих показателей бюджетов;
- определение необходимого объема денежных ресурсов, обеспечивающих финансовую устойчивость. Платежеспособность и ликвидность баланса организации;
- расчет величины внутреннего и внешнего финансирования, выявление резервов их дополнительного привлечения;
- прогноз доходов и расходов и капитала организации.

В общей системе бюджетов выделяют основной (консолидированный) и локальные бюджеты. «Основной бюджет – это финансовое количество, определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей»<sup>10</sup>. Локальные бюджеты служат исходной информационной базой для составления основного бюджета, Главной причиной, по которой организация теряет часть своих доходов, не составляя основной бюджет, является отсутствие достоверных сведений об ее покупателях и рынках сбыта. В результате возникают трудности с прогнозированием реального объема производства и продаж продукции (услуг). Важное значение с позиции оптимизации доходов имеет не только правильное составление основного бюджета на предстоящий период (квартал, полугодие, год), но и систематический контроль за его выполнением, что помогает минимизировать непредвиденные финансовые потери. Подобный контроль предполагает выявление размера отклонений фактических показателей от плановых, зафиксированных в бюджете, и принятие оперативных мер по их устранению.

---

<sup>10</sup> Финансовый менеджмент. – М.: Карана, 1998. – С. 236.

Определение отклонений, а значит, и контролирование, рекомендуют осуществлять исходя из горизонта бюджетирования: в месячном бюджете – еженедельно, в квартальном – ежемесячно, в годовом бюджете – ежеквартально. Контроль имманентно присущ бюджетированию. В процессе контроля собирают необходимую информацию и анализируют результаты выполнения бюджетов.

Процесс бюджетирования носит непрерывный или скользящий характер. Исходя из плановых финансовых показателей, установленных на год, в течение срока текущего финансового планирования (до наступления планового периода) разрабатывают систему квартальных бюджетов. В рамках квартальных бюджетов составляют месячные бюджеты. Такое скользящее бюджетирование гарантирует непрерывность оперативного финансового планирования на предприятии.

Основная идея системы бюджетирования состоит в том, что ключевые параметры экономической деятельности организации уточняют на уровне ее отдельных структурных подразделений (филиалов) по информации и видам доходов и расходов. Для этого создают соответствующие центры финансовой ответственности: доходов, расходов, прибыли и инвестиций. Центр финансовой ответственности (ЦФО) – такой элемент финансовой структуры, который включает одно или несколько структурных подразделений, деятельность которых может быть раскрыта независимо от других подразделений методами управленческого учета.

ЦФО могут включать в себя объекты двух типов:

- влияющие на прибыльность (статьи бюджета доходов и расходов);
- влияющие на платежеспособность (статьи бюджета движения денежных средств).

Центр финансового учета (ЦФУ) – структурное подразделение (или группа подразделений), осуществляющее определенный набор основных и (или) обеспечивающих видов деятельности и способное оказывать непосредственное воздействие на доходы и (или) расходы и (или) эффективность данной деятельности.

В состав ЦФУ включают: центр доходов (выручки), центр затрат, центр прибыли (профит-центр), центр инвестиций (венчур-центр).

В рамках процесса бюджетирования руководитель ЦФО отвечает за:

- организацию планирования и нормирования вверенного ему набора статей;
- правильность планирования соответствующих статей бюджета;
- контроль за выполнением плановых параметров статей бюджета;
- принятие решений по устранению отклонений плановых статей бюджета от фактических параметров (если такие отклонения превышают 5%).

По сравнению с другими инструментами финансового планирования и управления предприятием бюджетирование обладает рядом очевидных преимуществ:

- планирует деятельность компании в целом путем координации работы ведущих специалистов и служб;

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- помогает менеджерам низового звена менять свою роль в организации;
- ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений предоставляет пользователям более реальную информацию об объеме доходов и расходов, чем бухгалтерская и статистическая отчетность;
- в рамках утвержденных месячных бюджетов структурным подразделениям предприятия предоставлена большая самостоятельность в использовании средств;
- минимизация числа показателей бюджетов позволяет снизить затраты бюджетов персонала финансово-экономических служб организации;
- позволяет более эффективно расходовать денежные ресурсы, что особенно важно в условиях дефицита денежной наличности;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Следует иметь в виду, что при внедрении системы бюджетирования у предприятия могут возникнуть определенные трудности:

- высокие затраты на разработку и реализацию данной системы;
- конфликты между менеджерами структурных подразделений и специалистами финансово-экономических служб;
- стремление получить больше ресурсов для успешной реализации бюджета;
- распространение недостоверной информации о бюджетах по неформальным каналам.

Однако эти трудности не носят объективного характера и вполне преодолимы в процессе внедрения новой системы финансового управления и контроля. Следовательно, система бюджетирования помогает руководителям и ведущим специалистам предприятий более эффективно управлять производственно-коммерческим процессом, особенно в условиях дефицита денежных средств. Сравнивая фактические результаты с параметрами бюджетов можно установить, какие расходы требуют особого контроля и за счет каких факторов можно увеличить доходы организации.

### **3.2. Роль бюджетов в принятии финансовых решений**

Роль бюджетов в финансовом управлении и принятии решений определяют следующие аспекты:

- 1) помощь в планировании хозяйственных операций;
- 2) координация в деятельности различных подразделений компании и обеспечение гармоничности их развития;
- 3) необходимость в доведении планов до руководства различных центров финансовой ответственности;

- 4) стимулирование (мотивация) труда руководителей (ведущих менеджеров) по достижению целей предприятия;
- 5) оценка эффективности работы руководителей и специалистов.

Рассмотрим данные аспекты более детально.

Принятие ключевых решений по планированию хозяйственных операций – составная часть перспективного планирования. Процесс составления годового бюджета предполагает его конкретизацию в поквартальной (помесячной) разбивке показателей. Если годовой бюджет отсутствует, то проблемы повседневной деятельности могут склонить руководителя отказаться от планирования будущих операций. Составление годового бюджета предполагает, что руководители будут планировать будущие операции, принимая во внимание возможные изменения условий деятельности предприятия в следующем году, и принимать меры по минимизации будущих негативных явлений.

Процесс бюджетирования заставляет руководителей предвидеть проблемы до того, как они возникнут, и гарантирует от непродуманных поспешных решений, представляющих опасность для организации.

При помощи бюджетирования действия различных подразделений могут быть согласованы и сведены воедино. При отсутствии общего руководства каждый менеджер может принимать свое решение, полагая, что оно в наибольшей мере отвечает интересам предприятия. Например, начальник отдела закупок может разместить крупные заказы, чтобы получить большую скидку с цены материальных ресурсов от своих поставщиков; начальник производственного отдела желает избежать высокого уровня запасов; финансовый директор будет заинтересован в том, чтобы решения руководителей других служб учитывали, как повлияют их действия на платежеспособность и ликвидность баланса организации.

Поэтому целью разработки бюджетов является уменьшение этих противоречий в пользу предприятия в целом, не отдельного его подразделения (филиала). Таким образом, составление бюджетов вынуждает руководителей изучать взаимоотношения своего подразделения с другими и в процессе такого изучения предвидеть и разрешать возможные конфликты.

Проблематично, что первый вариант проекта бюджета обеспечит гармонизацию всех направлений деятельности предприятия. Например, можно запланировать закупку сырья и материалов в таком количестве и в такие периоды, которые не обеспечат равномерный выпуск готовой продукции, что неизбежно отразится на финансовом равновесии предприятия. Подобные несоответствия обычно устраняют до принятия окончательного варианта бюджета.

Поэтому правильно составленный бюджет способствует координации различных видов деятельности организации и обеспечивает согласованность действий всех ее структурных подразделений. Бюджет может быть полезным инструментом воздействия на работу руководителей центров финансовой ответственности (ЦФО), побуждая их действовать в направлении достижения главной цели предприятия. Бюджеты выражают собой те параметры (доходы, расходы, прибыль и др.), в достижении которых при определенных условиях могут быть заинтересованы руководители подразделений (филиалов).

Однако бюджеты могут стать причиной неэффективной работы и противоречий между руководителями. Если сотрудники предприятия принимали активное участие в разработке бюджетов и если руководители всегда обращаются к ним за помощью в управлении отделами и службами, то они могут стимулировать их эффективную работу. Однако если бюджет продиктован сверху и скорее представляет собой приказ, то его исполнение может вызвать противодействие персонала и принести больше вреда, чем пользы.

Сравнивая фактические результаты с плановыми показателями различных видов расходов, руководители могут установить, какие из них не соответствуют первоначальному плану и поэтому требуют их пристального внимания. Данный процесс позволяет наладить систему контроля затрат по отклонениям, когда усилия руководителя сконцентрированы на показателях, которые существенно превышают бюджетные значения. Работы руководителя центра ответственности нередко оценивают по его успехам в исполнении бюджета. Некоторые компании устанавливают своим сотрудникам вознаграждения исходя из их способностей достичь целей, намеченных в жестком бюджете, или ставят их продвижение по службе с учетом исполнения бюджета. Бюджет представляет собой полезный инструмент информирования руководителей о том, насколько эффективно они исполняют свои обязанности по реализации задач, предусмотренных в плане. Предприятие будет успешно функционировать только при наличии полной и достоверной информации. Это необходимо для того, чтобы подразделения компании имели реальное представление о ее планах и экономической политике. Каждый работник должен четко представлять свою роль в исполнении бюджета, что обеспечивает его личную ответственность в выполнении плановых показателей. С помощью бюджета высшее руководство информирует о своих намерениях руководителей более низкого уровня таким образом, чтобы все сотрудники четко представляли эти намерения и координировали свои действия.

Информация передается не только через бюджет, много жизненно важных сведений поступает в процессе его подготовки. В целях планирования бюджет составляют до начала планируемого периода исходя из ожидаемых условий хозяйствования, которые впоследствии могут быть уточнены. Поэтому оценка эффективности исполнения бюджета базируется на сравнении фактических результатов с показателями скорректированного бюджета. На практике часто сравнивают фактические показатели с параметрами первоначального бюджета, что позволяет оценить реальность составленного плана.

### **3.3. Условия создания системы эффективного бюджетного управления**

Процесс бюджетирования на многих предприятиях протекает в условиях экономической нестабильности и отсутствия четких перспектив развития. Прежде всего, данный процесс должен иметь организационное, информационное и кадровое обеспечение, а также возможность оперативного проведения аналитических процедур (быстрый сбор и анализ собираемых данных), на что специалисты организации затрачивают много времени.

Наиболее характерный недостаток составляемых бюджетов – слабая вовлеченность конкретных исполнителей в процесс бюджетирования и управления (принятия решений), сложность формирования гибкой системы оценки результатов деятельности структурных подразделений (цехов, отделов, служб и др.). Основные проблемы бюджетирования:

- четко не обозначена концепция управления;
- отсутствует управленческий (производственный) учет;
- основой бюджетирования служат фактические данные бухгалтерского учета;
- процедуры анализа, планирования, учета и контроля не формализованы, не разграничена ответственность должностных лиц;
- не определены принципы централизации и децентрализации.

Таким образом, для успешного формирования и функционирования системы бюджетного управления необходимо соблюдение ряда обязательных условий.

1. Целесообразно создание новой организационной структуры управления компании, определяющей права и ответственность руководителей подразделений, а также структуры бизнес-процессов, влияющих на скорость и качество внутрифирменного планирования.

2. Обязательна интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия и системой исполнения бизнес-процессов (производство товаров). Наиболее предпочтительным является подход, когда происходит закрепление организационной структуры в соответствии с целями и задачами предприятия, а также ситуацией во внешней среде. После этого определяют правила движения информации (документов, регистров, отчетов и др.), которая отражает результаты деятельности компании в целом и ее подразделений (филиалов).

3. Для успешного планирования целесообразно стандартизировать учетные данные с целью их совместного использования всеми структурными подразделениями (бизнес-центрами, ЦФО, ЦФУ и т.п.).

В этих целях необходимо разработать следующие внутренние нормативные документы:

- положение о конвертации и консолидации данных бухгалтерского учета;
- план счетов налогового учета;
- положение о системе управленческого учета и отчетности;
- классификатор первичных элементов производственной логистики, идентифицированных во времени и пространстве;
- классификатор первичных планово-учетных единиц бюджетного управления и др.

4. Необходимо четкое структурирование всех процессов, распределение функций и ответственности конкретных лиц за результаты хозяйственной деятельности структурных подразделений. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и значительно упростить систему бюджетирования.

5. Внедрение бюджетирования должно базироваться на качественном финансовом анализе, прогнозировании тенденций рыночной конъюнктуры, учете факторов, влияющих на сбыт продукции, а, следовательно, на финансовые результаты. В этих целях необходимо провести следующую работу:

- составить набор аналитических показателей для подразделений;
- обеспечить их сопоставимость во времени и пространстве;
- определить набор стандартных аналитических форм.

6. Внедрение бюджетирования сопровождается разработкой учетной политики (выбор центров финансового учета – ЦФУ), системы осуществления бухгалтерского учета, типологии бухгалтерских проводок, которые можно использовать для описания хозяйственной ситуации, процедур консолидации информации и определения финансовых результатов. Чтобы данные бухгалтерского учета были пригодными для финансового анализа и контроля, они должны быть дополнены системой управленческого учета, что позволит достоверно распределить затраты по ЦФУ, бизнес-процессам и т.д.

7. В конечном итоге окончательный контур бюджетного управления должен включать:

- формулирование целей и задач предприятия;
- финансовое планирование и контроль за реализацией планов;
- учет и контроль полученных результатов;
- расчет параметров для анализа отклонений от плана;
- принятие решений по регулированию отклонений (сохранение положительных отклонений и устранение отрицательных).

В любом случае перед руководством предприятия стоит сложная задача: квалифицированно внедрить систему бюджетного управления, одновременно решив две проблемы – организационную и техническую. Обязательным условием формирования системы бюджетирования является разработка регламента, определяющего последовательность построения бюджетов, поскольку каждый из них требует согласования не только со смежными бюджетами, но и с другими функциями управления компанией.

### **3.4. Период бюджетирования**

Подготовка к разработке бюджетов на следующий год должна начинаться за несколько месяцев до начала этого года. Если бюджет основан на календарном годе, то предварительные разработки целесообразно начинать с 1 октября. Бюджет может охватывать любой временной период. Однако чем больший временной период выражает бюджет, тем он менее надежен. Краткосрочный бюджет (в пределах календарного года) более надежен и отражает содержание оперативных планов и тактические действия организации. Период бюджетирования зависит от тактических задач и необходимости его применения для их решения. Он зависит от объемов производства и продаж, сезонности, оборачиваемости запасов, наличия ресурсов (материальных, трудовых и финансовых),

уровня предпринимательского риска и государственного регулирования (налоговые ставки, тарифы взносов в государственные внебюджетные фонды, учетная ставка банковского процента и др.).

Сезонные колебания возникают под влиянием ряда факторов объективного характера (климатические условия, возможности транспортировки сырья и материалов, поставки энергоресурсов и т.д.) и могут значительно влиять на покупательский спрос, поставки материальных ресурсов и состояние запасов на предприятии.

Детализированный бюджет для каждого структурного подразделения (центра ответственности, филиала и др.) обычно разрабатывают на неопределенный период. Годовой бюджет можно разделить на двенадцать месячных. Он может быть также распределен по месяцам – на первые три месяца и по кварталам на оставшиеся девять месяцев. В течение года квартальные бюджеты делятся на месячные. Последние из них могут быть детализированы по декадам и пятидневкам.

Например, в течение первого квартала с появлением новой информации могут быть изменены бюджеты на последующие три квартала и будет подготовлен план на первый квартал следующего года. Данный процесс называют непрерывным или скользящим составлением бюджета, к которому добавляют бюджет на предстоящий квартал, как только истекает срок бюджета предыдущего квартала. В течение года период, на который составлен бюджет, будет сокращаться, и так до тех пор, пока не будет составлен бюджет на следующий год. Таким образом, скользящие бюджеты гарантируют непрерывность планирования, поскольку это не единовременное событие, происходящее один раз в году, а последовательный процесс, когда руководители чувствуют необходимость заглядывать вперед и пересматривать планы на будущее.

Поскольку бюджеты пересматривают в конце каждого квартала или месяца, то существует опасность, что руководители не будут уделять достаточного внимания подготовке бюджетов на следующий год, так как знают, что они, возможно, изменятся в процессе ежеквартального пересмотра. Однако данный негативный фактор блокируется необходимостью соблюдать должностные обязанности и инструкции на каждом предприятии, что предусматривают в соответствующих положениях о бюджетном управлении.

Непрерывность бюджетирования обеспечивают с помощью применения различных компьютерных технологий. Они помогают быстро и точно выполнять финансовые расчеты, проводить необходимые сравнения и постоянно отслеживать результаты отклонений от планов. Моделируя различные ситуации, руководитель (менеджер) выбирает из набора альтернатив наилучший способ действий. Если его не устраивают результативные показатели, то он вправе изменить свои решения и установки. Существует также специальное программное обеспечение для бюджетирования. Так, например, в Санкт-Петербурге такие программы разрабатывает фирма «Бизнес-Макро», в Москве фирма БИГ. Сейчас они получили распространение во всех крупных городах России. Существует также методика бюджетирования, предложенная корпорацией «Сагапа».



### 3.5. Технология разработки бюджета

Бюджет является достаточно эффективным инструментом внутрифирменного финансового планирования и позволяет оперативно координировать и оценивать деятельность структурных подразделений организации. С бюджета начинается постановка конкретных задач коммерческой деятельности. Отклонения от плановых показателей в процессе исполнения краткосрочных бюджетов служат сигналом руководителям для принятия действенных мер по устранению негативных отклонений.

В состав процедур финансового управления компанией включают: бюджетирование, привлечение заемных средств и размещение временно свободных денежных ресурсов на финансовом рынке. По отношению к бюджетированию две последние процедуры занимают подчиненное положение. Это вызвано тем, что без четкого управления и контроля за денежными потоками внутри организации действия по привлечению и размещению средств могут показаться неэффективными и не приведут к укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур, разработанных организацией.

В корпорациях западных стран данный процесс включает:

- 1) определение общей цели;
- 2) установление задач подразделениям (филиалам) компании;
- 3) оценку ключевых направлений финансовой деятельности (потребности в капитале, величине объема продаж, финансовое положение и т.д.);
- 4) подготовку бюджетов по доходам от продаж, издержкам производства, движению денежных средств, активам и пассивам баланса;
- 5) подготовку бюджетов подразделений и свободного (консолидированного) бюджета по корпорации в целом;
- 6) проверку бюджетов на предмет внесения необходимых изменений;
- 7) разработку ежемесячных отчетов об исполнении бюджетов;
- 8) определение отклонений между фактическими и запланированными статьями доходов и расходов;
- 9) подготовку рекомендаций по улучшению будущей деятельности.

В России процесс бюджетирования включает следующие примерные этапы:

- 1) первоочередную подготовку бюджета;
- 2) обсуждение бюджета с вышестоящим руководством;
- 3) координацию и анализ рассмотренных бюджетов;
- 4) окончательное принятие бюджета;
- 5) последующий анализ и контроль бюджета.

На этапе первоначальной подготовки бюджета управление процессом бюджетирования обычно начинают с назначения директора по бюджету. Он отвечает за подготовительный процесс, стандартизацию плановых форм, сбор и анализ данных, проверку информации и представление отчетов. Директором по

бюджету обычно назначают финансового директора (вице-президента по экономике и финансам). Он выступает в качестве штатного эксперта и координирует деятельность отделов и служб.

Комитет по бюджету – это составленная из руководителей высшего звена консультативная группа, которая может включать и внешних консультантов. Данный комитет – постоянно действующий орган, который занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит корректировки в деятельность предприятия.

Руководство по бюджету представляет собой набор инструкций и положений, отражающих политику, организационную структуру компании, распределение прав, обязанностей и ответственности исполнителей. Эти инструкции выполняют роль свода правил и рекомендаций для разработки бюджетных программ.

Процесс подготовки бюджета должен осуществляться снизу вверх. Это означает, что бюджет начинают составлять на низшем уровне управления, а совершенствовать и координировать на более высоком уровне. Подобный подход помогает руководителям подразделений (центров финансовой ответственности) принимать участие в подготовке своих бюджетов и повышается вероятность того, что они будут стремиться достичь запланированных целей.

Однозначного метода количественного определения конкретной статьи бюджета не существует. Отчетные данные можно использовать как отправную точку для составления бюджета. Однако это не означает, что его разрабатывают исходя из предположения, что если событие имело место в прошлом, то оно произойдет и в будущем. Целесообразно учитывать изменение условий в будущем, а информацию о прошлом считать полезной в дальнейшей работе.

В производственной деятельности лучше ориентироваться на нормативные затраты, как основу для калькуляции выпускаемой продукции, предусматриваемой в бюджете. При подготовке бюджетов руководители должны принимать во внимание влияние следующих факторов:

- вид продуктов и услуг;
- число занятых рабочих и их квалификацию;
- возможности производства и ограничения по мощностям;
- длительность производственного цикла;
- цены на закупаемые материальные ресурсы и энергию; продажные цены на готовую продукцию (услуги);
- наличие производственных запасов и необходимость их пополнения;
- скорость оборота оборотных активов (запасов и дебиторской задолженности);
- технологические аспекты, включая наличие физически и морально изношенного оборудования;
- потребность в финансировании и др.

На этапе обсуждения бюджета с вышестоящим руководством руководители подразделений обязаны не только составить свои бюджеты, но и представить их на утверждение вышестоящему руководителю. Он в свою очередь отвечает и становится ответственным за составление сводного бюджета на своем уровне. Важное значение при подготовке бюджетов имеет четкое разграничение функций и обязанностей между менеджерами структурных подразделений предприятия. Так, например, менеджер по закупкам планирует закупки материальных ресурсов в физическом и стоимостном выражении. Закупки могут быть запланированы в разрезе отдельных поставщиков во временном аспекте. Менеджер по продажам проектирует будущие объемы продаж товаров (услуг), цены реализации и прибыль с учетом сегментов рынка покупателей.

После приведения всех бюджетов в соответствие с требованиями финансовой, ценовой, снабженческо-сбытовой политики организации необходимо свести их в один бюджет и представить высшему руководству на утверждение. Включенные в бюджет показатели являются результатом обсуждения между лицами, ответственными за данный бюджет и его руководителем. Таким образом, обсуждение – очень важный процесс подготовки бюджета и в ходе такого обсуждения можно установить, станет ли он действительно эффективным инструментом управления или будет просто техническим приемом.

На этапе координации и анализа рассмотренных бюджетов проводят следующую работу. По мере продвижения бюджета снизу вверх – от нижестоящего руководства к высшему – в процессе обсуждения целесообразно изучить параметры бюджета. Такое изучение может показать, что некоторые бюджеты не сбалансированы с другими бюджетами и нуждаются в серьезной корректировке. При этом должны быть приняты во внимание другие условия, ограничения и планы, о которых руководитель подразделения не знает или не может на них влиять. Например, руководитель предприятия может потребовать от подчиненных ему лиц замены оборудования, когда достаточных средств для этого нет. Финансовый менеджер обязан выявлять такие несоответствия и ставить в известность своего руководителя.

На этапе окончательного принятия бюджета все плановые документы сводят в обобщенный (консолидированный) бюджет по организации в целом. После его утверждения все локальные бюджеты направляют подразделениям (центрам финансовой ответственности) для исполнения. Следует подчеркнуть, что процедура выбора системы бюджетирования касается в основном операционных бюджетов. Компания самостоятельно, исходя из специфики деятельности и выбранной стратегии развития, определяет необходимость построения того или иного бюджета, а также решает проблему консолидации всех или части бюджетов исходя из своей финансовой структуры.

На заключительном этапе «Последующий анализ и контроль бюджета, процесс составления бюджетов» не должно завершаться их согласование. Фактически результаты деятельности подразделений периодически сравнивают с плановыми. Сравнение должно проводиться ежемесячно и до середины сле-

дующего месяца отчет по результатам сравнения представляют исполнителям бюджетов для мотивации их деятельности. Это позволяет руководителям определить, какие позиции бюджета не выполнены, и выяснить причины отклонений от плана.

Таким образом, окончательным результатом процесса бюджетирования является разработка трех ключевых бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и бюджета по балансовому месту. Они могут быть составлены с большей или меньшей степенью детализации, но отсутствие одного из них нарушает комплексность оперативного финансового планирования на предприятии.

## Глава 4 СОДЕРЖАНИЕ И ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ОПЕРАЦИОННЫХ БЮДЖЕТОВ

### 4.1. Виды операционных бюджетов

Основной бюджет включает в себя доходы и расходы организации. Часто его называют прогнозом отчета о прибылях и убытках. Этот бюджет составляют на предстоящий год (квартал) по предприятию в целом и по центрам финансовой ответственности, генерирующим доходы. Базой для разработки бюджета доходов и расходов являются локальные бюджеты, такие как:

- 1) бюджет продаж;
- 2) бюджет производства;
- 3) бюджет производственных запасов;
- 4) бюджет прямых затрат на материалы;
- 5) бюджет прямых расходов на оплату труда;
- 6) бюджет коммерческих и управленческих расходов;
- 7) прочие бюджеты (амортизационных отчислений, налоговый и т.д.).

Бюджет продаж и коммерческих расходов составляет отдел маркетинга. Все остальные бюджеты разрабатывает планово-экономический отдел (ПЭО) совместно с другими отделами и службами предприятия (включая финансовый отдел). Прежде чем непосредственно рассмотреть методику подготовки операционных бюджетов, рассмотрим некоторые аспекты, связанные с их формированием.

1. Бюджеты могут быть невыполнимыми, если невозможно достичь поставленных целей. Если бюджет доходов и расходов подготовлен, то может обнаружиться, что для его реализации потребуется значительное дополнительное финансирование. Если предприятие подготовило к выпуску несколько новых изделий, но издержки по их производству и продвижению на рынок слишком велики, то емкость рынка может оказаться ограниченной, а жизненный цикл изделий коротким. В этом случае целесообразно пересмотреть поставленные цели.

Бюджеты могут быть недостижимыми, если условия достижения целей неприемлемы для организации. Возможен и другой случай. Поставленные цели и подготовленные операционные бюджеты, с позиции руководства компании и менеджеров, вполне достижимы, но условия финансирования будущих расходов делают бюджеты неприемлемыми. В данном случае предприятию необходимо скорректировать бюджеты без пересмотра целей, поскольку планы – это пути проникновения на новые сегменты товарного рынка.

2. Для оценки приемлемости и достижимости параметров, принятых в бюджетах, применяют инструменты финансового анализа и диагностики. Диагностика финансового состояния компании – инструмент, позволяющий оценить эффект (улучшение – ухудшение финансового состояния) и результативность (например, соотношение затраты – объем продаж – прибыли) принятых бюджетов.

Основные принципы проведения диагностики финансового состояния следующие:

- 1) оценка данных невозможна без их сравнения (отчетные бюджеты сравнивают с плановыми);
- 2) недостоверные данные представляют неточные результаты;
- 3) нельзя использовать несопоставимые показатели;
- 4) при анализе отдельных показателей следует учитывать взаимосвязи между ними;
- 5) по результатам диагностики финансового состояния предприятия целесообразно сделать соответствующие выводы и принять управленческие решения.

В целях диагностики финансового состояния следует формировать временные ряды показателей (месячных, квартальных, годовых), чтобы оценить величину из изменения (сопоставить с базовым и предыдущим периодами). Сравнение с аналогичными компаниями не всегда корректно из-за различия технологических, рыночных и других условий хозяйствования. Сравнимые показатели должны быть сопоставлены и относиться к аналогичным периодам.

3. При составлении и анализе бюджетов целесообразно использовать документы, по форме и структуре приближенные к регистрам бухгалтерского учета и отчетности, что существенно облегчает составление и анализ операционных бюджетов (по методике план-анализ).

4. При разработке операционных бюджетов руководство компании должно ориентировать менеджеров и руководителей центров ответственности на ускорение и упрощение их подготовки. Для этого целесообразно стандартизировать формы представления плановых и отчетных данных, что позволит оптимизировать работу планово-экономической службы, финансового отдела, бухгалтерии, отдела маркетинга и производственных подразделений.

5. Современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и упростить анализ исполнения бюджета. Рекомендуют составить бюджеты на год вперед с разбивкой показателей по кварталам или месяцам. Следует также подчеркнуть, что операционные бюджеты необходимо подготавливать с учетом временного горизонта. Каждое предприятие обязано определить, на какой период и с какой степенью детализации следует составлять операционные бюджеты. Руководители и менеджеры должны предвидеть необходимые события, быстро распознавать и устранять негативные ситуации. Прогнозирование случайностей можно осуществить в форме гибкого (скобочного) бюджета и модифицировать достижение положительных результатов по доходам, расходам и прибыли. Гибкий бюджет полезен для контроля затрат. Он больше подходит для изучения диапазона активности, чем для отслеживания конкретного уровня активности и является скорее динамическим, чем статическим. Гибкий бюджет – эффективное средство для сравнения фактических затрат с предписанными для выбранного уровня активности.

Точность подготовки операционных бюджетов определяют путем сравнения фактических параметров с запланированными. Чем ближе получились зна-

чения, тем выше точность бюджетов. Параметры точности бюджетов следующие:

- точность доходов равна фактическим доходам, деленным на их запланированный объем в бюджете;
- точность расходов равна фактическим расходам, деленным на запланированные расходы в бюджете;
- точность прибыли равна фактической прибыли, деленной на ее запланированную величину.

В следующих параграфах рассмотрим содержание и порядок разработки важнейших операционных бюджетов.

## 4.2. Бюджет продаж

Прогноз объема продаж – важный предварительный этап по подготовке бюджета доходов и расходов. Прогноз объема продаж становится бюджетом в том случае, если дирекция компании полагает, что прогнозируемый объем продаж может быть достигнут. Сам бюджет имеет несложную форму составления. Однако для его подготовки отделу маркетинга необходимо проделать объемную работу, чтобы определить, какое изделие, по какой цене и в каком количестве можно будет реализовать в прогнозном периоде.

При прогнозировании продаж необходимо учитывать различные факторы. К таким факторам можно отнести:

- 1) внутренние: объем продаж предшествующих периодов; производственные мощности; доходность изделий; ценовую политику; качество продукции и т.д.;
- 2) внешние: зависимость продаж от общеэкономических показателей; состояние рынка; рекламную кампанию; конкуренцию; сезонные колебания; долгосрочную тенденцию продаж для различных товаров и др.

Надежность прогноза продаж повышается в результате комбинации статистических и экспертных методов:

- 1) статистические методы: трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа позволяют на основе сложившихся тенденций прогнозировать будущее развитие предприятия. Однако они не позволяют предвидеть возможные качественные изменения;
- 2) функциональный метод – информация о прогнозах поступает от руководителей отделов и служб к руководителю службы маркетинга, который отвечает за точность прогноза объема продаж и за составление бюджета продаж. Основной недостаток метода – высокая степень субъективности оценок;
- 3) групповое принятие решений – участвует руководство организации и ведущие специалисты плановой, финансовой, сбытовой и других служб. Достоинство – быстрота принятия решения, но четко не обозначена ответственность должностных лиц.

Существуют различные методы обработки полученных данных. Наибольшее распространение получили экспертные и статистические оценки. Каждый из приведенных методов имеет свои позитивные и негативные моменты, поэтому лучше использовать их в комплексе, что позволяет избежать многих ошибок в расчетах.

Статистический метод тесно связан с математикой. Поэтому, чтобы его использовать с наибольшей отдачей, предприятию необходимо иметь специальное программное обеспечение и современную компьютерную технику. Второй и третий из представленных методов являются экспертными. Их общее преимущество – привлечение многих специалистов к составлению прогноза.

После анализа всех факторов, влияющих на объем продаж, и обработки полученных данных целесообразно рассмотреть несколько сценариев выхода на рынок с новыми продуктами. Каждый из этих прогнозов будет существенно отличаться от других. Например, проникновение на новый рынок продукции; развитие рынка продукции, выпускаемой предприятием определенное время; сегментация рынка покупателей отдельных групп, отличающихся требованиями к качеству товаров и чувствительностью к уровню цен на них, и пр.

Для прогноза объема продаж рекомендуют выбирать одну из типовых ценовых стратегий:

- 1) установление цен несколько выше, чем у конкурентов (премиальное ценообразование);
- 2) установление цен примерно на уровне конкурентов (стратегия нейтрального ценообразования);
- 3) установление цен несколько ниже, чем у конкурентов (стратегия ценового прорыва).

После прогноза объема продаж переходят к составлению соответствующего бюджета. При разработке бюджета продаж рекомендуют учитывать следующие условия:

- 1) бюджет продаж – это начальный и самый важный шаг в составлении бюджета доходов и расходов;
- 2) данный бюджет должен отражать месячный или квартальный объем продаж в натуральном и денежном выражении;
- 3) бюджет продаж составляют с учетом спроса на продукцию, сегментов рынка, категорий покупателей и других факторов;
- 4) бюджет продаж включает в себя объем будущих денежных поступлений от текущей деятельности предприятия;
- 5) для прогноза денежных поступлений от продаж целесообразно учитывать коэффициент инкассации ( $K_{инк}$ ), который выражает, какая часть отгруженной продукции будет оплачена в первый месяц (месяц отгрузки), во второй и т.д., с учетом безнадежной дебиторской задолженности;
- 6) незначительное отклонение планового объема продаж от фактического может привести к существенным колебаниям основного бюджета по отношению к отчетному.

В табл. 4.1 приведен расчет объема продаж по предприятию швейной промышленности на первое полугодие предстоящего года. Фирма занимается по-



шивом женской одежды: прямых юбок, брюк, расклешенных платьев и сарафанов, а также блузок, жакетов и топов, используя различные виды тканей (полиэстер, вискозу, эластан, ткань из льна).

Таблица 4.1

## Прогноз бюджета продаж по предприятию швейной промышленности

Наименование изделий	Декабрь отчетного года	Прогноз на I полугодие по месяцам						Всего за I полугодие
		1	2	3	4	5	6	
<b>1. Запланированные продажи, единиц</b>								
1.1. Прямые юбки	490	500	510	520	540	570	600	3 240
1.2. Брюки	490	500	510	520	540	570	600	3 240
1.3. Платья расклешенные	350	360	370	380	400	430	460	2 400
1.4. Сарафаны расклешенные	230	230	240	250	270	300	370	1 660
1.5. Блузки	420	420	440	450	450	480	530	2 770
1.6. Жакеты	490	500	510	520	540	570	600	3 240
1.7. Топы	370	370	390	390	410	450	480	2 490
<b>2. Отпускные цены (без НДС и акцизов), руб. за единицу</b>								
2.1. Прямые юбки	900	900	900	900	900	900	900	-
2.2. Брюки	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	1 100	-
2.3. Платья расклешенные	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	-
2.4. Сарафаны расклешенные	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	-
2.5. Блузки	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600	-
2.6. Жакеты	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300	
2.7. Топы	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	
<b>3. Запланированные продажи, тыс. руб.</b>								
3.1. Юбки прямые (1.1, 2.1)	441	450	459	468	486	513	540	2 916
3.2. Брюки (1.2, 2.2)	539	550	561	572	594	627	660	3 564
3.3. Платья расклешенные (1.4, 2.4)	595	612	629	696	680	731	782	4 030

Продолжение табл. 4.1

Наименование изделий	Декабрь отчетного года	Прогноз на I полугодие по месяцам						Всего за I полугодие
		1	2	3	4	5	6	
3.4. Сарафаны расклешенные (1.4, 2.4)	322	322	336	350	378	420	518	2 334
3.5. Блузки (1.5, 2.5)	672	672	704	720	720	768	848	3 432
3.6. Жакеты (1.6, 2.6)	637	650	663	676	702	741	780	4 212
3.7. Топы (1.7, 2.7)	444	444	468	468	492	540	576	2 988
Итого продажи (без НДС и акцизов)	3 650	3 700	3 820	3 900	4 052	4 340	4 704	24 516

После формирования бюджета продаж определяют размер денежных поступлений от этих продаж на базе составления графика погашения дебиторской задолженности, представленного в табл. 4.2.

Таблица 4.2

График погашения дебиторской задолженности по предприятию швейной промышленности, тыс. руб.

Показатели	Декабрь отчетного года	Прогноз на I полугодие								Итого за 6 месяцев
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Остаток дебиторской задолженности на начало периода	430	946	1343	1426	1490	1596	1799	2064	2266	-
2. Сумма дебиторской задолженности к погашению в текущем месяце	-	2008	365	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение табл. 4.2

Показатели	Декабрь отчетного года	Прогноз на I полугодие								Итого за 6 месяцев
		1	2	3	4	5	6	7	8	
3. Поступления от продаж каждого месяца										
1	-	1295	2035	370						3700
2	-		1337	2101	382					3820
3	-			1365	2145	390				3900
4	-				1418	2229	405			4052
5	-					1519	2387	434		4340
6	-						1647	2587	470	4704
3. Всего поступлений	3125	3303	3737	3836	3945	4138	4439	-	-	-
4. Дебиторская задолженность на конец периода	946	1343	1426	1490	1596	1799	2064	-	-	-

На основе маркетингового анализа предыдущей деятельности компании установлено, что 35% от запланированного объема продаж оплачивается в тот же месяц; 55% - в следующий месяц; 10% - через 2 месяца после отгрузки продукции и выставления счетов покупателям. Исходя из приведенного графика (табл. 4.2) компания определяет дебиторскую задолженность на конец каждого периода на основе следующего балансового уравнения:

$$ДЗ_{кп} = ДЗ_{нп} + ВР - ДП, \quad (4.1)$$

где  $ДЗ_{кп}$  и  $ДЗ_{нп}$  – дебиторская задолженность на конец и начало расчетного периода;

$ВР$  – выручка (нетто) от реализации продукции за период;

$ДП$  – денежные поступления от покупателей в данном периоде;

$$ДЗ_{кп} = 946 + 3700 - 3303 = 1343 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, дебиторская задолженность на начало февраля составит 1343 тыс. руб. Аналогичные расчеты делают на другие прогнозные даты.

### 4.3. Бюджет производства

В данном бюджете определяют объем производства, который соответствует запланированному объему реализации продукции. Бюджет производства составляют в физическом и стоимостном выражении. Его разрабатывают исходя из бюджета продаж. Он учитывает производственные мощности, увеличение (снижение) запасов, а также величину внешних закупок. Необходимый объем выпуска продукции устанавливают как прогнозный запас готовой продукции на конец периода плюс объем продаж за данный период и минус запас готовой продукции на начало планируемого периода.

Самый сложный момент в составлении бюджета производства – вычислить приемлемый запас готовой продукции на конец планируемого периода (квартала, года). Наиболее простым и надежным способом определения уровня является выражение его в процентах от объема продаж следующего периода. Бюджет производства должен быть тщательно сверен с бюджетом продаж, чтобы обеспечить сбалансированность производства и реализации продукции при как можно более оптимальной загрузке производственных мощностей. Форма бюджета производства на первое полугодие предстоящего года по предприятию швейной промышленности приведена в табл. 4.3. Исходя из представленных в этой таблице данных в предстоящем году плановый выпуск прямых юбок составит 3259 единиц (3240 + 570 – 551). Плановый выпуск остальных видов женской одежды рассчитан в аналогичном порядке.

Таблица 4.3

#### Бюджет производства по предприятию швейной промышленности в физическом измерении, единиц

Показатели	Отчет за де- кабрь	Прогноз на первое полугодие						Итого за полу- годие
		1	2	3	4	5	6	
1. Запланированные продажи (из бюджета продаж)								
1.1. Юбки прямые	490	500	510	520	540	570	600	3240
1.2. Брюки	490	500	510	520	540	570	600	3240
1.3. Платья расклев- шенные	350	360	370	380	400	430	460	2400
1.4. Сарафаны рас- клеванные	230	230	240	250	270	300	370	1660
1.5. Блузки	420	420	440	450	450	480	530	2770
1.6. Жакеты	490	500	510	520	540	570	600	3240
1.7. Топы	370	370	390	390	410	450	480	2480
2. Плановые остатки готовой продукции на конец периода (17% от продаж следующего месяца)								
2.1. Юбки прямые	85	87	88	92	97	102	104	570

Продолжение табл. 4.3

Показатели	Отчет за декабрь	Прогноз на первое полугодие						Итого за полугодие
		1	2	3	4	5	6	
2.2. Брюки	85	87	88	92	97	102	104	570
2.3. Платья расклешенные	61	63	65	68	73	78	87	434
2.4. Сарафаны расклешенные	39	41	43	46	51	63	63	307
2.5. Блузки	71	75	77	77	92	90	97	508
2.6. Жакеты	85	87	88	92	97	102	104	570
2.7. Топы	63	66	66	70	77	82	92	453
1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. Остатки готовой продукции на начало периода (конечный запас предыдущего месяца)								
3.1. Юбки прямые	110	86	87	88	92	97	102	551
3.2. Брюки	96	85	87	88	92	97	102	551
3.3. Платья расклешенные	69	61	63	65	68	73	78	408
3.4. Сарафаны расклешенные	45	39	41	43	46	51	63	283
3.5. Блузки	78	71	75	77	77	82	90	472
3.6. Жакеты	92	85	87	88	92	97	102	551
3.7. Топы	71	63	66	66	70	77	82	424
Итого								
4.1. Юбки прямые	465	500	572	523	545	575	602	3259
4.2. Брюки	479	502	512	523	545	575	602	3259
4.3. Платья расклешенные	342	362	372	383	405	435	469	2426
4.4. Сарафаны расклешенные	224	232	242	253	275	312	370	1684
4.5. Блузки	413	423	442	450	455	489	537	2806
4.6. Жакеты	483	502	512	523	545	575	602	3259
4.7. Топы	362	373	390	393	417	456	490	2509

#### 4.4. Бюджет производственных запасов

Бюджет производственных запасов (готовой продукции и материалов) используют для построения бюджета продаж. Он также тесно связан с бюджетом производства. При разработке данного бюджета необходимо выполнить ряд последовательных действий:

- 1) определить цель формирования запасов;

- 2) изучить состояние запасов в предыдущих периодах;
- 3) оптимизировать размер основных групп текущих запасов;
- 4) контролировать общий объем запасов, формируемых за счет чистого оборотного капитала;
- 5) построить эффективную систему контроля за движением запасов на предприятии.

Бюджет производственных запасов формируют в три этапа:

- 1) планирование данных запасов в физическом выражении;
- 2) разработка этого бюджета в стоимостной форме;
- 3) определение стоимости единицы готовой продукции и материалов по их видам (группам);

Формат бюджета производственных запасов приведен в табл. 4.4.

Таблица 4.4

#### Бюджет производственных запасов на первое полугодие предстоящего года

Показатели	Помесячная разбивка показателей						Итого за шесть месяцев
	1	2	3	4	5	6	
<b>1. Запасы готовой продукции на конец планового периода, единиц</b>							
1.1. Юбки прямые	87	88	92	97	102	104	570
1.2. Брюки	87	88	92	97	102	104	570
1.3. Платья расклешенные	63	65	68	73	78	87	434
1.4. Сарафаны расклешенные	41	43	46	51	63	63	307
1.5. Блузки	75	77	77	82	90	97	508
1.6. Жакеты	87	88	92	97	102	104	570
1.7. Топы	66	66	70	77	82	92	453
<b>2. Стоимость единицы, руб.</b>							
1.1. Юбки прямые	240	240	239	239	238	245	-
2.2. Брюки	246	246	245	245	243	251	-
2.3. Платья расклешенные	468	467	467	465	463	475	-
2.4. Сарафаны расклешенные	441	440	439	438	436	448	-
2.5. Блузки	362	361	361	360	358	368	-
2.6. Жакеты	345	345	344	343	342	351	-
2.7. Топы	174	173	173	173	172	177	-
<b>3. Запас готовой продукции, тыс. руб.</b>							
3.1. Юбки прямые	21	21	22	23	24	25	126
3.2. Брюки	21	22	23	24	25	26	141
3.3. Платья расклешенные	29	30	32	34	36	41	202
3.4. Сарафаны расклешенные	18	19	20	22	27	28	134

Продолжение табл. 4.4

Показатели	Помесячная разбивка показателей						Итого за шесть месяцев
	1	2	3	4	5	6	
3.5. Блузки	27	28	28	29	32	36	196
3.6. Жакеты	30	30	32	33	35	36	196
3.7. Топы	12	11	12	13	14	16	78
4. Запас материалов на конец планового периода, метры							
4.1. Ткань с полиэстером	716	733	763	805	842	854	-
4.2. Ткань с вискозой	615	638	680	745	832	888	-
4.3. Ткань с эластаном	373	379	388	419	457	489	-
4.4. Подкладочная ткань (из льна)	475	485	506	533	558	566	-
5. Стоимость 1 метра ткани, руб.							
5.1. Ткань с полиэстером	34	34	34	34	34	34	-
5.2. Ткань с вискозой	46	46	46	46	46	46	-
5.3. Ткань с эластаном	58	58	58	58	58	58	-
5.4. Подкладочная ткань (из льна)	17	17	17	17	17	17	-
1	2	3	4	5	6	7	8
6. Запас материалов на конец планового периода							
6.1. Ткань с полиэстером	24	25	26	27	29	29	160
6.2. Ткань с вискозой	28	29	31	34	38	41	201
6.3. Ткань с эластаном	22	22	23	24	27	28	146
6.4. Подкладочная ткань (из льна)	8	8	9	9	9	10	53
Итого	82	84	88	95	103	108	560

#### 4.5. Бюджет закупок материалов

Бюджет закупок материалов является важным инструментом коммерческого бюджетирования, так как с его помощью формируют не только план приобретения материальных ресурсов, но и технологию списания их стоимости на издержки производства.

Бюджет закупок материалов составляют в четыре этапа:

- 1) рассчитывают плановую потребность в материальных ресурсах;
- 2) определяют целевое значение запасов каждого вида;
- 3) на базе данных, полученных на первых двух этапах, и инвентаризационной ведомости на начало планируемого периода устанавливают обмен закупок в бюджетном периоде;
- 4) составляют план-график расчетов с поставщиками.

Потребность в материалах в каждом периоде можно установить по формуле:

Объем закупок материалов = Расход материалов за период + Запасы на конец планового периода – Конечный запас предыдущего периода (4.2)

Бюджет закупок материалов показан в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Бюджет закупок материалов в натуральном и стоимостном выражении  
в первом полугодии предстоящего года

Показатели	Отчет за де- кабрь	План на I полугодие						Итого за 6 меся- цев
		1	2	3	4	5	6	
<b>Закупки материалов в натуральном выражении</b>								
<b>1. Потребность в материалах для выпуска продукции, м (из бюджета запаса материа- лов)</b>								
1.1. Ткань с полиэстером	1910	2007	2047	2094	2180	2300	2407	13035
1.2. Ткань с вискозой	1621	1701	1757	1822	1944	2129	2377	11730
1.3. Ткань с эластаном	955	1021	1065	1083	1109	1196	1307	6781
1.4. Подкладочная ткань	1264	1330	1356	1387	1445	1524	1595	8637
<b>2. Запас материалов на конец периода, м (35% от потребности в материалах следующего месяца)</b>								
2.1. Ткань с полиэстером	702	716	733	763	805	842	854	-
2.2. Ткань с вискозой	595	615	638	680	745	832	888	-
2.3. Ткань с эластаном	357	373	379	388	419	457	489	-
2.4. Подкладочная ткань	465	475	485	506	533	558	566	-
<b>Плюс</b>								
<b>3. Запас материалов на начало периода, м (конечный запас предыдущего периода)</b>								
3.1. Ткань с полиэстером	-	702	716	733	763	805	842	-
3.2. Ткань с вискозой	-	595	615	638	680	745	832	-
3.3. Ткань с эластаном	-	357	373	379	388	419	457	-
3.4. Подкладочная ткань	-	465	475	485	506	533	558	-
<b>Итого</b>								
<b>4. Объем закупок материалов, м</b>								
4.1. Ткань с полиэстером	2612	2021	2063	2124	2222	2338	248	13186
4.2. Ткань с вискозой	2216	1720	1779	1865	2008	2216	2434	12021
4.3. Ткань с эластаном	1352	1037	1071	1092	1140	1235	1338	6913
4.4. Подкладочная ткань	1730	1339	1367	1407	1472	1549	1602	8736
<b>Закупки материалов в денежном выражении, тыс. руб.</b>								
<b>5. Прямые затраты на материалы, тыс. руб.</b>								
5.1. Ткань с полиэстером	65	68	70	71	74	78	82	443
5.2. Ткань с вискозой	75	78	81	84	89	98	109	539
5.3. Ткань с эластаном	58	59	62	63	64	69	76	393
5.4. Подкладочная ткань	21	23	23	24	25	26	27	148
5.5. Всего	239	228	236	212	252	271	294	1523



Продолжение табл. 4.5

Показатели	Отчет за декабрь	План на I полугодие						Итого за 6 месяцев
		1	2	3	4	5	6	
<b>Плюс</b>								
6. Запас материалов на конец периода, тыс. руб.								
6.1. Ткань с полиэстером	24	24	25	26	27	29	29	160
6.2. Ткань с вискозой	27	28	29	31	34	38	41	201
6.3. Ткань с эластаном	21	22	22	23	24	27	28	146
6.4. Подкладочная ткань	8	8	8	9	9	9	10	53
6.5. Всего	80	82	84	88	95	103	108	560
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Минус</b>								
7. Запас материалов на начало периода, тыс. руб. (конечный запас предыдущего периода)								
7.1. Ткань с полиэстером	-	24	24	25	26	27	29	155
7.2. Ткань с вискозой	-	27	28	29	31	34	38	187
7.3. Ткань с эластаном	-	21	22	22	23	24	27	139
7.4. Подкладочная ткань	-	8	8	8	9	9	9	51
7.5. Всего	-	80	82	84	88	95	103	532
<b>Итого</b>								
Сумма затрат на покупку материалов (5.5 + 6.5 – 7.5)	299	231	237	245	259	279	299	1550

#### 4.6. Планирование расходных статей основного бюджета

Прогнозирование статей бюджета доходов и расходов предполагает выполнение ряда локальных расчетов, отражающих содержание элементов (на материалы, на оплату труда персонала, амортизацию основных средств и нематериальных активов и др.). Рассмотрим порядок их планирования по предприятию в целом на предстоящее полугодие.

Бюджет прямых материальных затрат (на сырье и основные материалы) составляют отдел снабжения и экономические службы сразу после разработки производственной программы для определения потребности в материальных ресурсах и последующего их списания на производство.

В соответствии с действующими нормативными актами по бухгалтерскому учету предприятия вправе применять следующие методы оценки материальных запасов при их списании на производство и ином выбытии:

- 1) по себестоимости каждой единицы;
- 2) по средней себестоимости;
- 3) по себестоимости первых по времени приобретений (метод ФИФО)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Все положения по бухгалтерскому учету по состоянию на 1 июня 2011 г. – М: ЭКСМО, 2011. – С. 58.

Применение одного из указанных способов по группе (виду) материально-производственных запасов предусматривают в учетной политике предприятия.

Произведение учетной цены списания материалов на производство и определенной потребности в них (в физическом выражении) образует бюджет прямых материальных затрат.

Следует отметить, что расчет данного бюджета по указанной методике возможен только при использовании метода списания материальных затрат на производство по средней себестоимости.

Следует отметить, что расчет данного бюджета по указанной методике возможен только при использовании метода списания себестоимости. В случае применения других методов списания материалов для разработки бюджета прямых материальных затрат используют цены по каждой партии закупок, для чего проводят обособленный расчет. Правильно составленный бюджет прямых материальных затрат дает возможность четкого взаимодействия между производством и отделом снабжения, а также позволяет удерживать величину запасов на приемлемом для предприятия уровне. Бюджет прямых материальных затрат представлен в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Таблица прямых затрат на материалы по предприятию швейной промышленности на I полугодие предстоящего года

Показатели	Отчет за декабрь	Помесячная разбивка показателей						Итого за I полугодие
		1	2	3	4	5	6	
1. Потребность в материалах для производства продукции, м								
1.1. Ткань с полиэстером	1910	2007	2047	2094	2180	2300	2467	13095
1.2. Ткань с вискозой	1621	1701	1757	1822	1944	2129	2377	11730
1.3. Ткань с эластаном	995	1021	1065	1083	1109	1196	1307	6781
1.4. Подкладочная ткань	1264	1330	1356	1387	1445	1524	1595	8637
2. Цена за 1 метр, руб.								
2.1. Ткань с полиэстером	34	34	34	34	34	34	34	-
2.2. Ткань с вискозой	46	46	46	46	46	46	46	-
2.3. Ткань с эластаном	58	58	58	58	58	58	58	-
2.4. Подкладочная ткань	17	17	17	17	17	17	17	-
3. Прямые затраты на материалы, тыс. руб.								
3.1. Ткань с полиэстером	65	68	70	71	74	78	82	443
3.2. Ткань с вискозой	75	78	81	84	89	98	109	539
3.3. Ткань с эластаном	58	59	62	63	64	69	76	393
3.4. Подкладочная ткань	21	23	23	24	25	26	27	148
Всего: 3.1 + 3.2 + 3.3 + 3.4	219	228	236	242	252	271	294	1523

Бюджет затрат на оплату труда наряду с бюджетом прямых материальных затрат является приоритетным для предприятия, так как расходы на оплату труда занимают значительный удельный вес в издержках производства, а их планирование позволяет управлять персоналом. Принципы построения бюджета прямых затрат на оплату труда достаточно известны работникам экономических служб предприятий. Единственное, на что следует обратить внимание, это разделение фонда оплаты труда производственного персонала на условно переменные и условно постоянные издержки. Переменная составляющая фонда оплаты труда непосредственно зависит от объема производства. Постоянная часть представляет собой гарантированный минимум оплаты труда, который работник получает независимо от того, выполняет ли он свои обязанности или нет (например, из-за простоев оборудования). Величина переменной части зависит от объема выпуска продукции конкретным рабочим. Следует иметь в виду, что прямые затраты на оплату труда – это расходы на заработную плату основного производственного персонала.

Применение той или иной формы оплаты труда для рабочих, занятых выпуском продукции, в значительной мере зависит от продолжительности производственного цикла. Бюджет прямых затрат на оплату труда готовят с учетом бюджета производства, сведений о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала. В бюджете оплаты труда данного персонала целесообразно выделить два основных элемента:

- постоянную часть оплаты труда;
- сдельную часть оплаты труда.

Если к моменту разработки бюджета образовалась значительная кредиторская задолженность по оплате труда, то необходимо составить график ее погашения. График погашения задолженности по оплате труда разрабатывают по тому же принципу, что и график погашения задолженности поставщикам материальных ресурсов. Следует отметить, что в состав расходов на оплату труда включают страховые взносы в государственные внебюджетные фонды по установленным тарифам.

На основе всех имеющихся данных экономическая служба организации разрабатывает бюджет расходов на оплату труда. На каждом предприятии заработную плату выплачивают в текущем отчетном периоде за предыдущий месяц. Поэтому надо включать в бюджет эти расходы за текущий месяц, чтобы они относились именно к данному периоду, в котором были произведены.

В условиях рассматриваемого предприятия установлено, что для пошива одной юбки или одной единицы брюк требуется 3 человека-часа, а для единицы расклешенного платья или сарафана – 5 человеко-часов, блузки или жакета – 4 человеко-часа, топа – 2 человеко-часа. Стоимость одного человеко-часа составляет 27 руб. Следовательно, бюджет прямых затрат на оплату труда можно представить в табл. 4.7.

Таблица 4.7

Бюджет прямых затрат на оплату труда  
на первое полугодие предстоящего года

Наименование продукции	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 ме- сяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Количество единиц продукции, подлежащих изготовлению (из производственного бюджета)							
1.1. Юбки прямые	502	512	523	545	474	602	3259
1.2. Брюки	502	512	523	545	575	602	3259
1.3. Платья расклев- шенные	362	372	383	405	435	469	2426
1.4. Сарафаны рас- клевшенные	232	22	253	275	312	370	1684
1.5. Блузы	423	442	450	455	489	537	2796
1.6. Жакеты	502	512	523	545	575	602	3259
1.7. Топы	373	390	393	417	455	490	2518
2. Общие затраты рабочего времени, человеко-часов							
2.1. Юбки прямые (3 ч/ч · 1.1)	1505	1535	1570	1635	1725	1805	9775
2.2. Брюки (3 ч/ч · 1.2)	1505	1535	1570	1635	1725	1805	9775
2.3. Платья расклев- шенные (5 ч/ч · 1.3)	1809	1858	1917	2026	2176	2343	12130
2.4. Сарафаны рас- клевшенные (5 ч/ч · 1.4)	1159	1209	1267	1376	1560	1850	8421
2.5. Блузки (4 ч/ч · 1.5)	1694	1767	1800	1820	1854	2147	11382
2.6. Жакеты (4 ч/ч · 1.6)	2007	2047	2094	2180	2300	2407	13035
2.7. Топы (4 ч/ч · 1.7)	747	780	787	834	910	980	5038
2.8. Итого	10424	10731	11005	11506	12350	13337	69353
3. Почасовая ставка, руб.							
	27	27	27	27	27	27	-
4. Прямые затраты на оплату труда							
4.1. Юбки прямые (2.1 · 3)	41	41	42	44	47	49	364
4.2. Брюки (2.2 · 3)	41	41	42	44	47	49	264
4.3. Платья расклев- шенные (2.3 · 3)	49	50	52	55	59	63	328
4.4. Сарафаны рас- клевшенные (2.4 · 3)	31	33	34	37	42	50	227
4.5. Блузы (2.5 · 3)	46	48	49	49	53	58	303

Продолжение табл. 4.7

Наименование продукции	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 ме- сяцев
	1	2	3	4	5	6	
4.6. Жакеты (2.6 · 3)	54	55	57	59	62	65	352
4.7. Топы (2.7 · 3)	20	21	21	23	25	26	136
4.8. Итого	281	290	297	311	333	360	1872
Страховые взносы	73	75	77	81	87	94	487
Всего с учетом стра- ховых взносов	354	365	374	392	420	454	2359

Бюджет амортизационных отчислений по основным средствам и нематериальным активам на планируемый период (квартал, полугодие, год) разрабатывает финансово-экономическая служба предприятия. Для определения суммы этих отчислений применяют как прямой, так и аналитический методы расчета, которые подробно освещены в специальной финансовой литературе.

Бюджет общепроизводственных (накладных) расходов выражает объем всех затрат, связанных с выпуском продукции, за исключением прямых материальных издержек и прямых затрат на оплату труда.

Общепроизводственные расходы могут включать в себя переменную и постоянную часть. Переменную часть устанавливают как норматив (например, от трудозатрат основных производственных рабочих), а постоянную часть – исходя из потребностей производства. Данный бюджет содержит ряд стандартных статей:

- содержание и эксплуатацию оборудования;
- текущий ремонт основных средств производственного назначения;
- аренду производственного оборудования;
- дополнительные выплаты производственных рабочим (например, оплата простоев) и др.

Ответственным за планирование производственных расходов является заместитель директора предприятия по производству. Используя информацию о производственной программе на следующий квартал (месяц), руководители подразделений (центров ответственности), подчиняющиеся заместителю директора по производству, предоставляют ему служебные записки с запланированными расходами, за которые они отвечают. Заместитель директора утверждает эти расходы, а подчиненная ему служба составляет сводный бюджет общепроизводственных расходов по форме, представленной в табл. 4.8.

На основе специальных расчетов разрабатывают бюджеты коммерческих и управленческих расходов. За бюджет коммерческих расходов несет ответственность заместитель директора по сбыту, а управленческих расходов – руководитель экономической службы предприятия. Формы этих документов приведены в следующих параграфах.

Таблица 4.8

## Бюджет общепроизводственных расходов на I полугодие планового года

Показатели	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Запланированные прямые затраты труда, ч/час	10424	10731	11005	11506	12350	13337	69353
2. Ставка переменных накладных расходов (руб./ч)	32	32	32	32	32	32	-
3. Итого переменные накладные расходы (стр.4 · стр.2)	333	343	351	367	394	426	2214
3.1. Вспомогательные материалы	49	51	52	54	58	63	327
3.2. Зарплата вспомогательных рабочих со страховыми взносами,	99	102	104	109	117	126	657
в т.ч. страховые взносы	20	21	22	22	24	26	135
3.3. Премияльный фонд	123	127	130	136	146	158	820
3.4. Энергия для двигателей	37	38	39	41	44	47	246
3.5. Прочие переменные расходы	25	25	26	27	29	32	164
4. Постоянные общепроизводственные расходы	106	106	106	106	106	106	636
4.1. Амортизационные отчисления	25	25	25	25	25	25	150
4.2. Страхование имущества	1	1	1	1	1	1	6
4.3. Зарплата контролеров, мастеров, начальников цехов,	62	62	62	62	62	62	372
в том числе страховые взносы	6	6	6	6	6	12	42
4.4. Электроэнергия на освещение	3	3	3	3	3	3	18

Продолжение табл. 4.8

Показатели	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
4.5. Ремонт цеха	15	15	15	15	15	15	90
5. Итого общепроизводственные расходы (стр.3 + стр.4)	439	439	457	474	500	532	2850
6. Итого ставки накладных расходов руб./час (стр.5 : стр.1)	42	42	42	41	40	40	-
7. Всего общепроизводственные расходы без амортизации основных средств	414	424	432	448	475	507	2700

#### 4.7. Бюджет коммерческих расходов

Бюджет коммерческих расходов формируют после составления бюджета продаж, поскольку он тесно связан с последним. Поэтому бюджет коммерческих расходов (транспортные услуги, расходы на тару и упаковку и др.) должен соотноситься с объемом продаж. Нельзя ожидать роста последнего, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий, направленных на стимулирование сбыта продукции. Многие статьи бюджета коммерческих расходов планируют в процентах к объему продаж (за исключением аренды складских помещений и транспортных услуг). Величина прогнозного процента зависит от жизненного цикла готовой продукции.

Данные расходы можно классифицировать по многим критериям, ключевыми из которых являются: виды продукции; категории покупателей, география сбыта, деятельность конкурентов на отдельных сегментах товарного рынка. Значительную часть коммерческих расходов составляют затраты на рекламу и продвижение товаров на рынок. Поэтому коммерческий директор должен точно установить, где и когда должна быть осуществлена рекламная кампания и сколько средств следует на нее израсходовать. При разработке бюджета коммерческих расходов целесообразно предусмотреть затраты на упаковку, транспортировку, страхование, складирование и хранение товаров на складе. Бюджет коммерческих расходов представлен в табл. 4.9.

Таблица 4.9

## Бюджет коммерческих расходов на I полугодие планового года

Наименование статей	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Запланированные продажи, тыс.руб.	3700	3820	3900	4052	4340	4740	24516
2. Ставки переменных коммерческих расходов на рубль продаж, %							
2.1. Комиссионные	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	-
2.2. Доставка собственным транспортом	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	-
2.3. Премияльные выплаты	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	-
Итого планируемые переменные коммерческие расходы (1 · [2.1 + 2.2 + 2.3]), тыс.руб.	107	111	113	118	126	136	711
3. Планируемые постоянные коммерческие расходы, тыс.руб.	91	91	91	91	91	91	546
4. Всего общие планируемые расходы (2.4 + 3)	198	202	204	209	217	227	1257

## 4.8. Бюджет управленческих расходов

В состав этого бюджета входят различные расходы, связанные с обслуживанием производственной деятельности предприятия (расходы по управлению им). Поскольку статьи данного бюджета разнородны и связаны с деятельностью большого числа отделов предприятия, то и задача по составлению бюджета является сложной. Вспомогательные подразделения не составляют отдельные бюджеты, а планируют расходы путем разработки служебных заявок. Общую их величину рассматривает и утверждает экономический отдел, который сводит эти расходы в единый бюджет (табл. 4.10).

Таблица 4.10

## Бюджет управленческих расходов на I полугодие планового года

Наименование статей	I полугодие – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Зарплата управленческого и прочего общезаводского персонала, тыс. руб.,	80	80	80	80	80	140	540
в том числе: страховые взносы	17	17	17	17	17	29	114



Продолжение табл. 4.10

Наименование статей	I полугодие – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
2. Амортизационные отчисления	52	52	52	52	52	52	312
3. Командировочные расходы	6	6	6	6	6	6	36
4. Аренда	3	3	3	3	3	3	18
5. Канцелярские расходы	1	1	1	1	1	1	6
6. Связь	3	3	3	3	3	3	18
7. Земельный налог	2	2	2	2	2	2	12
8. Итого управленческие расходы	147	147	147	147	147	207	942
9. Управленческие расходы без амортизации	95	95	95	95	95	155	630

#### 4.9. Формирование сводного бюджета доходов и расходов

Завершающим этапом процесса сквозного бюджетного планирования является составление сводного (консолидированного) бюджета доходов и расходов. Данный бюджет представляет собой расчетную оценку доходов и расходов предприятия, а также его структурных подразделений (центров финансовой ответственности) на предстоящий период (квартал, полугодие, год).

Для формирования сводного бюджета доходов и расходов (прогноза отчета о прибылях и убытках) определим вначале себестоимость реализованной продукции ( $C_{рп}$ ). Для этого воспользуемся следующей формулой:

$$C_{рп} = ГП_{нп} + C_{пп} - ГП_{кп}, \quad (4.3)$$

где  $ГП_{нп}$  – запасы готовой продукции на начало расчетного периода;

$C_{пп}$  – себестоимость производственной продукции (издержка производства);

$ГП_{кп}$  – запасы готовой продукции на конец планового периода.

В состав себестоимости производственной продукции включают: прямые затраты на материалы, прямые расходы на оплату труда, общепроизводственные расходы. Представим результаты расчета по формуле 4.3 в виде таблицы 4.11.

Таблица 4.11

#### Прогнозный расчет себестоимости реализуемой продукции на первое полугодие планового года

Наименование статей	Первое полугодие – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Запасы готовой продукции на начало периода, тыс. руб.	138	158	161	168	179	194	998

Продолжение табл. 4.11

Наименование статей	Первое полугодие – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
2. Прямые затраты на материалы	228	236	242	252	271	294	1523
3. Прямые расходы на оплату труда	354	365	374	392	420	454	2359
4. Общепроизводственные расходы	439	449	457	473	500	532	2850
5. Себестоимость произведенной продукции (п.2 + п.3 + п.4)	1021	1050	1073	1117	1191	1280	6732
6. Запасы готовой продукции на конец периода	158	161	168	179	194	209	1069
7. Себестоимость реализованной продукции (п.1 + п.5 + п.6)	1001	1047	1066	1106	1176	1265	6661

Располагая данными расчетов себестоимости реализованной продукции, объема продаж, коммерческих и управленческих расходов можно составить сводный бюджет доходов и расходов по предприятию в целом (табл. 4.12).

Таблица 4.12

**Бюджет доходов и расходов  
на первое полугодие предстоящего года, тыс. руб.**

Наименование статей	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
1. Выручка от продаж (без косвенных налогов)	3700	3820	3900	4052	4340	4704	24516
2. Себестоимость проданных товаров	1001	1047	1066	1106	1176	1265	6661
3. Валовая прибыль (п.1 – п.2)	2699	2773	2834	2964	3164	3439	17855
4. Коммерческие расходы	198	202	204	209	217	227	1257
5. Управленческие расходы	147	247	147	147	147	207	942
6. Прибыль (убыток) от продаж (п.3 – п.4 – п.5)	2354	2424	2483	2590	2800	3005	15656
7. Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-	-	-

Продолжение табл. 4.12

Наименование статей	Прогнозный период – 6 месяцев						Итого за 6 месяцев
	1	2	3	4	5	6	
8. Превышение процентов полученных над уплаченными	-	-	-	-	-	-	-
9. Превышение прочих доходов над прочими расходами	-	-	-	-	-	-	-
10. Прибыль (убыток) до налогообложения	2354	2424	2483	2590	2800	3005	15656
11. Текущий налог на прибыль (по ставке 20%)	471	485	497	518	560	601	3132
12. Чистая прибыль (п.10 – п.11)	1883	1939	1986	2072	2240	2404	12524
13. Сумма дивидендов	-	-	-	-	-	-	-
14. Нераспределенная прибыль	1883	1939	1986	2072	2240	2404	12524
15. Нераспределенная прибыль нарастающим итогом с начала года	1883	3822	5808	7880	10120	12524	-

Бюджет доходов и расходов можно использовать:

- 1) в бизнес-планировании для составления плана доходов и расходов в разрезе отдельных инвестиционных проектов;
- 2) в финансовом планировании для разработки прогнозного отчета о прибылях и убытках;
- 3) в бухгалтерском и управленческом учете для формирования отчетности о доходах и расходах и определения финансовых результатов деятельности бизнес-единиц (ЦФО, ЦФУ);
- 4) для разработки бюджета движения денежных средств на прогнозный период.

Значение бюджета доходов и расходов для руководства предприятия заключается в том, что он позволяет выбирать наилучший вариант расчета прибыли, определить ее по источникам формирования, рассчитать критическую точку безубыточности по видам (группам) изделий или новым направлениям бизнеса. При расчете прибыли по предприятию в целом имеет значение выбранная им учетная политика, а именно: правильное разнесение общепроизводственных накладных расходов по центрам ответственности. Универсального алгоритма распределения указанных затрат по бизнес-единицам не существует, и каждое предприятие разрабатывает его самостоятельно с учетом специфики своей коммерческой деятельности.

На многих предприятиях величину чистой прибыли сравнивают с выручкой от реализации продукции или с собственным капиталом. Если, по мнению руководства, плановая рентабельность продаж и собственного капитала находится на недостаточном уровне, то и в этом случае возможен пересмотр отдельных статей бюджета. После окончания квартала (года) составляют отчетный бюджет доходов и расходов, который сравнивают с плановым как по доходным, так и по расходным статьям. По результатам анализа исполнения бюджета руководство предприятия принимает меры по устранению недостатков в финансово-хозяйственной деятельности (например, по увеличению доходов и снижению расходов).

## Глава 5

### СОДЕРЖАНИЕ И ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ФИНАНСОВЫХ БЮДЖЕТОВ

#### 5.1. Виды финансовых бюджетов и принципы их построения

Разработка финансовых бюджетов обеспечивает предприятию:

- 1) финансовую гибкость – способность компании быстро сформировать необходимый объем денежных средств при неожиданном появлении выгодных финансовых предложений или новых возможностей экономического роста;
- 2) платежеспособность – как способность предприятия своевременно рассчитываться по своим финансовым обязательствам за счет имеющихся наличных денежных средств;
- 3) финансовую устойчивость, т.е. стабильность финансового положения на протяжении бюджетного периода, что характеризуется весомой долей собственного капитала в общем объеме финансовых ресурсов;
- 4) высокую ликвидность – как способность отдельных видов активов в денежную форму без существенной потери текущей рыночной стоимости в условиях сложившейся конъюнктуры рынка;
- 5) достаточную кредитоспособность как систему условий. Определяющих способность компании привлекать заемные средства и возвращать их в полном объеме (вместе с начисленными процентами) в предусмотренные в кредитном договоре с банком сроки.

В состав финансовых бюджетов включают:

- бюджет движения денежных средств;
- бюджет по балансовому листу (прогноз баланса активов и пассивов);
- прогноз стоимости чистых активов, если компания является акционерным обществом;
- бюджет формирования оборотных активов и источников их финансирования;
- кредитный план (бюджет);
- инвестиционный (капитальный бюджет);
- прогноз основных финансовых показателей (прибыли до налогообложения; чистой прибыли; рентабельности и оборачиваемости активов и собственного капитала, доходности продаж и др.).

Бюджетирование денежных средств осуществляют по предприятию в целом, а также в разрезе центров ответственности (ЦФО, ЦФУ). Бюджет по балансовому листу составляют на конец предстоящего квартала (года) по организации в целом, а также по филиалам, находящимся на отдельном балансе. Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур.

При внедрении бюджетирования одной из наиболее сложных проблем является определение форматов финансовых бюджетов. Это форматы, с одной

стороны, должны быть совместимы с действующей на предприятии системой бухгалтерского учета и отчетности. С другой стороны, содержащаяся в них информация должна удовлетворять принципам своевременности, полезности и сопоставимости с позиций ее использования в процессе финансового управления.

Различие исходной информации, представленной в бюджете движения денежных средств и бюджете доходов и расходов, заключается в следующем:

- прибыль отражает все учетные денежные доходы и расходы, что не всегда совпадает с реальным движением денежных средств;
- прибыль вычисляют исходя из объема отгруженной продукции и не обязательно по мере ее оплаты;
- при расчете прибыли расходы на производство и сбыт продукции показывают после ее реализации (по методу начислений), а не в момент оплаты (кассовый метод).

Изменение денежных средств за период определяется денежными потоками (поступлениями и выплатами) вне зависимости от того, как учитывают доходы и расходы (методом начислений или кассовым методом).

Разработка финансовых бюджетов предполагает:

- обязательное ведение учета движения денежных средств в разрезе центров финансовой ответственности, а не только по предприятию в целом;
- оперативный контроль за денежными потоками в расчетном периоде;
- использование информации о движении денежных средств для управления активами и пассивами;
- изучение влияния прибыли на финансовую устойчивость и доходность компании (при использовании косвенного метода для прогнозирования денежных потоков).

## **5.2. Бюджет движения денежных средств**

Основным плановым документом по управлению текущим денежным оборотом является бюджет движения денежных средств (БДДС). Его составляют на предстоящий квартал с разбивкой показателей по месяцам или на месяц с разбивкой по декадам. Цель составления БДДС – обеспечить достаточность денежных ресурсов на любой момент времени для совершения операций по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Поскольку планирование денежных средств подвержено неопределенности, целесообразно предусматривать денежные ресурсы, несколько превышающие их минимум, который необходим организации в прогнозном периоде. Соблюдение данного принципа позволяет руководству компании принимать оперативные меры по трансформации излишних средств в краткосрочные инвестиции.

Важнейший аспект финансового управления состоит в умении менеджеров компании использовать с выгодой излишек денежных средств и способности принять меры для покрытия возможного дефицита.

Значительно легче возместить дефицит денежных средств, если он заранее спрогнозирован. Поэтому основное назначение БДДС заключается в следующем:

- 1) обеспечение стабильной платежеспособности предприятия;
- 2) анализ взаимосвязи полученного финансового результата и изменения величины денежных средств;
- 3) приведение взвешенной политики в сфере привлечения заемных средств;
- 4) рациональное размещение свободных денежных средств в соответствующих активах;
- 5) осуществление учета, анализа и планирования денежных средств в подразделениях и филиалах предприятия (центрах ответственности);
- 6) выявление величины и мониторинг динамики положительного и отрицательного сальдо денежных средств как по компании в целом, так и в разрезе центров финансовой ответственности.

Процесс разработки БДДС сводится к следующим основным этапам:

- 1) разработка Положения о бюджетировании движения денежных средств;
- 2) организация работы подсистемы оперативного финансового планирования для целей информационного обеспечения БДДС с помощью составления платежных календарей по расчетам с контрагентами;
- 3) проведение работы (с привлечением коммерческих служб) по планированию движения денежных средств.

После проведения организационных мероприятий финансисты предприятия осуществляют:

- 1) прогноз денежных поступлений в расчетном периоде;
- 2) прогноз денежных выплат в расчетном периоде;
- 3) определение чистого денежного потока (излишка или недостатка денежных средств);
- 4) выявление возможных источников краткосрочного финансирования в случае дефицита денежных средств.

При подготовке БДДС важно составить календарный график получения и расходования денежных средств по дням, пятидневкам или декадам. Такой график отражает влияние деловой активности на денежные потоки. Основой для построения БДДС является объем продаж. Поступления от текущей деятельности рассчитывают с учетом изменения в дебиторской задолженности. Расходы – с учетом изменений в кредиторской задолженности. По предприятию в целом сумму поступлений рассчитывают по формуле: Сумма поступлений = Объем продаж + Дебиторская задолженность на начало периода – Дебиторская задолженность на конец расчетного периода. (5.1)

Сумму платежей устанавливают по формуле: Сумма платежей = Начальное сальдо денежных средств + Увеличение кредиторской задолженности – Конечное сальдо (на конец расчетного периода). (5.2)

Отдельно вычисляют поступления и платежи по инвестиционной и финансовой деятельности. Форму БДДС каждое предприятие разрабатывает самостоятельно применительно к собственным потребностям и возможностям. Тех-

нология его построения должна быть представлена в специально разработанном документе – Положении, регламентирующем основные источники информации при составлении БДДС. В данном бюджете следует представить информацию в разрезе центров ответственности исходя из организационной структуры финансового управления предприятием.

Формат БДДС по компании в целом представлен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Прогноз бюджета движения денежных средств  
по предприятию швейной промышленности  
на первое полугодие предстоящего года, тыс. руб.

Наименование статей	Прогноз на I полугодие					
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
1. Остаток денежных средств на начало планируемого периода	1854	3394	5333	7323	9347	11439
<b>I. Текущая (операционная) деятельность</b>						
2. Ожидаемые поступления от реализации продукции с НДС	3897	4410	4256	4655	4882	5238
3. Ожидаемые поступления от реализации продукции без НДС	3303	3737	3828	3945	4138	4439
4. Прочие поступления	-	-	-	-	-	-
5. Итого поступления	3897	4410	4526	4655	4882	5238
6. Предстоящие выплаты						
7. Оплата закупок материальных ресурсов	231	237	245	259	279	299
8. Прямые расходы на оплату труда	354	365	374	392	420	454
9. Общепроизводственные расходы (без амортизации)	414	424	432	448	475	507
10. Коммерческие расходы	298	202	204	209	217	227
11. Управленческие расходы	95	95	95	95	95	155
12. Налоговые платежи, в том числе:	1065	1158	1185	1228	1304	1400
а) налог на прибыль	471	485	497	518	560	601
б) НДС	594	673	688	710	744	799
13. Итого выплат	2357	2471	2536	2631	2790	3042
14. Превышение поступлений над выплатами (п.2 – п.13)	1540	1939	1990	2024	2092	2196



Продолжение табл. 5.1

Наименование статей	Прогноз на I полугодие					
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
<b>II. Инвестиционная деятельность</b>						
15. Поступления от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-
16. Платежи по инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-
17. Превышение поступлений над платежами	-	-	-	-	-	-
<b>III. Финансовая деятельность</b>						
18. Поступления от финансовой деятельности	-	-	-	-	-	-
19. Платежи по финансовой деятельности	-	-	-	-	-	-
20. Превышение поступлений над платежами	-	-	-	-	-	-
21. Всего поступлений (п.2 + п.15 + п.18)	3897	4410	4526	4655	4882	5238
22. Всего выплат (п.13 + п.16 + п.19)	2357	2471	2536	2631	2790	3042
23. Избыток поступлений над выплатами (п.21 – п.22)	1540	1939	1990	2024	2092	2196
24. Прогнозируемый остаток денежных средств на конец расчетного периода (п.1 + п.23)	3394	5333	7323	9347	11439	13635
25. Нормативный остаток денежных средств	900	900	900	900	900	900

### 5.3. Бюджет по балансовому листу

Составление бюджета по балансовому листу (ББЛ), или прогнозного баланса активов и пассивов, является завершающим этапом процесса бюджетирования. Прогнозный баланс представляет собой обычный бухгалтерский баланс, который составляет предприятие, но в укрупненном виде. Он состоит из наиболее важных с позиции финансового учета статей.

Значение прогнозного баланса состоит в том, что он позволяет руководству оценить, как будет выглядеть финансовое положение предприятия по истечении соответствующего периода (квартал, полугодие).

Он позволяет получить следующую информацию:

- 1) установить возможные негативные для компании финансовые последствия решений, принимаемых на планируемый период;
- 2) проверить правильность составления бюджета движения денежных средств;
- 3) провести прогнозный анализ финансового состояния компании на конец планируемого периода (квартала) на основе расчета плановых коэффициентов финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности с позиций требований финансового рынка;
- 4) структурно выделить будущие источники финансовых ресурсов и обязательства предприятия.

Отличительная особенность данного этапа бюджетирования состоит в том, что некоторые статьи баланса появляются в результате разработки бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств. Отдельные необходимые показатели присутствуют в скрытом виде (например, прогноз движения материальных запасов на складе). Однако для ряда показателей требуются специальные расчеты (например, остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов).

Методика прогнозирования показателей составления баланса на конец планируемого периода заключается в следующем. Из специально составляемого для целей бюджетирования бухгалтерского баланса выводят начальное сальдо по каждому счету отдельно. После этого по соответствующему счету проводят специальные расчеты, показывающие движение денежных средств по нему, и выводят общий оборот и конечное сальдо. На основании определенных таким образом конечных сальдо по счетам и проведения окончательной сверки составляют прогнозный баланс на конец планируемого периода по следующей форме (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Бюджет по балансовому листу по предприятию швейной промышленности на 1 июля предстоящего года, тыс. руб.

Наименование статей	На 1 февраля	На 1 апреля	На 1 июля
<b>Актив</b>			
<b>I. Внеоборотные активы</b>			
1. Основные средства	3623	3623	3623
Итого по разделу I	3623	3623	3623
<b>II. Оборотные активы</b>			
1. Запасы	242	253	305
2. НДС по приобретенным ценностям	24	42	48
3. Дебиторская задолженность покупателей	1115	1682	2122

Продолжение табл. 5.2

Наименование статей	На 1 февраля	На 1 апреля	На 1 июля
4. Денежные средства	3394	7323	13635
Итого по разделу II	3775	9300	16110
Баланс	8398	12923	19733
<b>III. Капитал и резервы</b>			
1. Уставный капитал	100	100	100
2. Добавочный капитал	3100	3100	3100
3. Резервный капитал	-	-	-
4. Нераспределенная прибыль	1883	5808	12524
Итого по разделу III	5083	9008	15724
<b>IV. Долгосрочные обязательства</b>			
Заемные средства	-	-	-
Итого по разделу IV	-	-	-
<b>V. Краткосрочные обязательства</b>			
1. Заемные средства	-	-	-
2. Кредиторская задолженность	3315	3915	4009
3. Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	3315	3915	4009
Баланс	8398	12923	19733

Как следует из приведенных данных, чистый оборотный капитал на начало прогнозного периода составлял 1460 тыс. руб. (4775 – 3315), или 30%, а на конец прогнозного периода – 12101 тыс. руб. (16110 – 4009), или 75,1%. Таким образом, в бюджет по балансовому листу заложен рост финансовой устойчивости и платежеспособности организации.

#### **5.4. Финансовый контроль за исполнением бюджетов**

Финансовую работу (включая контроль за исполнением бюджетов) на предприятиях осуществляет специальная финансовая служба или бухгалтерия. Руководитель финансовой службы (финансовый директор) несет персональную ответственность за финансовое состояние организации, управление ее денежным оборотом, т.е. притоком и оттоком денежных средств.

Важным объектом финансового контроля являются стоимостные показатели бюджетов. Для осуществления контроля за исполнением бюджетов Минэкономразвития РФ рекомендует использовать двухуровневую систему. Нижний уровень – контроль за исполнением бюджетов структурных подразделений предприятия. Такой контроль осуществляют их руководители. Верхний уровень – контроль за исполнением бюджетов всех структурных подразделений (включая контроль составляющих их бюджетов) по видам и элементам затрат,

по центрам финансовой ответственности. Его осуществляют финансово-экономическая служба и бухгалтерия предприятия.

Ключевыми элементами системы финансового контроля являются:

- 1) объекты контроля – бюджеты структурных подразделений (филиалов, дочерних компаний и т.д.);
- 2) предметы контроля – отдельные показатели бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, норм расхода сырья и материалов, нормативов оборотных средств и др.);
- 3) технология контроля бюджетов – осуществление процедур, необходимых для определения отклонения фактических показателей бюджетов от плановых в абсолютных суммах и в относительном выражении;
- 4) субъекты контроля – руководители структурных подразделений и экономических служб предприятия.

Контроль за выполнением доходной части сводного бюджета призван обеспечить бесперебойность финансирования текущей (операционной) и инвестиционной деятельности. Его осуществляет финансово-экономическая служба организации. Контроль за соблюдением расходной части консолидированного бюджета является важной проблемой, от решения которой зависит эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, включая и достижение прибыльной работы.

Для успешного решения данной проблемы рекомендуют устанавливать четкий порядок проведения управленческих процедур, которые обеспечивают:

- 1) оперативный анализ фактических отклонений от плановых параметров функциональных и сводного бюджета за месяц, квартал и т.д.;
- 2) разработку мероприятий по устранению непроизводительных расходов и потерь, а также удорожающих факторов, выявленных в ходе анализа;
- 3) оформление и передачу руководству аналитических материалов по исполнению сводного и функциональных бюджетов в целях корректировки доходных и расходных статей.

Специалисты предлагают использовать метод пересмотра расходов бюджетов, основанный на принятой системе приоритетов финансирования (оплаты) текущих затрат предприятия. В качестве приоритетных выбирают следующие расходы бюджета:

- оплата труда работников в расчете на производственную программу;
- выплата налогов в бюджетный фонд государства;
- страховые взносы в государственные внебюджетные фонды;
- оплата закупок материальных ресурсов и энергии;
- возмещение прочих расходов, связанных с хозяйственной деятельностью.

Целесообразно создавать и внедрять на каждом предприятии автоматизированную систему бюджетного планирования и управления (на базе локальной компьютерной сети), что позволяет оперативно (ежедневно) получать информацию об исполнении бюджетов и своевременно вносить коррективы в приходный и расходный разделы для получения реального представления о результатах деятельности центров ответственности и компании в целом.

## КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте цель и задачи финансового планирования.
2. Какую помощь оказывают финансовые планы руководству компании в принятии решений?
3. Приведите основные термины, используемые во внутрифирменном финансовом планировании.
4. На какие сроки разрабатывают финансовые планы?
5. Перечислите ключевые объекты финансового планирования.
6. Приведите основные информационные источники, используемые для разработки финансовых планов.
7. Назовите наиболее общие принципы планирования деятельности коммерческой организации.
8. Охарактеризуйте ключевые принципы финансового планирования.
9. В чем отличие термина «финансы» от понятия «финансовые ресурсы»?
10. Дайте определение понятию «финансовые ресурсы».
11. Приведите источники образования финансовых ресурсов в коммерческих организациях.
12. Назовите показатели, отражающие результативность использования финансовых ресурсов.
13. Раскройте основные элементы финансовой стратегии.
14. Перечислите ключевые методы финансового планирования.
15. Приведите систему нормативов, используемых в финансовом планировании.
16. Охарактеризуйте многофакторные модели, используемые в финансовом планировании.
17. Назовите основные этапы построения экономико-математической модели.
18. Сформулируйте основные условия эффективного финансового планирования.
19. Перечислите основные зарубежные модели финансового планирования.
20. Приведите признаки, характеризующие приоритетность выбранной модели для пользователя.
21. В чем заключается сущность модели планирования с помощью опционов?
22. Какие изменения произошли за последние 20 лет в области финансового планирования в России?
23. В чем заключается основное отличие российского опыта финансового планирования от зарубежного?
24. Раскройте содержание бизнес-плана действующего предприятия.
25. Из каких этапов состоит процедура финансового планирования?
26. Назовите важнейшие преимущества бюджетного планирования.
27. Приведите основные этапы, сопутствующие плановой деятельности на предприятии.
28. Раскройте содержание понятия «процесс финансового планирования».

29. Перечислите виды финансовых планов, составляемых на действующем предприятии.
30. Сформулируйте необходимость составления графика безубыточности в составе бизнес-плана предприятия.
31. Охарактеризуйте цель разработки и содержание инвестиционного плана (бюджета).
32. Назовите цель составления и содержание кредитного плана.
33. Приведите назначение кассового плана.
34. Приведите определение понятия «бюджетирование».
35. В чем состоит главная цель бюджетирования?
36. Перечислите задачи бюджетирования.
37. Что такое «основной бюджет»?
38. Сформулируйте преимущества бюджетирования перед другими инструментами финансового управления.
39. Какие аспекты определяют роль бюджетов в финансовом управлении?
40. В чем заключается сущность контроля затрат по отклонениям?
41. Какие противоречия могут возникнуть между целями бюджетирования?
42. Назовите основные проблемы, возникающие в процессе бюджетирования на предприятии.
43. Перечислите обязательные условия, необходимые для внедрения системы бюджетирования.
44. Сформулируйте содержание основного контура бюджетного управления.
45. На какой период разрабатывают бюджеты?
46. Приведите факторы, оказывающие наибольшее влияние на выбор периода бюджетирования.
47. Охарактеризуйте важнейшие факторы, которые рекомендуют учитывать при подготовке бюджетов.
48. Перечислите ключевые функции, выполняемые менеджерами предприятия при постановке бюджетирования.
49. Сформулируйте последовательность разработки отдельных видов бюджетов.
50. Назовите основные виды локальных операционных бюджетов.
51. Приведите основные теоретические аспекты формирования операционных бюджетов.
52. Какая информация необходима для составления бюджета продаж?
53. Какие факторы учитывают при составлении прогноза по продажам?
54. Раскройте содержание понятия «бюджет производства» и порядок его составления.
55. Зачем необходим предприятию бюджет производственных запасов?
56. В каком порядке формируют бюджет прямых материальных затрат?
57. Раскройте содержание и методику разработки бюджета прямых затрат на оплату труда.

58. Какие статьи содержит бюджет общепроизводственных накладных расходов?
59. В каком порядке формируют бюджеты коммерческих и управленческих расходов?
60. Раскройте назначение бюджета доходов и расходов.
61. Назовите важнейшие доходные и расходные статьи этого бюджета.
62. Охарактеризуйте ключевые цели составления финансовых бюджетов.
63. Какие финансовые бюджеты вы знаете?
64. В чем состоит назначение и какую информацию предоставляет предприятию бюджет движения денежных средств?
65. Назовите важнейшие статьи денежных поступлений и выплат в БДДС.
66. Приведите исходные данные, используемые для разработки бюджета по балансовому листу.
67. Сформулируйте методы контроля за исполнением бюджетов предприятия.
68. Какие службы занимаются организацией и проведением контрольной работы?

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Адамов Н., Тилов А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство. – СПб.: Питер, 2007.
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.
3. Аньшин В.М., Царьков И.П., Яковлева А.Ю. Бюджетирование в компании: Современные технологии постановки и развития: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2005.
4. Балашов В.Г., Ириков В.А. Технология повышения финансового результата предприятий и корпораций. – М.: Приор, 2002.
5. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии: Учебник. – М: Инфра – М, 2004.
6. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2000.
7. Бочаров В.В. Коммерческое бюджетирование: Учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2003.
8. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций – М.: Финансы и статистика, 2001.
9. Бочаров В.В. Финансовый инжиниринг. – СПб.: Питер, 2004.
10. Бочаров В.В. Комплексный финансовый анализ. – СПб.: Питер, 2005.
11. Бочаров В.В. Современный финансовый менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.
12. Бочаров В.В. Бюджетное управление в организации (на предприятии): Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
13. Бочаров В.В. Корпоративные финансы – СПб.: Питер, 2008.
14. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2004.
15. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005.
16. Друри К. Управленческий и производственный учет: Пер. с англ. – М: ЮНИТИ, 2005.
17. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П. и др. Бюджетирование шаг за шагом. – СПб.: Питер, 2006.
18. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятия: Учеб. пособие – М.: Дело, 2003.
19. Едророва В.Н. Методы коммерческого бюджетирования. – М.: Экономист, 2005.
20. Ли Ченг Ф., Финнерти Д.И. Финансы корпораций: Теория, методы и практика: Пер. с англ. – М: Инфра – М, 2000.
21. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ТК Велби, Проспект, 2004.
22. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: Учебник. – М.: ЭКСМО, 2008.
23. Моляков Д.С., Шохин Е.М. Теория финансов предприятий. – М.: Финансы и статистика, 2000.



24. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Финансы организаций: менеджмент и анализ: Учеб. пособие – М.: ЭКСМО, 2004.
25. Росс С., Вестерфилд Р., Джордан Б. Основы корпоративных финансов: Пер. с англ. – М.: Лаборатория базовых знаний, 2000.
26. Родионова В.М. Финансы. – М.: Финансы и статистика, 1995.
27. Финансовый менеджмент: Учебник / Под. ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2001.
28. Финансовый менеджмент – М.: Карана, 1998.
29. Холферт Э. Техника финансового анализа: Учебник: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004.
30. Шим Д.К., Сигел Д.Г. Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. – СПб.: Азбука, 2001.
31. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2001.
32. 7 нот менеджмента / Под ред. В. Красновой и А. Привалова. – М: ЗАО «Журнал Эксперт», ООО «Изд-во ЭКСМО», 2002.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические аспекты финансового планирования .....</b>	<b>5</b>
1.1. Содержание и значение финансового планирования .....	5
1.2. Принципы финансового планирования .....	10
1.3. Финансовые ресурсы как объект внутрифирменного планирования.....	12
1.4. Методы и условия эффективного планирования.....	17
<b>Глава 2. Практика финансового планирования в России и зарубежный опыт .....</b>	<b>24</b>
2.1. Зарубежный опыт финансового планирования .....	24
2.2. Практика финансового планирования в России .....	29
2.3. Организация процесса финансового планирования на предприятии.....	33
2.4. Виды и содержание финансовых планов .....	35
<b>Глава 3. Методические основы коммерческого бюджетирования .....</b>	<b>41</b>
3.1. Цель и задачи бюджетирования .....	41
3.2. Роль бюджетов в принятии финансовых решений.....	43
3.3. Условия создания системы эффективного бюджетного управления .....	45
3.4. Период бюджетирования .....	47
3.5. Технология разработки бюджета .....	49
<b>Глава 4. Содержание и порядок разработки операционных бюджетов.....</b>	<b>53</b>
4.1. Виды операционных бюджетов .....	53
4.2. Бюджет продаж .....	55
4.3. Бюджет производства .....	60
4.4. Бюджет производственных запасов .....	61
4.5. Бюджет закупок материалов.....	63
4.6. Планирование расходных статей основного бюджета.....	65
4.7. Бюджет коммерческих расходов .....	71
4.8. Бюджет управленческих расходов .....	72
4.9. Формирование сводного бюджета доходов и расходов .....	73
<b>Глава 5. Содержание и технология разработки финансовых бюджетов .....</b>	<b>77</b>
5.1. Виды финансовых бюджетов и принципы их построения .....	77
5.2. Бюджет движения денежных средств .....	78
5.3. Бюджет по балансовому листу .....	81
5.4. Финансовый контроль за исполнением бюджетов.....	83
<b>Контрольные вопросы .....</b>	<b>85</b>
<b>Библиографический список .....</b>	<b>88</b>

Учебное издание

Бочаров Владимир Владимирович

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

Учебное пособие  
для бакалавров всех форм обучения  
по специальности «Финансы и кредит»

Редактор Е.Д. Груверман

Подписано в печать 02.04.13. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 5,7. Тираж 200 экз. Заказ 155. РТП изд-ва СПбГЭУ.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

