ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)**

Факультет Экономика и менеджмент
Кафедра Менеджмент и маркетинг

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

к магистерской диссертации
вид выпускной квалификационной работы: бакалаврская работа, дипломный проект (работа), магистерская диссертация

Бондарь Юлии Юрьевны
Фамилия, имя, отчество обучающегося

на тему «Финансовое планирование, как одна из важнейших функций Управления на предприятии»

Обучающийся		Ю.Ю.Бондарь
	подпись, дата	И.О. Фамилия
И. о. заведующего кафедрой – главный руководитель		д.э.н. Е.С. Палкина
	подпись, дата	учёное звание, И.О. Фамилия
Руководитель ВКР		к.т.н. М.Ю.Кукин
	подпись, дата	учёное звание, И.О. Фамилия
Нормоконтролер		к.т.н. О.А. Гуляева
	подпись, дата	учёное звание, И.О. Фамилия

Санкт-Петербург 2018

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ ИМПЕРАТОРА АЛЕКСАНДРА I»
(ФГБОУ ВО ПГУПС)

Факультет Экономика и менеджмент Кафедра Менеджмент и маркетинг

Специальность (направление) 38.04.02 Менеджмент
Специализация (профиль, магистерская программа) Финансовый менеджмент

УТВЕРЖДАЮ
И. о. зав. кафедрой

_____ Е.С. Палкина

«20» апреля 2018 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу обучающегося

Бондарь Юлии Юрьевны
фамилия, имя, отчество

1. Тема проекта (работы, диссертации)
«Финансовое планирование, как одна из важнейших функций управления на предприятии»

утверждена распоряжением первого проректора - проректора по учебной работе от «20» апреля 2018 г. № 171/Р

2. Срок сдачи обучающимся законченного проекта (работы, диссертации) «18» июня 2018 г.

3. Исходные данные к проекту (работе, диссертации)
научная и учебная литература по финансовому планированию на предприятии, учебная литература по бюджетным организациям, статьи в периодических изданиях, статьи в электронных изданиях, финансовая и бухгалтерская отчетность.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей/слайдов)
виды финансового планирования, структура имущества и источники его финансирования.структура активов организации,оценка стоимости чистых активов организации,анализ финансовой устойчивости по величине излишка(недостатка) собственных оборотных средств,собственные оборотные средства организации,анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения,динамика выручки и рентабельности,анализ рентабельности,динамика показателей рентабельности продаж, цели бюджетирования по трём основным составляющим финансово-экономического состояния компани.

6. Консультанты по ВКР с указанием относящихся к ним разделов проекта (работы, диссертации)

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
-	-	-	-

7. Дата выдачи задания «___»_____2018 г.

Руководитель ВКР _____ к.т.н. М.Ю.Кукин

Задание принял к исполнению _____ Ю.Ю.Бондарь

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии.....9
1.1. Экономическая сущность, содержание и роль финансового планирования в системе управления предприятием.....9
1.2. Классификация целей, видов и факторов финансового планирования в современных условиях.....13
1.3. Принципы и методы организации финансового планирования.....20
Глава 2. Методы планирования и методы прогнозирования при финансовом планировании.....38
2.1. Методология и методика финансового планирования.....38
2.2. Анализ современного состояния финансового планирования на ООО Полисан.....50
2.3. Разработка методики индикативного финансового планирования деятельности ООО Полисан.....66
Глава 3. Модернизация процесса финансового планирования деятельности предприятия.....78
3.1. Методические положения по планированию финансового состояния и финансовых результатов деятельности.....78
3.2. Планирование и учёт возможных отклонений.....85
Заключение.....91
Список литературы.....95

Введение

Актуальность темы исследования. Для успешного формирования бизнеса необходимы постоянные совершенствования системы финансового планирования деятельности предприятия и фирмы в ходе накопления отечественного и зарубежного опыта, разработки новой концепции, методологии и подхода, учитывающего российские условия хозяйствования.

Возрастающая независимость предприятий и их самостоятельность от бюджетных источников финансирования, с одной стороны, предопределили наибольшую инициативу в разработках систем финансового планирования, повысили вариативность подходов к их развитию, а с иной стороны, привели к размытиям единых методологических принципов данного планирования. Отсутствия унифицированной модели системы финансового планирования в компании, закрепленной в законодательных актах, наличия рядов дискуссионных вопросов в теориях финансового планирования и бюджетирования приводят к возникновениям проблемы в сфере организаций финансового планирования, решения которых позволят максимизировать преимущества этой технологии для предприятий.

Наряду с этим имеющиеся методы и способы финансового планирования в компаниях не в полной мере отвечают требованию развития российской экономики на современных этапах, что предопределяет необходимость нового осмысления и организационно-технологических решений, которые позволят менеджерам компаний преодолевать ошибки несистемного подхода и вооружиться новыми инструментариями для результативных организаций процессов финансового планирования.

В связи с этим назрели необходимости комплексного совершенствования имеющейся методики финансового планирования на предприятиях, разработки новой системы, которая должна, во-первых, учесть условие рыночной экономики и исторический опыт организации бизнеса в России; во-вторых, вооружить руководителей фирмы современными

методами управления, которые обеспечивают высокие финансовые результаты, укрепления финансовой устойчивости и платежеспособности компании, в особенности, в условии экономического кризиса. Все вышеизложенное в комплексе определило выбор данной темы диссертационного исследования.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические основы финансового планирования и бюджетирования нашли свое отражение в ряде отечественных и зарубежных литературных источников. К числу зарубежных ученых, которые занимались вопросами планирования и бюджетирования, относятся Р. Рэчлин, Д. Хоуп, Р. Хэлси, P. Brownel, J. Chandler, F. Collins, D. Finn, J. Manzoni, K. Merchant, L. Merewitz, S. Mills, P. Munter, B. Needles, N. Pflaeging, S. Sosnick, C. Trapani, T. Trone, A. Wildavsky и многие другие. Среди ученых-экономистов, специалистов-практиков, сделавших вклады в развитие отечественной теории финансового планирования и бюджетирования, стоит отметить В. Акулова, В. Аньшина, И. Бланка, Е. Бреслава, М. Бухалкова, А. Володарского, А. Гаврилову, М. Гессена, Л. Дроздову, В. Золотарева, Л. Игонину, В. Ковалева, Н. Куницыну, О. Лихачеву, А. Ляндо, Ю. Масленчекова, В. Некифорова, И. Немировского, И. Старожукову, Е. Стоянову, Т. Теплову, А. Тилова, О. Филатова, И. Царькова, К. Щиборща, Э. Челышеву и многих иных. В отличие от зарубежных теорий финансового планирования, основы отечественной теории только формируются, они во многом дискуссионны, а иногда и противоречивы, что и предопределило цель и задачи настоящего исследования.

Цель диссертационного исследования, его задачи. Целью работы является выработка теоретических и практических рекомендаций по улучшению процессов финансового планирования деятельности компании на базе использования механизмов

сбалансированной системы показателей, индикативного планирования, финансовой диагностики.

В соответствиях с поставленной целью в работе последовательно решены следующие задачи:

- раскрыть сущность финансового планирования, дать ретроспективную характеристику способам организации этой деятельности на предприятии;

- раскрыть причины, осложняющие внедрение финансового планирования и снижающие эффект от его использования;

- предложить алгоритм методики индикативного финансового планирования.

Предметом исследования являются финансово-экономические отношения, обусловливающие совершенствование финансового планирования.

Объектом исследования являются предприятия России, а именно планирование их финансово-хозяйственной деятельности.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют нормативные акты Российской Федерации, труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов и специалистов-практиков в области финансового планирования, бюджетирования, сбалансированной системы показателей, индикативного финансового планирования, финансовой диагностики.

Информационную базу исследования составляют материалы периодических изданий, научно-практических конференций, монографий, официальные данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации и другая информация.

Рабочая гипотеза исследования базируется на том, что финансовое планирование – этот важный, значимый инструмент, метод финансового менеджмента - нуждается в теоретико-методологическом

совершенствовании, в решении важной актуальной проблемы преодоления отрыва стратегических финансовых планов от тактических посредством новых подходов и концепций менеджмента, к числу которых относится сбалансированная система показателей, в разработке методики индикативного финансового планирования, для повышения эффективности финансовой деятельности предприятий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в модификации общепринятого метода применения системы финансового планирования.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в том, что научные результаты и практические рекомендации могут использоваться в практике хозяйствования предприятий России для совершенствования процессов финансового планирования, повышения эффективности их использования.

Глава 1. Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии

1.1. Экономическая сущность, содержание и роль финансового планирования в системе управления предприятием

Результативное управление финансами компании возможно только при планированиях всех финансовых ресурсов, их источников, отношений хозяйствующих субъектов.

Планирование — это процессы разработок и принятий целевой установки в количественных и качественных выражениях, а также установление пути их более результативных достижений[1].

Анри Файоль образно установил план как надлежаще оформленные управленческие решения, обеспечивающие достижения поставленной цели.

Данные цели вырабатываются в виде «дерева целей» и отражают желаемое будущее, которое выражено стоимостным или количественным показателем, ключевым для этого уровня управлений. Цели финансовых планирований тождественны целям финансового менеджмента[2].

Планирования финансов в компании реализовывалось и в прежние года. В условии административно-командной экономики пятилетний финансовый план государственных компаний устанавливался заданием отраслевого министерства, а годовые финансовые планы составлялись на базе контрольных цифр, которые доводились до компаний вышестоящими компаниями. Утверждаемые самой компанией годовые финансовые планы тем не менее были регламентированы «сверху» по

---

[1] Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

[2] Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. – М.: Финансы и статистика, 2012

важным показателям: по объемам реализуемых продукций, номенклатуре выпускаемых изделий, суммам прибыли, рентабельности, платежам в бюджет. Планы получались громоздкие, сложно применимые для управления. В данном условии компании, его финансовой службе отводились роли простых исполнителей, а потребности в финансовых планированиях на низовых уровнях при директивных управлениях утрачивались.

Рыночная экономика как наиболее сложная и организованная социально-экономическая система требует качественно другого финансового планирования, так как за все отрицательные последствия и просчеты плана ответственность несет сама компания ухудшениями своего финансового положения[3].

Сложившаяся уже за последние десятилетия система финансового планирования в компаниях имеет ряды серьезных недостатков.

1. Процессы планирований по традициям начинается с производств, а не со сбыта продукций.

2. Планирования сегодня — процессы весьма трудоемкие. Имеющиеся планово-экономические службы продолжают подготавливать большое количество документов, множество из которых не пригодны для применения финансовой службой с целью анализа и корректировки действия.

3. Процессы финансового планирования затянуты во времени, что не позволяет применять плановый показатель для принятия оперативного управленческого решения, так как они больше отражают историю.

4. При планированиях преобладают затратные механизмы ценообразования: оптовые цены компании формируется без учета рыночных конъюнктур.

---

[3] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

5. В компаниях, как правило, отсутствуют разделения затрат на переменные и постоянные, не применяется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж.

6. В процессах финансового планирования не оцениваются эффекты операционных рычагов, не ведутся расчеты запаса финансовой прочности.

7. Существующие системы планирований не дает возможностей проводить достоверный анализ финансовой устойчивости компании к меняющимся условиям деятельностей на рынках.

Западная финансовая наука, финансовое планирование не только как основная функция финансового управления, но и как показатель эффективности деятельности организации. Большинство российских компаний до сих пор не подчинялись управлению финансами через механизм финансового планирования. Это связано с несколькими факторами:

- отсутствие четких целей и понимание миссии организации своим руководством;
- трудности субъектов в определении реальных потребностей текущих ресурсов (производство, занятость и т. д.);
- отсутствие способности современных организаций ориентироваться в рыночной ситуации, поскольку планы и финансовые средства не будут «сверху»;
- отсутствие на современных предприятиях эффективной системы предоставления достоверной информации в нужное время нужным людям в нужное время.

Однако наряду с предполагаемой необходимостью широкого применения современного финансового планирования в нынешних

условиях являются факторы, ограничивающие его использование в компаниях:

- высокая степень неопределенности на российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни (их непредсказуемость затрудняет планирование);

- небольшая часть предприятий, имеющих финансовые возможности для осуществления значительных финансовых изменений;

- отсутствие эффективной правовой и нормативной базы внутреннего бизнеса[4].

Большие возможности для реализации результативного финансового планирования имеют большие фирмы. Они владеют достаточными финансовыми средствами для привлечений высококвалифицированных специалистов, которые обеспечивают проведения широкомасштабных плановых работ в сфере финансов.

В небольших компаниях, как правило, для этого нет средства, хотя потребности в финансовых планированиях более, чем у больших. Мелкие компании зачастую нуждаются в привлечениях заемных средств для обеспечений своей хозяйственной деятельности, в то время как внешняя среда данных фирм наименее поддается контролям и наиболее агрессивна. И как следствие — будущее небольших компаний наиболее неопределенно и непредсказуемо.

Для хозяйствующих субъектов финансовые планирования:

- воплощают разработанные стратегические цели в формы конкретных финансовых показателей;

- обеспечивают финансовым ресурсом заложенные в производственных планах экономические пропорции формирования;

---

[4] Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013

- дают возможности установить жизнеспособность проекта компании в условии конкуренции;

- служат инструментами получений финансовой поддержки от внешних инвесторов[5].

С одной стороны, план связан с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой - сокращение количества неиспользуемых возможностей.

Объект организаций финансового планирования обслуживает все виды своей деятельности: текущие (операционные), инвестиционные и финансовые и их отдельные элементы:

- доходы от продажи продукции;

- прибыль и ее распределение;

- размер платежей в бюджетную систему в виде налогов и сборов;

- взносы в государственные внебюджетные фонды в виде единого социального налога;

- объем заемных средств с кредитного рынка;

- капвложения и источники финансирования;

- запланированная потребность в оборотном капитале и финансирование их роста[6].

Финансовое планирование тесно сплочено с маркетинговыми, производственными и иными планами хозяйствующих субъектов. Никакой финансовый прогноз не приобретет практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые устремления деятельностей. Финансовые планы будут нереальны, если маркетинговые цели не конкретны, а, значит, сложно достижимы. Неприемлемость финансового плана выявится

---

[5] Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

[6] Сапожников Е.И. Особенности бюджетирования в российских организациях // Финансовый менеджмент. - 2013 г. - №6

и при нарушениях согласованности, устремленности финансовой цели в краткосрочных и долгосрочных аспектах.

1.2. Классификация целей, видов и факторов финансового планирования в современных условиях

В компаниях финансовые планирования подразделяются на:

а) оперативные планирования финансовой деятельности;

б) текущие планирования финансовой деятельности;

в) прогнозирования финансовой деятельности.

Для каждого из видов финансового планирования определены свои формы отражений их результатов.

Все виды финансового планирования находятся в тесных взаимосвязях и реализуется с соблюдениями последовательностей.

Таблица 1 - Виды финансового планирования

Виды финансового планирования	Перспективные (стратегические) финансовые планирования	Текущие финансовые планирования	Оперативное финансовое планирование
Формы вырабатываемых финансовых планов	Прогнозы отчета о прибыли и убытках; прогноз движений денежных средств; прогнозы бухгалтерского баланса	Планы доходов и расходов по операционной деятельности; план доходов и расходов по инвестиционной деятельности; план поступления и расходования денежных средств; балансовый план	Платежный календарь, кассовый план
Периоды планирования	1 -3 года	1 год	Декада, квартал, месяц

Сначала прогнозируется финансовая деятельность предприятия, в котором формируется задача написания ликвидных финансовых планов. На основе этого текущего планирования сформирована подробная система оперативного планирования.

На этапе прогнозирования финансовой деятельности организации от разработчиков плана требуется высокий профессионализм и квалификационный уровень, поскольку этот этап является самым сложным. Выбор долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и путей его максимальной эффективности и прогнозирования финансовой деятельности компании. Более того, прогнозирование финансовой деятельности является второстепенным по отношению к общей стратегии организации экономического развития, которая должна быть согласована с целями и направлениями стратегии экономического развития.

Общая концепция финансового развития предприятия и его финансовая политика в отношении отдельных аспектов управления являются плодами прогнозирования финансовой деятельности компании[7].

При подготовке прогнозов финансовые операции формируют порядок и сроки стратегических целей и достигают целей на период от трех до пяти лет.

В текущем финансовом плане сформулирована цель финансовой политики в отношении отдельных аспектов финансовой деятельности. Нынешний план конкретизирует финансовую стратегию, выступая в качестве части долгосрочного плана. Конкретные формы текущих финансовых планов, утвержденных в организации, помогают

[7] Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия -http://www.smartcat.ru

перечислять все источники финансового развития, определять структуру доходов и расходов компании, поддерживать стабильную платежеспособность, формировать структуру капитала и активов компании к окончательному графику.

Текущее планирование сводится к формированию финансовых планов для отдельных сторон финансовой деятельности компании. Таким образом, на предстоящий период четко определены источники финансирования всех видов деятельности организации, система доходов и расходов, гарантированная стабильная платежеспособность компании, устанавливает ожидаемое соотношение активов и обязательств к концу планового периода.

Основные текущие финансовые планы организации разрабатываются, как правило, на год с ежеквартальной детальностью.

В течение нынешнего финансового планирования фирмы формировали, чаще всего, такие виды финансовых планов:

- план баланса;
- план доходов и расходов по основной деятельности;
- планировать получение и расходование средств;
- план формирования и использования финансовых ресурсов фирмы[8].

Все данные документы основываются для того, чтобы объективно оценивать финансовые состояния компании к концу плановых периодов. Текущий финансовый план вырабатывается на двенадцать месяцев.

Для разработки текущих финансовых планов компании применяется информация о:

- результатах финансового анализа предыдущих периодов;

[8] Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. – 3-е изд. стер. – М.: КНОРУС, 2016

- финансовой стратегии фирмы;

- запланированных объемах выпусков и продажи товара и услуг;

- прочих экономических критериях операционной деятельности хозяйственных субъектов[9].

Степень разъяснения критериев для отдельных видов финансовых планов избирается только одной фирмой в силу характера ее деятельности и зависит от принятой практики финансового и управленческого учета на предприятиях.

Текущее планирование финансовой деятельности компании начинается с разработки плана доходов и расходов основной хозяйственной деятельности предприятия. Эта стадия планирования направлена на определение суммы чистой прибыли, которая останется в распоряжении организации в конце периода планирования.

В этом отношении среди основных показателей: производство продукции; размер и уровень дохода от реализации товаров и услуг; сумма и уровень валовых издержек производства и оборота; ставки и сумма налоговых платежей; сумма чистой прибыли и налогооблагаемой прибыли организации.

При разработке плана приема и расходования средств специалисты стремятся поддерживать стабильную платежеспособность предприятия на разных этапах планируемого периода времени. Таким образом, производительность плана может быть рассчитана не только ежеквартально, но и ежемесячно.

За каждый квартал или месяц планового периода можно сделать баланс поступления и расходования средств по двум разделам, связанным между собой. Первый раздел, озаглавленный «Движение денежных средств», должен содержать данные об использовании активов от продажи товаров, услуг, работ и другого

[9] Правдина М. С планом по жизни; журнал // Секрет фирмы. - 16.12.2012 г. - № 7 (16)

имущества, а также собирать просроченную дебиторскую задолженность и другие вливания средств. Во втором разделе «Расходы фондов» учитываются затраты на приобретение материалов, сырья и товаров; аренда и обслуживание основных средств; покупка скоропортящихся товаров и т. д. При составлении этого баланса очень важно обратить внимание на ответственность за просроченные платежи, то есть не только на баланс доходов и расходов, но также на создание финансовых резервов, например, средств на корпоративном счете в его офисе или на других счетах[10].

В финансовом плане предприятие, как часть текущего плана, отражает прогнозируемое сочетание активов и обязательств компании. План баланса и составлен для того, чтобы определить возможный рост объема отдельных активов и сформировать лучшую структуру. Организация-католик может обеспечить свою финансовую стабильность.

При составлении баланса плана, работающего с интегрированной схемой статей баланса компании, в соответствии с требованиями и особенностями бухгалтерского учета, продиктованными конкретной юридической формой предприятия (общество с ограниченной ответственностью, акционерное общество и т. Д.). Планирования активов значит, что реализуются выравнивания баланса активов оборотных и внеоборотных, а также оптимизации оборотных активов по степени их ликвидности. При рассмотрении обязательств необходимо достичь лучшего баланса долга и собственного капитала, а также долгосрочных и краткосрочных обязательств в структуре заемного капитала.

[10] Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия -http://www.smartcat.ru

План создания и использования финансовых ресурсов является частью текущего финансового планирования компании и предназначен для накопления и эффективного распределения финансовых резервов для обеспечения стратегического развития компании в течение планового периода.

Этот план также состоит из двух разделов, которые должны быть сопоставлены между собой. В первом разделе «Источники финансирования» содержится информация о размере чистой прибыли, которая используется для развития производства; сумма отчислений на амортизацию; другие источники создания собственных финансовых резервов; суммы, начисленные на краткосрочные и долгосрочные кредиты, кредиты и т. д. В разделе «Направления использования финансовых ресурсов» включены данные об капиталовложениях в основные фонды компании; инвестиции в нематериальные активы и увеличение оборотных активов; долгосрочные денежные вложения и т. д.

Благодаря оперативному финансовому планированию текущее планирование получает как логическое развитие. Это позволяет вам следить за прибытием средств на счет и расходовать наличные деньги в качестве финансовых ресурсов предприятия. Планируемые мероприятия организации должны покрываться частными деньгами, и невозможно обойтись без контроля за формированием и расходованием финансовых ресурсов. Финансовый успех предприятия во многом зависит от качества операционного плана. Это обеспечивает надлежащее выполнение, создавая календарь платежей, кассовый план и определяя необходимость краткосрочных кредитов.

В результате оперативного планирования и финансовой деятельности должна быть создана система бюджетов. Эти бюджеты представляют собой операционные финансовые планы на небольшие периоды (менее года), что отражает получение и

расходование средств из отдельных финансовых и экономических операций различных инвестиционных проектов[11].

При составлениях бюджета можно решать две важнейшие задачи: а) определить размеры и структуры расходов; б) гарантировать покрытия данных расходов финансовыми ресурсами из многообразных источников.

Как правило, на практике при реализации оперативного планирования составляются два вида бюджета: бюджет текущих денежных расходов и доходов и бюджет капитальных затрат.

Если бюджет представляет собой отдельные экономические операции или основной бизнес организации, но в разные сроки (в деталях плана доходов и расходов от управления). Мы говорим о текущем бюджете или бюджете текущих денежных расходов и доходов.

Бюджет капитальных затрат и поступления средств или бюджета капитала разрабатывается в случае реализации предприятия, его модернизации, переоборудования, реконструкции, реализации проектов реальных инвестиций.

Капитальные затраты и доступность средств объединяются для формирования оперативного планирования капитального бюджета. По капвложениям вы можете узнать, покупает ли компания долгосрочные внеоборотные активы. Под такими активами подразумевается первоначальная денежная стоимость, ввод в эксплуатацию объектов, зданий и поэтапная стоимость их строительства. К этой категории относятся также цены на новое оборудование, машины, нематериальные активы, такие как патенты, лицензии, приобретенные предприятием и т. Д. Планируемое количество поступающего финансирования

[11] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

(инвестиции ресурсов) для отдельных источников формирует поток средств в капитальном бюджете ,

Текущий раздел также подразделяется на текущие расходы и доходы от текущей деятельности предприятия как хозяйствующего субъекта. Стоимость лечения или производства называется текущими расходами. И доходы от продажи товаров и услуг - это получение доходов от текущей экономической деятельности.

Поэтому можно сказать, что финансовое планирование на предприятии классифицируется в зависимости от периода его разработки и типа плана развития и имеет три типа. Среди них перспективное или стратегическое, оперативное и текущее финансовое планирование.

Никакое финансовое планирование не проводится в организации отдельно от другой, но в строгой последовательности.

1.3. Принципы и методы организации финансового планирования

Результативность использования финансового планирования в управлениях компанией устанавливается обоснованностью и целесообразностью применяемой методологии, т.е. подходов, принципов, методов.

Принципы финансового планирования – главные, исходные положения теорий финансового планирования, которые обеспечивают более результативную его реализацию.

Подходы – совокупности приемов, которые используются в финансовых планированиях.

Методы финансового планирования – это методы его практической реализации, способы подготовок плановых альтернатив

или, по наименьшей мере одного варианта плана для утверждений лицом или органом, которое принимает решения. Методы подготовки одного или нескольких вариантов планов отличают по применяемым методам составления данных планов, методам и сроку возможных реализаций плана[12].

Финансовое планирование основывается на рядах принципов. Как часть внутрифирменного планирования, финансовое, кроме принципов которые присущи лишь ему, должно соответствовать также и общему принципу планирований, т.е. правилам, которые нужно учесть в процессах его реализации:

• научность - разработки плана с учетами достижения научно-технического прогресса (экономико-математического метода и вычислительной техники);

• оптимальность - выборы более результативного (лучшего) варианта планов из нескольких;

• непрерывность - взаимосвязи перспективных и текущих планирований на базе требований непрерывности производства;

• всесторонность - учеты принципов системности развития компании - рассмотрения всего множества прямых и обратных связей в единствах;

• гибкость (динамичность) - возможности постоянных внесений корректива в ранее принятое решение или их пересмотры в соответствиях с меняющимися обстоятельствами;

• многовариантные ситуационные характеры планирования, предполагают разработки нескольких вариантов плана;

• экономичность - минимизации затрат, которые связаны с реализациями плана;

---

[12] Макджи С. Свобода вместо бюджета журнал // Секрет фирмы. – 12.07.2014 г. - № 26 (65).

• надежности планирований зависят от точностей показателей предыдущего периода;

• планирования базируются на неполных данных (не поддающихся планированиям аспектов);

• планы должны строиться на базе учета существующих ресурсов (т.е. при наличиях системы контроля и корректировки);

• планы должны содержать резерв безопасности, чтобы избежать неточностей или частого изменения плана;

• планирования должны отталкиваться от таких факторов, как сбыт, финансы, рабочая сила;

• составления бюджета должны охватывать все стороны деятельности компании;

• концепции планирований должны быть понятны всем сотрудникам компании[13].

Нужно подметить, что в современной литературе выделяют различные принципы финансового планирования.

Рассмотрим главные технологические принципы финансового планирования, которые выделены В.П. Савчуком.

1. Принцип соответствия заключается в том, что приобретения текущих активов (оборотных средств) стоит планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Иными словами, если компания планирует закупки партий товаров, прибегать для финансирования данной сделки к эмиссии облигаций не стоит. Нужно воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческими кредитами поставщиков. В то же время, для проведений модернизаций парка оборудования стоит привлекать долгосрочные источники финансирования.

---

[13] Просветов Г.И. Прогнозирование и планирование: Задачи и решения: учебно-методическое пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2015

2. Принципы постоянных потребностей в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводятся к тому, что в прогнозируемых балансах компании сумма оборотных средств компании должны превышать суммы его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс компании. Этот принцип имеет четкое прагматическое значение: определенная часть текущих активов должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочный долг и собственный капитал). В этом случае у компании меньше шансов испытать нехватку оборотного капитала.

3. Принцип избыточных денежных средств включает в процесс планирования «не ноль» денежный счет, но имеет некоторые резервные деньги для обеспечения надежной платежной дисциплины в случаях, когда плательщик задерживается по сравнению с планом вашего платежа. В этом случае, когда на практике сумма денег предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порога), компания может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг[14].

Степанова Г. Н. при разработке финансового плана рекомендует использовать более подробный набор фундаментальных принципов:

• Принцип финансовых коэффициентов условий («Золотое банковское правило») - использование и получение средств должно происходить своевременно, т. Е. Инвестиции с длительными периодами окупаемости, целесообразно финансировать заемные средства.

• Концепция платежеспособности - планирование финансовых ресурсов должно обеспечить платежеспособность компании в любое время года.

• Принцип возврата инвестиций в капитальные вложения, целесообразно выбрать самый дешевый способ финансирования.

[14] Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. http://www.cfin.ru/

Кредитный капитал выгоднее использовать в случае повышения рентабельности собственного капитала.

• Принцип сбалансированного риска, особенно рискованные инвестиции, законно финансируемые за счет собственных средств.

• Принцип адаптации к потребностям рынка - предприятие важно учитывать рыночные условия и их зависимость от кредита.

• Принцип предельной прибыльности - целесообразно выбирать те инвестиции, которые обеспечивают максимальную отдачу от инвестиций[15].

В настоящее время существует множество подходов к финансовому планированию, рассматриваются основные.

Системный подход требует рассмотрения предприятия как системы взаимосвязанных и взаимозависимых элементов: людей, структуры, технологии, информационной безопасности, ориентированных на достижение целей. Компания является открытой системой, связанной с внешней средой.

Ситуационный подход включает в себя распределение ключевых компонентов, которые могут оказать существенное влияние на состояние организации и подготовить альтернативные сценарии развития, предназначенные для различных комбинаций значений этих переменных.

Комплексный подход включает анализ и прогнозирование всей системы показателей деятельности фирм на единой информационно-методической платформе. Он основан на комплексном использовании системных и ситуационных подходах[16].

---

[15] Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии http://www.hi-edu.ru/

[16] Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. – М.: Финансы и статистика, 2012

Исходя из вышеприведенных принципов и подходов к выбранным методам финансового планирования, которые наиболее подходят вашему конкретному предприятию.

Стратегическое финансовое планирование.

Первым этапом финансового планирования, определяющим концепцию и направление развития предприятий, является стратегическое планирование.

Стратегический финансовый план представляет собой систему целей финансовой деятельности, направленную на максимизацию стоимости предприятия. Стратегический план целей на долгосрочную перспективу. К ним относятся ставки и пропорции финансовых показателей, философии, финансовой политики[17].

Одной из основных целей стратегического финансового планирования является обеспечение финансовой устойчивости на длительный период.

Финансовая устойчивость отражает такое состояние финансовых ресурсов, при котором предприятие способно обеспечивать бесперебойный процесс производства и реализации, его расширение и обновление[18].

В рамках стратегического планирования решаются четыре основные проблемы:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое прогнозирование.

Процесс распределения ресурсов включает распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

---

[17] Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

[18] Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

Адаптация к внешней среде охватывает все виды деятельности стратегического характера, которые улучшают отношения организации с окружающей средой. Организации должны адаптироваться к внешним возможностям и опасностям, определить соответствующие варианты и обеспечить эффективную адаптацию стратегии к окружающим условиям.

Рассмотрим основные элементы стратегического планирования.

Философия финансовой политики должна оправдывать наиболее важные аспекты финансовой деятельности в следующих областях:

• инвестиционная политика;

• управление оборотным капиталом, кредиторская задолженность и дебиторская задолженность;

• разработка учетной и налоговой политики;

• разработка кредитной политики;

• выбор дивидендной политики.

В качестве целевых стратегических стандартов по определенным аспектам финансовой деятельности предприятий можно установить:

• среднегодовые темпы роста собственных финансовых ресурсов, полученных из внутренних источников;

• минимальный собственный капитал для общего капитала, используемого компанией;

• норма доходности собственного капитала;

• соотношение текущих и внеоборотных активов компании;

• минимальный уровень денежных средств для обеспечения текущей платежеспособности компании;

• минимальный уровень самофинансирования инвестиций;

• ограничить уровень финансового риска по основным направлениям экономической деятельности предприятия.

При разработке руководством финансовой идеологии и финансовых нормативов необходимо соблюдать «золотое правило» экономики, которое можно рассматривать в качестве критерия эффективности выбранной стратегии. Это правило представлено соотношнием:

Тп > Тв > Та > Тск,

где Тп — темп роста прибыли;

Тв — темп роста объема продаж (выручки);

Та — темп роста активов;

Тск — темп роста собственного капитала.

В случае нарушения данного соотношения, стратегию нужно корректировать до тех пор, пока она не будет удовлетворять критерию эффективности. Только в этом случае цель считается достигнутой[19].

Определение миссии, целей и стратегий отбора, обеспечивающих их реализацию и достижение, является основой существования предприятия. Таким образом, финансовое состояние предприятия, его развитие в будущем зависят от правильного выбора стратегии.

Таким образом, в стратегическом планировании методологической основой являются системные и ситуационные подходы (разработка сценариев будущих ситуаций, экспертная оценка, моделирование и стохастическое моделирование и т. Д.). Эти подходы отличаются гибкостью, адаптируемостью[20].

Рассмотрим наиболее часто используемые методы стратегического планирования.

Эвристические методы предполагают, что подходы, используемые для формирования стратегического плана, не изложены в явной

---

[19] Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

[20] Там же

форме и неотделимы от лица, делающего прогноз. При разработке прогноза доминирует интуиция, прежний опыт, творчество и воображение. К этой группе методов относятся методы социологических исследований и методы экспертных оценок[21].

Использование экспертных оценок оправдано на качественном уровне, например, для определения возможных курсов действий. Для надежности надежность экспертных оценок должна соответствовать методологическим основам использования методов эксперта, а не обманивать их кажущуюся простоту. Предполагается, что эксперт основывает свое мнение на группе причинно-следственных факторов, действующих по определенному сценарию, оценивая вероятность его реализации и влияющих факторов на изучаемые параметры.

Метод сценария - эффективный инструмент для управления стратегическим планированием на основе прогнозов, сочетающий качественные и количественные подходы. Сценарий является моделью будущего, которая описывает возможный ход событий с вероятностями их реализации. В сценарии определяются ключевые факторы, которые следует учитывать, и указывать, как эти факторы могут повлиять на ожидаемые события.

Он также является эффективным инструментом при подготовке стратегических планов, рассматривает теорию игр. Теория игр - это теория математических моделей принятия решений в условиях конфликта или неопределенности. Разработана «игра» как пассивного «игрока» (для планирования в условиях неопределенности погодных условий, ожидаемых сроков стихийного бедствия), которая действует независимо от ваших планов и «игр» с активными «игроками», которые действуют в ответ на действия противоположной стороны. Кроме того, разработаны методы решения проблем, в которых

[21] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

действия сторон определяются политикой - наборами правил действий. Эти решения могут быть полезны при планировании перед лицом оппозиции со стороны конкурентов, разнообразия в действиях партнеров. Решение проблем теории игр может зависеть от уровня риска, который готов признать или основываться только на получении максимальной гарантированной выгоды[22].

Стратегические планы должны быть целостными в течение длительного времени, но достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их переориентацию, для этого предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом информации об изменениях во внешней и внутренней среде предприятия.

Долгосрочное финансовое планирование

Следующим этапом финансового планирования является долгосрочное планирование, которое определяет силы, средства и результаты деятельности по решению стратегических задач.

Долгосрочное финансовое планирование устанавливает директивы для изменений и роста фирмы. Оно обычно концентрирует внимание на общей картине событий, т.е. на основных элементах финансовой и инвестиционной политики фирмы без детального изучения отдельных компонентов этой политики. Т.е. разработчики долгосрочных финансовых планов стремятся иметь дело с агрегированными инвестиционными показателями и не погружаются в различные детали[23].

Рассмотрим основные измерения долгосрочного финансового планирования:

---

[22] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

[23] Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии http://www.hi-edu.ru/

Горизонт планирования – долгосрочный период времени, на который нацелено финансовое планирование, обычно ближайшие 2-5 лет.

Как уже говорилось выше, при составлении долгосрочного финансового плана все индивидуальные проекты и инвестиции, которые фирма должна осуществить, объединяются для определения необходимых итоговых величин. Этот процесс называется агрегацией.

После определения горизонтов планирования и агрегации необходимо ввести в финансовый план альтернативный набор предложений о важных переменных величинах. Например, необходимо предоставить 3 альтернативных плана на последующие три года:

• Худший вариант. Этот план требует относительно пессимистических предложений относительно продукции компании и состояния экономики страны. Этот тип аварийного планирования должен рассматривать способность фирмы противостоять неблагоприятным экономическим условиям.

• Нормальный вариант. Этот план требует наиболее вероятных предположений о компании и экономике.

• Лучший вариант. Такой вариант основан на наиболее оптимистических предположениях и может включать разработку новых продуктов, расширение и т.д[24].

Долгосрочное финансовое планирование требует определенных предложений о будущем, устанавливая ожидаемые значения для большого числа переменных. Различные финансовые планы могут различаться по сложности, но почти все они будут включать в себя следующие элементы:

• Прогноз объема продаж. Почти все финансовые планы требуют оценки будущих продаж. Например, объем продаж будет играть

[24] Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013

роль «руководство», то есть пользователь будет определять это значение, а другие значения будут вычислены на основе этого предположения. Эта организация модели является общей для многих областей деятельности; планирование будет сосредоточено на ожидаемом объеме продаж, активов и финансирования для поддержки этих продаж. Часто дается не абсолютная стоимость будущего объема продаж и темпов роста продаж.

• Прогнозные заявления. Долгосрочный финансовый план будет иметь ожидаемый баланс, отчет о движении денежных средств. Они называются прогнозными заявлениями или Pro forma, т. Е. Эти отчеты являются формами, которые мы используем для краткого изложения различных событий, появление которых мы ожидаем в будущем.

• Требования к активам. В плане будут описаны ожидаемые капитальные затраты. Минимальный ожидаемый баланс будет содержать изменения в совокупных основных средствах и чистом оборотном капитале. Эти изменения фактически являются общим капитальным бюджетом компании. Предполагаемые капитальные затраты в разных областях должны соответствовать общему увеличению, которое было в долгосрочной перспективе.

• Финансовые требования. Эта часть плана должна учитывать политику в отношении дивидендов и задолженности.

• "Предохранительный клапан". Как только фирма определит объем будущих продаж и сметные необходимые затраты на основные средства, может потребоваться некоторое дополнительное финансирование, поскольку сумма прогнозируемых активов превысит сумму ожидаемых обязательств и собственного капитала. В этом случае выберите «предохранительный клапан», то есть источник или источники внешнего финансирования, к которым вы можете подключиться в случае потери ликвидности.

• Экономические предположения. План должен четко указывать в какой экономической среде фирма предполагает находиться на время действия плана. К наиболее важным экономическим предположениям относятся процентная и налоговая ставки[25].

При разработке финансовых планов на долгосрочную перспективу для прогнозирования будущей ситуации менеджеры используют математические, статистические и другие методы.

Сущность экономико-математического моделирования в планировании финансовых показателей заключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.). Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида:

Y=f(x),

где У - показатель;

х - факторы.

При использовании экономико-математических методов структура моделей устанавливается и проверяется экспериментально, в условиях, допускающих объективное наблюдение и измерение. Начальный этап математического моделирования - определение системы факторов и причинно-следственной структуры исследуемого явления[26]. В

[25] Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013

[26] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

экономико-математическую модель должны включаться только основные, определяющие факторы.

Следует отметить, что частью экономико-математического моделирования является расчетно-аналитический метод долгосрочного финансового планирования. Сущность данного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т. п.Среди математических методов долгосрочного финансового планирования выделяют методы оптимального планирования.

Сущность метода оптимизации плановых решений заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них наиболее оптимальный, т.е. наилучший по определенным критериям.

Особое место в долгосрочном планировании занимают статистические методы. Методы математической и прикладной статистики используются в планировании развития экономических, производственных систем. Вполне обоснованно предполагается, что все или некоторые данные содержат случайную составляющую. Результаты, получаемые при статистической обработке данных, могут различаться по степени точности и вероятностной обоснованности. Прогнозы могут основываться на статистических оценках, если эти оценки обоснованны, определена их вероятность и точность. Без такого обоснования прогнозы не заслуживают доверия. Степень обоснованности и точности результатов зависит от

количества, характера данных, метода их обработки, степени соответствия данных и методов друг другу[27].

Каждый из указанных методов обладает достоинствами и недостатками. Все методы долгосрочного финансового планирования дополняют друг друга и могут использоваться совместно.

В настоящее время широко применяется долгосрочное планирование на основе установления пропорциональных зависимостей между показателями.

В связи с этим предлагается рассмотреть ряд возможных моделей долгосрочного финансового планирования.

1. Простая модель экономического планирования. Суть данной модели в пропорциональном изменении всех элементов к изменению объема продаж. Неудобство данной модели состоит в том, то подобный подход не применим ко всем элементам финансового плана[28].

2. Метод процентной зависимости от объема продаж представляет собой расширенную версию простой модели. Основная идея заключается в разделении элементов баланса и отчета о прибыли и убытках на две группы – те, которые меняются в прямой зависимости от продаж, и те, которые не зависят от них. Этот метод предполагает, что ресурсы предприятия используются полностью и для обеспечения планируемого увеличения продаж необходимо в той же мере увеличить затраты, активы и обязательства. Для этого их оценивают в виде процента от продаж отчетного года и умножают на планируемые продажи для получения прогнозных величин статей баланса. [6, стр. 111]

---

[27] Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016

[28] Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013

3. Метод взаимосвязи внешнего финансирования и роста. Очевидна связь между ростом производства и внешним финансированием. Если все остальное одинаково, чем выше темпы роста продаж или активов, тем больше будет потребность во внешнем финансировании. В данном методе за данность принимается финансовая политика фирмы, исследуется отношение между финансовой политикой и способностью фирмы финансировать новые инвестиции и, следовательно, рост[29].

Следует отметить, что данные модели просты в применении, но не являются надежным инструментом долгосрочного финансового планирования, т.к. не учитывают прямое и опосредованное влияние роста объема продаж на все элементы финансового плана. Эти модели полезны для выявления несовместимости и напоминания о финансовых потребностях, но они не дают руководства по решению этих проблем.

На наш взгляд, метод, сочетающий наибольшую эффективность и точность с относительной простотой применения – это метод экономико-математического моделирования, который, в отличие от метода процента от продаж учитывает взаимосвязь величин, и объективно прогнозирует необходимые параметры на будущее.

Результатом долгосрочного финансового планирования является финансовый план, полученный на основе одного или нескольких вышеперечисленных методов. Долгосрочный финансовый план может быть оформлен системой общих бюджетов: бюджет доходов и расходов; бюджет движения денежных средств; прогнозный баланс. Эти бюджеты с минимальной

[29] Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013

детализацией отражают основную направленность деятельности предприятия и задают ее количественные ориентиры.

Краткосрочное финансовое планирование

Заключительной стадией финансового планирования является краткосрочное планирование, которое максимально детализирует результаты долгосрочного планирования.

Плановый период при краткосрочном планировании, в основном, равен одному году. Это объясняется тем, что за период такой протяженности происходят все типичные для жизни предприятия события, поскольку за этот срок выравниваются сезонные колебания конъюнктуры. По времени годовой план можно разделить на месячные или квартальные планы[30].

При краткосрочном планировании, наиболее часто применяется бюджетирование. Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов. Исходя из стратегических целей фирмы, на основе долгосрочного финансового плана, бюджеты решают задачи детального распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

• обеспечение текущего планирования;

• обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;

• обоснование затрат предприятия;

• создание базы для оценки и контроля планов предприятия;

[30] Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. – 3-е изд. стер. – М.: КНОРУС, 2016

• исполнение требований законов и контрактов[31].

В целях наиболее эффективного функционирования системы бюджетного планирования необходимо проработать организационные аспекты построения системы на предприятии. В этих целях бюджет следует рассматривать как систему организационного взаимодействия центров планирования (ЦП), центров финансовой ответственности (ЦФО) и центров затрат (ЦЗ), направленную на составление обоснованных бизнес-прогнозов по функциональным областям деятельности предприятия и дальнейшего получения на их основе бизнес-заданий посредством финансово-хозяйственного моделирования.

Бизнес-прогнозы представляют собой совокупность предполагаемых данных, отражающих особенности внешней и внутренней среды предприятия на будущий период. Бизнес-прогнозы дифференцируются по направлениям прогнозирования: спрос, нормируемые затраты, налогообложение, инфляция и т.д.

Результаты краткосрочного финансового планирования представляют собой систему детальных бюджетов. С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

1. подготовка операционных бюджетов;

2. подготовка финансовых бюджетов.

Операционный бюджет показывает планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции предприятия. Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

• бюджета продаж;

---

[31] Савчук В.П. Как и почему надо планировать в современных условиях? - http://www.cfin.ru

• бюджета производства;

• бюджета прямых затрат на сырье и материалы;

• бюджета прямых затрат на оплату труда;

• бюджета производственных накладных расходов;

• бюджета производственных запасов;

• бюджета коммерческих расходов;

• бюджета управленческих расходов[32].

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки не только используются по своему предназначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде.

Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает: федеральные нормативы; республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы; местные нормативы; отраслевые нормативы; нормативы хозяйствующего субъекта.

---

[32] Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. http://www.cfin.ru

Краткосрочное или текущее планирование обеспечивает бесперебойную работу предприятия в определенный момент времени. Составленные краткосрочные планы глобально корректировать не рекомендуется, т.к. в противном случае будет затруднен дальнейший анализ отклонений фактических величин от плановых.

Глава 2. Методы планирования и методы прогнозирования при финансовом планировании

2.1. Методология и методика финансового планирования

Финансовое планирование построено на методологических основах.

Методология финансового планирования – это научно-обоснованная система, включающая совокупность общих принципов финансового планирования и методов разработки финансовых планов.

К основным принципам финансового планирования относят:

1. научность. Она отражает состояние развития финансовой науки и требует совершенствования методов разработки финансовых планов. На этой основе возможно неуклонное повышение качества финансовых планов и их роли в эффективном управлении финансами организаций. Более полный учет реальных экономических условий, объективных законов рыночной экономики, силы их воздействия в конкретных ситуациях ведет к появлению целого ряда новых схем и моделей финансового планирования, учитывающих специфику финансов различных отраслей экономики и даже отдельных хозяйствующих субъектов;
2. целевую направленность. Это один из основных принципов организации управления финансами. В соответствии с ним необходимо прежде всего четко сформулировать миссию организации и определить те стратегические цели, в решении которых большое значение отводится финансовым планам. Целевая направленность не остается неизменной: она меняется на каждом этапе жизненного цикла организации;

3) системный характер планирования. Он состоит в том, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (финансовые планы или бюджеты всех структурных подразделений хозяйствующего субъекта), направленных на достижение стратегической цели организации;

4. координацию, которая заключается в том, что финансовые планы всех структурных подразделений взаимосвязаны и взаимозависимы;

5. непрерывность и гибкость процесса финансового планирования, являющуюся важнейшей предпосылкой эффективного управления финансами и предполагающую систематическую работу по составлению и корректировке всех взаимосвязанных планов предприятия;

6. соответствие источников финансирования целям их привлечения. Инструмент должен соответствовать цели. Например, для модернизации основных фондов целесообразно привлекать долгосрочные источники финансирования, а для покупки дополнительных оборотных средств – краткосрочные;

7. обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости организации при финансовом планировании ее деятельности. Реализация этого принципа должна обеспечить превышение суммы оборотных средств организации над его краткосрочной задолженностью.

К методам финансового планирования относятся: экономический анализ, нормативный, балансовый, дисконтирование денежных потоков, многовариантность, экономико-математическое моделирование, пропорциональная зависимость и др.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, раскрыть внутренние резервы организации.

Сущность нормативного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и др.

Использование метода балансовых расчетов для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

Метод дисконтированных денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод дает более объемную информацию, чем балансовый метод.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные.

Так, например, в одном варианте могут быть заложены продолжающийся спад производства, инфляция и слабость национальной валюты, а в другом – рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста привлечения ресурсов и снижения рыночных цен на продукцию.

Методы экономико-математического моделирования позволяют количественно выразить тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Один из современных методов составления финансовых планов, пришедший к нам из западной практики, – метод пропорциональной зависимости показателей. Он используется при составлении основных документов финансового плана (баланс). Сущность этого метода состоит в том, что отдельные статьи бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках увеличиваются пропорционально изменению выручки от реализации продукции. Алгоритм проведения расчетов этим методом следующий:

1. определяется базовый показатель, являющийся наиболее важным для характеристики деятельности организации. На практике чаще всего используется выручка от реализации. Однако им может быть и себестоимость реализованной продукции;
2. анализируются экономические показатели отчетного периода и выявляется процентная зависимость между базовым и производными показателями (статьи активов, обязательств и затрат);
3. составляется прогнозный вариант отчета о прибылях и убытках, в котором рассчитывается нераспределенная прибыль, являющаяся одним из исходных показателей для планового баланса;
4. прогнозируется баланс организации, в котором прежде всего определяются ожидаемые значения активов. Пассив баланса составляется методом увязки балансовых показателей на основе выявленной дополнительной потребности в источниках финансирования с учетом возможных ограничений по структуре капитала и стоимости различных источников;
5. формируется второй вариант финансовых планов с учетом привлечения новых кредитов и займов, и, как

следствие, возникают дополнительные затраты по выплате процентов (эффект обратной финансовой связи).

В случае если второй вариант не позволяет уравновесить баланс, следует провести еще несколько итераций, на каждой из которых будут приниматься в расчет те или иные финансовые решения.

Процесс финансового планирования на предприятии осуществляется в несколько этапов.

На первом этапе анализируются финансовые показатели предыдущего периода, для чего используются основные финансовые документы организаций: бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности организации, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Причем сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что отчетные и плановые финансовые формы одинаковы по содержанию.

Баланс организации входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс является исходной базой. При этом как в западной, так и отечественной практике компании используют для анализа, как правило, внутренний баланс, включающий наиболее достоверную информацию для внутрифирменного пользования. А внешний баланс обычно составляется для публикации и по целому ряду причин (налогообложение, создание резервного капитала и др.) показывает уменьшенные размеры прибыли.

Второй этап предусматривает составление основных прогнозных документов, таких, как прогноз баланса, движение денежных средств (движение наличности), которые относятся к

стратегическим финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана организации.

На третьем этапе происходит уточнение и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

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

Финансовое планирование является важнейшей составной частью внутрифирменного планирования. Значение финансового планирования для внутренней среды организации определяется тем, что оно:

- облекает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- устанавливает стандарты для организации финансовой информации;
- определяет приемлемые границы затрат, необходимых для реализации всей совокупности планов фирмы;
- в части оперативного финансового планирования дает очень полезную информацию для разработки и корректировки общефирменной стратегии [2].

Итак, рассмотрим основные методы финансового планирования. Организация планирования зависит от величины предприятия. На очень мелких предприятиях не существует разделения управленческих функций в собственном смысле этого слова, и руководители имеют возможность самостоятельно вникнуть во все проблемы. На крупных предприятиях работа по составлению планов должна производиться децентрализовано.

Ведь именно на уровне подразделений сосредоточены кадры, имеющие наибольший опыт в области производства,

закупок, реализации, оперативного руководства и т. д. Поэтому именно в подразделениях и выдвигаются предложения относительно тех действий, которые было бы целесообразно предпринять в будущем.

В литературе о планировании на предприятиях обычно различают две схемы организации работ по составлению планов:

- метод break-down (сверху-вниз) метод
- build-up (снизу-вверх).

По методу break-down работа по составлению бюджетов начинается «сверху», т. е. руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли. Затем эти показатели, по мере продвижения на более низкие уровни структуры предприятия, в более детализированной форме включаются в планы подразделений.

По методу build-up поступают наоборот. Например, расчет показателей реализации начинают отдельные сбытовые подразделения, и затем уже руководитель отдела реализации предприятия сводит эти показатели в единый план, который в последствии может войти составной частью в общий план предприятия.

Методы break-down и build-up представляют две противоположные тенденции. На практике целесообразно использовать только один из этих методов. Планирование и составление бюджетов представляют собой текущий процесс, в котором необходимо постоянно осуществлять координацию бюджетов различных подразделений.

В практике финансового планирования применяют следующие методы:

- экономического анализа,
- нормативный,
- балансовый,

- денежных потоков,
- метод многовариантности,
- экономико-математическое моделирование [4].

Метод экономического анализа используется для определения основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренних резервов предприятия. Он основан на анализе достигнутого уровня финансовых показателей и прогнозирования их уровня на будущий период. Данный метод применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями устанавливается не прямо, а косвенно — на основе изучения их динамики за ряд периодов (месяцев, лет). Таким методом определяют плановую потребность в амортизационных отчислениях, оборотных активах и другие показатели. В рамках финансового планирования применяются следующие виды экономического анализа:

- горизонтальный анализ (сравнение плановых показателей с фактическими и плановых показателей за текущий год с плановыми показателями за отчетный год);
- вертикальный анализ (определение структуры плана, доли отдельных показателей в итоговом показателе и их влияние на общие результаты);
- трендовый анализ (выявление тенденций изменения динамики финансовых показателей путем сравнения плановых или отчетных показателей за ряд лет и на этой основе прогнозирование показателей на плановый период);
- факторный анализ (выявление влияния отдельных факторов на финансовые показатели).

Суть нормативного метода состоит в том, что плановые показатели рассчитываются на основе установленных прогрессивных норм и финансово-бюджетных нормативов, которые являются

качественной основой для финансового планирования с соблюдением режима экономии. Содержание нормативного метода сводится к тому, что потребность предприятия в финансовых ресурсах, источники их образования определяются на основе заранее установленных норм и нормативов.

Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, тарифы отчислений в государственные социальные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная банковская процентная ставка и др. Экономическая сущность балансового метода состоит в том, что благодаря балансу имеющиеся в наличии финансовые ресурсы приводят в соответствие с фактическими потребностями в них. Балансовый метод применяют при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов (потребления и накопления), составления квартального плана доходов и расходов, платежного календаря и т. п.

Метод денежных потоков является универсальным при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидании поступления средств на определенную дату и планировании всех издержек и расходов. Этот метод дает на много больше полезной информации, чем метод балансовой сметы [1].

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, для того, чтобы выбрать из них оптимальный. При этом могут применяться следующие критерии выбора:

- минимум приведённых затрат;
- максимум приведённой прибыли;
- максимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата;

- минимум текущих затрат;
- минимум времени на оборот капитала, т. е. ускорение оборачиваемости средств;
- максимум дохода на 1 руб. вложенного капитала;
- максимум рентабельности капитала (или суммы прибыли на 1 руб. вложенного капитала);
- максимум сохранности финансовых ресурсов, т. е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного рынка).

Например, в одном варианте может быть учтен продолжающийся спад производства, инфляция национальной валюты, а в другом — рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста мировой экономики и снижение цен на продукцию. Метод экономико-математического моделирования позволяет дать количественную оценку взаимосвязям между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их численное значение.

Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное описание экономических процессов с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, графиков, таблиц и др.). В модель включают только основные (определяющие) факторы [2].

Экономико-математическое моделирование позволяет определять не средние, а оптимальные величины показателей, при использовании экономико-математических моделей в финансовом планировании приоритетное значение имеет определение периода исследования: его следует выбирать с учетом однородности исходных данных. Рекомендуется использовать для перспективного планирования среднегодовые значения финансовых показателей за прошедшие три — пять лет, а для годового планирования — среднеквартальные данные за один-два года. При значительных изменениях условий работы предприятия в плановом периоде в значения показателей, определенных на

базе экономико-математических моделей, вносят необходимые коррективы.

К экономическим показателям деятельности фармацевтической торговой организации относятся:

товарооборот (объем реализации);

валовой доход (торговое наложение);

расходы и затраты (издержки);

товарные запасы и другие оборотные средства;

валовая прибыль от торговой (основной) деятельности, а также операционные и внереализационные доходы;

чистая прибыль.

Все экономические показатели взаимосвязаны и взаимообусловлены, однако информация, содержащая данные по каждому показателю, специфична как по объему, так и по методам ее получения и обработки.

Методы планирования представляют собой конкретные способы и приемы экономических расчетов, применяемых при разработке отдельных разделов и показателей плана, их координации и увязке.

При выборе конкретных методов планирования в аптечной организации учитываются следующие факторы:

длительность планового периода;

особенности расчета планового показателя;

обеспеченность исходной информацией и возможность ее использования;

наличие соответствующей технической базы для обработки информации и проведения расчетов;

уровень квалификации работников.

Для получения прогнозных величин по отдельным показателям экономической деятельности фармацевтической торговой

организации могут быть использованы следующие методы и методические приемы планирования:

1. Балансовый метод планирования.

Предусматривает использование в планировании балансов, назначение которых состоит в увязке имеющихся в наличии у предприятия материальных и трудовых ресурсов с фактической потребностью в них.

Балансовые расчеты используются при планировании поступления товара на предприятие исходя из прогнозируемого товарооборота и величины начальных и конечных товарных запасов.

2. Нормативные методы (или методы технико-экономических расчетов).

Данные методы основаны на применении норм и технико-экономических нормативов расхода материальных ресурсов организации. Используемые нормативы бывают 3 видов: единые, отраслевые и специальные, применяемые для отдельного предприятия.

Единые нормативы применяются во всех отраслях и сферах деятельности, например оплата коммунальных услуг (отопления, электроэнергии и т.п.), ставки большинства налогов.

3. Расчетно-аналитический (опытно-статистический) метод планирования.

Расчетно-аналитический метод используется в том случае, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между отдельными показателями или экономическими явлениями может быть установлена лишь косвенным путем на основе анализа и сопоставления отчетных данных.

4. Экономико-математические методы.

Данные методы основаны на построении математических моделей, которые отражают количественные взаимосвязи между

показателями. В фармацевтической системе широко используют регрессионные (одно- и многофакторные) и корреляционные модели, а также их сочетание.

Использование корреляционно-регрессионного метода позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между показателями и факторами, влияющими на них и в последующем экстраполировать эти зависимости на определенный плановый период.

При использовании таких моделей в плановом процессе необходимо, чтобы выбранная математическая формула описания экономических взаимосвязей в наибольшей степени соответствовала закономерностям развития планируемого показателя.

5. Методы экономической эффективности (оптимизации плановых решений).

Методы экономической эффективности заключаются в том, что при составлении плана выполняются многовариантные решения одной и той же задачи.

2.2. Анализ современного состояния финансового планирования на ООО Полисан

Российская модель планирования имеет ряд схожих черт с зарубежными моделями, например: с американской — отдельные виды планирования (стратегическое, оперативное), горизонт планирования, отдельные виды сводных бюджетов; с немецкой, японской и итальянской самое главное сходство - ориентация процесса планирования на внутренних пользователей информации.

Вместе с тем, российская модель планирования имеет существенное отличие от рассмотренных зарубежных — множественность вариантов осуществления, отсутствие утвержденной, общепризнанной методики планирования, что неблагоприятно сказывается на ее эффективности для предприятий, снижает отдачу от ее использования.

ООО «НТФФ «ПОЛИСАН» было основано в 1992 году. Сфера деятельности компании – разработка и внедрение в медицинскую практику инновационных лекарственных средств. Сегодня ПОЛИСАН входит в топ-10 крупнейших российских производителей лекарственных средств и топ-3 компаний-экспортёров готовых лекарственных средств.

Компания производит 4 оригинальных препарата: Циклоферон, Реамберин, Цитофлавин и Ремаксол. Собственный фармацевтический завод расположен в Санкт-Петербурге, соответствует международным требованиям GMP.

Научно-технологическая фармацевтическая фирма «ПОЛИСАН» – российский производитель оригинальных препаратов Циклоферон, Реамберин, Цитофлавин и Ремаксол. Начав свой путь в 1992 году с небольшого творческого коллектива, состоящего из учёных и предпринимателей, ПОЛИСАН стал современной, высокотехнологичной, обладающей собственным производством и научными разработками компанией.

Сегодня ПОЛИСАН входит в число ведущих российских фармпроизводителей. Численность сотрудников компании насчитывает около 1400 человек. Производственная площадка «ПОЛИСАН» имеет сертификат GMP PIC/S (2015 г.) и отвечает самым высоким требованиям, предъявляемым к производству и качеству готовых лекарственных средств. Ежегодно завод выпускает более 20 млн упаковок лекарственных препаратов,

востребованных в медицине критических состояний, неврологии, педиатрии, онкологии, лечении инфекционных заболеваний. Значительная часть номенклатуры продукции фирмы входит в перечень ЖНВЛП (жизненно необходимые и важные лекарственные препараты) и включена в стандарты социально-значимых заболеваний.

Продукция фирмы «ПОЛИСАН» поставляется во все регионы России, а также в страны СНГ, Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и Монголию.

Современная производственная площадка и высочайшая квалификация персонала делают ПОЛИСАН привлекательным партнёром для международных компаний. В настоящий момент фирма реализует проекты по локализации производства препаратов международных фармацевтических концернов Stada, Bayer и Pfizer. Стратегия партнерства фирмы «ПОЛИСАН» с мировыми лидерами фармацевтической отрасли базируется на взаимном стремлении к гарантированному обеспечению российских пациентов высокоэффективными и инновационными лекарственными средствами путем трансфера технологий на современные отечественные производственные мощности.

В 2016 году фирма «ПОЛИСАН» приступила к строительству третьей очереди фармацевтического завода, рассчитанной на увеличение выпуска таблетированных форм более чем в 3 раза. После введения новых мощностей в эксплуатацию, объем производства достигнет 800 млн - 1 млрд таблеток в год.

С момента создания фирма «ПОЛИСАН» остаётся верной своим принципам. Мы вкладываем все свои силы, весь свой научный потенциал, весь свой интеллект в

разработку и производство эффективных и надёжных лекарственных препаратов. Мы ставим свой интеллект на защиту здоровья.

Проведем финансовый анализ ООО Полисан.

Активы на последний день анализируемого периода характеризуются таким соотношением: 42,8% внеоборотных активов и 57,2% текущих. Активы организации за весь период увеличились на 1 193 985 тыс. руб. (на 27,8%). Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 49,4%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Таблица 1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на началоанализируемого периода(31.12.2014)	на конецанализируемого периода(31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8
Актив							
1. Внеоборотные активы	2 156 765	1 817 502	2 348 248	50,2	42,8	+191 483	+8,9
в том числе:основные средства	1 992 394	1 615 936	1 683 654	46,4	30,7	-308 740	-15,5

нематериальные активы	2 599	2 477	3 514	0,1	0,1	+915	+35,2
2. Оборотные, всего	2 140 637	2 283 889	3 143 139	49,8	57,2	+1 002 502	+46,8
в том числе:запасы	529 952	670 544	857 274	12,3	15,6	+327 322	+61,8
дебиторская задолженность	1 379 858	1 305 378	2 171 758	32,1	39,5	+791 900	+57,4
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	213 154	304 523	109 633	5	2	-103 521	-48,6
Пассив							
1. Собственный капитал	2 470 530	3 074 563	3 691 564	57,5	67,2	+1 221 034	+49,4
2. Долгосрочные обязательства, всего	1 121 691	87 638	930 358	26,1	16,9	-191 333	-17,1
в том числе: заемные средства	1 096 500	61 800	609 783	25,5	11,1	-486 717	-44,4
3. Краткосрочные обязател	705 181	939 190	869 465	16,4	15,8	+164 284	+23,3

ьства*, всего							
в том числе: заемные средства	285 818	285 818	404 617	6,7	7,4	+118 799	+41,6
Валюта баланса	**4 297 402**	**4 101 391**	**5 491 387**	**100**	**100**	**+1 193 985**	**+27,8**

* Без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

На диаграмме ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации:



Рост величины активов организации связан, в основном, с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- дебиторская задолженность – 791 900 тыс. руб. (47,7%)
- прочие внеоборотные активы – 487 679 тыс. руб. (29,4%)
- запасы – 327 322 тыс. руб. (19,7%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 1 221 034 тыс. руб. (72,7%)
- прочие долгосрочные обязательства – 294 902 тыс. руб. (17,5%)
- краткосрочные заемные средства – 118 799 тыс. руб. (7,1%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить "основные средства" в активе и "долгосрочные заемные средства" в пассиве (-308 740 тыс. руб. и -486 717 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на 31.12.2016 равнялся 3 691 564,0 тыс. руб., при том что на первый день анализируемого периода (31 декабря 2014 г.) собственный капитал организации был значительно меньше – 2 470 530,0 тыс. руб. (т.е. изменение +1 221 034,0 тыс. руб.).

Таблица 2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на началоанализируемого периода(31.12.2014)	на конецанализируемогопериода(31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. **Чистые активы**	2 470 530	3 074 563	3 691 564	57,5	67,2	+1 221 034	+49,4
2. Уставный капитал	2 790	2 790	2 790	0,1	0,1	–	–
3.	2 467 740	3 071 773	3 688 774	57,4	67,2	+1 221 034	+49,5

Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)							

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2016 намного (в 1 323,1 раза) превышают уставный капитал. Это положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же следует отметить увеличение чистых активов на 49,4% за рассматриваемый период (с 31.12.2014 по 31.12.2016). Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Ниже на графике представлено изменение чистых активов и уставного капитала.



Таблица 3 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*		
	на начало анализируемого периода (31.12.2014)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016
1	2	3	4	5	6
$СОС_1$ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	313 765	1 343 316	-216 187	+586 517	+486 042
$СОС_2$ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	**1 435 456**	**2 273 674**	**+905 504**	**+674 155**	**+1 416 400**
$СОС_3$ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной	1 721 274	2 678 291	+1 191 322	+959 973	+1 821 017

задолженности по кредитам и займам)					

*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

По всем трем вариантам расчета на 31 декабря 2016 г. наблюдается покрытие собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасов, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

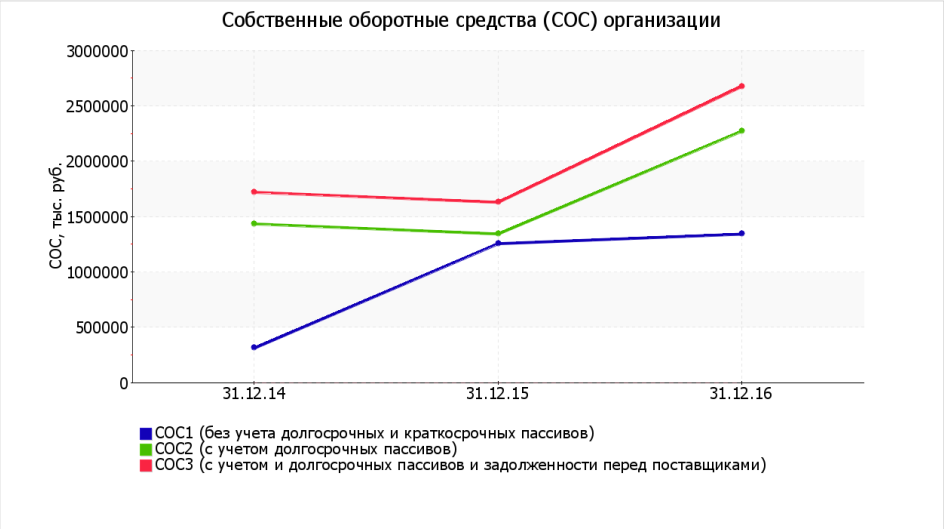


Таблица 4 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ.период, %	Норм. соотно-шение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ.период, %	Излишек/ недостатокплатеж. средствтыс. руб.,(гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколикви дные активы (ден. ср-ва +	109 633	-48,6	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ.	451 651	+8,3	**-342 018**

краткосрочные фин. вложения)				кред. задолж.)			
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	2 171 758	+57,4	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	417 814	+44,9	**+1 753 944**
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	861 748	+57,4	≥	П3. Долгосрочные обязательства	930 358	-17,1	**-68 610**
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	2 348 248	+8,9	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	3 691 564	+49,4	**-1 343 316**

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется два. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации только на 24% В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае у организации достаточно быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств (больше в 5,2 раза).

Таблица 5 - Обзор результатов деятельности организации

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ООО "ПОЛИСАН" за анализируемый период (с 31 декабря 2014 г. по 31 декабря 2016 г.).

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя		Средне-годоваявеличина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	4 021 663	5 177 565	+1 155 902	+28,7	4 599 614
2. Расходы по обычным видам деятельности	2 973 881	3 687 518	+713 637	+24	3 330 700
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	1 047 782	1 490 047	+442 265	+42,2	1 268 915
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-120 350	-498 188	-377 838	↓	-309 269
5. *EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)* (3+4)	927 432	991 859	+64 427	+6,9	959 646
6. Проценты к уплате	103 413	44 001	-59 412	-57,5	73 707
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-149 631	-180 374	-30 743	↓	-165 003
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	674 388	767 484	+93 096	+13,8	720 936
Справочно:Совокупный финансовый результат периода	674 388	767 484	+93 096	+13,8	720 936
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	604 033	617 001	x	x	x

За весь рассматриваемый период произошел существенный рост выручки с 4 021 663 тыс. руб. до 5 177 565 тыс. руб. (+1 155 902 тыс. руб.).

Прибыль от продаж за последний год составила 1 490 047 тыс. руб. За два последних года имел место существенный рост финансового результата от продаж, на 442 265 тыс. руб., или на 42,2%.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Изменение отложенных налоговых активов, отраженное в форме №2 "Отчет о финансовых результатах" (стр. 2450) за последний отчетный период, не соответствует изменению данных по строке 1180 "Отложенные налоговые активы" Баланса. Аналогичная проблема имеет место и с показателем отложенных налоговых обязательств – данные формы №2 расходятся с соответствующим показателем формы №1. Подтверждением выявленной неточности является и то, что даже в сальдированном виде отложенные налоговые активы и обязательства в форме №1 и форме №2 за последний отчетный период не совпадают.

Ниже на графике наглядно представлено изменение выручки и прибыли ООО "ПОЛИСАН" в течение всего анализируемого периода.

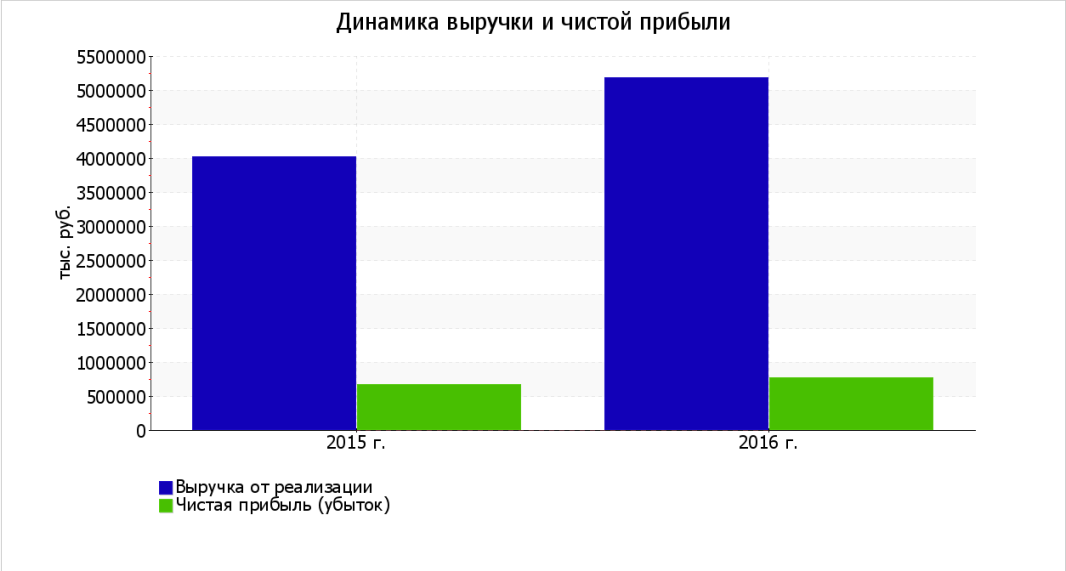
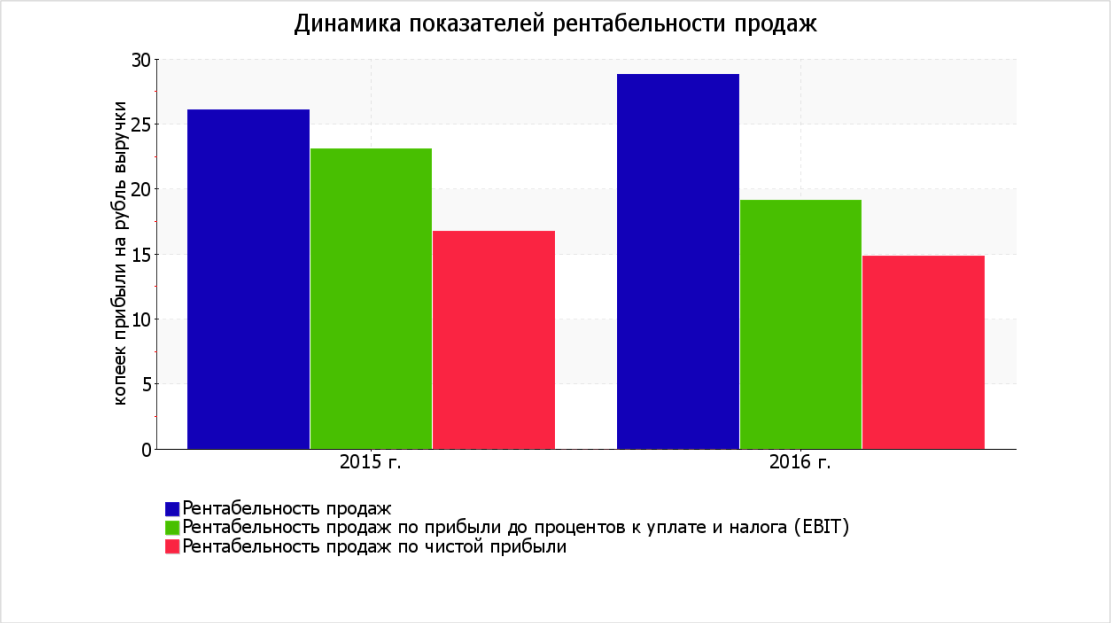


Таблица 6 - Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	коп.,(гр.3 - гр.2)	± %((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	26,1	28,8	+2,7	+10,5
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	23,1	19,2	-3,9	-16,9
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 2%.	16,8	14,8	-2	-11,6
Справочно:Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и	35,2	40,4	+5,2	+14,7

реализацию продукции (работ, услуг)				
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	9	22,5	+13,5	+151,4

Все три показателя рентабельности за 2016 год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.



Бюджет движения денежных средств формируется ежемесячно. На первом этапе составления БДЦС каждое подразделение (центр финансовой ответственности) передает электронную заявку, содержащую сведения о потребности в денежных средствах, в систему Cognos EP (модуль Contributor). По мере накопления заявки перегружаются в программу 1С: Бухгалтерия 8.0, датируются первым числом месяца, и на их основе автоматически составляется первоначальный вариант бюджета движения денежных средств, подлежащий последующей корректировке. В процессе корректировки бюджета особое внимание уделяется затратам, занимающим более 5 % от запрашиваемой величины денежных

средств: уточняется величина данных затрат, их целевой характер, возможность / невозможность снижения, переноса на следующий месяц и так далее. Уточненный бюджет передается на рассмотрение руководству компании, еще раз подвергается корректировке, утверждается и помещается в систему Cognos EP, где каждое подразделение может видеть величину запрашиваемых им средств и фактически утвержденную величину финансирования на плановый период. По окончании планового периода фактически достигнутые данные бюджета сравниваются с запланированными, рассчитывается процент исполнения (факт х 100 / план) и составляется пояснительная записка об исполнении бюджета за плановый период. По результатам проведенного анализа отклонений сотрудников подразделений, выполнивших запланированные статьи бюджета, премируют (данное действие носит мотивационный характер и стимулирует сотрудников на дальнейшее исполнение запланированных статей бюджета, контроль за расходованием средств).

Помимо ежемесячного формирования бюджета движения денежных средств, ООО «Полисан» составляет также ежедневный баланс движения денежных средств, в задачи которого входит:

- управление затратами - тратить только то, что было запланировано;
- управление денежными средствами — расходование денежных средств на основе планируемых значений;
- контроль своевременности поступления денег;
- обеспечение положительного денежного счета — возможность заранее предусмотреть необходимость краткосрочного финансирования при появлении дефицита денежных средств и так далее.

Ежедневный баланс движения денежных средств составляется в начале дня и передается руководству компании для повышения точности принимаемых управленческих решений.

Ежедневный баланс движения денежных средств ведется в течение всего месяца, в нем подводятся итоги каждого дня (остаток денежных средств на конец дня, в том числе на валютном счете), прирост / снижение остатков (влияние на профицит / дефицит месяца), итоги каждой недели, а также фактические итоги месяца, которые впоследствии сравниваются с запланированными (рассчитывается процент исполнения). При несовпадении запланированных показателей с фактическими в ежемесячный бюджет движения денежных средств вносятся и утверждаются корректировки.

Бюджет доходов и расходов является формой, максимально приближенной к стандартной форме бюджета прибылей и убытков, содержащей типовые статьи, имеющей стандартизованный вид.

Составление бюджета доходов и расходов реализуется в программе Microsoft Excel, но компания уже имеет ряд существенных наработок в программной среде Cognos EP и вскоре планирует полную автоматизацию бюджета доходов и расходов.

Бюджет доходов и расходов включает в себя такие статьи, как объем производства (млн. сигарет), чистый объем продаж (млн. руб.), чистая прибыль (млн. руб.), налог на прибыль и так далее. Каждая статья бюджета (за исключением статей курсовая разница, услуги банков, амортизация безвозмездной аренды и так далее) рассчитывается отдельно в виде отдельно взятого бюджета или расчетной таблицы по каждому центру финансовой ответственности, каждому продукту, контрагенту (например, расчет процентов по полученным займам), а затем уже включается в бюджет доходов и расходов.

Показатель «объем производства в натуральном выражении» берут из бюджета производства.

Показатель «чистый объем продаж в денежном выражении» - из плана продаж, где отражается ожидаемая выручка от продаж за планируемый период. План продаж составляется на основе исследования потребностей и особенностей рынка, а также производственных возможностей предприятия.

Показатель «чистая прибыль» формируется на основе бюджета маржинального дохода и прибыли с использованием показателей отгрузки продукции (выручка от реализации в натуральном измерении), чистого объема продаж, величины материальных затрат, маржинального дохода и так далее.

Показатели «постоянные издержки», «переменные расходы», «коммерческие расходы» рассчитываются в отдельных бюджетах прямых материальных расходов, накладных и коммерческих расходов. Для составления первых двух бюджетов все затраты группируются по элементам, затем рассчитывается итоговый показатель, который затем включается в бюджет доходов и расходов. Бюджет коммерческих расходов составляется по каждому виду продукции и включает в себя деление затрат на постоянные и переменные коммерческие расходы, включая расходы на транспорт, маркетинговые исследования и так далее. Аналогично, считается обобщающий показатель, который затем включается в бюджет доходов и расходов.

Данные по центрам финансовой ответственности — детскому саду, ЖКУ, медсанчасти, столовой, базе отдыха — формируются отдельно по каждому виду доходов и расходов, затем считаются обобщающие показатели, которые затем включаются в бюджет доходов и расходов.

Бюджет доходов и расходов составляется на год с детализацией по кварталам и месяцам. Помесячные и

поквартальные данные призваны уточнять годовые данные, корректировать их.

Бюджет доходов и расходов ежемесячно контролируется, отслеживаются отклонения фактических данных от плановых и вносятся изменения в годовой бюджет.

Бюджет по балансовому листу находится в стадии разработки и на данный момент не составляется.

Составлением бюджетов занимаются два отдела финансовой службы: бюджет движения денежных средств составляет казначейство, а бюджет доходов и расходов - отдел корпоративных финансов (в приложениях 10 и 11 детализированы задачи и состав Управления по финансам ООО «Полисан»). Данные для составления этих сводных бюджетов предоставляют другие центры финансовой ответственности в виде бюджетов и заявок на предоставление финансирования. Так, например, сведения о закупке материалов поступают в виде бюджета закупок, который составляет такой центр финансовой ответственности, как отдел закупок, а сведения о расходах на год —. из службы маркетинга. Объем продаж определяется исходя из данных плана маркетинга.

ООО «Полисан» имеет ряд существенных наработок в области автоматизации процесса бюджетирования, которые реализуются в программной среде Cognos Enterprise Planning. Данный программный продукт на данном этапе используется на ООО «Полисан» не в полном объеме (автоматизирован пока только бюджет движения денежных средств, имеется ряд наработок по автоматизации бюджета доходов и расходов), но предприятие продолжает разработку мероприятий по полному внедрению данной программы в свою деятельность, что существенно повысит точность принимаемых управленческих решений- эффективность деятельности

предприятия, сделает систему финансового планирования методологически верной, точной, отвечающей требованиям современной рыночной экономики.

ООО «Полисан» постоянно совершенствует свою систему финансового планирования, на данный момент компания хотела бы:

1) связать оперативное планирование со стратегией посредством сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard;

2) разработать и внедрить в деятельность предприятия форму сводного бюджета — бюджета по балансовому листу.

Среди основных проблем, с которыми сталкивается ООО «Полисан» при внедрении и использовании системы финансового планирования, на наш взгляд, можно отметить проблемы, связанные с автоматизацией.

2.3. Разработка методики индикативного финансового планирования деятельности ООО Полисан

В условиях рыночной экономики возрастает актуальность применения методик индикативного финансового планирования как способа модернизации существующих систем финансового планирования. Российскими учеными накоплен значительный опыт в сфере индикативного финансового планирования, однако практическое применение данных методов на микроуровне отсутствует.

Предложенная нами схема индикативного финансового планирования состоит из 7 последовательных этапов:

1 этап. Проведение рейтинговой оценки финансового состояния предприятия на основе прогнозного баланса на конец предпланового периода (методика О. Трофимовой);

2 этап. Разработка индикативных бюджетов предприятия (индикативного бюджета движения денежных средств, индикативного бюджета прибылей и убытков, индикативного прогнозного баланса);

3 этап. Корректировка статей бюджетов на основании рассчитанных индикаторов;

4 этап. Расчет рейтинга предприятия, анализ выполнения статей прогнозного баланса (методика О. Трофимовой), построение эталонной динамики развития, графа настоятельности в устранении проблем в финансовом состоянии с целью выявления «узких» мест в деятельности предприятия (методика А.С. Тонких);

5 этап. Корректировка статей бюджетов по приведенным расчетам;

6 этап. Принятие финансового плана на плановый период;

7 этап. Выполнение плана и контроль за ходом его реализации.

Применение методики проиллюстрируем на условном примере, разработанном на основе финансово-хозяйственной деятельности ООО Полисан. Поскольку реальная информация, содержащаяся в бюджетах предприятия, является внутренней информацией компании и не доводится до сведения третьих лиц, то на основе данных бухгалтерской отчетности, годового отчета и прочих данных предпланового периода нами была предпринята попытка самостоятельно сконструировать систему бюджетов предприятия, смоделировав следующую условную ситуацию в его хозяйственной деятельности.

Для производства большего количества продукции необходимо приобретение соответствующих станков, общая стоимость

которых 900 000 тыс. руб. Также в середине 4 квартала года, предшествующего планируемому, предприятие погасило часть долгосрочных кредитов и займов, но в декабре собственники осуществили дополнительные инвестиции в виде беспроцентных краткосрочных займов от физических и юридических лиц в сумме 20 900 тыс. руб. и краткосрочного процентного кредита банка в размере 1 500 тыс. руб., что нашло свое отражение в балансе. Учитывая все вышеописанное, нами были составлены сводные бюджеты предприятия (бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогнозный баланс) на плановый период.

Итак, рассмотрим предложенную нами методику индикативного финансового планирования.

1 этап: проведение рейтинговой оценки финансового состояния предприятия на основе прогнозного баланса на конец предпланового периода (используется методика О. Трофимовой). Цель данного этапа и методики в целом состоит в том, чтобы оценить финансовое состояние предприятия путем расчета обобщающего интегрального коэффициента и отнесения его к одной из 5 рейтинговых групп, определить, какую величину в процентном измерении составило выполнение предприятием запланированных статей баланса на конец предпланового периода по сравнению с его началом, а также выработать ориентир выполнения и изменения статей баланса в плановом периоде.

Вначале проводятся динамический, структурный анализ баланса, расчет финансовых коэффициентов, анализ взаимоотношений коэффициентов на основе «диаграммы» Дюпон.

Динамический (горизонтальный, ретроспективный, продольный, временной) анализ направлен на сравнение в абсолютном выражении финансовых показателей отчетного периода с предыдущими периодами времени для определения тенденций,

существующих в развитии предприятия. Структурный (вертикальный, глубинный) анализ связан с определением структуры основных финансовых показателей деятельности предприятия с целью более подробного изучения их изменения. Анализ баланса необходим для выявления основных тенденций в деятельности предприятия, которые должны быть учтены при планировании на следующий период. Так, например, по данным таблицы 1 можно сделать выводы о том, что в структуре активов предприятия величина внеоборотных активов возросла на 228 673 тыс. руб. или на 14,91 % по структуре и составила на конец периода 881 009 тыс. руб., а также сократилась величина оборотных активов на 554 685 тыс. руб. или 14,91 % по структуре, составив на конец периода 1 236 298 тыс. руб. Данное обстоятельство не благоприятно для предприятия, может привести к замедлению оборачиваемости его средств. Вместе с тем, превышение величины оборотных активов в абсолютном выражении над внеоборотными сглаживает данную негативную тенденцию, свидетельствует о легкости структуры его активов. В структуре капитала предприятия наметилась положительная тенденция роста удельной величины собственнътх средств в валюте баланса с 46,82 % на начало периода до 56,1 % на конец периода. Дальнейший рост удельного веса собственных средств в валюте баланса необходим для оптимизации структуры капитала предприятия (больше 60 % собственных средств).

Для применения данной методики необходим расчет и интерпретация основных финансовых коэффициентов. В расчет были приняты 15 коэффициентов, поделенные на 4 группы: ликвидности, финансовой устойчивости, рентабельности и деловой активности. Данные коэффициенты отбираются произвольно,

возможен другой набор показателей, главное требование - наличие оптимальных или среднеотраслевых (для показателей рентабельности и деловой активности) значений. Из сравнения коэффициентов с нормативными значениями можно увидеть, что необходимо при планировании уделить внимание коэффициентам ликвидности при мобилизации средств, маневренности, имущества производственного назначения, оборачиваемости оборотных активов.

На следующем этапе диагностики применяется «диаграмма Дюпон», которая выявляет взаимосвязи и взаимозависимости коэффициентов между собой. Данный этап носит справочный характер и ввиду трудоемкости расчета и дефицита времени может не проводиться вообще.

Далее следует расчет интегрального коэффициента подобия (сходства) структуры баланса, линейного и квадратичного коэффициентов структурных сдвигов, интегрального показателя финансового состояния, стандартного отклонения финансовых показателей от среднеотраслевых, и, наконец, коэффициента рейтинговой оценки.

1. Расчет интегрального коэффициента подобия (сходства) структуры баланса

Коэффициент «является обобщающей характеристикой отклонения фактических данных от плановых... позволяет сделать вывод о том, на сколько процентов предприятие выполнило планируемые статьи или же позволяет оценить, насколько процентов изменилась структура баланса на конец периода по отношению к начальному периоду». Для ООО Полисан $1_п$ = 0,809164, то есть, предприятие выполнило планируемые статьи на 80,92 %, структура баланса на конец периода по сравнению с началом изменилась почти на 81 %.

2. Расчет линейного и квадратичного коэффициентов структурных сдвигов

По словам О. Трофимовой, «анализ этих значений позволяет оценить, на сколько процентных пунктов в среднем изменилась структура баланса промышленного предприятия» [18]. Итак, для ОАО «Полисан» получаем следующие значения: среднее линейное отклонение структур балансов равно 4,4543 процентных пунктов, квадратичное отклонение структур балансов равно 6,4415 процентных пунктов. В среднем, изменение структуры баланса составило 5,4479 процентных пунктов.

3. Расчет интегрального показателя финансового состояния:

(4) IMOCJ = Xo + (XI - xo)di,

где di - вес финансового коэффициента, Xj — фактическое значение коэффициента, Xo — оптимальное значение финансового коэффициента.

Поэтому в модифицированном варианте расчета, предложенном нами, стандартизированные финансовые показатели были заменены на финансовые коэффициенты, Xo приобрел статус оптимального значения коэффициента, кроме того, на основе методики Г.Ф. Графовой [23] были добавлены весовые значения для каждой из групп: ликвидности — 0,3, финансовой устойчивости -0,15, рентабельности — 0,4, деловой активности — 0,15. IMФCI рассчитывается по каждому из показателей, а затем берется среднее арифметическое, которое затем включается в расчет итогового рейтинга (IMФC)- Для ОАО «Полисан» IMФC = 0,98315. Данный коэффициент интегрирует данные о финансовом состоянии предприятия, полученные на основе расчета коэффициентов, сравнении их с оптимальными значениями, в единый обобщающий коэффициент, необходимый нам для дальнейшего расчета рейтинга.

4. Расчет стандартного отклонения финансовых показателей от среднеотраслевых, которое вышисляется как (для данного коэффициента справедливы изменения, внесенные в расчет интегрального показателя финансового состояния)

Таким образом, стандартное отклонение для ОАО «Полисан» равно 1,2827. Оно также необходимо нам для дальнейшего расчета рейтинга.

В процессе расчета 1_{C}фд был заменен на ICФC, поскольку, в силу использования данных за один год, нами был опущен этап расчета общего интегрального коэффициента относительных финансовых показателей по всем периодам по формуле средней арифметической простой.

Для выявления взаимосвязи между переменными нами средствами пакета прикладных программ Microsoft Excel был проведен регрессионный анализ, его результаты представлены на рисунке 2.1

Данные рисунка 2.1 свидетельствуют о том, что между у — значением итогового рейтинга — и объясняющими переменными, отраженными в таблице 2.3, существует сильная прямая взаимосвязь, близкая к функциональной (множественный коэффициент корреляции R равен 0,999, то есть, почти соответствует единице). Коэффициент детерминации R > 0,9 и округленно равен 0,998, что также свидетельствует о наличии функциональной связи, а следовательно, о нецелесообразности применения статистических методов для исследования такой взаимосвязи.

Регрессионная статистика	
Множественный R	0,998862878
R-квадрат	0,997727049
Нормированный R-квадрат	0,99669389
Стандартная ошибка	0,301721457
Наблюдения	17

Дисперсионный анализ

	df	SS	MS	F	Значимость F
1	2	3	4	5	6
Регрессия	5	439,5687577	87,91375154	965,7048657	3.7981E-14
Остаток	11	1,001394216	0,091035838		
Итого	16	440,5701519			

Рисунок 2.9 - Результаты анализа влияния составляющих на величину итогового рейтинга

Построим доверительный интервал для коэффициента корреляции:

(9) r - A < p < r + A,

(10)A = t*n,t(oc;k = n-2)

где A - предельная ошибка оценки, t — значение t-критерия Стьюдента при уровне значимости 0,05, n — число наблюдений, p. - стандартная ошибка.

t (0,05; 15) = 2,13, n = 0,301721457, значит, A = 0,643. Таким образом, строим доверительный интервал:

0,999 - 0,643 < p < 0,999 + 0,643,
0,356 < p < 1,642, p < 1, значит,

0,356 <p<1.

Таким образом, с вероятностью 95 % и риском ошибки 5 % можно утверждать, что коэффициент корреляции находится в интервале от 0,356 до 1.

Нами были разработаны следующие формы индикативных бюджетов: индикативный бюджет движения денежных средств, индикативный бюджет доходов и расходов, индикативный прогнозный баланс (приложения 13-15).

Предложенные нами формы индикативных бюджетов являются собст-венной разработкой и состоят из трех частей:

а) обязательная часть бюджета — статьи и показатели, рекомендуемые к

включению в бюджеты в справочной литературе, нормативно-правовых актах,

методических положениях;

б) справочные статьи — это статьи бюджета, представляющие собой расчет показателей на основании статей данного бюджета (например, в прогнозном балансе статья средняя величина активов рассчитывается на основании величины активов на начало и конец планового периода) или статьи, взятые из других бюджетов для расчета индикаторов (например, в бюджете движения де нежных средств статья чистая прибыль взята из бюджета прибылей и убытков, а статья средняя величина собственного капитала - из прогнозного баланса);

в) индикаторы — рассчитанные финансовые показатели, отражающие положительные или негативные изменения в хозяйственной деятельности предприятия путем сравнения с рекомендуемыми значениями и индикаторами предпланового периода.

Разработку бюджетов и расчет индикаторов возможно проводить вручную, но ввиду большого объема рассчитываемых показателей и трудоемкости их расчета, целесообразна разработка данных индикативных бюджетов в пакете прикладных программ Microsoft Excel, что позволит получать уже рассчитанные индикаторы на стадии ввода данных в таблицу.

3 этап. Корректировка статей бюджетов на основе рассчитанных индикаторов.

Все индикаторы сопровождаются формулами расчета с указанием на статьи бюджета. Если оказывается, что на изменение индикатора в отрицательную сторону повлияли основные статьи, то корректировке подлежит основной бюджет, если справочные статьи, то те бюджеты, откуда была взята справочная статья.

К примеру, в индикативном прогнозном балансе на плановый период после расчета индикатора «рентабельность активов» выяснилось, что он не соответствует рекомендуемой тенденции «рост», в плановом периоде его величина понизилась до отрицательной величины и составила —5,205. Анализ формулы расчета позволяет выяснить, что на данное обстоятельство могли оказать влияние чистая прибыль и средняя величина активов. Анализ средней величины активов свидетельствует о том, что в плановом периоде средняя величина активов уменьшилась на 283 291,78 тыс. руб. и составила 1 997 021,22 тыс. руб. При росте величины чистой прибыли в числителе формулы деление на уменьшающийся знаменатель дало бы большую величину, нежели в предплановом периоде. В 2005 году (плановый период) величина чистой прибыли отрицательна, значит, корректировке подлежат статьи бюджета прибылей и убытков, а также бюджетов, поставляющих информацию для бюджета прибылей и убытков (бюджета продаж, бюджета производства и так далее).

4 этап. Расчет рейтинга предприятия, анализ выполнения статей прогнозного баланса на конец планового периода (методика О. Трофимовой), а также построение эталонной динамики развития, графа настоятельности в устранении проблем в финансовом состоянии с целью выявления «узких» мест в деятельности предприятия (методика А.С. Тонких).

Данные вертикального и горизонтального анализа прогнозного баланса предприятия на плановый период свидетельствуют о том, что в балансе предприятия все еще присутствует тенденция роста величины внеоборотных активов на 219 200,11 тыс. руб. с 881 009 тыс. руб. на начало периода до 1 100 209,11 тыс. руб. на конец периода и снижения величины оборотных активов на 459 771,67 тыс. руб.

с 1 236 298 тыс. руб. до 776 526,33 тыс. руб. на конец периода. Тенденция роста внеоборотных активов сопровождается также превышением величины внеоборотных активов над оборотными, что не благоприятно для деятельности предприятия и ведет к замедлению оборачиваемости средств. Поскольку рост внеоборотных активов необходим для расширения деятельности предприятия, то корректировке должны подвергаться статьи баланса, входящие в раздел «Оборотные активы». Что касается собственного капитала, то в плановом периоде за счет увеличения уставного капитала предприятие достигло оптимальной структуры средств (доля собственного капитала = 60,94%).

Среди рассчитанных финансовых коэффициентов необходимо корректировать коэффициенты ликвидности при мобилизации средств, маневренности, обеспеченности активов собственным оборотным капиталом, рентабельности активов, оборачиваемости оборотных активов и собственного капитала, а также индекс постоянного актива. Кроме того, пересмотру и корректировке подлежат статьи бюджетов, участвующие в расчете этих показателей.

В плановом периоде выполнение статей баланса ООО Полисан прогнозируется на уровне 21 %, что незначительно, предприятие относится ко 2 группе.

5 этап. Корректировка статей бюджетов по приведенным расчетам. Полученные в ходе анализа расчеты служат основой для корректировки индикативных бюджетов на плановый период, пересмотра запланированных статей.

6 этап. Принятие финансового плана на плановый период. После внесенных изменений индикативный финансовый план принимается к исполнению.

7 этап. Выполнение плана и контроль за ходом его реализации (контроль индикаторов, внесение поправок в план).

Контроль за ходом реализации подразумевает ежедневный (по возможности), ежемесячный и ежеквартальный контроль процента исполнения плана, контроль за состоянием индикаторов и так далее. При необходимости в принятый финансовый план вносятся поправки, корректируются плановые статьи.

По окончании планового периода составляется пояснительная записка о исполнении плана за плановый период, в которой находят свое отражение все изменения, внесенные в финансовый план, анализ и интерпретация отклонений фактических данных от плановых и факторов, повлиявших на появление отклонений и так далее.

К основным преимуществам данной методики, на наш взгляд, можно отнести:

во-первых, всесторонний глубокий анализ данных как на этапе подготовки к планированию (анализ данных предпланового периода), так и непосредственно в процессе планирования;

во-вторых, возможность выявления, учета и интерпретации причин появления негативных тенденций в деятельности предприятия еще на начальной стадии планирования (на конец предпланового периода), появление возможности не допустить их повторения в плановом периоде;

в-третьих, расчет индикаторов проводится непосредственно до принятия и утверждения плана, что позволяет корректировать как основные, так и справочные статьи и получать четкий, выверенный, реализуемый финансовый план;

в-четвертых, относительная дешевизна метода, так как для его реализации достаточно программы Microsoft Excel, что может быть выгодно предприятиям только внедряющим системы финансового планирования и бюджетирования, а также не имеющим достаточного

количества средств на данном этапе на приобретение автоматизированной системы управления, стоимость которой очень и очень дорога;

в-пятых, возможность быстрого перехода с обычной системы финансового планирования на данную индикативную, отсутствие необходимости затрат времени на адаптацию системы и так далее.

Методика также имеет существенный недостаток — он связан с расчетом рейтинговых групп в рамках методики О. Трофимовой (1 и 4 этапы). В предложенной нами шкале больший упор делается на выполнение статей баланса, она позволяет предположить возможные в рамках той или иной группы значения итогового рейтинга, но никакого ранжирования самого показателя не производится. Нами предпринимались попытки поиска иного варианта классификации рейтингового значения, однако проблема все еще не решена.

Глава 3. Модернизация процесса финансового планирования деятельности предприятия

3.1. Методические положения по планированию финансового состояния и финансовых результатов деятельности

Цель финансового планирования на малых и средних предприятиях заключается в определении возможных размеров финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе планирования финансовых показателей, целесообразных направлений их расходования в плановом периоде с целью избежания кризисных ситуаций. Для этого разрабатываются следующие основные документы текущего финансового планирования (табл. 3.1.):

- бюджет доходов и расходов (финансовые результаты деятельности);
- бюджет движения денежных средств (финансовые потоки);
- прогнозный баланс (финансовое состояние).

Таблица 3.1. Цели бюджетирования по трём основным составляющим финансово-экономического состояния компании

Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Прогнозный баланс
- обеспечение денежнымисредствами и положительногофинансового результата(прибыли) компании; - повышение эффективностиработы компании и контроль еёдинамики.	- обеспечение бездефицитностибюджета (реализуемостьпроизводственной программы); - сбалансированность во времениденежных потоков с потребностью - определение связи	- обеспечение сбалансированностиактивов и обязательств (оценкареализуемости БДР и БДДС); - финансовый анализ будущегофинансово-экономическогосостояния

Основой их разработки являются операционные бюджеты, составление которых начинается в большинстве случаев с прогноза объёма продаж (в натуральном и стоимостном выражении). Доходы

предприятия планируются в соответствии с прогнозом продаж, который является началом всего процесса планирования и основой для организации процесса производства, эффективного распределения средств и должного контроля над запасами. Прогноз объёма реализации превращается в бюджет продаж в том случае, если руководство предприятия считает, что прогнозируемый объём продаж может быть достигнут.

Показатель объёма реализации компании не является однородным, так как зависит от большого числа факторов, значения которых в будущем могут значительно изменяться. Среди них общеэкономические показатели, демографические условия в данном регионе, состояние отраслей, в которых производятся товары - заменители, сезонные колебания, долгосрочные тенденции продаж для различных товаров и> др. Поэтому, нецелесообразно прогнозировать продажи, основываясь только на данных предыдущих периодов; Для принятия решения относительно будущего объёма реализации необходимо определить все факторы, которые могут повлиять на прогноз (релевантные факторы). Если компания не является монополистом, а малые и средние предприятия такими не являются, в число факторов следует включить долю рынка, которую компания рассчитывает занять в рассматриваемый период времени.

Для повышения надёжности прогноза объёма реализации применяется также ряд методов. Среди них экспертные методы (групповое принятие решений, функциональный метод); статистические методы (трендовый, корреляционный, регрессионный и другие виды анализа, основанные на существующих тенденциях), а также используются опросы потребителей, информация о уже заключённых сделках на планируемый период,

анализ временных рядов (анализ тенденций, сезонности, цикличности).

В случае если предприятие недавно начало осуществлять свою деятельность или это вновь созданная компания, когда отсутствуют данные за предшествующие периоды времени, то основываясь на условиях бизнес-плана объём продаж следует рассчитывать исходя из планируемых затрат, либо установленного уровня прибыли (естественно, объём продаж предполагается низким), либо исходя из безубыточного уровня работы.

В ООО «Полисан» выделены следующие центры финансовой ответственности: снабжение, производство, обслуживание, реализация и управление. Внутри каждого центра также выделены места возникновения затрат с целью более эффективного управления расходами. В данном примере наравне с центрами финансовой ответственности можно говорить и о центрах финансового учёта.
При небольших размерах предприятия выделение ЦФО можно заменить выделением ЦФУ, так как круг полномочий данных центров ограничен часто только расходами в отличие от ЦФО, отвечающие сразу за доходы и расходы.

Также компания осуществляет доставку продукции своим транспортом за плату. Таким образом, ООО «Полисан» планирует получить прибыль в размере 1000 тыс. руб. за отгрузку транспортом предприятия.

Для составления операционных бюджетов большое значение имеет учёт разрыва между временем отгрузки и оплаты продукции, а также форм оплаты (предоплата, отсрочка платежа, поставки, оплачиваемые за наличные, поставки по бартеру и т.д.). Анализ этой информации позволяет определить реальное поступление денежных средств в планируемом периоде, что является базой для бюджета

движения денежных средств. В рассматриваемом примере примерно 45% продаж оплачивается в том же месяце, 35% и 15% в следующих двух, оставшиеся 5% - безнадёжные к взысканию долги.

Следует отметить тот факт, что отраслевая структура малых и средних предприятий перекошена в непроизводственную сторону и многочисленные малые предприятия, особенно торговли, сферы услуг, а иногда и производственные, реализуют свою продукцию без отсрочки платежа и на условиях полной предоплаты.

Кредиторская задолженность, наоборот, разбивается по отдельным группам кредиторов и по срокам оплаты, поскольку управление каждым видом кредиторской задолженности является стратегически важным направлением и частью финансовой политики предприятия. Нормативные сроки оплаты различных видов возникающих обязательств определяются в соответствии со сложившейся на предприятии политикой управления кредиторской задолженностью.

Таким образом, бюджет продаж немыслим без графика ожидаемых денежных поступлений (график погашения дебиторской задолженности).

Одним из факторов повышения управляемости дебиторской задолженностью является контроль за её уровнем и сроками образования, который должен включать в себя:

- введение системы контроля уровня покупателей, т.е. клиенты, не внушающие доверия и чья платёжеспособность сомнительна, не должны получать продукцию с отсрочкой платежа. Также должен быть введён лимит поставки продукции с отсрочкой платежа для новых клиентов, который со временем может увеличиться, когда компания лучше узнает клиента;

- осуществление контроля своевременности поступления платежей от покупателей;
- в документах, выставляемых клиенту, должны быть напоминание о сроках платежа и указание платёжных реквизитов предприятия, т.к. сроки оплаты часто нарушаются не из-за нехватки денежных средств, а вследствие пробелов в анализе сроков платежа;
- введение системы стимулирования клиентов за досрочную оплату -система скидок, подарки компании и др.;
- ежедневного анализ выполнения плана поступления денежных средств, анализ сроков погашения каждой дебиторской задолженности;
- проведение постоянной работы с дебиторами, в, частности составление актов сверки, которые служат напоминанием клиенту о наличии задолженности. В акте может присутствовать уведомление о нарушении договорного срока платежа и указание платёжных реквизитов компании;
- разработка и введение системы мер для взыскания сумм с недобросовестных клиентов - обзвон менеджеров клиента, предложение альтернативных вариантов расчёта, письменные требования об оплате, выставление претензии, иска и т.д. Возможен вариант погашения задолженности путём получения какого-то имущества или продукции должника, уступка дебиторской задолженности третьему лицу (факторинг) и т.д.;
- контроль и анализ эффективности работы менеджеров компании.

Случаи некачественного выполнения функциональных обязанностей, таких как задержка в предоставлении документов, задержка с отгрузкой товара, поставка некачественного товара,

учётные ошибки и т.п., должны тщательно отслеживаться для устранения вызвавших их причин и принятия соответствующих мер;

- закрепление определённых клиентов за конкретными менеджерами и введение ответственности за несвоевременную оплату их клиентами счетов фирмы. Такой подход будет дисциплинировать работников, заставлять их чувствовать ответственность за подбор клиентов для компании и за уровень работы с ними.

Следующим этапом планирования является определение величины расходов. С этой целью составляются бюджет производства, бюджет производственных запасов, бюджет прямых затрат на материалы, на оплату труда, бюджет общепроизводственных накладных расходов, бюджет управленческих и коммерческих расходов.

Потребность в основных материалах выводится расчётным путем на основе прогнозного объёма производства. На ООО «Полисан» для планирования потребности в основном сырье и материалах используется метод технологического нормирования, суть которого в следующем: производственная потребность в материальных оборотных средствах на данный бюджетный период рассчитывается исходя из имеющейся производственной программы и применяемых расчётных коэффициентов (удельных норм расхода сырья и материалов в расчёте на единицу данного вида изделия).

Расчёт потребности производится по формуле: Потребность = П * Рк, где: П - объём производства данного вида изделия, Рк - расходный коэффициент.

Формирование себестоимости продукции на ООО «Полисан» предполагается осуществлять по калькуляционному методу с целью определение полной себестоимости каждого вида выпускаемой

продукции. С этой целью затраты разделяются на прямые и косвенные. Такое деление показывает связь между конкретными видами издержек с отдельными видами продукции или структурными подразделениями.

Распределение накладных расходов по видам продукции и месту возникновения даёт объективную информацию о рентабельности отдельных продуктов и структурных подразделений и поэтому необходимо для углублённого анализа и поиска путей снижения издержек. Однако при этом методе искажается информация о рентабельности отдельных заказов и цены, определённые на основе полных затрат единицы продукции, являются не достаточно гибкими.

Для ООО «Полисан» к переменным расходам относятся затраты, которые зависят от объёма производства и преимущественно содержат прямые расходы по основным видам деятельности: стоимость сырья и материалов, прямых затраты на оплату труда основным рабочим, затраты на эксплуатацию оборудования, котельной, электроэнергию, воду, выплаты процентов работникам коммерческой службы. Планирование переменных расходов осуществляется в бюджете прямых затрат на материалы, бюджете прямых затрат труда, бюджете общепроизводственных накладных расходов и бюджете коммерческих расходов.

Методика планирования денежных потоков включает следующие операции: планирование денежных поступлений за период и выплат денежных средств; расчёт чистого денежного потока (увеличение или уменьшение денежных средств); исчисление общей потребности в краткосрочном финансировании.

Денежный поток периода (баланс денежных средств) представляет собой разницу между общей величиной поступлений и общей величиной выплат за период без учёта входящего остатка денежных средств на начало периода.

В бюджете выделяются поступления и выплаты по основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. К основной деятельности относятся поступления и выплаты средств от производства и реализации пенопласта, плёнки и блоков, продажи полистирола, также от оказания автоуслуг. Приобретение или продажа основных средств и нематериальных активов относится к инвестиционной деятельности. К поступлению и использованию средств по финансовой деятельности служат операции с ценными бумагами, с получением долгосрочных или краткосрочных кредитов и займов, а также с выплатой процентов и возвратом ранее выданных кредитов.

Контроль исполнения бюджета служит для обеспечения ликвидности ООО «Полисан» в процессе осуществления его деятельности.

Цель формирования бюджета движения денежных средств -планирование, контроль исполнения плановых показателей и анализ данных о движении денег и их эквивалентов за период. Механизм его формирования динамичен и предусматривает возможность корректировки данных в процессе исполнения бюджета и анализа "плановые величины - фактические данные".

В случае расхождения пассивной и активной частей баланса, возможны следующие варианты. Пассив превышает актив: это говорит о том, что предприятие получит дополнительные источники, которые можно направить на погашение кредиторской задолженности, выплату кредитов и процентов (уменьшить пассивы), либо увеличить запасы, запланировать дополнительное кредитование покупателей и др. (увеличить активы). Но этот вариант редко встречается на практике, как и совпадение активной и пассивной частей баланса. Третий вариант - активная часть превышает пассивную, т.е. наблюдается недостаток финансирования. При этом расхождение может быть незначительное (1 — 2% от валюты баланса), так и существенное. В

первом случае отрегулировать баланс можно путём изменения состояния текущих активов и пассивов. Во втором - придётся пересмотреть свою инвестиционную деятельность, если недостаток финансирования связан с большими инвестициями в реконструкцию предприятия, или же придётся пересмотреть все бюджеты от начала до конца, если значительный недостаток средств вызван операционной деятельностью компании. В последнем варианте, возможно, придётся также пересмотреть цели и планы предприятия.

После достижения (методом последовательных приближений) приемлемого соответствия расчётных параметров баланса активов и пассивов предприятия желаемым параметрам, определяемым в процессе проектирования баланса и возможных корректировок проекта, утверждается финансовый план предприятия.

3.2. Планирование и учёт возможных отклонений

Разработка и внедрение методики финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса позволяет эффективно управлять ресурсами таких компаний и принимать взвешенные в финансовом отношении управленческие решения. Малые и средние предприятия являются более гибкими к различным воздействиям факторов внешней среды (спрос на продукцию, внедрение инноваций, освоение рыночных микрониш и др.) и внутренней среды по сравнению с крупными компаниями, но им не всегда хватает времени и информации для адекватного реагирования и количественной оценки влияния данных изменений на финансовые результаты деятельности. Поэтому для совершенствования процесса финансового

планирования на предприятии предполагается планировать и учитывать возможные отклонения.

Вариантные расчёты проводятся при использовании программного обеспечения и включают в себя, во-первых, разработку гибкого (переменного) бюджета предприятия. Такой бюджет составляется с учётом возможности изменений, которые будут в него внесены при колебаниях выпуска, реализации или других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия.

За отчётный период не изменяются под влиянием увеличения или уменьшения объёма деятельности постоянные расходы. Переменные затраты будут меняться пропорционально уровню выпуска или продаж. В случае разработки гибкого бюджета характер затрат по каждому пункту учитывается путём пересмотра заложенных в бюджет допущений в свете фактически достигнутого уровня деятельности. С целью контроля затрат эта модель позволяет провести сравнение фактических расходов и запланированных бюджетом норм, которые будут отнесены к одному и тому же уровню деятельности.

Использование гибкого бюджета целесообразно для учёта изменений в уровне деятельности компании. Пересмотр бюджета могут вызвать и другие изменения, влияющие на деятельность предприятия, такие как изменения цен, технологии, налоговых ставок и т.д. Однако пересмотры такого типа не имеют отношение к гибкому бюджету. Он отражает движение вдоль кривой затрат, а другие изменения меняют положение данной кривой. Такие изменения целесообразно планировать на основе сценарных условий или ситуационного планирования.

Учёт рисков на основе сценарных условий или ситуационного планирования состоит в том, что, изменяя исходные данные о плановых объемах продаж, ценах и др., можно анализировать конечные

результаты планирования, оценивать риски и определять оптимальный вариант действий.

Основные положения ситуационного планирования состоят в следующем: существует большое множество независящих от компании внешних факторов, влияющих на финансовое состояние компании в плановом периоде, некоторые из этих факторов не поддаются или трудно поддаются количественной оценке; значения количественных факторов в плановом периоде в момент времени «сейчас» неизвестны и носят вероятностный характер; реальность финансового плана увеличивается, если рассматривать не дискретные (точечные) значения факторов, а определенный диапазон значений.

Сценарные условия определяются рядом параметров внешней среды предприятия и внутренних факторов, влияющих на значения планируемых показателей. Варьируя значения параметров, можно составлять несколько версий плана или прогноза, соответствующих различным сценариям развития. Отклонения являются следствием изменения трех основных факторов: изменение цен на потребляемые ресурсы, изменение объёмов производства, изменение норм расхода, не выдержаны запланированные объёмы производства (вследствие изменения спроса на различные виды продукции или из-за различных трудностей, связанных с ее производством -недостатком мощностей, не хваткой оборотного капитала и т. п.); изменились цены на потребляемые ресурсы; произошли изменения норм расхода в сторону уменьшения (завышенные нормы были разработаны ранее для выполнения планов, спущенных сверху) или, наоборот, увеличения.

На практике эту систему можно осуществить с помощью подготовки ряда бюджетов, учитывающих доходы и затраты при различных уровнях деятельности.

Большую базу для решения управленческих задач для предприятий малого и среднего бизнеса, связанных с учётом возможных отклонений даёт инструментарий CVP - анализа (анализ взаимосвязи «затраты - выручка -прибыль, маржинальный анализ). Основой данного анализа является деление затрат на постоянные и переменные.

Рассмотрим некоторые вероятные ситуации, которые возможны для ООО «Полисан» в плановом периоде.

Исходные данные:

Наименование	Тыс. руб.
Выручка (В)	**150** 766
Себестоимость (С/с)	115 054
Переменные расходы	107 755
Постоянные расходы (ПОС)	7 299
Маржинальный доход (В-	43 **011**
Прибыль от продаж (Пр)	35 **712**

В данном случае для анализа используется производственный рычаг (или передаточное отношение, ПО), показывающий динамику прибыли (АПр) при изменении объёма продаж (АВ): АПр = ПО*АВ, где ПО рассчитывается как отношение между маржинальным доходом и прибылью от реализации. Маржинальный доход - это разность между выручкой и переменными расходами.

Прибыль предприятия снизиться на 2 % и составит 34 982 тыс. рублей.

Прибыль уменьшится на 30 % и составит 24 936 тыс. рублей.

Прибыль возрастёт на 12 % относительно запланированного уровня и составит 40 013 тыс. рублей.

ПЕР,= 0,95 * 107 755 = 102 367 тыс. руб.

Пр,=В-ПОС-ПЕРi=150 766-7 299-102 367 = 41 100 тыс. руб.

ПО, = МД,/Прi = (В -ПЕРi)/Пр, =48 399/41 100=1,18

Прибыль увеличится на 15 % и составит 41 100 тыс. рублей, а производственный рычаг уменьшится с показателя 1,2 до 1,18.

Таким образом, учитывая возможные изменения тех или иных параметров, можно прогнозировать финансовые результаты деятельности компании.

Планирование и учёт возможных отклонений может также осуществляться за счёт их страхования. Страхование финансовых рисков позволит предприятиям уверенно планировать развитие своего бизнеса и минимизировать убытки, возникающие при осуществлении предпринимательской деятельности. В настоящее время в России страхование особенно малого бизнеса является скорее исключением из правил. Главными препятствиями на пути создания цивилизованных отношений в сфере малого и среднего бизнеса и страхования являются невысокая страховая культура предпринимателя, неудачный опыт страхования в ненадежных компаниях, а также особенности ведения современного бизнеса (двойная бухгалтерия и т.д.).

Застраховать можно убытки от простоев в производстве, неисполнение (ненадлежащее исполнение) контрагентами своих обязательств по сделкам, банкротство, также можно застраховать имущество предприятия, оборудование, персонал и др.

Таким образом, бюджетирование позволяет подготовить информацию, обеспечивающую полный контроль над операционной, инвестиционной и финансовой деятельностью малого или среднего предприятия, информацию о результатах его деятельности в целом, а также об отдельных структурных подразделениях (центрах ответственности или учёта). Бюджетирование обеспечивает возможность выявлять "узкие" места в работе фирмы

и принимать правильные и своевременные управленческие решения. Для этого следует:

- определить приоритетные направления развития предприятия;
- определить структуру, формат и сроки разработки операционных и основных бюджетов в соответствии со спецификой предприятия;
- регулировать и контролировать текущую финансово-хозяйственную деятельность через плановые показатели;
- предоставлять оперативную и достоверную учётную информацию об исполнении этих показателей и возникающих отклонениях;
- осуществлять постоянный контроль и анализ отклонений между фактическими результатами и плановыми показателями своей деятельности.

Заключение

Планирование деятельности предприятий является важной предпосылкой производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Рыночная экономика предполагает, что предприятие самостоятельно планирует свою деятельность, оценивает её результаты, распределяет ресурсы, предвидит неблагоприятные ситуации, анализирует возможные риски, предусматривает меры по их снижению.

Планирование также предполагает выбор наилучших способов осуществления хозяйственной деятельности и установления таких показателей производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых результатов.

В планировании деятельности предприятия важную роль играет финансовое планирование, главная цель которого - определение возможных объёмов капитала и резервов на основе планирования финансовых показателей, целесообразных направлений их расходования в плановом периоде. Финансовое планирование может осуществляться в разных формах и разными методами, но в любом случае оно должно быть гибким и учитывать возможные изменения внешней среды.

В настоящее время актуальна проблема разработки эффективной системы финансового планирования на малых и средних предприятиях в связи с всё возрастающей ролью и укреплением их позиций в системе рыночного хозяйствования. Внедрение финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса является практически новым этапом в системе управления такими предприятиями.

Первая глава диссертации посвящена вопросам определения роли и сущности малого и среднего предпринимательства в рыночной экономике, рассматриваются особенности управления финансами малых и средних предприятий, исследуются теоретические и методологические основы финансового планирования, а также специфика финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Управление финансами малых и средних предприятий важный и сложный процесс, требующий от руководства и менеджеров компетентности, знаний, временных и финансовых затрат. С одной стороны, малые и средние предприятия отличаются от крупных лишь размерами хозяйственных единиц, а с другой - малый и средний бизнес является определённым общественным институтом, который имеет следующие принципиальные отличия. В частности: важную роль играют личные качества предпринимателя, в руках которого сосредоточены управленческие и частично исполнительские функции. Принятие решений сосредоточено в руках одного или нескольких людей, что не позволяет заниматься стратегическим планированием. Также малые и средние предприятия характеризуются совмещением отношений собственности и управления, единством объекта управления и зависимостью от внутренних источников финансирования.

Финансовое управление небольшими предприятиями, как и любое явление, имеет свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны, на малых и средних предприятиях легче осуществлять организацию и планирование, контроль исполнения, мотивацию. Они более мобильные и гибкие, способны занимать новые товарные микрониши, а также небольшие компании лишены внутренней бюрократии. С другой стороны, небольшой размер предприятия накладывает определённые ограничения в использовании тех или иных средств

управления, а основной причиной этого является недостаток денежных средств и невозможность их получения по доступной цене.

Таким образом, между крупным и малым бизнесом имеются существенные различия, наиболее важные из которых состоят в постановке целей, в уровне ликвидности, в доступе к ресурсам и несомых рисках. Поэтому необходим пересмотр основных принципов «большого» финансового менеджмента применительно к малым и средним предприятиям.

Одним из методов финансового планирования является бюджетирование. С помощью бюджетов осуществляется планирование и контроль деятельность структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования. Бюджеты разрабатываются часто в рамках оперативного планирования, также выделяют стратегическое и текущее.

Бюджетирование предполагает разработку основных и операционных бюджетов. Итоговыми документами системы бюджетирования являются три основных финансовых бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

В результате исследования особенностей финансового планирования малых и средних предприятий было выявлено следующее: на большинстве предприятий наблюдается отсутствие финансового планирования, игнорирование стратегического планирования, также не осуществляется формирование чёткой оргструктуры, нецелесообразность применения системы бюджетирования в полноценном варианте, особое значение имеет налогообложение и управление денежными средствами.

Во второй главе проводится анализ финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса, его влияние на результаты их деятельности. Особое внимание уделено особенностям

российского малого и среднего бизнеса, которые отличают его от малого и среднего бизнеса большинства зарубежных стран. Среди них: совмещение в рамках одного предприятия нескольких видов деятельности, стремление к максимальной самостоятельности, низкая технологическая оснащённость и значительный инновационный потенциал, недостаток знаний и опыта рыночных отношений, неразвитость системы самоорганизации и инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства и др.

Проведённая оценка системы финансового планирования ряда малых и средних предприятий различных отраслей и регионов показала наличие определённых проблем. Разработкой планов и бюджетов занимается меньше половины исследуемых предприятий. В основном это средние компании. На некоторых предприятиях отсутствует ряд важных документов, таких как прогнозный баланс, бюджеты, предназначенные для управления денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностью, бюджеты, отражающие и оценивающие финансовое состояние предприятия и отдельно его структурных подразделений.

Таким образом, существует необходимость разработки системы финансового планирования, адаптированной к практической деятельности малых и средних предприятий, которая позволит расширить возможности финансового менеджмента и эффективно управлять бизнесом компании.

В третьей главе представлены основные направления разработки и совершенствования системы финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса. Среди них: формирование финансовой стратегии, определение целей и задач финансового планирования, методика разработки и реализации системы бюджетирования, которая описывает этапы

формирования и функционирования системы, и планирование и учёт возможных отклонений.

Построение бюджетной модели было рассмотрено на среднем предприятии, выпускающем строительные материалы, и представлено в виде бюджетов, отражающих финансовое планирование в разрезе деятельности целого предприятия. На основе операционных бюджетов были сформированы основные финансовые бюджеты - бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Предложены варианты учёта и планирования отклонений. Вариантные расчёты включают в себя: разработку гибкого бюджета, учёт рисков на основе сценарных расчётов и ситуационного планирования, маржинальный анализ.

Список литературы

1. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2016.

2. Гаврилова А.Н. Финансовый менеджмент: учебное пособие / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов, Г.Г. Чигарев. – 3-е изд. стер. – М.: КНОРУС, 2016.

3. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учеб. пособие. — М.: Издательство РИОР, 2015.

4. Поморина М.А. Планирование как основа управления деятельностью банка. – М.: Финансы и статистика, 2012.

5. Просветов Г.И. Прогнозирование и планирование: Задачи и решения: учебно-методическое пособие. – М.: Издательство РДЛ, 2015.

6. Росс С. И др. Основы корпоративных финансов / пер. с англ. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013.

7. Макджи С. Свобода вместо бюджета журнал // Секрет фирмы. – 12.07.2014 г. - № 26 (65).

8. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. - 2014 г. - №3

9. Правдина М. С планом по жизни; журнал // Секрет фирмы. - 16.12.2012 г. - № 7 (16).

10. Сапожников Е.И. Особенности бюджетирования в российских организациях // Финансовый менеджмент. - 2013 г. - №6

11. Агапцов С.А., Мордвинцев А.И., Фомин П.А., Шаховская Л.С. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия -http://www.smartcat.ru

12. Сазанов А.В. Методология управления финансами финансово- промышленных групп / дисс. на соиск. уч. степени к. э. н. - М., 2011 г. -http://eup.ru/

13. Савчук В.П. Как и почему надо планировать в современных условиях? - http://www.cfin.ru/

14. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. http://www.cfin.ru/

15. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии http://www.hi-edu.ru/

16. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.

17. Екимова, К.В. Финансовый менеджмент: Учебник для СПО / К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 381 с.

18. Елисеева, И.И. Финансовый менеджмент в управлении коммерческой недвижимостью / И.И. Елисеева. - М.: КноРус, 2012. - 232 с.

19. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнева, А.В. Харсеева. - М.: Вуз. книга, 2012. - 340 с.

20. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация: Учебное пособие / В.П. Зайков. - М.: Вузовская книга, 2012. - 340 с.

21. Зайков, В.П. Финансовый менеджмент: теория, стратегия, организация / В.П. Зайков, Е.Д. Селезнёва, А.В. Харсеева. - М.: Вузовская книга, 2016. - 340 с.

22. Зайцева, Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: Учебное пособие / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. - М.: Альфа-М, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.

23. Ионова, А.Ф. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева. - М.: КноРус, 2012. - 336 с.

24. Ионова, Ю.Г. Финансовый менеджмент / Ю.Г. Ионова. - М.: МФПУ Синергия, 2015. - 288 с.

25. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2013. - 220 с.

26. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2015. - 220 с.

27. Кандрашина, Е.А. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / Е.А. Кандрашина. - М.: Дашков и К, 2015. - 220 с.

28. Кибанова, А.Я. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / А.Я. Кибанова. - М.: КноРус, 2012. - 480 с.

29. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Т.В. Кириченко. - М.: Дашков и К, 2016. - 484 с.

30. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев, В.В. Ковалев.. - М.: Проспект, 2013. - 304 с.

31. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 304 с.

32. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Конспект лекций с задачами и тестами: Учебное пособие / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 508 с.

33. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В.В. Ковалев.. - М.: Проспект, 2013. - 1104 с.

34. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент. Теория и практика / В.В. Ковалев. - М.: Проспект, 2015. - 1104 с.

35. Кокин, А.С. Финансовый менеджмент.: Учебное пособие для студентов вузов / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 511 с.

36. Кокин, А.С. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.

37. Кокин, А.С. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / А.С. Кокин, В.Н. Ясенев. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 511 с.

38. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова, Макеева . - М.: ЮНИТИ, 2012. - 464 с.

39. Колчина, Н.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.В. Колчина, О.В. Португалова. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 464 с.

40. Котелкин, С.В. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / С.В. Котелкин. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 605 с.

41. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / М.В. Кудина. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2012. - 256 с.

42. Левитан, К.М. Финансовый менеджмент / К.М. Левитан. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.

43. Лисицына, Е.В. Финансовый менеджмент: Учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Ващенко, М.В. Забродина; Под ред. К.В. Екимова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.

44. Лысенко, Д.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Лысенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 372 с.

45. Масалова, О.Ю. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование (для бакалавров) / О.Ю. Масалова. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.

46. Морозко, Н.И. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Н.И. Морозко, И.Ю. Диденко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 224 с.

47. Н.Н., Никулина Финансовый менеджмент страховой организации: Учебное пособие / Никулина Н.Н., Березина С.В.. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 431 с.

48. Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 467 с.

49. Незамайкин, В.Н. Финансовый менеджмент: Учебник для бакалавров / В.Н. Незамайкин, И.Л. Юрзинова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 467 с.

50. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Эриашвили . - М.: ЮНИТИ, 2013. - 511 с.

51. Никулина, Н.Н. Финансовый менеджмент страховой организации: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям (080105) "Финансы и кредит", (080109) "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Н.Н. Никулина, С.В. Березина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 431 с.

52. Плахова, Л.В. Финансовый менеджмент. Математические основы. Краткосрочная финансовая политика (для бакалавров) / Л.В. Плахова, Т.М. Анурина. - М.: КноРус, 2013. - 304 с.

53. Просветов, Г.И. Финансовый менеджмент: Задачи и решения: Учебно-методическое пособие / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 340 с.

54. Рахыпбеков, Т.К. Финансовый менеджмент в здравоохранении: Учебное пособие для студентов учреждений высшего профессионального образования / Т.К. Рахыпбеков. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. - 312 с.

55. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум. / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 540 с.

56. Рогова, Е.М. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 540 с.

57. Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: Учебное пособие / И.Б. Ромашова. - М.: КноРус, 2012. - 328 с.

58. Румянцева, Е.Е. Финансовый менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е.Е. Румянцева. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 360 с.

59. Самылин, А.И. Финансовый менеджмент: Учебник / А.И. Самылин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 413 с.

60. Семин, В.П. Финансовый менеджмент / В.П. Семин. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

61. Сидоркина, И.Г. Финансовый менеджмент / И.Г. Сидоркина. - М.: КноРус, 2013. - 448 с.

62. Синки, Д. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Д. Синки. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 1018 с.

63. Сироткин, С.А. Финансовый менеджмент на предприятии: Учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 351 с.

64. Станиславчик, Е.Н. Финансовый менеджмент: управление денежныит потоками: Учебное пособие / Е.Н. Станиславчик. - М.: ДиС, 2015. - 272 с.

65. Тепман, Л.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Л.Н. Тепман, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 367 с.

66. Ткачук, М.И. Финансовый менеджмент: Ответы на экзаменационные вопросы / М.И. Ткачук, О.А. Пузанкевич. - Мн.: ТетраСистемс, 2012. - 112 с.

67. Трофимова, Т.И. Финансовый менеджмент (для бакалавров) / Т.И. Трофимова. - М.: КноРус, 2013. - 656 с.

68. Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / А.Н. Трошин. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.

69. Турманидзе, Т.У. Финансовый менеджмент: Учебник / Т.У. Турманидзе, Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 247 с.

70. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.В. Филатова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.

71. Хиггинс, Р. Финансовый менеджмент: управление капиталом и инвестициями / Р. Хиггинс; Пер. с англ. А.Н. Свирид.. - М.: Вильямс, 2013. - 464 с.

72. Черкасова, Т.Н. Международный финансовый менеджмент: Учебное пособие / Т.Н. Черкасова. - М.: Проспект, 2016. - 80 с.

73. Шимко, П.Д. Международный финансовый менеджмент: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / П.Д. Шимко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 493 с.

74. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл. - М.: Альпина Паблишер, 2012. - 648 с.

75. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 648 с.

76. Этрилл, П. Финансовый менеджмент и управленческий учет для руководителей и бизнесменов / П. Этрилл, Э. МакЛейни; Пер. с англ. В. Ионов. - М.: Альпина Пабл., 2012. - 648 с.

77. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Г.Б. Поляка. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 527 с.

78. Финансовый менеджмент: Учебник / Под ред. Г.Б. Поляка. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 527 с.