

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»**

Н.Ф. Зарук  
О.А. Бурмистрова  
Д.А. Мурзин  
А.В. Носов

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие  
для студентов, обучающихся по специальности  
080105 – Финансы и кредит  
и направлению 080100 – Экономика

Пенза 2012

Ольга Бурмистрова

**Финансовое планирование и  
бюджетирование в организации**

«БИБКОМ»

2012

УДК 336(075)  
ББК 65.291.9(я7)

**Бурмистрова О. А.**

Финансовое планирование и бюджетирование в организации /  
О. А. Бурмистрова — «БИБКОМ», 2012

В учебно-методическом пособии изложены теоретические и практические вопросы организации и технологии проведения финансового планирования и бюджетирования в организациях, содержатся задания с рекомендациями к выполнению и тесты для контроля самостоятельной работы студентов. В пособии даны рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочного отделения, включающие подбор, изучение и обобщение литературы; контрольные вопросы и тесты, советы по оформлению. В целях облегчения выполнения контрольной работы представлен глоссарий основных понятий по изучаемой дисциплине.

УДК 336(075)  
ББК 65.291.9(я7)

© Бурмистрова О. А., 2012  
© БИБКОМ, 2012

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	7
Конец ознакомительного фрагмента.	13

# **Н.Ф. Зарук, О.А. Бурмистрова, Д.А. Мурзин, А.В. Носов**

## **Финансовое планирование и бюджетирование в организации. учебно-методическое пособие**

### **ВВЕДЕНИЕ**

Эффективная деятельность предприятий в долгосрочной и краткосрочной перспективе, обеспечение высоких темпов их развития и повышения конкурентоспособности в условиях рыночной экономики в значительной мере определяется уровнем финансового управления предприятия.

Целью освоения учебной дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в организации» является формирование компетенций, направленных на изучение студентами теоретических положений в области финансового планирования и формирование на этой основе навыков их практического использования.

В процессе изучения курса студенты знакомятся с основными терминами, понятиями, методами и приемами финансового планирования организации как хозяйствующего субъекта рыночной экономики.

Основными задачами курса являются:

- изучение теоретико-методологических основ финансового планирования;
- формирование у студентов целостного представления о механизме финансового планирования на предприятии, базовых принципах и закономерностях;
- формирование комплекса знаний и навыков подготовки решений о выборе видов, средств и методов финансового планирования и бюджетирования на предприятии;
- выработка практических навыков постановки целей, взаимоувязки планов производственно-хозяйственного развития с финансовыми ресурсами и их источниками, составления финансовых планов (текущих и стратегических) с учетом роста доходности предприятия и направлений его эффективного развития.

Изучение дисциплины «Финансовое планирование и бюджетирование в организации» является необходимым звеном в системе подготовки специалистов и бакалавров экономического профиля.

Освоив углубленные профессиональные компетенции, студент может:

- применять современные методы управления финансами организаций;
- разрабатывать финансовые планы с разными горизонтами планирования;
- формировать систему бюджетирования при решении конкретных управленческих задач;
- анализировать последствия возможных вариантов развития бюджетного сценария.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

1. Знать: основные концепции финансового менеджмента, принципы управления капиталом организации, основные методы и приемы управления текущими затратами, методы обоснования финансовых решений, методы оценки финансовых рисков, организацию управления финансовыми потоками организации;

2. Уметь: обосновывать эффективность привлечения средств на развитие организации, определять интервалы допустимого уровня постоянных затрат, выбрать дивидендную политику организации, оценить риск и доходность финансовых активов, обосновать финансовую политику организации;

3. Владеть: навыками, необходимыми для расчета оптимальной структуры источников финансирования, сравнительного анализа различных методов финансирования деятельности организации.

Для более целостного усвоения материала курса студентам необходимо обратить особое внимание на механизм обоснования управленческих решений, принимаемых в процессе составления финансовых планов различного характера, и экономическую эффективность таких решений; на приемы и методы целенаправленного изменения параметров мастер-бюджета с целью получения заранее заданного (оптимального) результата; на адекватность оценки степени достижения заранее заданного результата (оптимального) в конкретной реализации финансового плана, а также составление развернутого отчета (в виде пояснительной аналитической записки к финансовому плану) о проделанной работе и достигнутых результатах.

# Тема 1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

## Основные положения

Устойчивая работа предприятий (корпораций) в рыночных условиях невозможна без использования современных методов управления финансами. Одним из ключевых направлений повышения эффективности финансового менеджмента является совершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. Анализ многолетней отечественной и зарубежной практики в этой области показывает, что проблема дальнейшего улучшения финансового планирования на микроуровне продолжает оставаться актуальной.

С помощью планирования можно существенно снизить непредсказуемость рыночной среды и ее негативные последствия для предприятия.

Понятие «планирование деятельности организации» имеет два аспекта:

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

Оба аспекта планирования тесно связаны и взаимообусловлены. С помощью планирования устраняются излишние транзакционные издержки внутри организации по торговым сделкам (контрактам), например: на поиск покупателей и поставщиков, проведение переговоров о предмете сделки, оплату услуг консультантов и др.

Планирование помогает управленческому персоналу ответить на следующие вопросы:

1. На каком уровне развития находится предприятие (его экономический потенциал) и каковы результаты его финансовохозяйственной деятельности?
2. При помощи каких ресурсов, включая и финансовые, могут быть достигнуты цели предприятия?

На основе системы долгосрочных и оперативных планов осуществляется организация запланированных работ, мотивация персонала, контроль результатов их оценка с помощью плановых показателей. Корпорация не в состоянии полностью устранить предпринимательский риск, но может снизить его негативные следствия с помощью умелого прогнозирования.

Как показывает практика, использование планирования создает для организации следующие преимущества:

- 1) дает возможность подготовиться к использованию будущих благоприятных условий в изменяющейся рыночной конъюнктуре;
- 2) проясняет многие возникающие проблемы;
- 3) стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- 4) улучшает координацию действий между структурными подразделениями организации;
- 5) увеличивает возможности обеспечения руководства полезной для него информацией;
- 6) способствует более эффективному распределению ресурсов и усилению контроля в организации.

Разработка предприятиями финансовых планов (бюджетов) занимает важное место в системе мер по стабилизации их денежного хозяйства. Определим основные понятия, связанные с финансовым планированием.

Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше

одного года) период. Он предполагает составление текущих и капитальных бюджетов, а также прогнозов финансовых ресурсов на два-три года. В России до недавнего времени такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (на год с поквартальной разбивкой).

Финансовое планирование – это процесс, состоящий:

- 1) из анализа инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которыми располагает корпорация;
- 2) из прогнозирования последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей в будущем;
- 3) из обоснования выбранного варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план;
- 4) из оценки результатов, достигнутых корпорацией, в соответствии с параметрами, установленными в финансовом плане.

Прогнозирование базируется на наиболее вероятных событиях и результатах. В процессе планирования специалисты должны предусмотреть не только оптимистический, но и пессимистический варианты развития событий. Кроме того, финансовое планирование не призвано минимизировать риски. Напротив, это процесс принятия решений о том, какие риски следует принять, а какие – отвергнуть.

В процессе финансового планирования западные финансисты часто используют метод сценариев. Например, один сценарий может предусматривать высокие процентные ставки на кредиты и займы, приводящие к замедлению темпов роста национальной экономики и падению цен на товары и услуги. В основу второго сценария могут быть заложены нарастающий спад экономики страны, высокая инфляция и слабая национальная валюта.

Значение финансового планирования заключается в следующем:

- 1) намеченные стратегические цели организации преломляются в форме финансово-экономических показателей: объем продаж, себестоимость проданных товаров, прибыль, инвестиции, денежные потоки и др.;
- 2) устанавливаются стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и отчетов об их исполнении;
- 3) определяются приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации долгосрочных и оперативных планов корпорации;
- 4) оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки корпоративной финансовой стратегии на рынке товаров, денег и капитала.

В современных условиях роль финансового планирования принципиально изменилась. В отличие от положения, существовавшего в период централизованно управляемой экономики, предприятия теперь сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение как сегодня, так и в ближайшем будущем. Во-первых, для того, чтобы преуспеть и своей хозяйственной деятельности. Во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами и тем самым защитить себя от штрафных санкций. В-третьих, чтобы координировать и контролировать деятельность структурных подразделений (филиалов), дочерних зависимых обществ.

Для этого целесообразно заранее рассчитывать доходы и расходы, прибыль, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъюнктуры, возможные нарушения договорных обязательств партнерами.

Ключевой целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.

Эта глобальная цель может быть разделена на локальные цели:

1) обеспечение производственного, научно-технического и социального развития организации, прежде всего, за счет собственных средств;

2) увеличение прибыли преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;

3) обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности баланса организации особенно в период реализации крупномасштабных инвестиционных проектов.

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

Назначение финансового плана, с одной стороны, – прогноз среднесрочной финансовой перспективы, с другой стороны, – определение текущих доходов и расходов. Среднесрочный финансовый план составляется, как правило, на год с распределением показателей по кварталам. Оперативный – на квартал с разбивкой по месяцам или на месяц – с разбивкой по декадам или пятидневкам. В рамках годового и квартального финансовых планов не проявляется влияние происходивших внутри месяца отклонений от плановых показателей, которые отражаются на финансовом состоянии компании и, прежде всего, на ее ликвидности. Такие отклонения чаще случаются в течение первых 15–20 дней месяца из-за сбоя в платежах за отгруженную продукцию и в оплате закупок материальных ресурсов. В такой ситуации рекомендуется разрабатывать ежемесячные финансовые планы с разбивкой валовых доходов и расходов по декадам, а также отчеты об их исполнении, что позволяет осуществлять детальный анализ финансовой деятельности компании за более короткие временные сроки.

Важнейшие объекты финансового планирования:

1) выручка от продажи товаров (продукции, работ и услуг);

2) прибыль и ее распределение;

3) фонды специального назначения и их использование (если они формируются в организации);

4) объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов;

5) взносы во внебюджетные фонды в форме единого социального налога;

6) объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;

7) плановая потребность в оборотных средствах;

8) объем капитальных вложений и источники их финансирования и др.

В условиях конкуренции и прогнозируемого рынка сбыта товаров важное значение имеют перспективные финансовые планы, выходящие за рамки одного года (на 2–3 года вперед). Например, разработка бизнес-плана инвестиционного проекта с длительным сроком реализации.

На начальном этапе планирования руководство организации может потребовать от каждого подразделения представить три альтернативных бизнес-плана на ближайшие пять лет:

1) план агрессивного роста подразделения, включающий крупные капиталовложения на развитие новых видов продукции и освоение передовых технологий, увеличение доли уже освоенных рынков или проникновение на новые рынки;

2) план нормального роста, при котором подразделение корпорации развивается параллельно росту рынка сбыта его продукции, а не за счет наступления на конкурентов;

3) план снижения расходов и специализации, в котором ставится задача минимизации капиталовложений, что может вызвать даже падение объема производства и продаж у данного подразделения.

Возможен и четвертый вариант плана – реорганизация, продажа или ликвидация подразделения.

Каждый вариант может быть связан с определенным потоком денежных средств. Следовательно, эти варианты можно рассматривать как четыре взаимоисключающих проекта инвестиций.

Специалисты в области финансового планирования обычно воздерживаются от составления плана капиталовложений для отдельных, не приоритетных для компании проектов. Они рассматривают инвестиционные проекты как единое целое. Конечно, крупномасштабные проекты, связанные с освоением новых месторождений минерального сырья, обеспечением экологической безопасности, расширением производственного потенциала, требуют составления отдельных бизнес-планов. Они финансируются, как правило, в рамках долгосрочного финансового плана организации.

В любом случае основу финансовой стратегии компании составляет самофинансирование. Оно складывается, прежде всего, из собственных источников (чистой прибыли и амортизационных отчислений – более 50 % от объема денежных ресурсов), привлеченных, а иногда и государственных средств. Так, аэрокосмические корпорации США работают по заказам федерального правительства.

Привлеченные средства (например, кредиты банков), являясь платными, снижают рамки самофинансирования организации. Необходимость повышения доли собственных источников в общем объеме финансовых ресурсов должна побуждать компанию осуществлять более гибкую техническую, кадровую, маркетинговую, инвестиционную и финансовую политику.

Для составления финансовых планов используются следующие информационные источники:

1) договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;

2) результаты анализа бухгалтерской отчетности (форм № 1-5) и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);

3) прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее, исходя из заказов, прогнозов спроса, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку продукции за наличные деньги, и в порядке бартерного обмена. На основе показателей сбыта рассчитываются объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность и другие параметры.

4) экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы взносов в государственные внебюджетные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и др.);

5) принятая руководством компании учетная политика.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности в организации:

1. Принцип единства предполагает, что планирование должно иметь системный характер.

Понятие «система» означает:

– существование совокупности элементов (подразделений);

– взаимосвязь между ними;

– наличие единого направления развития подразделений, ориентированного на общие цели предприятия.

Единое направление плановой деятельности, общность целей всех подразделений становятся возможными в рамках вертикального единства фирмы;

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

– нельзя эффективно планировать деятельность одних подразделений вне связи с другими;

– всякие изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других.

Следовательно, взаимосвязь и одновременность – ключевые черты координации планирования в организации;

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

4. Принцип непрерывности заключается в том, что:

– процесс планирования осуществляется систематически в рамках установленного цикла;

– разработанные планы непрерывно сменяют друг друга (план закупок – план производства – план по маркетингу – план движения денежных средств).

В то же время неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений внутренней обстановки требует корректировки и уточнений планов предприятия;

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

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

В развитие этих общих положений целесообразно конкретизировать принципы финансового планирования.

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») – получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, т. е. капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств (долгосрочных банковских кредитов и облигационных займов).

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

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

4. Принцип сбалансированности рисков – особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

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

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

Основными задачами финансового планирования на предприятии являются:

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;
- выявление внутривладельческих резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Ключевой аспект финансового планирования – его стратегия. Стратегия финансового планирования организации – определение ее центров доходов (прибыли) и центров затрат. Под центром дохода понимается подразделение, которое приносит предприятию максимальную прибыль. Под центром расходов – подразделение, которое несет максимум затрат или имеющее убыток, но играющее важную роль в производственно-коммерческом процессе.

Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью нескольких методов. К ним относятся:

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

Методы планирования – это конкретные способы и приемы плановых расчетов.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период. Этот метод применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно на основе изучения их динамики за ряд периодов (месяцев, лет). Путем использования такого метода может быть установлена плановая потребность в оборотных активах, величина амортизационных отчислений и прибыли. При использовании расчетно-аналитического метода часто прибегают к экспертным оценкам.

Нормативный метод планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и нормативов определяется потребность корпорации в финансовых ресурсах и источниках их образования.

Таковыми нормативами являются ставки налогов, тарифы взносов в государственные внебюджетные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента и др.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.