

*ТЕКУЩЕЕ ФИНАНСОВОЕ  
ПЛАНИРОВАНИЕ  
(БЮДЖЕТИРОВАНИЕ)  
ПРЕДПРИЯТИЙ*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные  
вопросы с анализом деловых ситуаций

# Программа тренинга

2

1. Общие подходы к финансовому планированию и используемые технологии
2. Краткосрочное финансовое планирование
3. Структура разработки бюджета предприятия
4. Технология составления бюджета предприятия
5. Практическая работа по разработке бюджетов (Деловая ситуация)

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# 1. Общие подходы к финансовому планированию и используемые технологии

**Планировать необходимо** для того, чтобы понимать, где, когда, как и для кого Вы собираетесь производить и продавать продукцию.

**Планировать необходимо** для того, чтобы знать, какие ресурсы и когда Вам понадобятся для достижения поставленных целей.

**Планировать необходимо** для того, чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов.

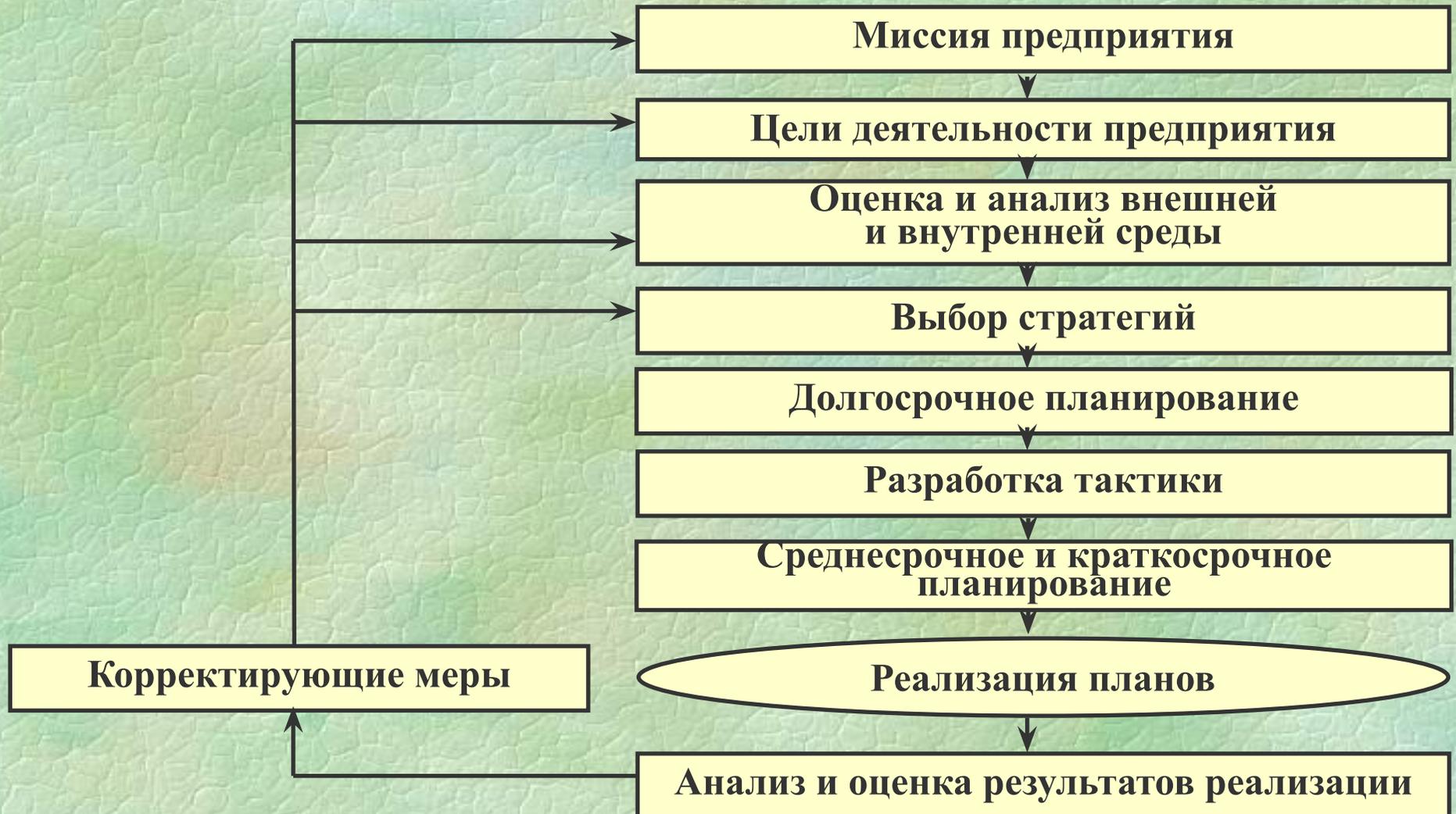
**Планировать необходимо** для того, чтобы предвидеть возникновение неблагоприятных ситуаций, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные действия для их снижения.

*Будущее нельзя сотворить завтра; его делают сегодня, и в основном через решения и действия, предпринимаемые с учетом задач сегодняшнего дня. И наоборот, то, что делается с прицелом на завтра, оказывает непосредственное влияние на дела текущие.*

*Питер Ф. Друккер*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Цикл выработки целей и планирования 5



# Основные проблемы при 6 планировании деятельности предприятий

- Отсутствие ясных стратегических целей, отсутствие понимания миссии предприятия у руководства.
- Неустойчивость фискальной политики государства.
- Трудности при определении действительных потребностей предприятия в текущих ресурсах (персонал, мощности, финансы и т.д.).
- Недостаток опыта самостоятельной постановки целей, планирования действий и привлечения ресурсов в условиях рынка.
- Недостатки существующей системы управленческого учета.
- Устаревшие методы оперативного планирования и управления.
- Отсутствие квалифицированных кадров, владеющих современными методами планирования.
- Недостаточный уровень развития информационных технологий на предприятиях.

*Большую часть своего времени руководители затрачивают на решение вчерашних проблем. То, что существует сегодня - это итог вчерашнего дня.*

*Питер Ф. Друккер*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Недостатки сложившейся системы планирования 7

- **Формы большинства планово - экономических документов неудобны для финансового анализа.**
- **Процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от изучения потребности рынка в данной продукции.**
- **При планировании преобладает затратный механизм ценообразования: цена формируется исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности, без учета спроса на данную продукцию.**
- **Калькуляция себестоимости производится на единицу выпущенной продукции, а не на единицу реализованной продукции; не проводится анализ безубыточности продаж.**
- **Экономическое планирование не доводится до планирования финансового и потому не дает возможности определить потребность в финансировании деятельности предприятия.**
- **При существующей системе планирования невозможно определить запас финансовой прочности, достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях деятельности.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Финансовое планирование 8

**Финансовое планирование - это процесс, состоящий из следующих процедур:**

- 1. Анализ инвестиционных и финансовых возможностей, которыми располагает предприятие**
- 2. Прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями**
- 3. Обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана)**
- 4. Анализ и оценка результатов, достигнутых предприятием, и их сопоставление с целями, установленными в финансовом плане**

**Планирование вынуждает финансового менеджера рассматривать совокупный эффект от инвестиционных и финансовых решений.**

**Планирование заставляет финансового менеджера изучать события, которые могут помешать успеху компании и запастись стратегиями на случай неожиданных обстоятельств.**

**Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций**

# Финансовое планирование 9

**Финансовое планирование должно быть тесно связано с общей стратегией предприятия, с бизнес - планами, производственными, маркетинговыми, научно - техническими и другими планами.**

- **Никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения.**
- **Финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели.**
- **Финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде.**

*Планирование нельзя рассматривать как исключительную прерогативу узкой группы специалистов. До тех пор, пока менеджмент в целом не примет активного участия в этом процессе, планирование не будет успешным.*

*Р. Брейли, С. Майерс «Принципы корпоративных финансов»*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций



# Финансовое планирование 11 базируется на агрегатных показателях

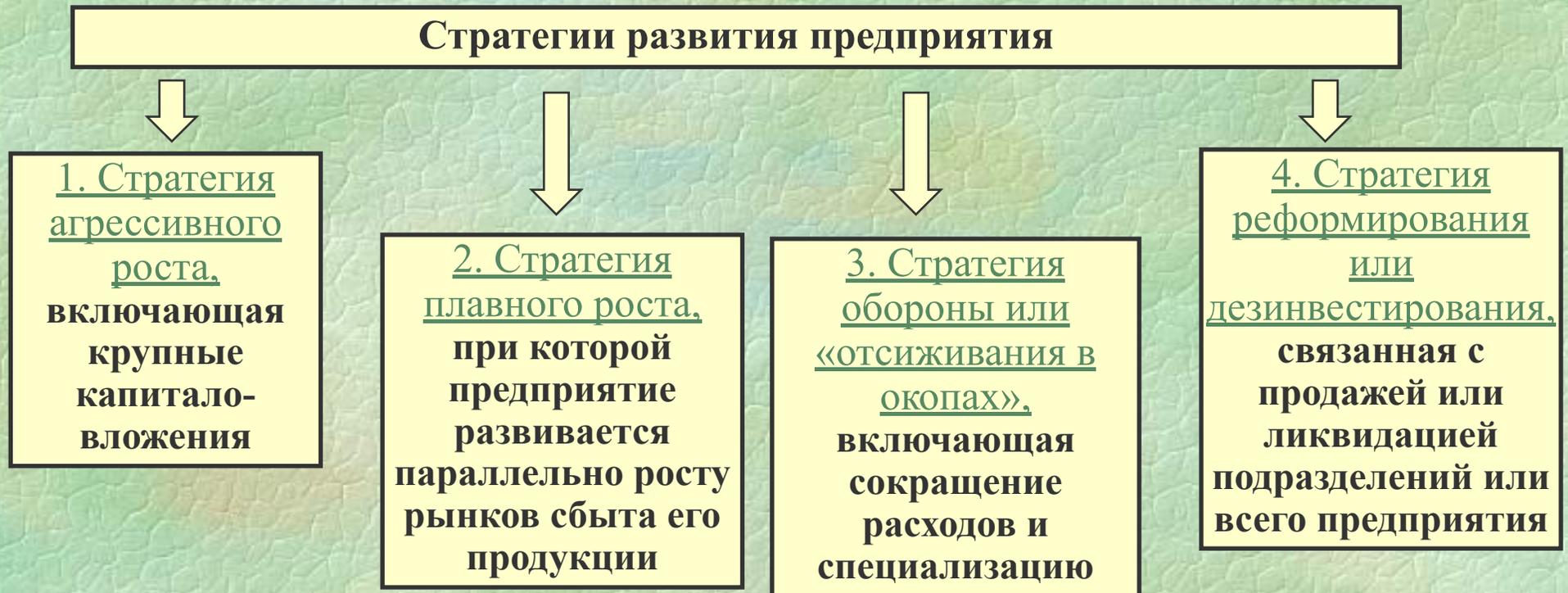
При разработке финансового плана рассматриваются сводные или агрегатные показатели инвестиций по каждому виду деятельности. Многочисленные мелкие инвестиционные проекты сводятся воедино, обобщаются и затем рассматриваются как единый проект.

*На деле специалисты по долгосрочному планированию должны опасаться увлечься многочисленными деталями, так как погружение в эти подробности может означать отвлечение от критических вопросов, как например, инвестиционная стратегия, политика использования займов и выбор целевого показателя выплаты дивидендов.*

*Р. Брейли, С. Майерс «Принципы корпоративных финансов»*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Стратегии развития предприятия



Каждая альтернатива связана с определенным прогнозом потоков денежных средств. Эти варианты можно рассматривать как четыре взаимоисключающих проекта инвестиций.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Три условия эффективности 13 финансового планирования

## Прогнозирование

Когда на утверждение представлен набор прогнозов развития компании, не следует принимать их с первого взгляда. Необходимо вникнуть поглубже, чтобы понять, какая экономическая модель лежит в их основе.

## Выбор оптимального финансового плана

До сих пор не существует никакой модели или процедуры, которые бы могли учесть всю сложность и скрытые препятствия, возникающие в процессе финансового планирования.

## Наблюдение за реализацией финансового плана

*Определяющим элементом финансового менеджмента является финансовое планирование. Оно требует ежедневных решений по обеспечению платежеспособности предприятия.*

*Э. Никбахт, А. Гроппелли «Финансы»*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Три принципа финансового планирования

14

## Принцип соответствия сроков

Финансовые менеджеры стремятся достигать «соответствия сроков» функционирования активов и периода существования обязательств, возникших в связи с их финансированием.

## Принцип постоянных потребностей в оборотном капитале

Часто финансовые менеджеры сталкиваются с дефицитом постоянных инвестиций в собственный оборотный капитал. Такие постоянные потребности они финансируют за счет долгосрочных источников.

## Принцип избытка денежных средств

Финансовое планирование и управление должно быть построено так, чтобы компания постоянно имела оптимальный остаток средств на денежных счетах в объеме, необходимом для оплаты счетов в следующем месяце. Избыток денежных средств должен инвестироваться в высоколиквидные активы. Недостаток: пополнение за счет внешних источников финансирования.

*Задача финансового менеджмента - планирование и принятие решений по обеспечению наиболее эффективного движения финансовых ресурсов между предприятием и источниками его финансирования, как внешним, так и внутренним.*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Планирование источников финансирования 15

**Накопившаяся потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных источников финансирования.**



**Сумма долгосрочного финансирования, полученного предприятием при данной накопившейся потребности в капитале, определяет, является ли оно в коротком периоде заемщиком или кредитором.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Взаимосвязь между финансовым планированием и прогнозированием

- Прогнозирование сосредоточено на наиболее вероятных событиях и результатах. Но, разрабатывая финансовые планы, специалисты должны предусмотреть и те ситуации, которые кажутся менее реалистичными.
- Финансовое планирование не преследует задачи непременно свести к минимуму риски. Его смысл состоит в анализе и выборе рисков, которые необходимо принять, и тех, которых следовало бы избежать.
- План и прогноз его результатов разрабатывают, исходя из наиболее вероятного набора условий, а затем изменяют принятые допущения постепенно, по одному.

Не существует ни теории, ни модели, которые непосредственно обеспечивали бы выбор оптимальной финансовой стратегии.

Финансовое планирование происходит методом проб и ошибок.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Финансовое планирование 17 в координатах «прошлое - настоящее - будущее»

<b>Информационная база</b>		<b>Рабочий период</b>		<b>Приоритеты и прогнозы</b>	
<b>Финансовые отчеты</b>		<b>Текущее финансовое планирование</b>		<b>Стратегические планы</b>	
Баланс				<b>Финансовые и другие прогнозы</b>	
Отчет о доходах					
Отчет о движении денежных средств					
<b>Статистические отчеты</b>					
<b>Данные управленческого учета</b>					
Прошлое	Сегодня	1 год		Будущее	5 - 10 лет

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Ситуационный анализ «Что будет, если ... ?»

18

## Предположения, финансовые альтернативы:

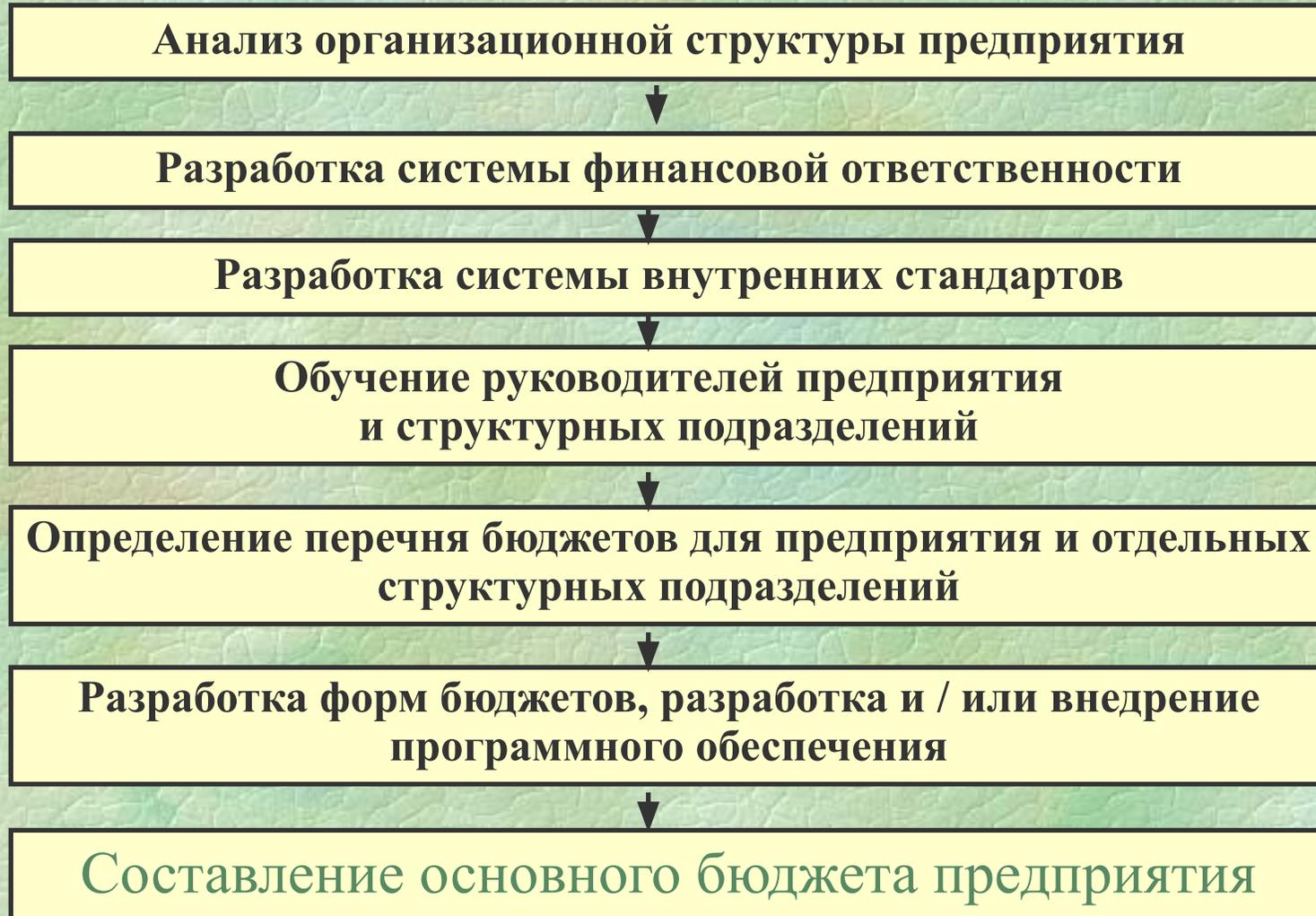
- В каком количестве производить или продавать продукцию?
- Выпуск какой продукции продолжить, прекратить?
- Производить или покупать комплектующие?
- Менять ли технологию и организацию производства?
- Закрывать или репрофилировать структурные подразделения?
- А что произойдет, если уменьшится объем продаж?
- А что будет, если уменьшить продажную цену?
- К какому результату приведет изменение одной из переменных или постоянных величин?

*Применение моделирования позволит определить, какой вариант действий из числа возможных альтернатив является оптимальным.*

*Моделирование возможно осуществить «вручную», без использования компьютера.*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Организационные предпосылки внедрения бюджетирования



# Место бюджетирования 20 в системе учета на предприятии

## Финансовый учет

Строится в соответствии со стандартами, нормативами и соглашениями, обязательными для всех организаций. Он создает документы, понятные всем участникам рыночной экономики.

Финансовый учет в большей мере распространяется на деятельность предприятий в целом, а не на отдельные его подразделения. Данные финансового учета предприятия предназначены как для сотрудников фирмы, так и для внешних пользователей.

## Управленческий учет

Охватывает информацию, предназначенную исключительно для менеджеров фирмы. Каждое предприятие создает свою систему управленческого учета. Информация управленческой бухгалтерии является конфиденциальной.



Данные управленческого учета не предназначены для расчета налогов и других обязательных платежей.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Классификация издержек

21

## Классификация издержек для финансовой отчетности

<b>Производственные издержки</b>	<b>Непроизводственные (общехозяйственные) издержки</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Издержки на сырье и материалы;</li><li>■ Зарплата производственных рабочих;</li><li>■ Производственные расходы (электроэнергия, топливо и др.);</li><li>■ Амортизация оборудования</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Содержание управленческого аппарата;</li><li>■ Реклама;</li><li>■ Аренда;</li><li>■ Коммунальные услуги;</li><li>■ Амортизация общехозяйственных зданий, сооружений, оборудования;</li><li>■ другие</li></ul>

## Классификация издержек для планирования

<b>Переменные издержки</b>	<b>Постоянные издержки</b>
Изменяются с изменением объема продаж	Остаются неизменными независимо от объема продаж

# Классификация издержек

22

Каждая компания должна уметь различать издержки, связанные с производством, реализацией и управлением.

Все издержки могут быть разделены по двум направлениям:

Постоянные и переменные

Прямые и косвенные

Прямые

Косвенные

Постоянные

Переменные

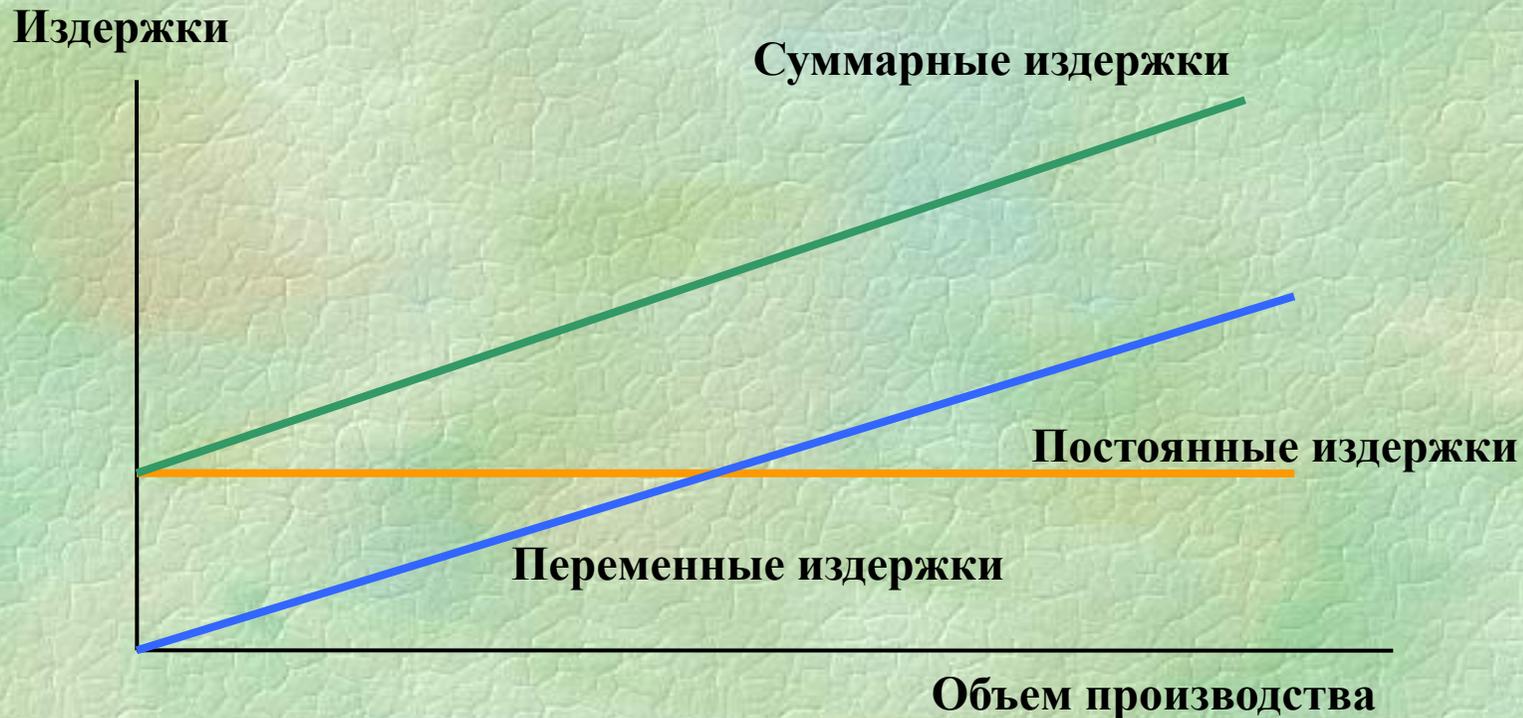
	Прямые	Косвенные
Постоянные		
Переменные		

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Смешанные издержки

23

*Пример: Предприятие платит за аренду \$9,000 в месяц и плюс \$0.5 за каждый час работы оборудования*



# Разделение смешанных издержек на переменные и постоянные

## Общеприняты два подхода:

- субъективный и
- статистический.

**Субъективный подход предполагает волевое отнесение издержек к переменным или постоянным.**

**Статистический подход базируется на анализе статистических данных предыдущих периодов.**

**Три метода в рамках статистического подхода:**

**1) метод «верхней-нижней точки»,**

- Из всего множества реальных данных используются только две точки, соответствующие наименьшему и наибольшему объему производства и продаж.

**2) метод скаттерграфа,**

- Используются все данные. Прямая суммарных затрат проводится визуально (“на глаз”)

**3) метод линии регрессии.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Пример разделения смешанных издержек

25

## Исходные данные

Месяц	Янв	Фев	Март	Апр	Май	Июнь	Июль	Авг
Объем продаж	600	500	700	900	800	1,000	1,200	1,100
Затраты на доставку	6,850	5,500	7,850	8,000	7,600	9,200	10,000	8,700

## Расчет методом “верхней-нижней точки”

<b>Верхняя точка активности</b>		<b>1,200</b>	<b>10,000</b>
<b>Нижняя точка активности</b>		<b>500</b>	<b>5,500</b>
<b>Изменение</b>		<b>700</b>	<b>4,500</b>

Переменные издержки на единицу продукции:  $4,500/700 = 6.43$  грн/ед.прод.

Постоянные издержки за период =  $10,000 - 1,200 \times 6.43 = 2,284$  грн

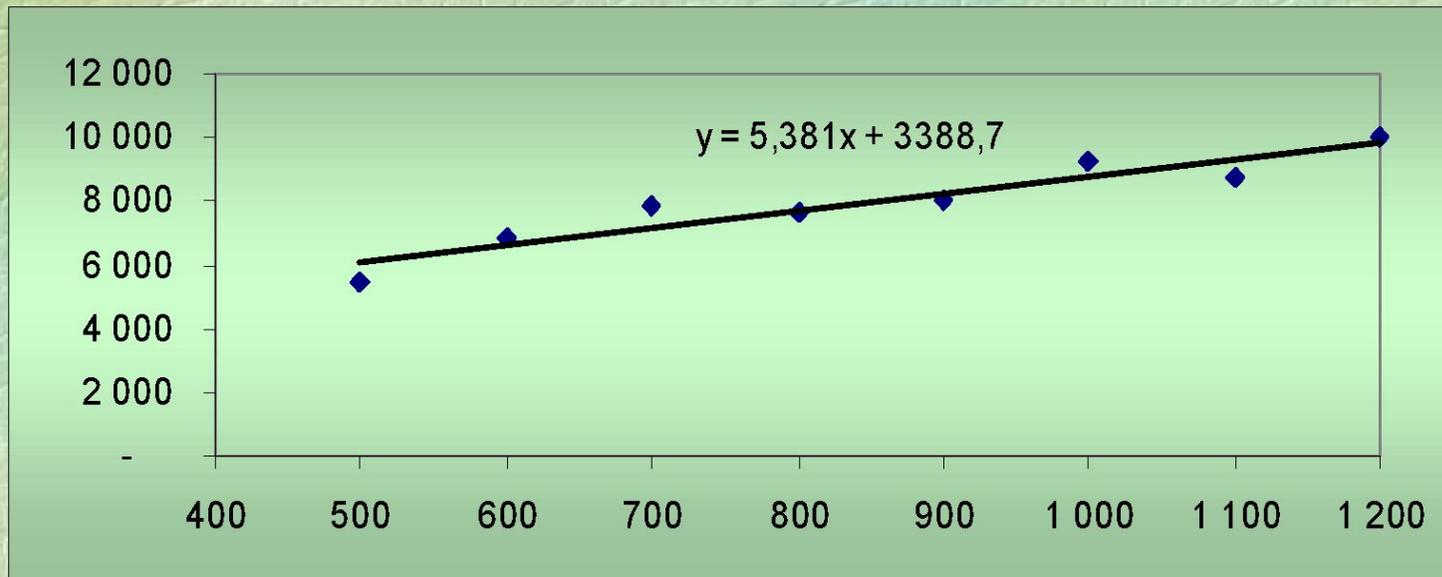
Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Пример разделения смешанных издержек

26

## Разделение издержек регрессионным методом

1. Средствами электронного процессора Excel создается диаграмма зависимости величины издержек от объема результатов активности.
2. По статистическим данным проводится линия регрессии и определяются коэффициенты.



**Методы привели к различным результатам**

## По методу “верхней-нижней точки”

**переменные издержки на единицу продукции - 6.43 грн.  
постоянные издержки за период - 2,284 грн.**

## По регрессионному методу

**переменные издержки на единицу продукции - 5.38 грн.  
постоянные издержки за период - 3,389 грн.**

**Метод “верхней-нижней точки” более прост в приложениях.**

**Регрессионный метод более точен, так как использует все имеющиеся данные.**

**Регрессионный метод требует использование компьютера.**

# Инвариантные характеристики издержек

28

- Инвариантными характеристиками издержек называют такие показатели, которые не изменяются в процессе изменения объема производства и продаж.
- Анализ безубыточности и последующее целевое планирование прибыли базируются на инвариантных издержках.
- Для переменных издержек **инвариантом** является величина издержек, приходящаяся на единицу продукции.
- Для постоянных издержек **инвариантом** является величина общих затрат за период (месяц, квартал, год).
- Принято считать, что анализ безубыточности можно производить только после того, как все издержки распределены на переменные и постоянные, и для каждого вида издержек определены инварианты.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Распределение постоянных 29 издержек по видам продукции (локализация издержек)

*Базовая технология локализации издержек:*

**АВС - метод: локализация издержек пропорционально значению базового показателя.**

*Процедура локализации:*

- на  $N$  видов продукции приходится некоторый общий объем издержек  $S$ ,
- некоторый показатель  $B$ , значение которого сильно связано с рассматриваемым видом издержек, принимается в качестве базы для локализации издержек,
- существует возможность измерить значение базового показателя, соответствующее выпуску каждого отдельного вида продукции:  $B_1, B_2, \dots, B_N$ ,
- значение постоянных издержек, приходящееся на  $k$ -ый вид продукции определяется по формуле

$$S_k = Sx(B_k/B).$$

## Распределение постоянных 30 издержек по видам продукции

**Рассмотрим варианты распределения накладных расходов при следующих исходных данных:**

- на предприятии производится два продукта (электро- и пневмоинструмент),
- каждый продукт выпускается на отдельной производственной линии,
- обе линии находятся в одном цехе,
- лаборатория работает, в основном, на линию электроинструмента,
- суммарная величина общецеховых издержек составляет 4,000,600 грн.,
- суммарная величина общезаводских издержек составляет 3,875,400 грн.,
- эти издержки признаны постоянными и их следует распределить по продуктам.

## Распределение накладных 31 расходов по видам продукции

**В этом примере накладные расходы распределены согласно зарплате основных производственных рабочих:**

(грн.)	Электродрель	Пневмоинструмент
<b>Объем реализации</b>	<b>22,000,000</b>	<b>3,000,000</b>
<b>Прямые издержки в т.ч.:</b>	<b>13,000,000</b>	<b>1,920,000</b>
<b>Зарплата основных произв. рабочих с начислениями</b>	<b>1,917,800</b>	<b>240,000</b>
<b>Косвенные издержки в т.ч.:</b>	<b>7,000,000</b>	<b>876,000</b>
<b>Общехозяйственные расходы</b>	<b>3,555,600</b>	<b>445,000</b>
<b>Общезаводские расходы</b>	<b>3,444,400</b>	<b>431,000</b>
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>2,000,000</b>	<b>204,000</b>
<b>Рентабельность продаж</b>	<b>9%</b>	<b>7%</b>

# Распределение цеховых накладных<sup>32</sup> расходов по видам продукции

## Базы распределения весомых статей общецеховых накладных расходов\*:

Зарплата непроизводственных рабочих	→	по зарплате основных произв. рабочих
Затраты на содержание оборудования	→	по машинному времени
Зарплата цехового АУП	→	по прямым издержкам

При таком распределении цеховых накладных расходов получена следующая рентабельность:

(грн.)	Электродрель	Пневмоинструмент
<b>Объем реализации</b>	<b>22,000,000</b>	<b>3,000,000</b>
<b>Прямые издержки</b>	<b>13,000,000</b>	<b>1,920,000</b>
<b>Косвенные издержки, в т.ч.:</b>	<b>7,148,000</b>	<b>759,000</b>
<b>Общецеховые расходы</b>	<b>3,723,600</b>	<b>308,000</b>
<b>Общезаводские расходы</b>	<b>3,444,400</b>	<b>431,000</b>
<b>Прибыль до налогообложения</b>	<b>1.852.000</b>	<b>321.000</b>
<b>Рентабельность продаж</b>	<b>8.33%</b>	<b>11.37%</b>

\*Общезаводские накладные расходы, как и прежде, распределяются согласно зарплате основных производственных рабочих

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные  
вопросы с анализом деловых ситуаций

# Распределение общезаводских накладных расходов по видам продукции

## Базы распределения весомых статей общезаводских накладных расходов\*:

Зарплата заводского АУП	→ по доле в объеме реализации
Содержание лаборатории	→ целиком на линию электродрелей
Налог на пользователей автодорог	→ по доле в объеме реализации
Услуги вспомогательных цехов	→ по машинному времени

При таком распределении заводских накладных расходов получена следующая рентабельность:

<i>(грн.)</i>	Электродрель	Пневмоинструмент
Объем реализации	22,000,000	3,000,000
Прямые издержки	13,000,000	1,920,000
Косвенные издержки, в т.ч.:	7,148,000	759,000
Общехозяйственные расходы	3,723,600	308,000
Общезаводские расходы	3,414,400	461,000
Прибыль до налогообложения	1,852,000	321,000
Рентабельность продаж	8.46%	10.37%

\*Цеховые накладные расходы распределяются как в предыдущем примере

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

## Распределение постоянных 34 накладных издержек: резюме

- При изменении уровня детализации и базы распределения накладных издержек, как правило, получаются разные оценки рентабельности отдельных производственных подразделений или видов продукции.
- Чем выше доля накладных расходов, тем больших изменений в оценках рентабельности отдельных видов продукции можно ожидать в результате перераспределения накладных расходов.
- Не существует идеальной базы распределения накладных издержек, но существует более корректная база распределения для каждого предприятия.
- Потенциальные выгоды от более подробного распределения накладных расходов должны превосходить связанные с ним затраты.

# Анализ безубыточности 35 как первая фаза бюджетирования

**Цель анализа** - расчет точки безубыточности, то есть объема реализации, при котором доходы предприятия равны его издержкам.

**Необходимым условием** эффективной деятельности предприятия является превышение планового объема реализации над точкой безубыточности (наличие «запаса прочности»).

**Наличие прибыли не гарантирует** предприятию положительного денежного потока.

## Уравнение безубыточности

Исходя из общей формулы:

$$\text{Доход} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + \text{Прибыль}$$

уравнение безубыточности имеет вид:

$$\text{Доход} = \text{Переменные издержки} + \text{Постоянные издержки} + 0$$

тогда:

$$\begin{array}{l} \text{Точка} \\ \text{безубыточ-} \\ \text{ности} \end{array} = \frac{\text{Постоянные издержки}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные издержки на единицу продукции}}$$

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

## Пример завода Пневмоинструментов (ПИ)

Аналитический формат CVP анализа (грн.)	Всего	продукции	На единицу
Выручка (12000 штук)	3,000,000	250	100%
<i>Минус</i> переменные издержки	1,920,000	160	64%
Вложенный доход	1,080,000	90	36%
<i>Минус</i> постоянные издержки	876,000		
Чистая прибыль	204,000		

### Расчет ВЕР методом уравнения

$X$  = точка безубыточности в единицах продукции (ВЕР)

Выручка = Переменные издержки + Постоянные издержки + Прибыль

$$250X = 160X + 876,000 + 0$$

**$X = \text{ВЕР} = \text{Постоянные издержки} / \text{Единичный вложенный доход}$**

$$X = \text{ВЕР} = 876,000 / 90 = 9,733 \text{ штук}$$

(или в грн.:  $250 \text{ грн.} \times 9,733 = 2,433,250 \text{ грн.}$ )

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

Вложенный доход: 37  
два подхода к учету издержек

Традиционный метод суммарных издержек:

Цена продажи 250 грн.

Суммарные затраты 233 грн.

Прибыль 17 грн.

Метод на основе вложенного дохода

Цена продажи 250 грн.

Переменные затраты 160 грн.

Постоян. затраты 73 грн.

Прибыль 17 грн.

Вложенный доход 90 грн.

## Относительный вложенный доход 38

**Вложенный доход** - это разность выручки от реализации продукции и переменных затрат на производство этой продукции

$$\text{Вложенный доход} = P - VC$$

$$\text{Относительный вложенный доход} = \frac{\text{Вложенный доход}}{\text{Выручка}}$$

$$\text{Относительный вложенный доход} = \frac{\text{Единичный вложенный доход}}{\text{Цена единицы продукции}}$$

**При принятии решений, нацеленных на увеличение прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению вложенного дохода.**

# Целевое планирование прибыли

## Пример завода ПИ

Аналитический формат CVP анализа	(грн.)	На единицу
	Всего	продукции
Выручка (12,000 штук)	3,000,000	250 100%
Минус переменные издержки	1,920,000	160 64%
Вложенный доход	1,080,000	90 36%
Минус постоянные издержки	876,000	
Чистая прибыль	204,000	

Целевой объем прибыли = 300,000 грн.

Расчет целевого объема продаж:

Y = целевой объем продаж единицах продукции

Выручка = Переменные издержки + Постоянные издержки + Прибыль

$$250Y = 160Y + 876,000 + 300,000$$

**Y = (Постоянные издержки + Прибыль) / Единичный вложенный доход**

$$Y = (876,000 + 300,000) / 90 = 13,067 \text{ штук.}$$

$$\text{(или в грн.: } 250 \text{ грн.} \times 13,067 = 3,266,750)$$

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# График безубыточности (Завод ПИ<sup>40</sup>)



# Запас безопасности (прочности)<sup>41</sup>

Запас безопасности - это оценка дополнительного, т.е. сверх уровня безубыточности, объема продаж, обычно выражаемая в процентах.

$$\text{Запас безопасности} = \frac{\text{Выручка} - \text{Точка безубыточности}}{\text{Выручка}} \times 100\%$$

Аналитический формат CVP анализа (грн.)	Всего	продукции	На единицу
Выручка (12,000 штук)	3,000,000	250	100%
Минус переменные издержки	1,920,000	160	64%
Вложенный доход	1,080,000	90	36%
Минус постоянные издержки	876,000		
Чистая прибыль	204,000		

**Запас безопасности для продукции завода ПИ составляет  $(12,000 - 9,734) / 12,000 = 18,9 \%$ .**

# Методы учета доходов и издержек <sup>42</sup>

## Метод начислений

## Денежный метод

Метод начислений	Денежный метод
Входные ресурсы – доход. Выходные ресурсы – расход. Прибыль – условный расчетный показатель разности между доходом и расходом.	Входные ресурсы – приток денег. Выходные ресурсы – отток денег. Разности между притоком и оттоком денег – чистый денежный поток.
<i>Дает возможность оценить эффективность деятельности предприятия в виде хозяйственного показателя – прибыли. Дает возможность рассчитать налог на прибыль.</i>	<i>Позволяет учесть реальное наличие денег в результате деятельности предприятия.</i>
 <p>По методу начислений рассчитывается отток денег на уплату налога на прибыль.</p>	

Прибыль, рассчитанная по методу начислений, не гарантирует наличия денег у предприятия.

Достижение прибыльности является не самоцелью, а лишь предпосылкой получения предприятием денег.

**Основной вопрос в финансовом менеджменте - управление потоками финансовых ресурсов, выраженных в денежных средствах.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Отличительные особенности методики 43

**Основная проблема: необходимость локализации постоянных накладных издержек по видам продукции.**

**Возможны два подхода.**

**Первый подход:**

- переменные издержки локализуются по продуктам,
- постоянные издержки рассматриваются общим итогом для подразделения предприятия,
- вложенный доход оценивается для каждого продукта,
- запас безопасности и прибыльность оцениваются для всего подразделения.

**Преимущества:**

- простота вычислительного алгоритма,
- нет необходимости собирать большой объем данных.

**Недостатки:**

- нельзя произвести сравнительную оценку прибыльности.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

## Пример анализа:

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточности	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%				
Продукт 2	678	529	149	21,98%				
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%				
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

# Отличительные особенности методики<sup>45</sup>

## Второй подход:

- переменные издержки локализуются по продуктам,
- постоянные издержки локализуются по продуктам,
- вложенный доход оценивается для каждого продукта,
- запас безопасности и прибыльность оцениваются для каждого продукта.

## Преимущества:

- можно произвести сравнительную оценку прибыльности.

## Недостатки:

- сложность вычислительного алгоритма,
- необходимость сбора большого объема данных для анализа.

## Пример анализа:

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточности	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%	65	179	23,53%	8,55%
Продукт 2	678	529	149	21,98%	104	473	30,20%	6,64%
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%	65	2438	-96,97%	-2,58%
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

**В общем виде последовательность операций, выполняемых в процессе анализа, состоит из двух стадий:**

- **перерасчет учетных данных в формат для проведения анализа безубыточности;**
- **непосредственное проведение анализа безубыточности.**

**На более подробном уровне это выглядит так:**

- **разделение статей затрат на переменную и постоянную части по признаку зависимости размера затрат от объема производства и реализации продукции;**
- **распределение издержек между видами продукции;**
- **расчет основных показателей прибыльности продукции.**

Конечным результатом методики является сводный отчет по всем видам продукции, где указываются все основные показатели:

- **выручка,**
- **сумма постоянных и переменных издержек,**
- **величина вложенного дохода,**
- **операционная прибыль,**
- **рентабельность продаж продукции,**
- **точка безубыточности и**
- **запас безопасности.**

Отдельно делается развернутый отчет по каждому виду продукции, где приводится:

- **отчет о прибыли в формате вложенного дохода,**
- **сумма постоянных и переменных издержек,**
- **расчет точки безубыточности,**
- **запас безопасности,**
- **рентабельность продаж продукции,**
- **вычерчивается график безубыточности.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

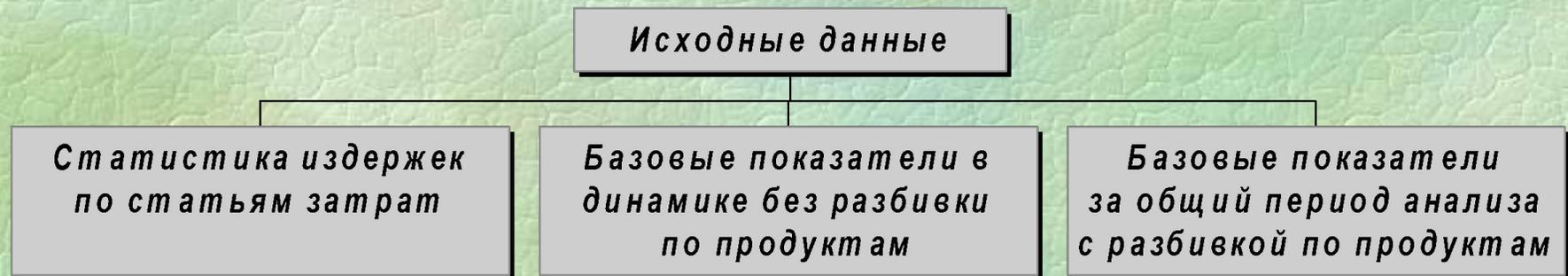
**Основопологающим для проведения анализа являются классификация затрат по статьям и период времени, за который проводится отбор числовой статистики.**

## Обычная классификации затрат по статьям калькуляции:

- **прямые**
- **косвенные затраты, которые в свою очередь делятся на:**
  - **цеховые и**
  - **общезаводские (относящиеся на предприятие в целом).**

**В качестве периода для анализа рекомендуется избрать год, разбитый на месяцы, что обеспечивает ряд из двенадцати чисел (статистик).**

# Три блока исходных данных 50



### **Список показателей, которые чаще всего доступны на украинских предприятиях для использования в качестве базовых:**

- время работы производственного оборудования;
- затраты основных материалов;
- затраты прямого труда;
- сумма прямых издержек;
- сумма переменных издержек;
- объем товарной продукции в натуральном или стоимостном выражении.

# Описание алгоритма: Шаг 1. 52

## Выбор базового показателя по каждой статье издержек.

Выбор производится отдельно для:

- переменной и
- постоянной части.

Переменная часть издержек, по определению, зависит от объема товарной продукции, поэтому процедура требует двух этапов:

- выделение переменной компоненты по некоторому параметру базовой активности,
- привязка использованного параметра базовой активности к объему товарной продукции.

Постоянная часть издержек может быть «привязана» к любому базовому показателю из набора имеющихся.

Критерием выбора может служить:

- качественный анализ характера статьи издержек или
- коэффициенты парной линейной корреляции между постоянной частью статьи издержек и величиной базового показателя.

(Подобные коэффициенты рассчитываются для всех базовых показателей).

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

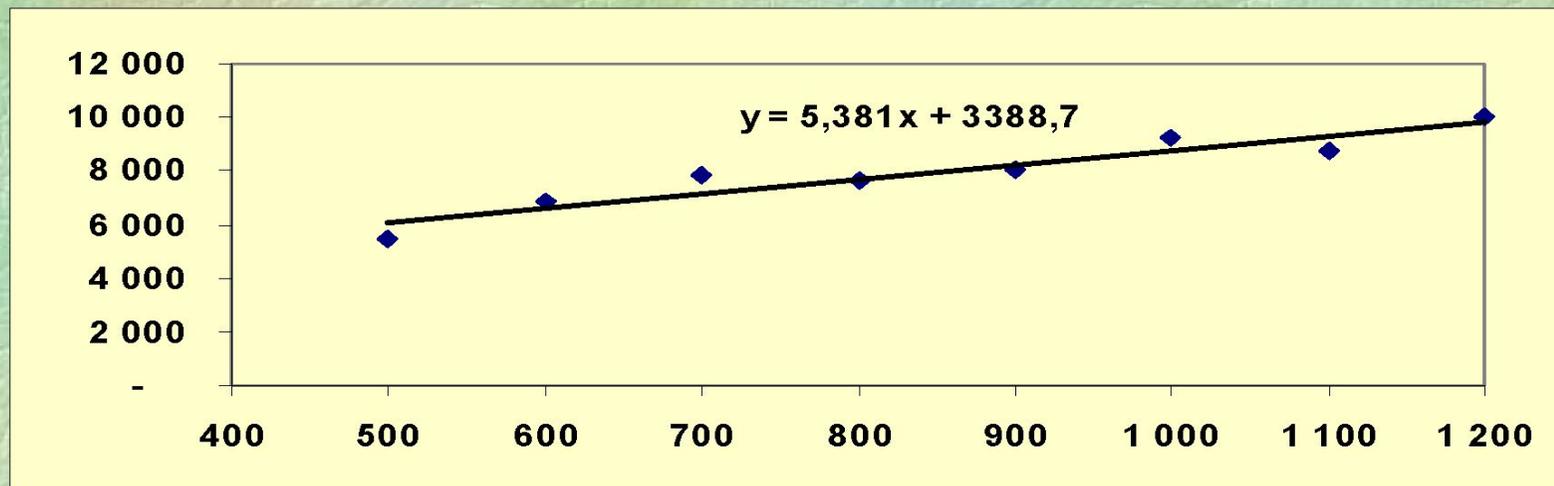
## Описание алгоритма: Шаг 2. 53

Распределение издержек на переменную и постоянную части по признаку зависимости от базового параметра и затем от объема товарной продукции в стоимостном выражении.

Рекомендуется использовать статистический метод, основанный на построении линии регрессии:

- ✓ независимая переменная - базовый параметр,
- ✓ зависимая переменная - величина издержек.

Желательно детализировать агрегированные статьи издержек по элементам или группам.



## Описание алгоритма: Шаг 3. 54

Постатейное разделение издержек между видами продукции.

**В качестве основы используются значения базового показателя.**

**Используется разбивка каждой статьи на:**

- переменную и
- постоянную части

**Задача:**

*Распределить суммарные издержки по данной статье между видами продукции цеха.*

**Решение:**

- ставка переменных издержек умножается на объемы товарной продукции по видам, определяя сумму переменных издержек, приходящихся на каждый вид продукции,
- постоянные издержки, приходящиеся на каждый вид продукции, определяются умножением общей суммы постоянных издержек на процентную долю базового показателя, приходящуюся на данный вид продукции.

## Описание алгоритма: Шаг 3. <sup>55</sup>

### Пример распределения постоянных издержек:

ПРОДУКТ	ВРЕМЯ (	ДОЛЯ ЗАТРАТ ВРЕМЕНИ, %	ЗАТРАТЫ (
Продукт 1	39.01	19%	6780
Продукт 2	31.90	15%	5546
Продукт 3	36.97	18%	6427
Продукт 4	17.04	8%	2960
Продукт 5	80.28	39%	13953
Всего	205.20		35666

## Описание алгоритма: Шаг 4. 56

**Проведение анализа безубыточности для видов продукции по классической схеме расчета:**

	<b>На общий объем</b>	<b>На ед. прод</b>
<b>Доход (выручка от реализации продукции)</b>	<b>2 754 641,57</b>	<b>16 795,96</b>
<b>Переменные издержки</b>	<b>1 936 378,22</b>	<b>11 806,74</b>
<b>Вложенный доход</b>	<b>818 263,36</b>	<b>4 989,22</b>
<b>Постоянные издержки</b>	<b>958 337,28</b>	
<b>Чистая производственная прибыль</b>	<b>(140 073,92)</b>	
<b>Точка безубыточности (в ед. прод.)</b>	<b>192,08</b>	
<b>Точка безубыточности (в грн.)</b>	<b>3 226 193,23</b>	
<b>Запас безопасности (в грн.)</b>	<b>(471 551,66)</b>	
<b>Запас безопасности (%)</b>	<b>-17,12%</b>	
<b>Рентабельность (%)</b>	<b>-4,84%</b>	
<b>Прибыльность продаж (%)</b>	<b>-5,09%</b>	

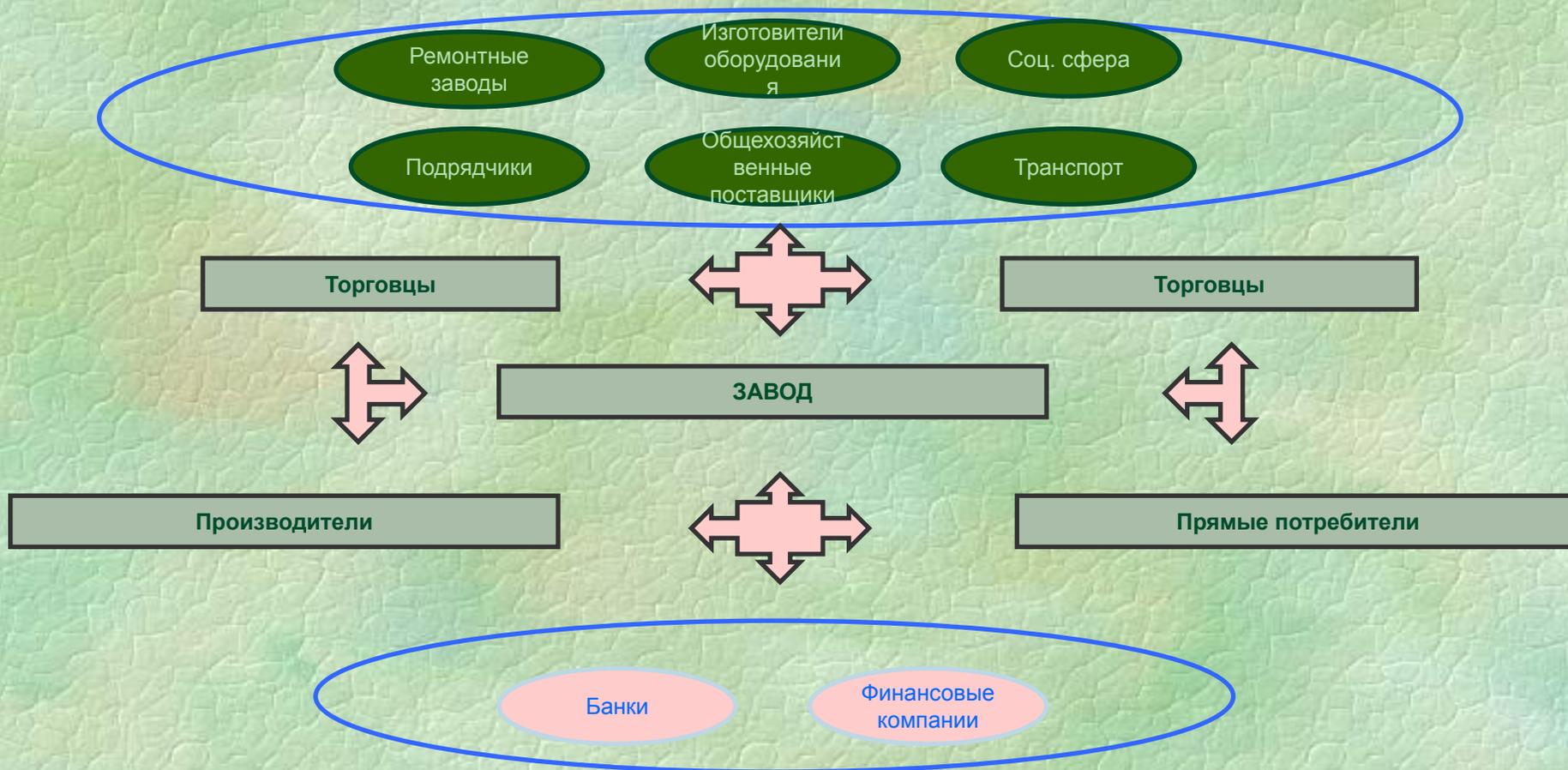
Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

## Описание алгоритма: Шаг 5 <sup>57</sup> (Окончательное представление)

	Выручка	Переменные издержки	Вложенный доход	Вложенный доход (%)	Постоянные издержки	Точка безубыточности	Запас безопасности (%)	Прибыльность (%)
Продукт 1	234	149	85	36,32%	65	179	23,53%	8,55%
Продукт 2	678	529	149	21,98%	104	473	30,20%	6,64%
Продукт 3	1238	1205	33	2,67%	65	2438	-96,97%	-2,58%
Смесь	2150	1883	267	12,42%	234	1884	12,36%	1,53%

# Сложность структуры себестоимости зависит от степени увеличения при взгляде на инфраструктуру предприятия

58



Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Основа рентабельности всех составляющих - рентабельное производство

59



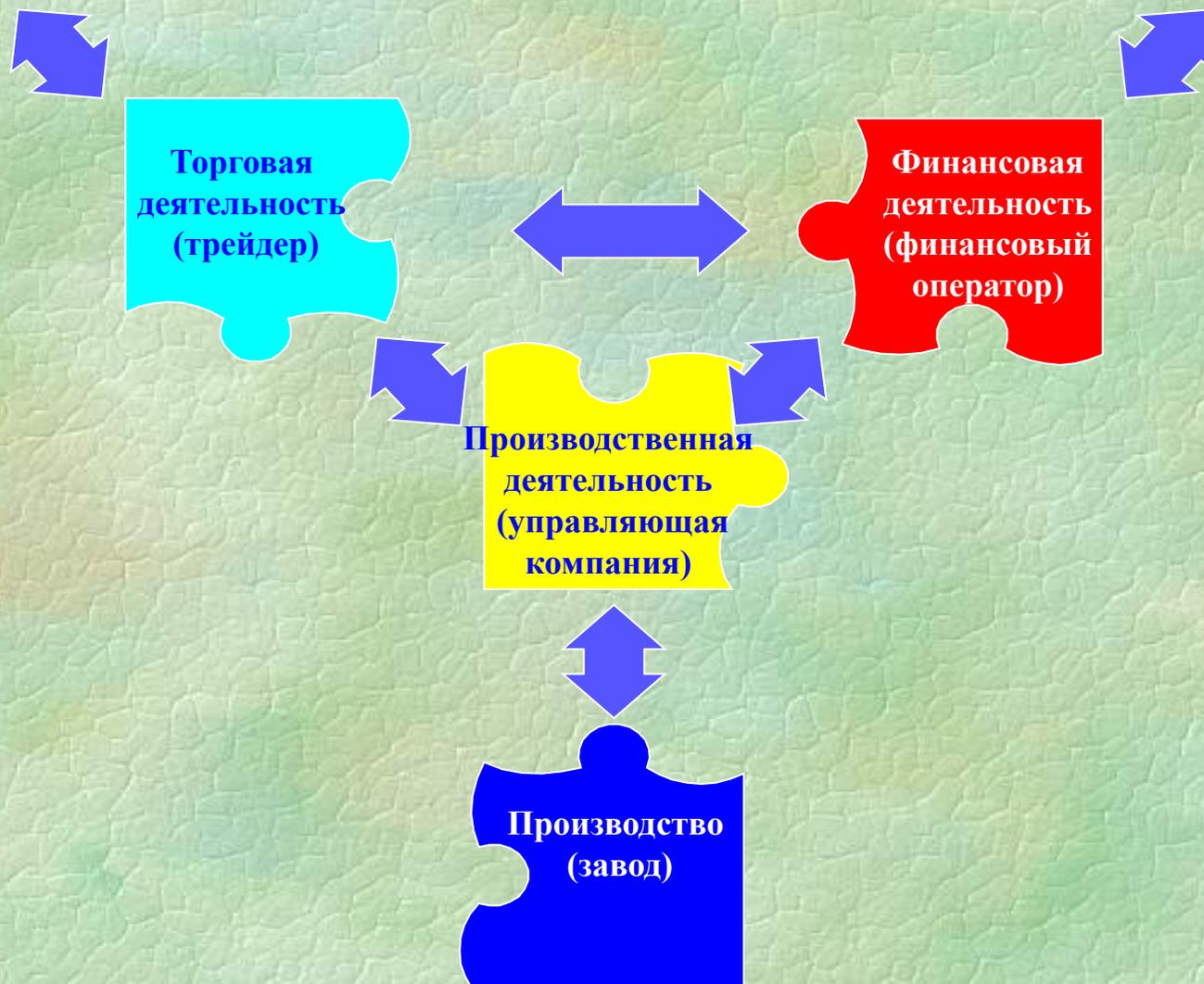
# Виды и субъекты деятельности - един в трех лицах



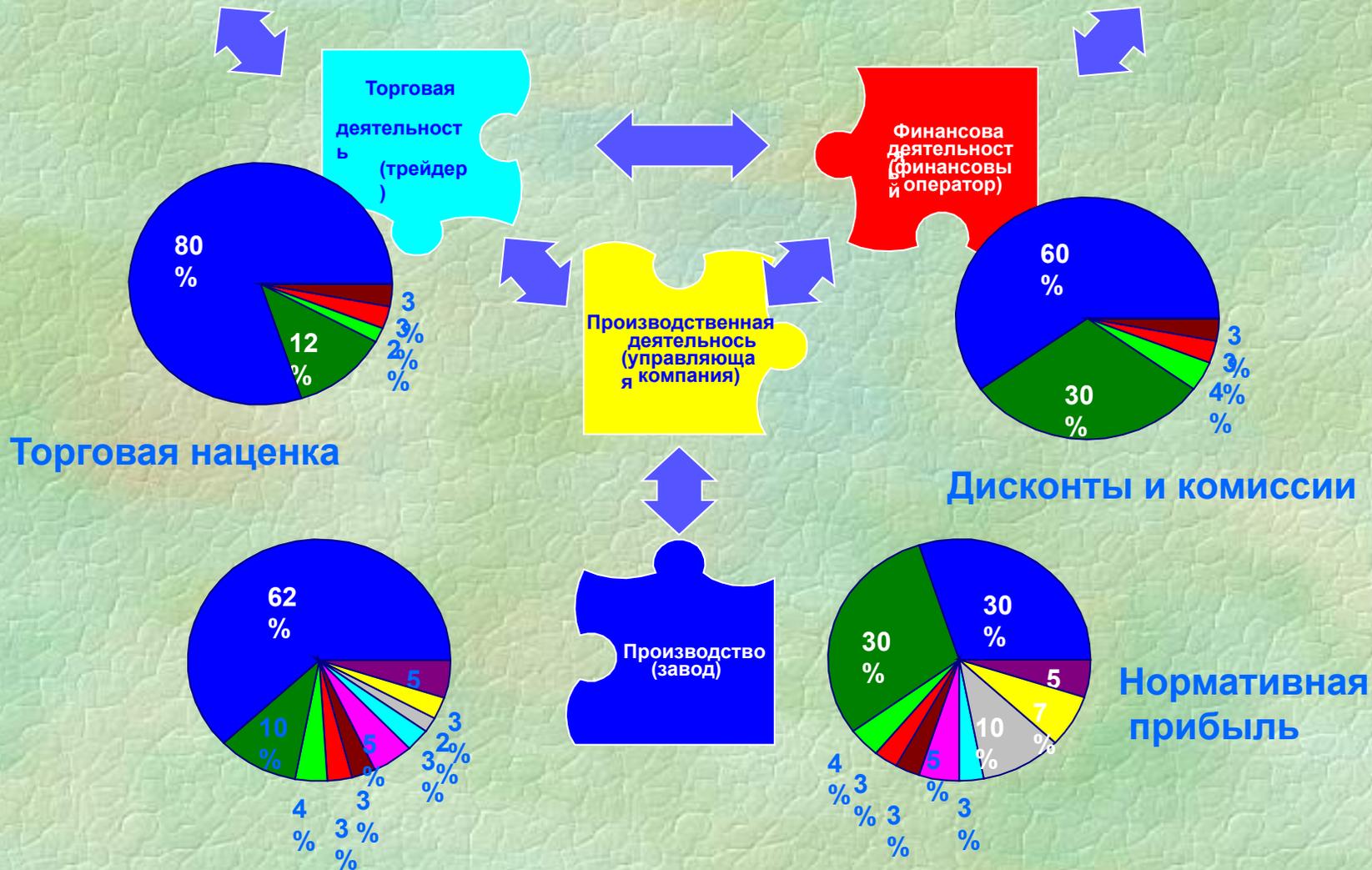
Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Разделить, чтобы понять

61



# Основа разделения - различие в принципах и источниках формирования прибыли



Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Общий итог - консолидированный финансовый результат



# Бюджетирование трейдера и финансового оператора ведется через планирование сделок и их суперпозицию



Рис. 1 Схема расчета платежными требованиями  
1 Отгрузка продукции  
2, 3, 4 - выписка и движение платежных требований  
5 - акцепт  
6, 7, 8 - движение акцептованного платежного требования  
9 - движение денег после акцепта (списание, зачисление средств)  
10, 11 - информация о движении денег  
12 - картотека

## 2. Краткосрочное финансовое планирование

# Связь между краткосрочным и долгосрочным финансированием

**Потребность в краткосрочном финансировании =  
общая потребность в финансировании - долгосрочное финансирование**

**Характерные особенности общей потребности компании в финансировании:**

- в процессе развития бизнеса потребность в финансировании увеличивается,
- возможность сезонных колебаний,
- увеличение потребности в финансировании в конце отчетного периода,
- непредсказуемость ежемесячных и еженедельных колебаний,



Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Последовательность краткосрочного планирования

67

Анализ финансового состояния

Расчет плановых притоков денежных средств

Расчет плановых оттоков денежных средств

Выявление потребности в дополнительных источниках финансирования

Выбор источников финансирования

Подготовка плана финансирования

Оценка плана финансирования

Ситуационное моделирование

# Анализ финансового состояния (168)

## Анализ динамики финансовых показателей связан с анализом статей баланса компании и отчетом о прибыли

Таблица 1

Балансы компании «АВС» на конец 1999 и 2000 годов (в млн. гривен)

	1999	2000		1999	2000
<b>Оборотные активы:</b>			<b>Текущие обязательства:</b>		
Денежные средства	4	5	Кредиты банков	5	0
Легко реализуемые ценные бумаги	0	5	Счета к оплате	20	27
Товароматериальные запасы	26	25			
Счета дебиторов	25	30			
<b>Итого оборотных активов</b>	<b>55</b>	<b>65</b>	<b>Итого текущих обязательств</b>	<b>25</b>	<b>27</b>
<b>Основные средства:</b>					
Валовые инвестиции			Долгосрочный долг	5	12
в основные средства	56	70	Собственный капитал	65	76
Накопленная амортизация	(16)	(20)			
Основные средства нетто	40	50			
<b>Итого активов</b>	<b>95</b>	<b>115</b>	<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>95</b>	<b>115</b>

**Примечание:** Отметим, что рост собственного капитала вызван приростом нераспределенной прибыли компании: из 12 миллионов чистой прибыли надо вычесть 1 миллион гривен, использованный на дивиденды.

**Анализ балансов компании «АВС» показывает нам рост денежных средств, но не раскрывает его причин**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Анализ финансового состояния (269)

## Анализ отчета о прибылях и убытках

Таблица 2.

Отчет о прибылях и убытках компании «АВС» за 2000 год (в млн. гривен)

Выручка за реализованную продукцию	350
Операционные затраты	321
Затраты на амортизацию	4
Прибыль до выплаты процентов и налогов	25
Затраты на выплату процентов	1
Прибыль до налогов	24
Налог на прибыль	12
<b>Чистая прибыль</b>	<b>12</b>

Примечания:

Дивиденды = 1 миллион гривен

Нераспределенная прибыль = 11 миллионов гривен

**Отчет показывает нам, что прибыль компании составила 12 миллионов гривен, но не говорит о наличии денежных средств**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Анализ финансового состояния (370)

**Отчет об источниках денежных средств показывает, что создало их приток**

Таблица 3.

Отчет об источниках денежных средств компании «АВС» за 2000 год (в млн. гривен)

**Источники:**

Долгосрочный долг	7
Снижение товароматериальных запасов	1
Рост кредиторской задолженности	7

**Денежные средства от текущих операций:**

Чистая прибыль	12
Амортизация за период	4

**Итого источников** 31

**Источники притока денежных средств:**

1. Увеличение долгосрочного долга на 7 миллионов гривен
2. Сокращение запасов, что высвобождает еще 1 миллион гривен
3. Получение кредита от поставщиков на 7 миллионов гривен
4. Получение от основной деятельности 16 миллионов гривен:
  - 12 миллионов - чистая прибыль,
  - 4 миллиона - начисленная амортизация.

**Затраты на амортизацию не являются оттоком денежных средств. Поэтому их необходимо прибавить к сумме чистой прибыли, чтобы получить данные о потоке денежных средств от текущих операций компании**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Анализ финансового состояния (471)

**Отчет об использовании денежных средств показывает направления их оттока**

Таблица 4.

Отчет об использовании денежных средств компании «АВС» за 2000 год (в млн. гривен)

*Использование:*

Погашение краткосрочного кредита банка	5
Инвестиции в основные средства	14
Приобретение легко реализуемых ценных бумаг	5
Рост дебиторской задолженности	5
Выплата дивидендов	1
<b>Итого использование</b>	<b>30</b>

---

<b>Итого источников</b>	<b>31</b>
<b>Итого использование</b>	<b>30</b>

Увеличение денежных средств 1

# Анализ финансового состояния (572)

**Предприятию необходимо знать рациональную величину оборотных средств, обеспечивающих его нормальное функционирование**

**СОБСТВЕННЫЕ ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА =  
= ТЕКУЩИЕ АКТИВЫ - КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА**

**Собственные оборотные средства** (чистый работающий капитал) - это те средства, которые предприятие использует для текущей оперативной деятельности (приобретения запасов, оплаты счетов и др.), финансируемые за счет долгосрочных обязательств и собственного капитала.

**Чистый работающий капитал** в необходимый момент должен быть обратим в денежные средства, что означает необходимость управления его составом и структурой.

**Структура оборотных средств** (дебиторская задолженность, запасы и др.) зависит от специфики деятельности предприятия.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Анализ финансового состояния (673)

*Сокращенный баланс позволяет увидеть собственные оборотные средства и сумму долгосрочных обязательств и собственного капитала, которую называют суммой постоянных источников финансирования.*

Таблица 5.

Сокращенные балансы компании «АВС» на конец 1999 и 2000 годов (в млн. гривен)

	1999	2000	
Собственные оборотные средства	30	38	<b>Источники использования собственных оборотных средств за 2000 год</b>
<b>Основные средства:</b>			<i>Источники:</i>
Валовые инвестиции			Выпуск долговых ценных бумаг: 7
в основные средства	56	70	Денежные средства от основной деятельности
Амортизация	16	20	Чистая прибыль 12
Основные средства нетто	40	50	Амортизация 4
<b>Всего активов</b>	<b>70</b>	<b>88</b>	<i>Использование:</i>
Долгосрочный долг	5	12	Инвестиции в основные средства 14
Собственный капитал	65	76	Выплата дивидендов 1
<b>Долгосрочные обязательства в собственный капитал (а)</b>	<b>70</b>	<b>88</b>	Рост собственных оборотных средств 8

# Задача финансового менеджера 74

**Задача краткосрочного финансового планирования - составить прогноз будущих источников и использования денежных средств.**

## Прогнозы используют:

- Для определения потребности в денежных средствах в будущем путем сопоставления притоков и оттоков.
- В роли плана или стандарта, по сравнению с которым оцениваются подлинные события.

*Прошлое интересует нас с точки зрения тех уроков, которые из него можно почерпнуть.*

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Расчет плановых притоков денежных средств (1)

75

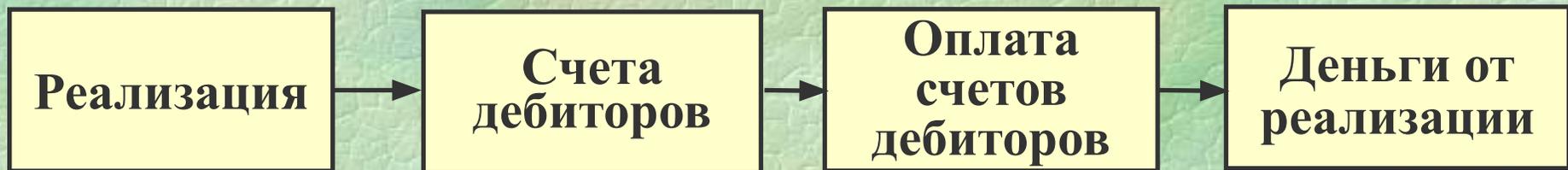
*Большую часть поступлений обычно генерирует основная деятельность.*

Основная часть притока денежных средств компании «АВС» приходит от продажи продукта А.

Составим квартальный прогноз сбыта на 2001 год.

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Объем реализации				
в млн. гривен	87.5	78.5	116	131

*Успех бюджетирования зависит от достоверности данных маркетингового прогноза.*



Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Расчет плановых притоков денежных средств (2)

76

Как правило, часть реализованной продукции оплачивается в последующих периодах.

Например:

80% реализованной продукции данного квартала оплачивается наличными в этом же квартале  
20% - в следующем квартале.

Таблица 6.

Прогноз поступлений денежных средств и дебиторской задолженности  
компании «АВС» (в млн. гривен)

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Счета дебиторов, начало периода	30	32.5	30.7	38.2
Объем реализации		87.5	78.5	116
Поступления денежных средств				
за продукцию данного периода		70	62.8	92.8
за продукцию предыдущего периода	15	(a)17.5	15.7	23.2
Всего поступлений	85	80.3	108.5	128.0
Счета дебиторов, конец периода		32.5	30.7	38.2
			41.2	

Примечание:

Объем реализации в 4 квартале предыдущего года - 75 миллионов гривен.

$$\begin{aligned} & \text{СЧЕТА ДЕБИТОРОВ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА} = \\ & = \text{СЧЕТА ДЕБИТОРОВ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА} + \text{ОБЪЕМ РЕАЛИЗАЦИИ ПЕРИОДА} - \\ & \quad - \text{ПОСТУПЛЕНИЯ ПЕРИОДА} \end{aligned}$$

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Расчет ожидаемых оттоков денежных средств

77

## Оттоки денежных средств

### 1. Погашение кредиторской задолженности

Прогноз потоков денежных средств исходит из предположения, что все эти счета оплачиваются. Однако задержка выплат по счетам кредиторской задолженности может быть одним из источников краткосрочного финансирования.

### 2. Оплата труда, управленческие и другие издержки

Эта категория включает все остальные периодические затраты компании.

### 3. Капитальные издержки

Компания «ABC» планирует крупные расходы на необоротные активы в первом квартале.

### 4. Налоги на прибыль, выплата процентов и дивидендов

Эта группа включает проценты по долгосрочным кредитам, уже имеющимся у компании, но не включает никаких процентов по дополнительно полученным кредитам для удовлетворения потребности компании в денежных средствах в 1998 году. На этом этапе анализа еще не известно, сколько заемных средств понадобится компании, и понадобятся ли они вообще.

# Сопоставление плановых притоков 78 и оттоков денежных средств

**Это сопоставление позволяет увидеть наличие или дефицит  
денежных средств компании в планируемом периоде**

**Таблица 7.**

**Бюджет денежных средств компании «АВС» на 2001 год (в млн. гривен)**

**1 кв. 2 кв. 3 кв. 4 кв.**

***Источники денежных средств***

Поступления по счетам дебиторов	85	80.3	108.5	128
Другие	0	0	12.5	0
<i>Итого источников</i>	85	80.3	121	128

***Использование денежных средств***

Оплата счетов поставщиков	65	60	55	50
Оплата труда, управленческие и другие расходы	30	30	30	30
Капиталовложения	32.5	1.3	5.5	8
Налоги, проценты и дивиденды	4	4	4.5	5
<i>Итого использование</i>	131.5	95.3	95	93

**Источники за вычетом использования  
(чистый денежный поток)**

	<b>(46.5)</b>	<b>(15.0)</b>	<b>+26</b>	<b>+35</b>
--	---------------	---------------	------------	------------

**Дефицит денежных средств требует поиска  
дополнительных источников финансирования**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные  
вопросы с анализом деловых ситуаций

# Выявление потребности в дополнительных источниках финансирования

79

## Расчет потребности в краткосрочном финансировании

1 кв. 2 кв. 3 кв. 4 кв.

1. Денежные средства, начало периода	5	(41.5)	(56.5)	(30.5)
2. Изменения в остатках денежных средств	(46.5)	(15.0)	+26	+35
3. Денежные средства, конец периода (а) (п.3= п.1 + п.2)	(41.5)	(56.5)	(30.5)	+4.5
4. Минимальный текущий остаток денежных средств	5	5	5	5
5. Накопившаяся потребность в краткосрочном финансировании (б) (п.5 = п.4 - п.3)	46.5	61.5	35.5	0.5

*Потребность в краткосрочном финансировании рассчитывается с учетом минимально необходимого остатка денежных средств на расчетном счете.*

# Выбор источников финансирования (80)

Возможные источники краткосрочного финансирования

Краткосрочная  
банковская ссуда

Коммерческие  
бумаги

Торговый  
кредит

Краткосрочная  
аренда

Факторинг (продажа  
дебиторской  
задолженности)

Давальческое  
сырье

Просроченная  
задолженность  
поставщикам

*Основанием для принятия решения о выборе источника финансирования должна быть альтернативная стоимость привлекаемых средств.*

# Выбор источников финансирования (2)

## Варианты краткосрочного финансирования.

### *1. Кредит в банке*

кредитная линия	потолок 41 млн. грн.
плата за пользование	11,5% в год
компенсационный остаток на расчетном счете	20%

### *2. Просроченная задолженность*

Компания может получить дополнительные источники финансирования, откладывая оплату своих счетов. Финансовый менеджер убежден, что компания может отсрочить оплату поставщикам следующим образом:

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Просроченные суммы в млн. грн.	52	48	44	40

# Подготовка плана финансирования 82

*Если возможности кредитной линии исчерпаны, следует прибегнуть к просроченным платежам.*

**Таблица 8.**

## Вариант плана финансирования компании «АВС» (в млн. гривен)

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
<b>Новые кредиты:</b>				
1. Кредитная линия		41	0	0
2. Просроченные платежи		3.6	20	0
3. Итого	44.6	20	0	0
<b>Выплаты:</b>				
4. По кредитной линии		0	0	4.8
5. По просроченным платежам		0	3.6	20
6. Итого выплат	0	3.6	24.8	36.2
7. <b>Новые кредиты нетто</b>		44.6	16.4	(24.8)
8. Продажа ценных бумаг	5 *	0	0	0
9. Покупка ценных бумаг	0	0	0	0
10. <b>Всего получено денежных средств</b>		49.6	16.4	(24.8)
<b>Выплата процентов:</b>				
11. По кредитной линии		0	1.2	1.2
12. По просроченным платежам		0	0.2	1.0
13. Минус процентный доход по ценным бумагам		(0.1)	(a)	0
14. Выплаченные проценты нетто		(0.1)	1.4	2.2
15. Дополнительные средства для пополнения компенсационного остатка **		3.2	0	(1.0)
16. Денежные средства для текущей деятельности ***			46.5	15
17. <b>Итого потребность в денежных средствах</b>			49.6	16.4

### Примечания:

\* Компания имеет 5 миллионов гривен в виде ценных бумаг в конце 2000 года. Доходность оценивается в 2.4% в квартал.

\*\* 20% от суммы займа по кредитной линии, превышающей 25 миллионов гривен. Компания имеет 5 миллионов гривен минимального остатка на счете денежных средств, которые используются как компенсационный остаток для займов менее 25 миллионов гривен.

\*\*\* Данные из таблицы 7.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные

вопросы с анализом деловых ситуаций

# Оценка плана финансирования (1) 83

## Решает ли данный план финансирования проблемы компании?

*Нет: план обоснован, но компания могла бы найти более удачный вариант. Наиболее слабым местом данного варианта несомненно является его акцент на просроченных платежах, что означает использование чрезвычайно дорогого финансового инструмента. Этот вариант плана будет подталкивать менеджера к поиску более дешевых источников заемных средств. Вероятно, он попытается добиться роста лимита по кредитной линии.*

**Финансовый менеджер также должен будет ответить и еще на ряд вопросов:**

1. Нуждается ли компания в крупном резерве денежных средств или легко реализуемых ценных бумаг, чтобы защищаться от просрочки платежей ее собственного потребителя?
2. Ведет ли данный план к удовлетворительному уровню текущей платежеспособности, выраженному через коэффициенты покрытия и критической оценки ликвидности?
3. Возникают ли неявные издержки от просрочки платежей поставщикам? Будут ли теперь поставщики подвергать сомнению краткосрочную платежеспособность компании?
4. Позволяет ли план 2001 года иметь устойчивое финансовое состояние в следующем году?
5. Должна ли компания предпринять шаги по получению долгосрочных финансовых ресурсов для капиталовложений в первом квартале?
6. Вероятно, производственные и инвестиционные планы компании могли бы быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования. Существует ли какой - то легко доступный путь отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала?

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

## Оценка плана финансирования (2) 84

**Краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом проб и ошибок**

**Вы составляете один план, анализируете его, затем разрабатываете еще один при других допущениях об условиях финансирования и инвестиций.**

**Несколько планов позволяют понять настоящую природу проблем, с которыми сталкивается компания.**

**Анализ различных сценариев развития событий в краткие сроки возможен только при условии автоматизации процесса составления бюджета.**

### 3. Структура разработки бюджета предприятия

**Бюджетирование** - это процесс планирования будущей деятельности предприятия и оформления его результатов системой бюджетов.

**Бюджет** - количественное отражение плана, инструмент координации и контроля за его выполнением.

**Бюджеты могут составляться:**

для предприятия в целом

для структурных подразделений

Бюджеты подразделений сводятся в основной (сводный) бюджет, который составляется из:

- операционных бюджетов,
- финансовых бюджетов.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

Обеспечение текущего планирования

Обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия

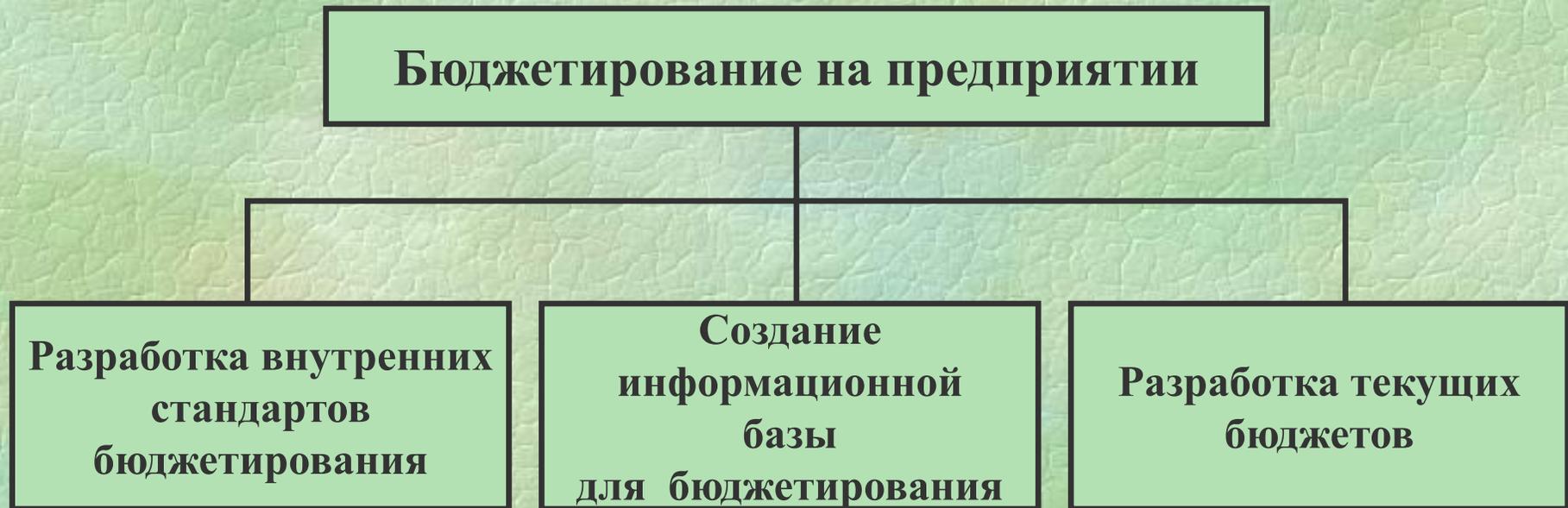
Заставить менеджеров количественно обосновывать их планы

Обоснование затрат предприятия

Создание базы для оценки и контроля планов предприятия

Исполнение требований законов и контрактов

# Направления бюджетирования 88



# Что такое основной бюджет? 89

## Операционный бюджет состоит из:

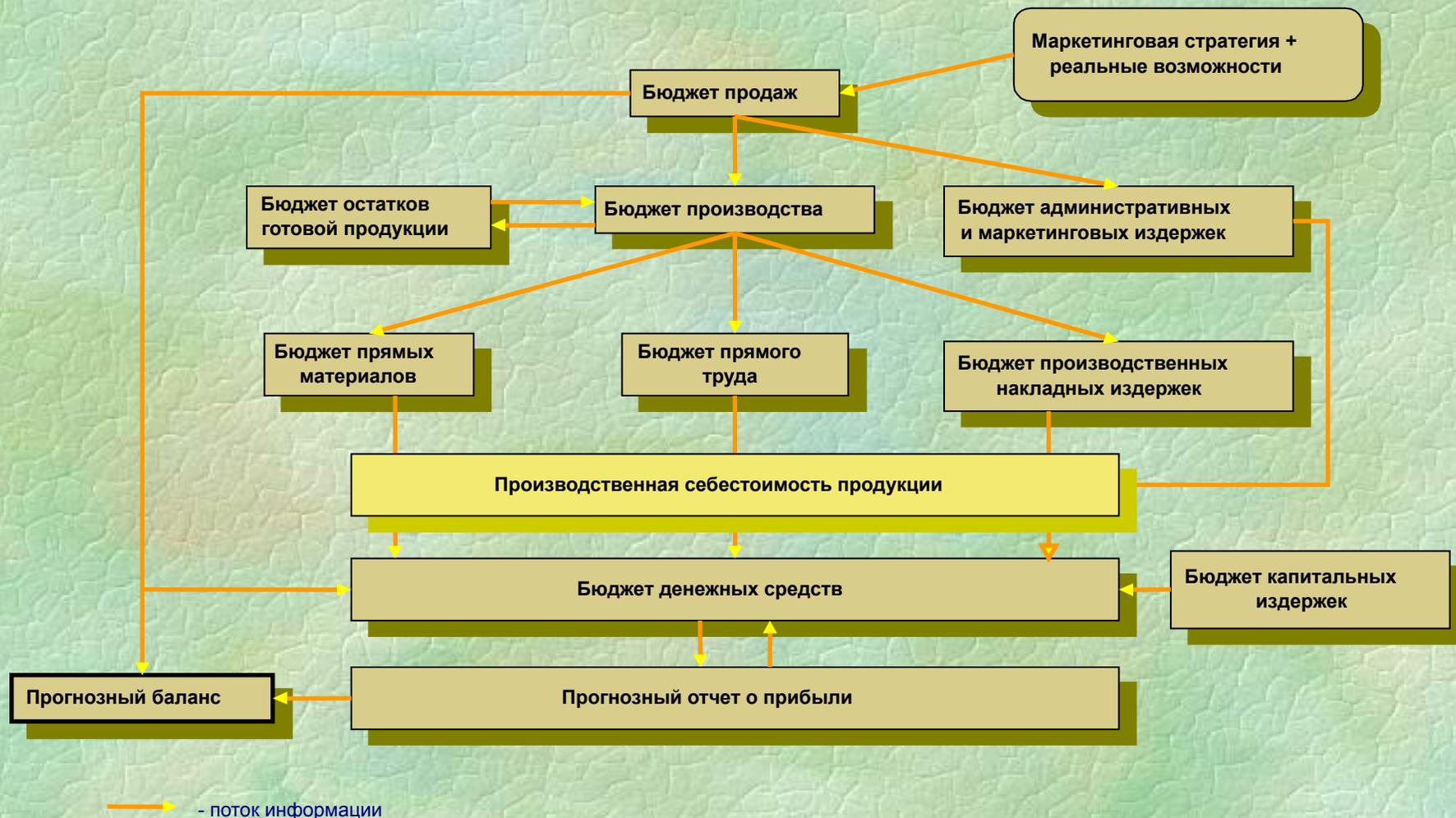
- бюджета продаж
- бюджета производства
- бюджета производственных запасов
- бюджета прямых затрат на материалы
- бюджета запасов готовой продукции на конец периода
- бюджета производственных накладных расходов
- бюджета прямых затрат на оплату труда
- бюджета коммерческих расходов
- бюджета управленческих расходов
- прогнозного отчета о прибыли

## Финансовый бюджет состоит из:

- бюджета инвестиционных издержек
- бюджета денежных средств
- прогнозного баланса

# Классический подход к составлению бюджета

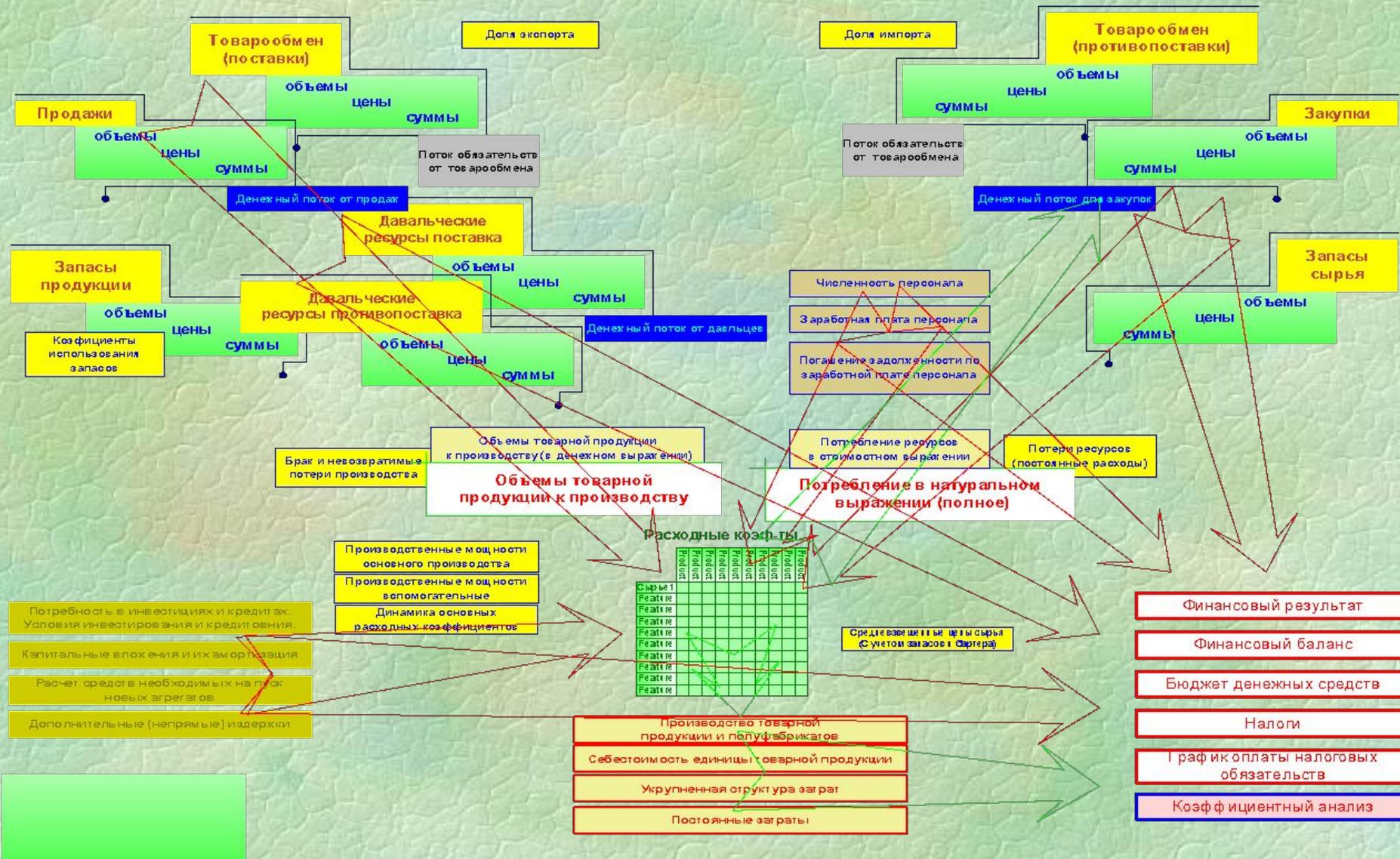
90



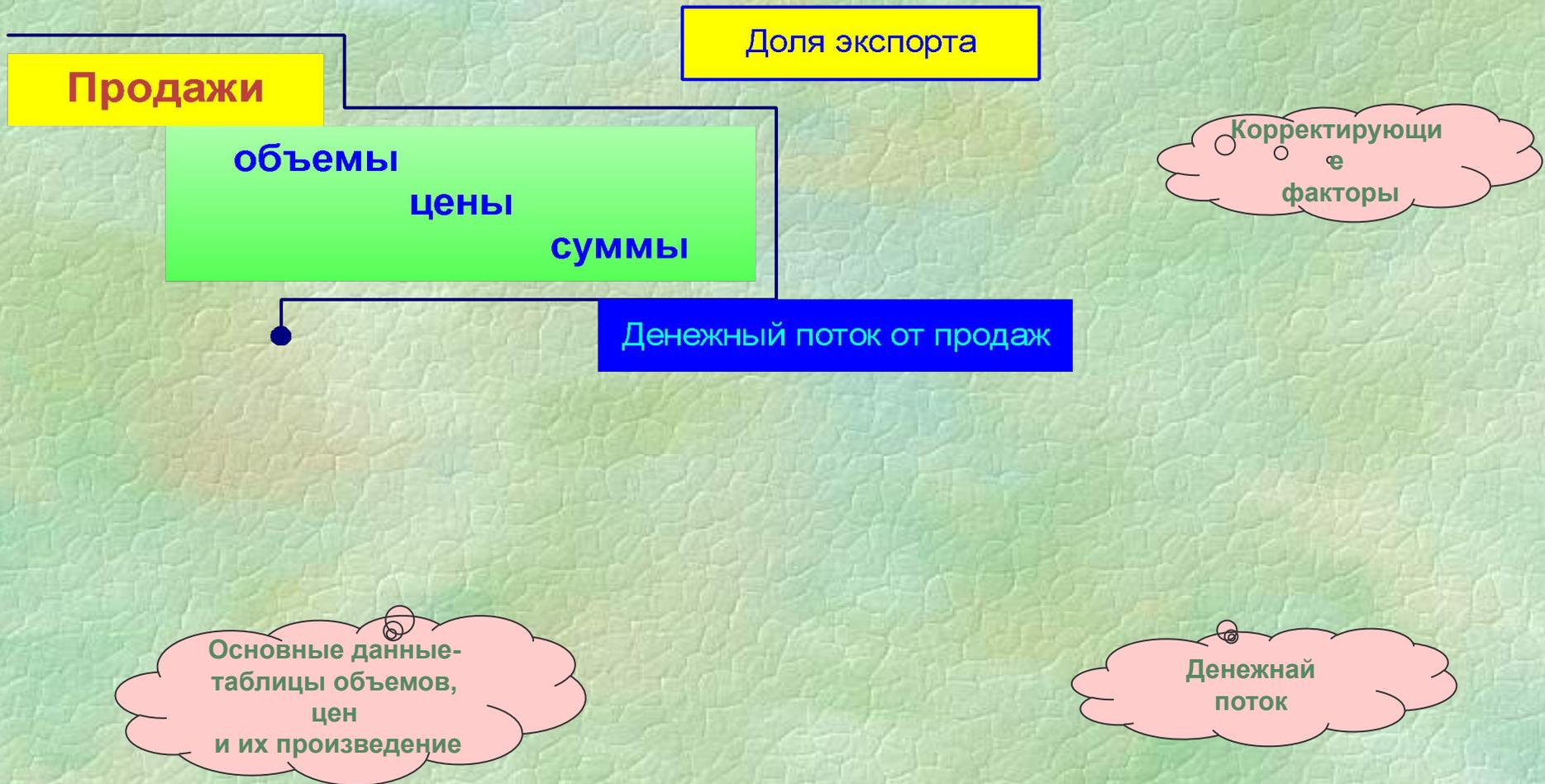
## Блок схема формирования основного бюджета

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Развитие классического подхода



Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом типовых ситуаций



# Основа бюджета - наборы данных в виде таблиц 93

Суммы продаж в денежном выражении						Денежный поток от продаж			
	01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005				
Продукция 1	1 000 000	1 320 000	1 200 000	...	1 890 000				
Продукция 2	Цены без НДС								
		01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005	0		
Продукция 3	Продукция 1	100	110	100	...	105	0	340 000	
								780 000	
								500 000	
								650 000	
Продукция 4	Продукция 2	Объемы продаж в натуральном выражении							
...	Продукция 3		01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005		
	Продукция 1		10 000	12 000	12 000	...	18 000		
Продукция 240	Продукция 4		15 000	17 000	16 000	...	20 000		
	...		30 000	35 000	32 000	...	50 000		
	Продукция 240		5 000	5 500	6 000	...	10 000		
	...		...	...	...	...	...		
	Продукция 240		38 000	<u>37 583</u>	35 000	...	60 000		

# Учет «искажающих» факторов 94 товарообмен и давальческие схемы

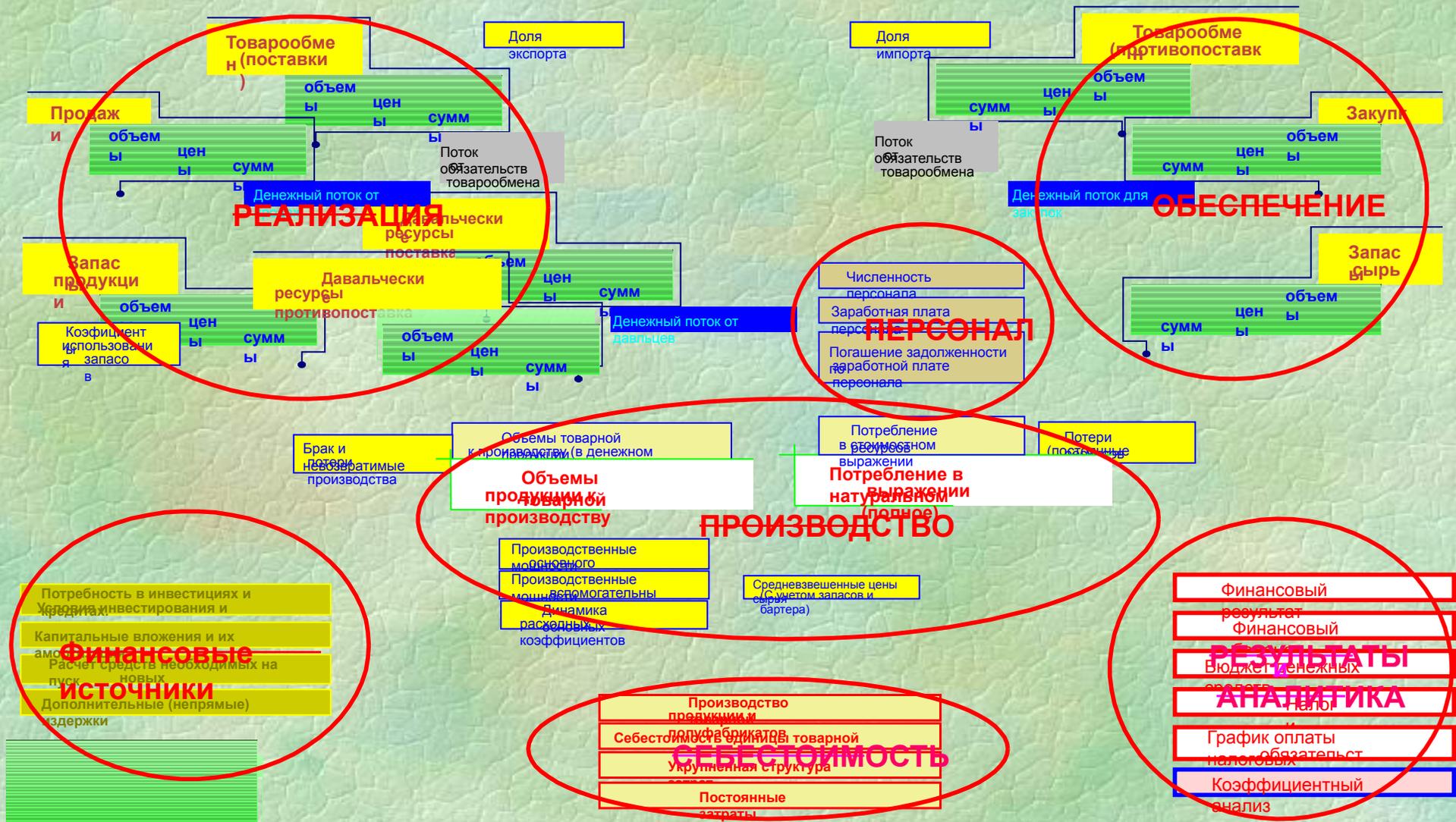


## Два варианта расчетов:

- при зачетных ценах для формирования НДС
- при “нулевых ценах” для определения “справедливого” коэффициента бмена

# Основные части бюджета

95



# Взаимодействие бюджета и расчетной схемы себестоимости

Объемы продаж в денежном выражении					
	01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005
Продукция 1	1 000 000	1 320 000	1 200 000	...	1 890 000
Продукция 2	15 000	17 000	16 000	...	20 000
Продукция 3	30 000	35 000	32 000	...	...
Продукция 4	5 000	5 500	6 000	...	...
...	...	...	...	...	...
Продукция 240	38 000	<b>37 583</b>	35 000	...	60 000

Объемы продаж в натуральном выражении					
	01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005
Ресурс 1	10 000	12 000	12 000	...	18 000
Ресурс 2	15 000	17 000	16 000	...	20 000
Ресурс 3	30 000	35 000	32 000	...	50 000
Ресурс 4	5 000	5 500	6 000	...	10 000
...	...	...	...	...	...
Ресурс 240	38 000	<b>37 583</b>	35 000	...	60 000

## Модель экономики

	Продукт								
Сырье1									
Feature									
Feature									
Feature									
Feature									
Feature									
Feature									
Feature									
Feature									

Себестоимость					
	01.2000	02.2000	03.2000	...	12.2005
Продукция 1	100	110	100	...	105
Продукция 2	120	105	110	...	120
Продукция 3	56	58	55	...	45
Продукция 4	260	220	205	...	210
...	...	...	...	...	...
Продукция 240	100	110	105	...	100

**Бюджет продаж - операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цены и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции.**

Центр ответственности - отдел маркетинга.

**Реалистичность бюджета продаж определяет качество бюджетного планирования в целом**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций



## Факторы, влияющие на прогноз объема продаж:

- Объем продаж предшествующих периодов
- ② Производственные мощности
- ③ Зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, цен, уровня личных доходов и т. д.
- ④ Относительная прибыльность продукции
- ⑤ Изучение рынка, рекламная кампания
  - Ценовая политика, качество продукции
  - Конкуренция
  - Сезонные колебания
  - Долгосрочные тенденции продаж для различных товаров

При прогнозировании продаж в терминах «Товар / Рынок»  
могут рассматриваться 4 вида прогнозов:

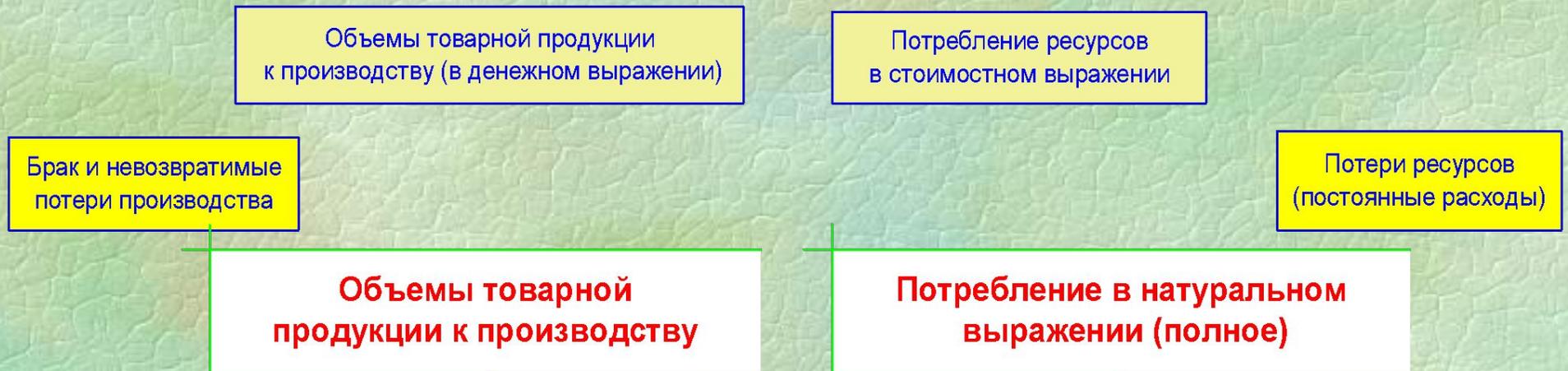
Товары / Услуги

<b>Рынки</b>	<b>Существующие</b>	<b>Новые</b>
	<b>Существующие</b>	<b>Новые</b>
	<b>Базовый прогноз</b>	<b>Прогноз В</b>
<b>Новые</b>	<b>Прогноз А</b>	<b>Прогноз С</b>

**Бюджет производства** - это производственная программа, которая определяет запланированную номенклатуру и объем производства продукции в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

$$\begin{aligned} & \text{Объем производства} = \text{Объем продаж} + \\ & + \text{Необходимый запас готовой продукции на конец периода} - \\ & - \text{Запас готовой продукции на начало периода} \end{aligned}$$

# Планирование производства 102



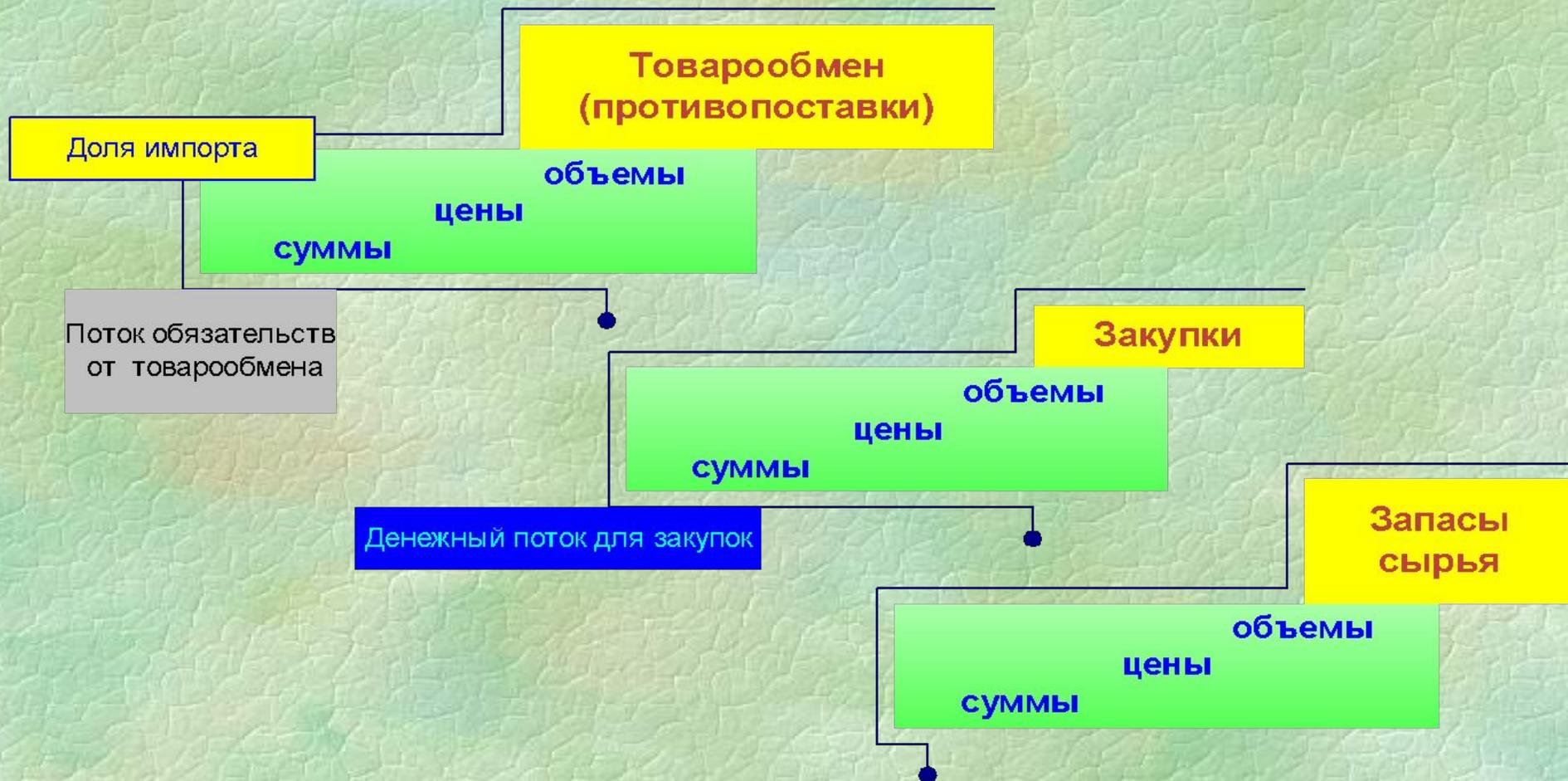
## Бюджет прямых затрат на материалы

103

**Бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж.**

**Бюджет прямых затрат на материалы показывает, сколько сырья и материалов требуется для производства и сколько сырья и материалов должно быть закуплено.**

*Необходимо определить норму запаса  
прямых материалов и сырья для обеспечения  
надежности  
работы предприятия в следующем периоде*



# Бюджет прямых затрат на материалы

105

**Объем закупок сырья и материалов зависит от ожидаемого объема их использования, а также от предполагаемого уровня запасов.**

**Формула для вычисления объема закупок:**

$$\text{Объем закупок} = \text{Объем использования} + \\ + \text{Запасы на конец периода} - \text{Запасы на начало периода}$$

## Бюджет прямых затрат на оплату труда

106

**Прямые затраты на оплату труда - это затраты на заработную плату производственного персонала.**

**Бюджет прямых затрат на оплату труда подготавливается, исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала.**

**В бюджете прямых затрат на оплату труда производственного персонала необходимо выделять две составные части:**

- **фиксированную часть оплаты труда,**
- **сдельную часть оплаты труда.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Планирование расходов на оплату труда

107

Численность персонала

Заработная плата персонала

Погашение задолженности по  
заработной плате персонала

# Бюджет производственных накладных затрат 108

- Бюджет производственных накладных затрат отражает объем всех затрат, связанных с производством продукции, за исключением затрат на прямые материалы и прямых затрат на оплату труда.
- Производственные накладные затраты включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть планируется, исходя из потребностей производства, переменная часть - с помощью нормативов. *Для исчисления норматива затрат нельзя пользоваться только одной базой.*
- Бюджет производственных накладных затрат обычно включает в себя ряд стандартных статей затрат: аренду производственного оборудования, страховку, дополнительные выплаты рабочим, оплату непроизводительного времени и т.д.
- Амортизация - специфический вид накладных затрат. В этом бюджете не учитывается, т.к. не имеет денежного выражения.

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Бюджет запасов готовой продукции на конец периода 109

**Бюджет запасов готовой продукции на конец периода содержит информацию, необходимую для подготовки двух значительных финансовых документов основного бюджета:**

- **прогнозного отчета о прибыли - в части подготовки данных о производственной себестоимости реализованной продукции,**
- **прогнозного баланса - в части подготовки данных о состоянии запасов готовой продукции на конец планируемого периода.**

**Для предприятий с продолжительным производственным циклом необходимо учитывать объем незавершенного производства, который также будет учитываться в балансе на конец планируемого периода.**

# Бюджет затрат на реализацию 110 и управление

**Бюджет расходов на реализацию и управление - это плановый документ, в котором приведены затраты, связанные со сбытом продукции в бюджетном периоде и отражает ожидаемые затраты на управление и обслуживание предприятия вообще.**

**Если количество статей затрат очень велико, этот бюджет можно разделить на два отдельных бюджета:**

- **бюджет затрат на реализацию,**
- **бюджет затрат на управление.**

# Прогнозный отчет о прибыли 111

**Прогнозный отчет о прибыли - это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результат планируемой деятельности.**

**Прогнозный отчет о прибыли составляется для того, чтобы учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.**

**Это единственный отчет, составленный на базе начисления. Его роль вспомогательная и информационная. Он реагирует на любые изменения в законодательстве.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

**Бюджет денежных средств - это плановый документ, который отражает будущие платежи и поступления денег.**

## **Бюджет денежных средств:**

- **Сводит воедино все отрицательные и положительные денежные потоки.**
- **Обязательно содержит финансовый раздел, предусматривающий использование заемных финансовых средств при условии отрицательного денежного потока (дефицита денег).**
- **Обеспечивает реализацию принципа избытка денежных средств (привлеченный кредитный источник должен обеспечить минимально допустимую величину денежного счета).**
- **Должен учитывать задолженности предприятия на начало прогнозируемого периода.**

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

**Прогнозный баланс - форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.**

**Прогнозный баланс необходимо составлять по следующим причинам:**

- **Может вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало.**
- **Служит в качестве инструмента контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период.**
- **Позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей.**

Финансовый результат

Финансовый баланс

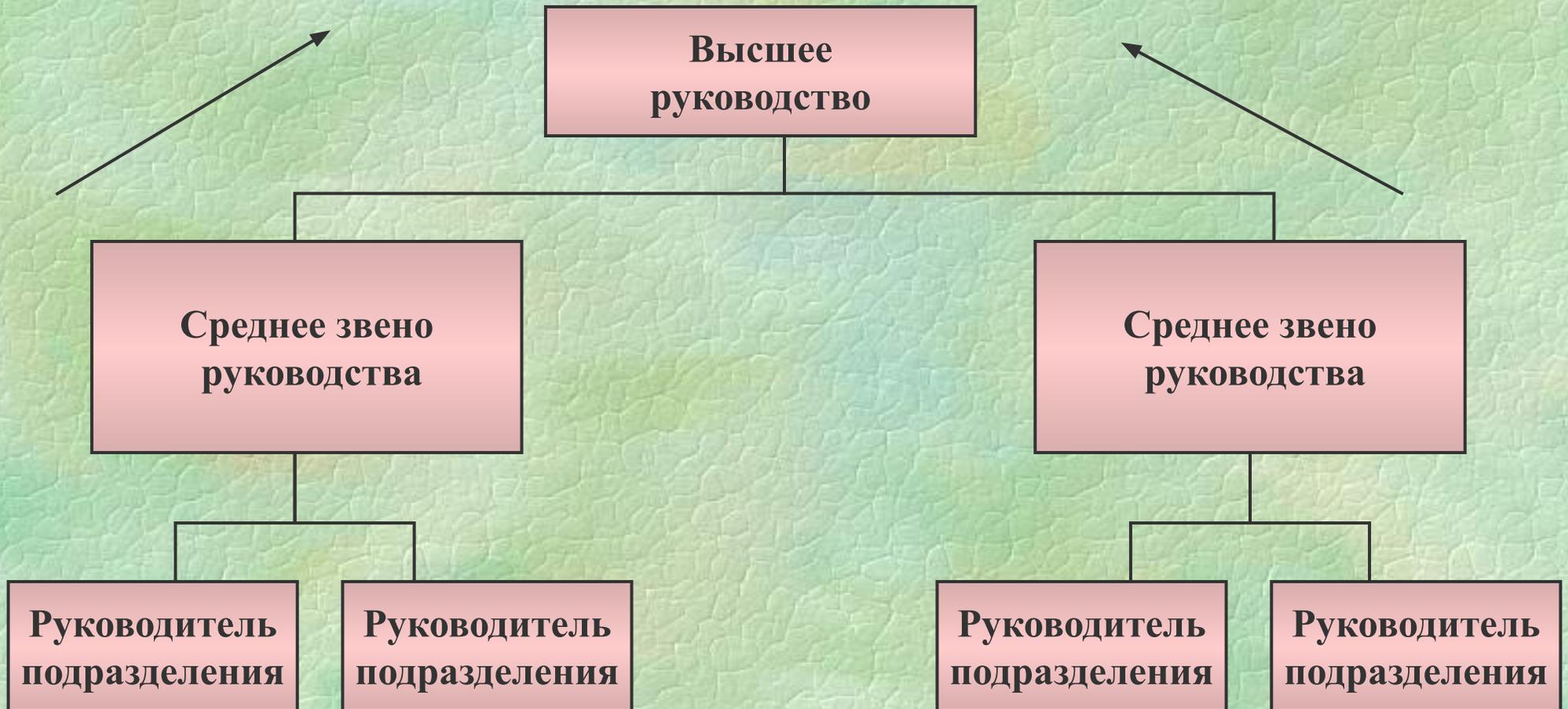
Бюджет денежных средств

Налоги

График оплаты налоговых  
обязательств

Коэффициентный анализ

# Схема разработки основного бюджета



Установление общих целей развития предприятия  
(осуществляется на уровне высшего руководства)

Прогноз обоснования объемов продаж

Конкретизация общих целей и определение задач для каждого  
отдельного подразделения: подготовка отделами и подразделениями  
оперативных бюджетов (обычно на год)

Анализ подготовленных бюджетов высшим руководством  
и их корректировка

Подготовка основного бюджета

**Бюджетный комитет - это постоянно действующая группа менеджеров, которая занимается тщательной проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании.**

## **Функции бюджетного комитета:**

- **разработка внутренних стандартов бюджетирования,**
- **анализ бюджетных оценок, предложенных руководителями подразделений, их утверждение,**
- **анализ предложенных бюджетов, подготовка рекомендаций,**
- **обеспечение процесса разработки бюджета на предприятии,**
- **контроль выполнения бюджета.**

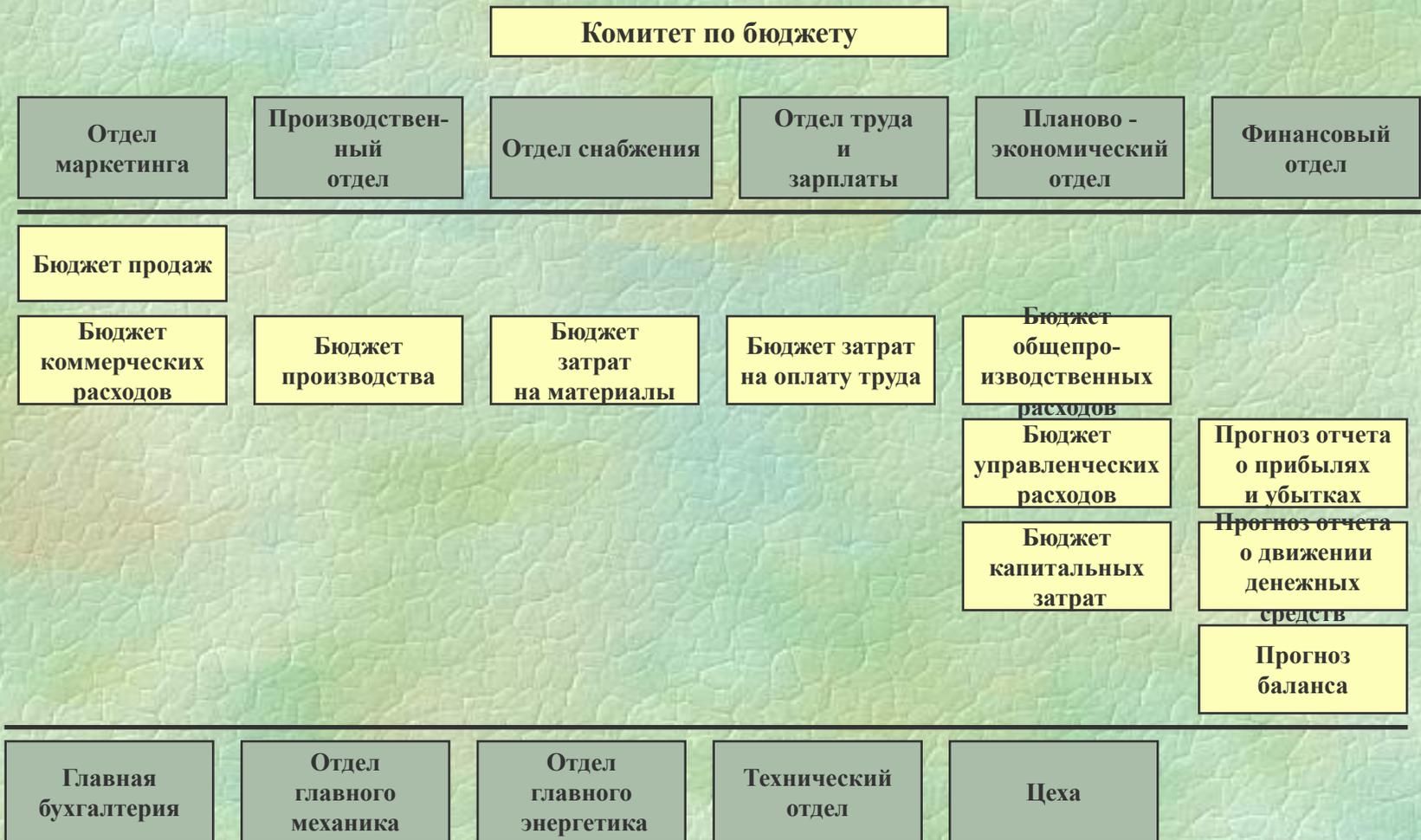
Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Управление бюджетированием 118

Отделы,  
отвечающие  
за  
подготовку  
бюджета

Бюджетные  
документы  
в порядке  
их  
подготовки

Отделы,  
участвующие  
в подготовке  
бюджета

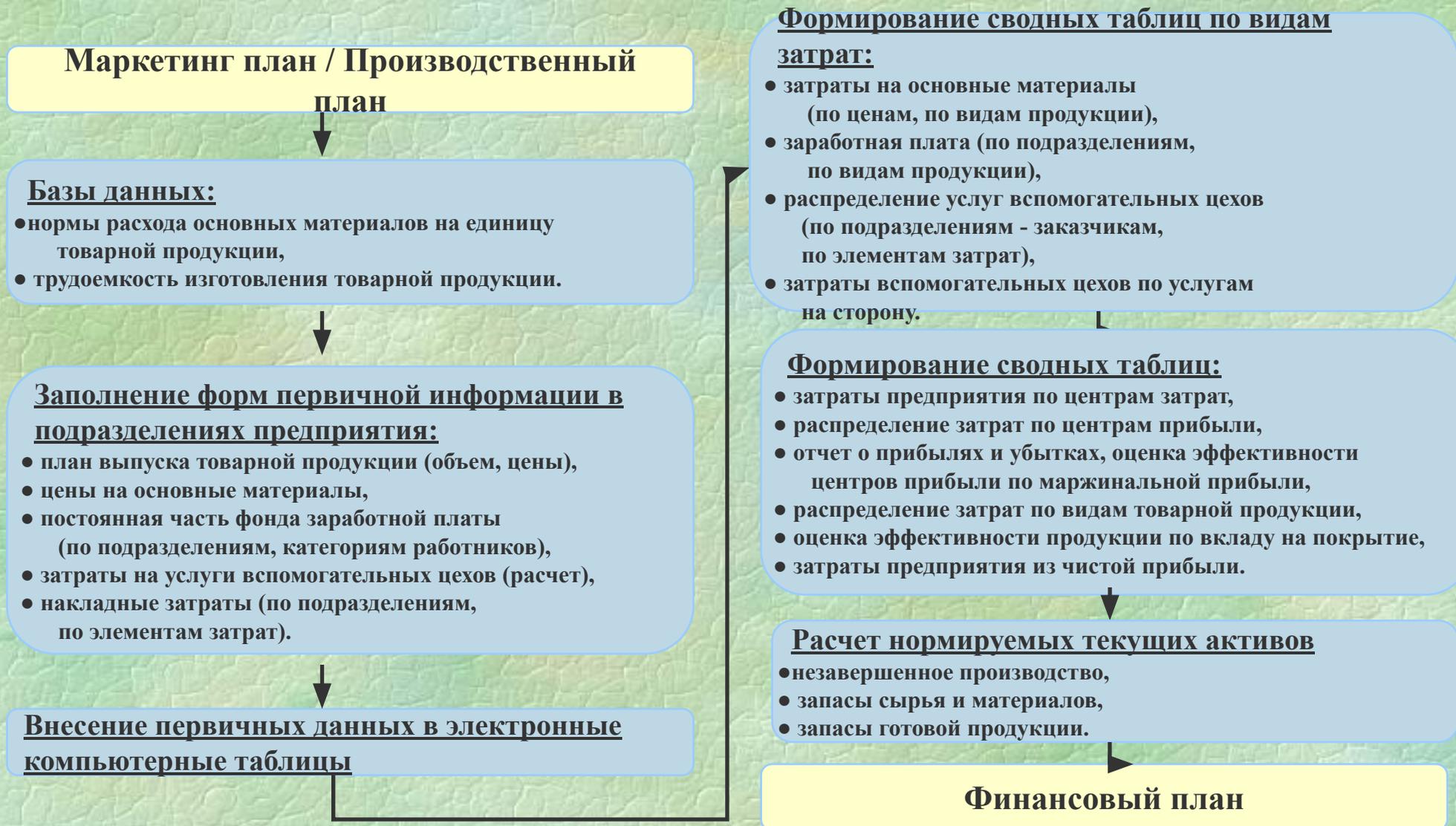


# Управление бюджетированием119 (пример)



# Управление бюджетированием (пример)<sup>120</sup>

## Блок - схема формирования плановых таблиц



# Критические факторы неопределенности бюджетного процесса

121

- 1. Изменение объемов продаж**
- 2. Изменение цены на единицу продукции**
- 3. Изменение цен на сырье**
- 4. Изменение цен на электроэнергию (ресурсы)**
- 5. Изменение оплаты труда**
- 6. Изменение налогов и других обязательных платежей**

# Критические факторы неопределенности бюджетного процесса (пример) 122

Уровни факторов	Результат
оптимальный	(денежный поток) грн.
номинальный	90 000 грн.
пессимистический	-10 000 грн.

## 4. Технология составления бюджета предприятия

# Технология составления бюджета предприятия 124

## Исходные данные:

1. Баланс компании
2. Прогноз сбыта и цен
3. Состояние запасов готовой продукции
4. Состояние товаро - материальных запасов
5. Оплата труда основного персонала
6. Накладные затраты
7. Затраты на реализацию и управление
8. Инвестиционная деятельность
9. Дополнительная информация
10. Форматы бюджетов:
  - 10.1. Прогноз выручки
  - 10.2. План выпуска продукции
  - 10.3. План потребления основных материалов
  - 10.4. План оплаты основного персонала
  - 10.5. Бюджет накладных затрат
  - 10.6. Бюджет конечных запасов продукции
  - 10.7. Затраты на реализацию и управление
  - 10.8. Прогнозный отчет о прибыли
  - 10.9. Бюджет денежных средств
  - 10.10. Прогнозный баланс

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Баланс компании

125

## **Активы:**

Оборотные активы:		
Денежные средства	42 500	
Счета дебиторов	90 000	
Запасы сырья (а)	4 200	7 000 кг
Запасы готовой продукции (б)	26 000	2000 штук
<b>Всего оборотные активы</b>	<b>162 700</b>	
Основные средства		
Земля	80 000	
Сооружения и оборудование	700 000	
Накопленная амортизация	(292 000)	
Сооружения и оборудования нетто	408 000	
<b>Итого активы</b>	<b>650 700</b>	

## Обязательства:

Текущие обязательства	
Счета к оплате	25 800
Акционерный капитал:	
Обыкновенные акции, без номинала	175 000
Нераспределенная прибыль	449 900
<b>Всего акционерный капитал</b>	<b>624 900</b>
<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>650 700</b>

## Примечание:

- а) запасы сырья отражены в стоимостной (4200) и количественной форме (7000 кг)
- б) запасы готовой продукции отражены в стоимостной (26000) и количественной форме (2000 штук)

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

Исходные данные для данного прогноза получены из отдела маркетинга, как результат анализа исследования рынка потребления производимого продукта.

Данные ожидаемого объема продаж и цены за единицу продукта представлены поквартально.

Оплата потребителями будет производиться по следующей схеме:

70% оплаты в квартале реализации

30% оплаты в следующем квартале

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем	10 000	30 000	40 000	20 000
Ожидаемая цена единицы	20.00	20.00	20.00	20.00
Доля оплаты в данном квартале	70%	30%		

## Состояние запасов готовой продукции

Планируемый остаток готовой продукции на конец каждого квартала составит **20%** от объема сбыта в следующем квартале.

Запасы сырья на начало года - **7000 кг.**

На конец года запланирован остаток в количестве **3000 штук.**

## Состояние товаро - материальных запасов

Требуемый объем материала на единицу продукции - **5 кг.**

Цена 1 кг сырья - **0,60**

Необходимый остаток на конец каждого квартала - **10%** от потребности будущего периода.

Запасы готовой продукции на начало года - **2000 штук.**

На конец года необходимый запас сырья - **7500 кг.**

Оплата за сырье будет производиться по следующей схеме:

**50%** в данном квартале

**50%** в следующем квартале

# Оплата труда основного персонала

128

Стоимость одного часа работы основного персонала - 7,50.

Затраты труда основного персонала на 1 единицу продукта - 0,8 часа.

## Накладные затраты

Накладные переменные затраты составляют 2,00 на 1 час работы основного персонала.

Накладные постоянные затраты составляют 60600 в квартал (в том числе амортизация 15000).

## Затраты на реализацию и управление

Переменные на единицу продукции - 1,80.

Постоянные затраты приведены по каждому кварталу

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40 000	40 000	40 000	40 000
Зарплата управляющих	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховка		1 900	37 750	
Налог на недвижимость				18 150

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Инвестиционная деятельность 29

**Компания планирует произвести закупку оборудования на сумму 50000 по следующей схеме:**

**в 1 квартале - на 30000**

**во 2 квартале - на 20000**

## Дополнительная информация

**Годовой процент за кредит 10%**

**Ставка налога на прибыль 30%**

**Компания планирует выплатить 40000 дивидендов в год равными долями каждый квартал.**

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Ожидаемая цена единицы продукции	20	20	20	20	
Выручка за реализованную продукцию	200000	600000	800000	400000	2000000
График поступления денежных средств					
Счета дебиторов на начало года	90000				90000
Приток денег от продаж 1 квартала	140000	60000			200000
Приток денег от продаж 2 квартала		420000	180000		600000
Приток денег от продаж 3 квартала			560000	240000	800000
Приток денег от продаж 4 квартала				280000	280000
Итого поступление денег	230000	480000	740000	520000	1970000

# План выпуска продукции 131

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Запасы на конец квартала	6 000	8 000	4 000	3 000	3 000
Требуемый объем продукции	16 000	38 000	44 000	23 000	103 000
Минус запасы на начало периода	2 000	6 000	8 000	4 000	2 000
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000

# План потребления основных материалов

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14 000	32 000	36 000	19 000	101 000
Треб. Объем материалов на ед. продукции	5	5	5	5	5
Треб. Объем материалов на период	70 000	160 000	180 000	95 000	505 000
Запасы материалов на конец периода	16 000	18 000	9 500	7 500	7 500
Общая потребность в материалах	86 000	178 000	189 500	102 500	512 500
Запасы материалов на начало периода	7 000	16 000	18 000	9 500	7 000
Закупки материалов (кг)	79 000	162 000	171 500	93 000	505 500
Стоимость закупок материалов	47400	97200	102900	55800	303300
<i>График платежей за материалы</i>					
Счета кредиторов на начало года	25800				25800
Оплата за материалы 1 квартала	23700	23700			47400
Оплата за материалы 2 квартала		48600	48600		97200
Оплата за материалы 3 квартала			51450	51450	102900
Оплата за материалы 4 квартала				27900	27900
<i>Платежи всего</i>	49500	72300	100050	79350	301200

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# План оплаты основного персонала 133

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции	14000	32000	36000	19000	101000
Затраты труда основного персонала	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Итого затраты труда персонала	11200	25600	28800	15200	80800
Стоимость одного часа	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
Затраты на оплату основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала	11 200	25 600	28 800	15 200	80 800
Норма переменных наклад. затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Планируемые перемен. наклад. затраты	22400	51200	57600	30400	161600
Планируемые постоянные затраты	60600	60600	60600	60600	242400
Итого накладных затрат	83000	111800	118200	91000	404000
Амортизация	15000	15000	15000	15000	60000
Оплата накладных затрат	68000	96800	103200	76000	344000

# Бюджет конечных запасов продукции 135

<i>Статьи</i>	<i>Количество</i>	<i>Затраты</i>	<i>Всего</i>
Затраты на единицу продукции:			
Основные материалы (кг)	5	0.60	3.00
Затраты труда основного персонала	0.8	7.50	6.00
Накладные затраты (на час)	0.8	5.00	4.00
Итого			13.00
Запас продукции на конец года			39000

# Затраты на реализацию и управление

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем сбыта	10 000	30 000	40 000	20 000	100 000
Переменные на единицу продукции	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
<i>Планируемые переменные затраты</i>	18000	54000	72000	36000	180000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама	40000	40000	40000	40000	160000
Зарплата управляющих	35000	35000	35000	35000	140000
Страховка	0	1900	37750	0	39650
Налог на недвижимость	0	0	0	18150	18150
Итого постоянных затрат	75000	76900	112750	93150	357800
Всего планируемые затраты	93000	130900	184750	129150	537800

# Прогнозный отчет о прибыли 137

Выручка за продукцию	2000000
Себестоимость реализованной продукции	1300000
Валовая прибыль	700000
Затраты на сбыт и управление	537800
Прибыль до процентов и налогов	162200
Проценты за кредит	0
Прибыль до выплаты налогов	162200
Налог на прибыль	48660
Чистая прибыль	113540

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42500	-74165	-128330	-14495	42500
<i>Поступление денежных средств</i>					
От потребителей	230000	480000	740000	520000	1970000
Денежные средства в распоряжении	272500	405835	611670	505505	2012500
<i>Расходование денежных средств</i>					
На основные материалы	49500	72300	100050	79350	301200
На оплату труда основного персонала	84000	192000	216000	114000	606000
Производственные накладные затраты	68000	96800	103200	76000	344000
Затраты на сбыт и управление	93000	130900	184750	129150	537800
Налог на прибыль	12165	12165	12165	12165	48660
Покупка оборудования	30000	20000	0	0	50000
Дивиденды	10000	10000	10000	10000	40000
Всего	346665	534165	626165	420665	1927660
<i>Избыток (дефицит) денежных средств</i>					
	-74165	-128330	-14495	84840	84840
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды					0
Погашение ссуды					0
Выплата процентов					0
Итого	0	0	0	0	0
Денежные средства на конец периода	-74165	-128330	-14495	84840	84840

# Бюджет денежных средств (дополнительная информация)

139

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42 500	46 773	33 545	40 818	42 500
<i>Поступление денежных средств в</i>					
от потребителей	230 000	480 000	740 000	520 000	1 970 000
Денежные средства в распоряжении	<u>272 500</u>	<u>526 773</u>	<u>773 545</u>	<u>560 818</u>	<u>2 012 500</u>
<i>Расходование денежных средств в</i>					
на основные материалы	49 500	72 300	100 050	79 350	301 200
на оплату труда основного персонала	84 000	192 000	216 000	114 000	606 000
производственные накладные затраты	68 000	96 800	103 200	76 000	344 000
затраты на сбыт и управление	93 000	130 900	184 750	129 150	537 800
налог на прибыль	11 228	11 228	11 228	11 228	44 910
покупка оборудования	30 000	20 000	-	-	50 000
дивиденды	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Всего	345 728	533 228	625 228	419 728	1 923 910
<i>Избыток (дефицит) денежных средств в</i>	<i>(73 228)</i>	<i>(6 455)</i>	<i>148 318</i>	<i>141 090</i>	<i>88 590</i>
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды	120 000	40 000			160 000
Погашение ссуды			(100 000)	(60 000)	(160 000)
Выплата процентов			(7 500)	(5 000)	(12 500)
Итого	120 000	40 000	(107 500)	(65 000)	(12 500)
Денежные средства на конец периода	46 773	33 545	40 818	76 090	76 090

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций

# Прогнозный баланс

140

<i>Активы:</i>	<b>1 января</b>	<b>31 декабря</b>
<i>Оборотные активы:</i>		
Денежные средства	42500	84840
Счета дебиторов	90000	120000
Запасы сырья	4200	4500
Запасы готовой продукции	26000	39000
Всего оборотные активы	162700	248340
<i>Основные средства</i>		
Земля	80000	80000
Сооружения и оборудование	700000	750000
Накопленная амортизация	-292000	-352000
Сооружения и оборудование нетто	408000	398000
<b>Итого активы</b>	<b>650700</b>	<b>726340</b>
<i>Обязательства:</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25800	27900
Банковский кредит		0
<i>Акционерный капитал:</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175000	175000
Нераспределенная прибыль	449900	523440
Всего акционерный капитал	624900	698440
<b>Итого обязательства и капитал</b>	<b>650700</b>	<b>726340</b>
<b>Проверка баланса</b>	<b>OK</b>	<b>OK</b>

Савчук В.П. - Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций