

Управление финансами и бюджетирование



Жизненный цикл организации

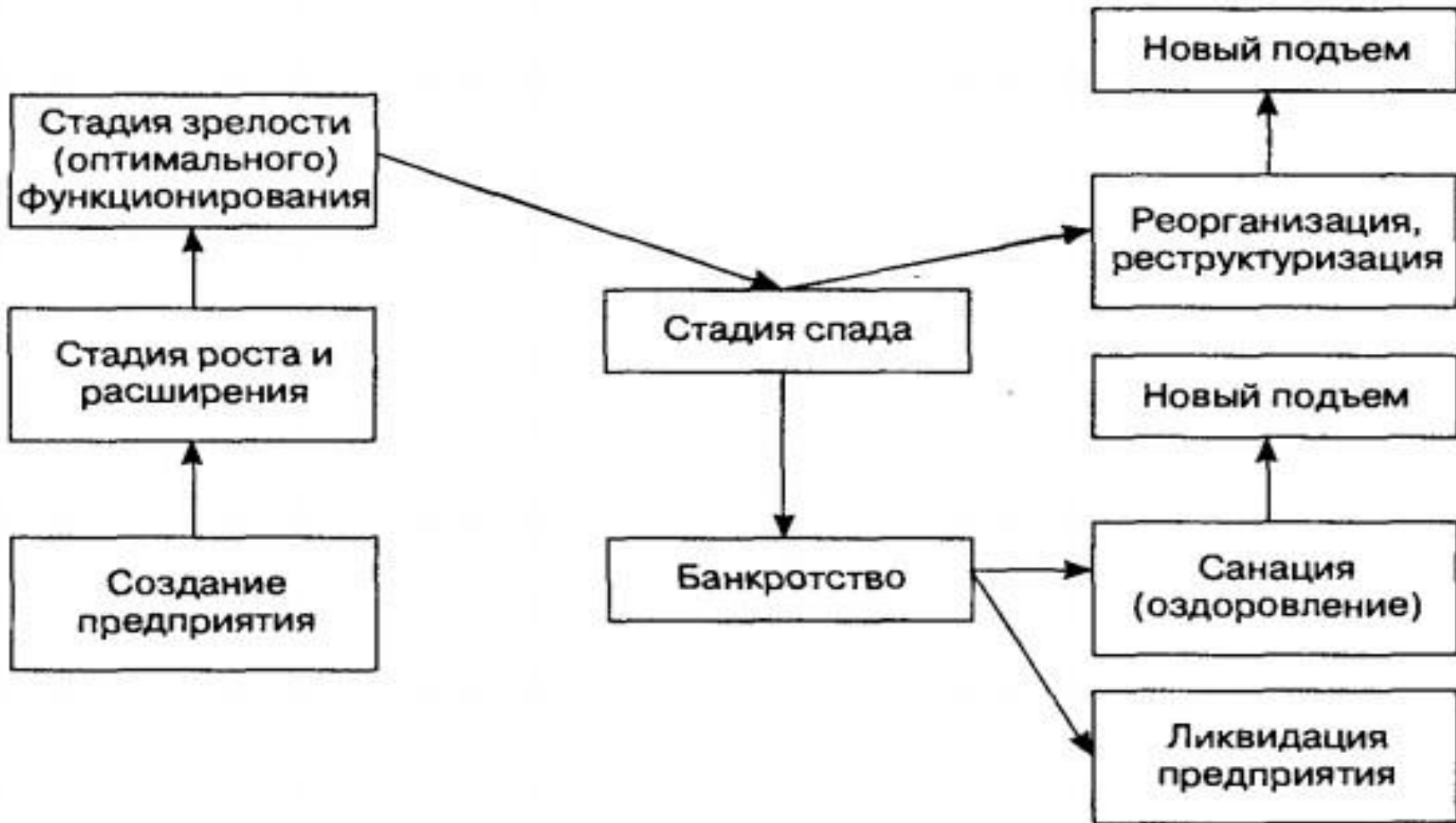


Схема принятия решения об управлении финансовыми потоками на предприятии

Определить, куда вкладывать

Определить источник финансирования

Собственно
е
производств

Внешние
объекты

Собственны
е средства

Заемные
средства

- Наука
- Производство

- Запасы
- Авансовые выплаты

- Займы
- Акции

- Валюта
- Производство

- Прибыль
- Амортизация

- Акции
- Продажа собственности

- Кредиты
- Внешние инвестиции

- Облигации
- Векселя

Структура капитала предприятия

Основной
капитал
(внеоборотные
активы)

Основные средства
Долгосрочные вложения
(незавершенное производство)
Нематериальные активы

Оборотный
капитал
(текущие
активы)

- Запасы и затраты
- Дебиторская задолженность
- Краткосрочные финансовые вложения
- Денежные средства

Управление активами предприятия

Эффективное управление активами –
это один из самых важных источников
финансовых средств для компании

ВСЕГДА есть возможность для
повышения эффективности
использования активов

Управление основными средствами



- ✓ Продажа основных средств, превышающих потребности компании
- ✓ Заключение соглашений на продажу собственности с последующей сдачей ее в аренду бывшему владельцу
- ✓ Аренда и прокат вместо покупки основных средств
- ✓ Заключение субподрядных договоров по производству отдельных узлов и компонентов производимой основной продукции
- ✓ Продажа неприбыльных подразделений компании либо их ликвидация
- ✓ Отделение подразделений от компании

Оборотный капитал – краткосрочные активы за вычетом сумм, причитающихся третьим лицам за ценности, поставленные для текущего или долгосрочного пользования

Структура оборотного капитала

- Товарно-материальные запасы
- Средства к получению или дебиторская задолженность
- Денежные средства в кассе, на расчетном счете
- Краткосрочная кредиторская задолженность

При принятии решения об инвестировании средств в оборотный капитал необходимо учитывать:

1. Основные характеристики каждого элемента основного капитала и как он используется в бизнесе
2. Стоимость каждого уровня вложений в элемент оборотного капитала и получаемый доход от инвестиций
3. Риски, возникающие при вложении средств в оборотный капитал

Часть вторая



Управление затратами.
Управление запасами и
финансовая политика
предприятия

Издержки, затраты

Издержки - суммарные "жертвы" организации, связанные с выполнением тех или иных операций.

Издержки бывают:

- Явные (расчетные) - выраженные в денежной форме фактические затраты на приобретение ресурсов для производства и продажи продукции, работ, услуг.
- Вмененные (альтернативные) - упущенная выгода организации, которая могла бы быть получена при выборе альтернативных вариантов осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности.

Затраты - это явные (фактически произведенные) издержки организации.

Расходы - уменьшение (фактическое использование) ресурсов или увеличение долговых обязательств организации.

Себестоимость - стоимостная оценка текущих затрат природных, трудовых и денежных ресурсов на производство и реализацию продукции.

В себестоимость включаются:

- затраты, связанные с предпринимательской деятельностью,
- затраты, которые относятся только к деятельности самого предприятия,
- затраты, связанные с производством и реализацией конкретного вида продукции,
- затраты документально обоснованные,
- затраты, установленные законодательно государством,
- затраты включают в том отчетном периоде, к которому они относятся, не зависимо от времени оплаты

Виды себестоимости



От оперативного формирования

- Фактическая
- Плановая

От полноты включения расходов

- Цеховая
- Производственная (общезаводская)
- Полная (производственная + по реализации)

От объема продукции

- Единицы продукции
- Всего объема производства

От степени готовности продукции

- Валовой продукции
- Товарной продукции
- Реализованной продукции

Нормативный метод

Используется в отраслях обрабатывающей промышленности с массовым и серийным производством разнообразной и сложной продукции (машиностроение, металлообработка, швейное, обувное, мебельное производство и другие).

Отдельные виды затрат на производство учитывают по текущим нормам, предусмотренным **нормативными калькуляциями**; обособленно ведут оперативный учет отклонений фактических затрат от текущих норм с указанием места возникновения отклонений, причин и виновников их образования; учитывают изменения, вносимые в текущие нормы затрат в результате внедрения организационно-технических мероприятий, и определяют влияние этих изменений на себестоимость продукции. Отклонения определяются методом документирования или при помощи инвентаризации.

Попередельный метод

Используется в массовых производствах с последовательной переработкой сырья и материалов (нефтепереработка, металлургия, химическая, текстильная промышленность и др.), которая осуществляется в несколько стадий (фаз, переделов).

Прямые издержки производства формируются (отражаются в учете) не по видам продукции, а по переделам. Отдельно исчисляется себестоимость продукции каждого передела (даже если речь идет о выпуске нескольких видов продукции). Косвенные расходы распределяются пропорционально установленным базам. Перечень переделов обуславливается особенностями технологического процесса.

Продукция, полученная в каждом переделе (кроме последнего) является полуфабрикатом собственного производства. Поэтому различают полуфабрикатный и бесполуфабрикатный варианты исчисления себестоимости.

Позаказный метод

Используется при индивидуальном и мелкосерийном производстве сложных изделий (судоостроение, машиностроение).

На предприятии путем заполнения специальных бланков открываются заказы. Принятые к исполнению заказы регистрируются и им присваивается номер. После открытия заказа вся документация по нему составляется с указанием кода заказа. Копия извещения об открытии заказа передается в бухгалтерию, где составляется карта аналитического учета издержек производства по заказу.

Прямые основные издержки производства учитываются в разрезе калькуляционных статей по производственным заказам. Остальные издержки учитываются по местам возникновения и в дальнейшем включаются в себестоимость заказов путем распределения. До выполнения заказа все производственные расходы, которые к нему относятся, считаются незавершенным производством.

По окончании работ заказ закрывается. Определяется индивидуальная себестоимость единицы продукции (заказа).

Часть третья



Анализ финансового
СОСТОЯНИЯ

Задачи финансового анализа



Основная задача - это ответить на вопросы:

- ✓ Насколько прибыльно предприятие?
- ✓ Насколько рационально используются ресурсы?
- ✓ Насколько эффективно используются денежные средства?
- ✓ Может ли предприятие выполнить все свои обязательства?

Этапы анализа



Обзор финансово-хозяйственного положения
(характеристика направленности деятельности,
выделение неблагоприятных статей отчетности)

Оценка экономического потенциала
(имущественного и финансового положения,
ликвидности и платежеспособности)

Оценка результативности (рентабельности,
оборачиваемости активов, инвестиционной
привлекательности)

Виды анализа

- *Внутренний и внешний*
- *Полный и частичный*
- *Комплексный и целевой*
- *Предварительный и фундаментальный*
- *Экспресс-анализ*
- *Общий и структурного подразделения*
- *Оперативный и итоговый*

Методики проведения анализа



Динамический
(сопоставление
показателей в
динамике их
поведения)

Структурный
(сопоставление
структуры
значения
показателей)

Сравнительный
(сопоставление
показателей)

Параметрический
(вычисление
финансовых
коэффициентов)

Интегральный
(комплексные
методы анализа)

Основные коэффициенты, применяемые для финансового анализа

- Прибыль и прибыльность, коэффициенты рентабельности
- Коэффициенты эффективности управления
- Коэффициенты деловой активности
- Коэффициенты ликвидности
- Коэффициенты финансовой зависимости

Часть 4



Калькуляция
себестоимости

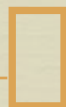
Калькулирование себестоимости единицы
продукции может выполняться одним из
следующих способов:



- Прямого расчета
- Пропорционального распределения
- Исключения стоимости побочной продукции
- Суммирования издержек производства
- Нормативного способа
- Комбинированного способа

Способ прямого расчета

Все учтенные по калькуляционным статьям издержки производства делятся на количество единиц выпущенной продукции.

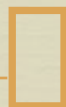


Способ пропорционального распределения

Издержки производства распределяются на отдельные виды продукции пропорционально экономически обоснованной базе. Выбор базы зависит от особенностей производства и выпускаемой продукции.

Способ исключения стоимости побочной продукции

Получаемые в основном производстве продукты делятся на основные и побочные. На себестоимость побочных продуктов калькуляция не составляется, а из общей суммы издержек основного производства исключается стоимость побочной продукции по заранее установленным ценам. Побочная продукция может оцениваться по продажным ценам или по покупным ценам на сырье и материалы.



Способ суммирования издержек производства

Себестоимость единицы продукции определяется путем суммирования издержек производства по отдельным частям изделия или процессам его изготовления.

Нормативный способ

Составная часть нормативного метода учета себестоимости.

Основан на применении калькуляции нормативной себестоимости единицы продукции и учете отклонений от норм и нормативов.



Комбинированный способ

Применяется, когда одни из вышеперечисленных способов применить невозможно. Представляет собой сочетание нескольких способов.

Часть пятая



Оценка инвестиций.
Бюджетирование

Классификация и виды инвестиций



- **интеллектуальные** — направлены на подготовку и переподготовку специалистов на курсах, передачу опыта, лицензий и нововведений, совместные научные разработки;
- **капиталлообразующие** — затраты на капитальный ремонт, приобретение земельных участков;
- **прямые** — инвестиции, сделанные юридическими и физическими лицами, имеющими право на участие в управлении предприятием и полностью владеющими предприятием или контролирующими не менее 10% акций или акционерного капитала предприятия;
- **портфельные** — не дающие право вкладчикам влиять на работу фирм и компаний, вкладываемые в долгосрочные ценные бумаги, покупку акций;

- **реальные** — долгосрочные вложения средств в отрасли материального производства;
- **финансовые** — долговые обязательства государства;
- **тезаврационные** — так называются инвестиции, осуществляемые с целью накопления сокровищ. Они включают вложения в золото, серебро, другие драгоценные металлы, драгоценные камни и изделия из них, а также в предметы коллекционного спроса. Общей специфической чертой этих инвестиций является отсутствие текущего дохода по ним.

Признаки инвестиций



- осуществление вложений инвесторами, которые имеют собственные цели;
- способность инвестиций приносить доход;
- целенаправленный характер вложения капитала в объекты и инструменты инвестирования;
- определенный срок вложения средств;
- использование разных инвестиционных ресурсов, характеризующихся в процессе осуществления спросом, предложением и ценой.

Бюджет – это план на определенный период в количественных (обычно денежных) показателях, составленный с целью эффективного достижения стратегических ориентиров.

Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов.

Рассмотрим основные принципы, на которые необходимо обратить внимание компании, рассчитывающей на успешное внедрение бюджетирования.

Три составляющих успеха

- 1) Бюджетирование должно осуществляться по заранее утвержденным правилам;

Конечные бюджетные формы



Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы:

- ❖ бюджет доходов и расходов;
- ❖ бюджет движения денежных средств;
- ❖ прогнозный баланс.

Основные правила, соблюдать которые должна любая компания



Принцип «скольжения»

Обязательность исполнения

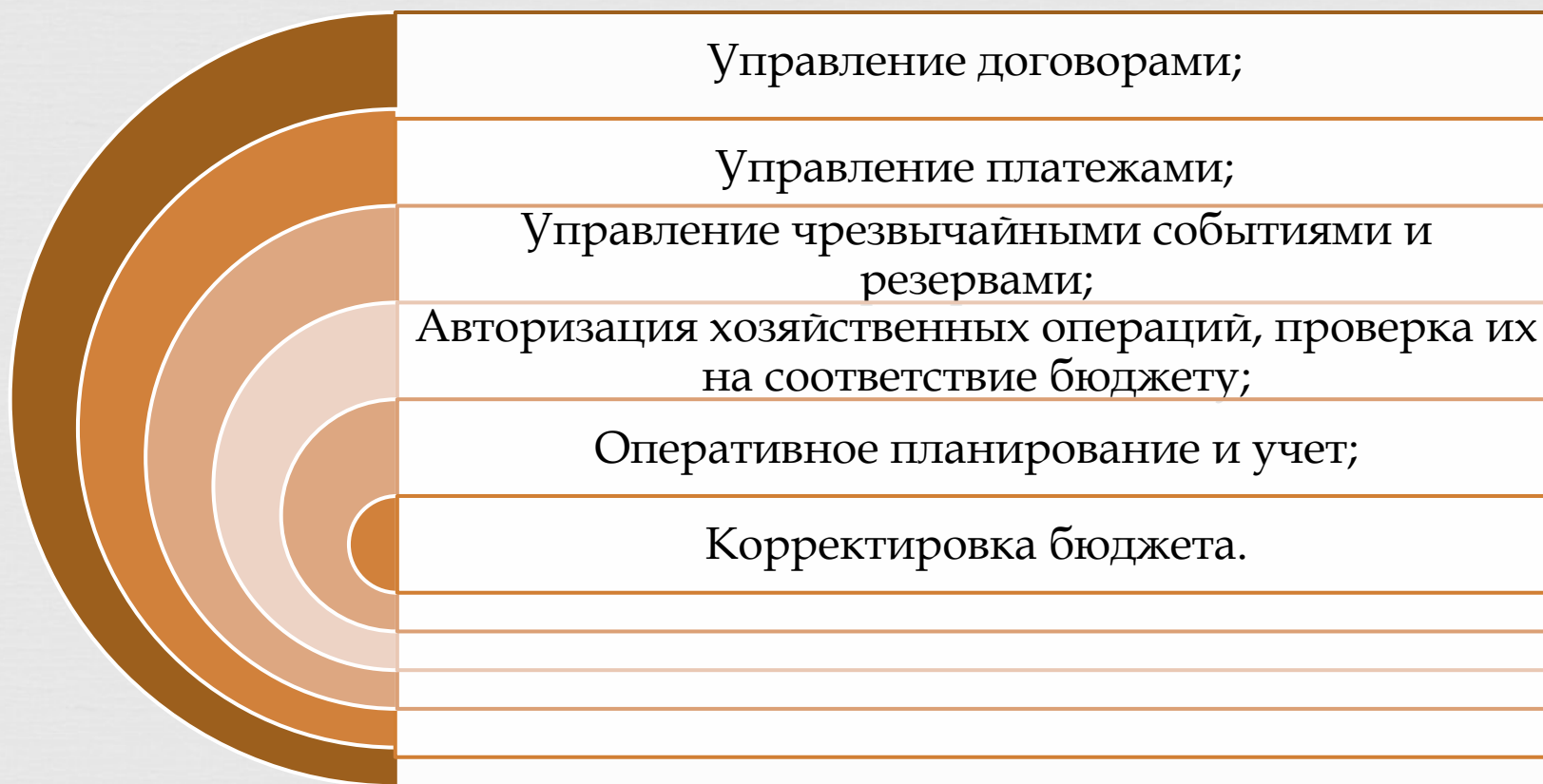
Единые стандарты

Принцип детализации расходов

Принцип «финансовой структуры»

«Прозрачность» информации

Условно можно выделить следующие основные процедуры исполнения бюджета:



Определение приоритетов исполнения платежей



К платежам «первого приоритета», или обязательным платежам, как правило, относят:

- ✓ заработную плату персонала;
- ✓ налоговые платежи;
- ✓ погашение кредитных обязательств перед основными поставщиками (электроэнергия, сырье, материалы);
- ✓ погашение кредитов, полученных в банке;
- ✓ другие платежи (лизинговые платежи, выплаты по реструктуризированной задолженности, выплаты дивидендов и т. д.).

К группе платежей «второго приоритета» в большинстве случаев относят:

- премии, вознаграждения по итогам года;
- платежи прочим кредиторам;
- закупки по неосновной деятельности и другие платежи.

Примеры бюджетных форм



| Поступления | План | Факт | Откл. |
|--|------|------|-------|
| От продаж | | | |
| Прочие операционные поступления от дебиторской задолженности | | | |
| Заемные средства | | | |
| Собственные средства | | | |
| РАСХОДЫ | | | |
| Прямые переменные расходы | | | |
| Постоянные издержки | | | |
| Расходы на рекламу и инвестиции | | | |
| Погашения кредитов | | | |
| БАЛАНС поступлений и расходов | | | |
| Остаток денежных средств на конец отчетного периода | | | |
| Операционная маржа | | | |

Пример формирования платежной позиции в виде сметы



| Статьи | План | Выполнени е |
|---------------------------------|------|----------------|
| Аренда офисных помещений | | |
| Аренда торговых помещений | | |
| Заработная плата и начисления | | |
| Коммунальные платежи | | |
| Телефонные переговоры | | |
| Интернет | | |
| Почтовые расходы | | |
| Прочие эксплуатационные расходы | | |
| ИТОГО | | |

$Z_{\text{пер}} * \text{Опрод} + Z_{\text{пост}}$, где:

$Z_{\text{пер}}$ – переменные затраты на единицу продукции;

Опрод – объем продаж;

$Z_{\text{пост}}$ – бюджетные постоянные затраты.

Исходные данные для составления финансового плана

Краткое название проекта - _____

Организационно-правовая форма: Индивидуальный предприниматель без образования юридического лица
 Система налогообложения: Упрощенная
 Объект налогообложения: Доходы, уменьшенные на величину расходов (прибыль)
 Вид деятельности: Производство

| Статьи расходов и доходов | Интервал планирования, мес. | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Источники финансирования, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| в том числе: | | | | | | | | | | | | | |
| собственные средства | | | | | | | | | | | | | |
| займы, кредиты | | | | | | | | | | | | | |
| субсидии | | | | | | | | | | | | | |
| иные источники | | | | | | | | | | | | | |
| Выручка от реализации, всего: | | | | | | | | | | | | | |
| Расходы: | | | | | | | | | | | | | |
| Капитальные затраты, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| в т.ч. | | | | | | | | | | | | | |
| Расходы на закупку сырья (с НДС) | | | | | | | | | | | | | |
| Зарплата наемного персонала | | | | | | | | | | | | | |
| Иные переменные расходы, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| в т.ч. | | | | | | | | | | | | | |
| Арендная плата | | | | | | | | | | | | | |
| Хозяйственные расходы | | | | | | | | | | | | | |
| Расходы на рекламу | | | | | | | | | | | | | |
| Коммунальные услуги | | | | | | | | | | | | | |
| Расходы на содержание транспорта | | | | | | | | | | | | | |
| Амортизация | | | | | | | | | | | | | |
| Ремонт | | | | | | | | | | | | | |
| Организационные расходы | | | | | | | | | | | | | |
| Иные постоянные расходы, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| в т.ч. | | | | | | | | | | | | | |
| Выплаты по кредитам, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| в т.ч. погашение кредита | | | | | | | | | | | | | |
| проценты по кредиту | | | | | | | | | | | | | |
| Прочие расходы, всего: | | | | | | | | | | | | | |

| Виды налогов | базовые ставки | уточнен. ставки | уточнен. нал.база |
|--|----------------|-----------------|-------------------|
| Взносы на обязательное пенсионное страхование | 14,0% | | |
| Страховой взнос на обязательное социальное страхование | 0,2% | | |
| Единый налог на доходы, уменьшенные на величину расходов | 15,0% | | |

Предприниматель

ФИО _____

Подпись: _____

План финансовых результатов деятельности

| № пп | Статьи расходов и доходов | Интервал планирования, мес. | | | | | | | | | | | | ВСЕГО: | |
|------|--|-----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 1. | Выручка от реализации | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. | Текущие затраты, всего: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. | Взносы на обязательное пенсионное страхование | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4. | Обязательное соц страхование от несчастных случаев | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. | Доходы за вычетом расходов | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 6. | Сумма единого налога (при наличии прибыли) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7. | Минимальный налог (при наличии убытка) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 8. | Чистый доход предпринимателя (5-6-7) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 9. | То же нарастающим итогом | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

План движения денежных средств

| № пп | Статьи расходов и доходов | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | ВСЕГО |
|------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|-------|
| 1. | Остаток денежных средств на начало месяца | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 2. | Источники финансирования (собственные средства, займы, кредиты, субсидия и т.д.) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 3. | Поступления от реализации | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 4. | Итого поступления (2+3) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5. | Расходы организационного периода, всего в том числе: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Капитальные затраты</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Текущие расходы организационного периода</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 6. | Переменные затраты, всего в том числе: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Закупки сырья</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Зар. плата персонала</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Иные переменные расходы</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 7. | Постоянные затраты, всего в том числе: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Плата за аренду</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Хозяйственные расходы</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Расходы на рекламу</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Коммунальные услуги</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Транспортные расходы</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Ремонт</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Организационные расходы</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Иные постоянные и прочие расходы</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 8. | Налоги, всего в том числе: | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Начисления на зар.плату наемного персонала</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| | <i>Единый налог на доходы предпринимателя</i> | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 9. | Выплаты по кредитам и займам | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 10. | Всего расходов (5+6+7+8+9) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 11. | Остаток денежных средств на конец месяца (1+4-10) | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |