

# Тема 7: Финансовое планирование.

*Цель* финансового планирования – обоснование обеспечения воспроизводственного процесса соответствующими финансовыми ресурсами и оценка их эффективности с учётом конечных финансовых результатов.

Задачи финансового планирования:

- Определение объёма и структуры капитала, обеспечивающих функционирование организации в плановом периоде;
- Прогнозирование денежных поступлений и выплат,
- Обоснование рационального движения денежных средств,
- Определение эффективности финансово-хозяйственной деятельности,



# Принципы финансового планирования

- ❖ Принцип соответствия,
- ❖ Принцип постоянства чистого оборотного капитала,
- ❖ Принцип избытка денежных средств,
- ❖ Принцип рентабельности капиталовложений,
- ❖ Принцип сбалансированности риска,
- ❖ Принцип приспособления к потребностям рынка.

Финансовое  
планирование

```
graph TD; A[Финансовое планирование] --> B[Комплексное]; A --> C[Планирование финансовых показателей]; B --> D[Бюджетирование]; C --> E[Финансовое прогнозирование];
```

The diagram is a flowchart illustrating the classification of financial planning. At the top level is 'Финансовое планирование' (Financial Planning) in an orange box. Two blue arrows point downwards from this box to two intermediate blue boxes: 'Комплексное' (Complex) on the left and 'Планирование финансовых показателей' (Financial Indicators Planning) on the right. From the 'Комплексное' box, a light blue arrow points down to an orange box labeled 'Бюджетирование' (Budgeting). From the 'Планирование финансовых показателей' box, a light blue arrow points down to an orange box labeled 'Финансовое прогнозирование' (Financial Forecasting).

Комплексное

Планирование  
финансовых  
показателей

Бюджетирование

Финансовое  
прогнозирование

# Методы прогнозирования

- Расчётно-аналитический,
- Нормативный,
- Балансовый,
- Оптимизации плановых решений,
- Экономико-математическое моделирование.

В прогностических вариантах расчётно-аналитического метода начинают с постановки цели:

Например, ***добиться определённого размера оборота при сохранении существующих параметров структуры капитала.***

**Этапы:**

1. Расчёт основных финансовых показателей и оценка их значений;
2. Определение суммы оборота, обеспечиваемой внутренними темпами прироста;
3. Определение  $НР_d$ ;
4. Расчёт дефицита финансирования;
5. Рациональное распределение дополнительных источников финансирования на СК и ЗК.

Пример

# Исходные данные

СК = 4 млн.

ЗК = 6 млн.

Оборот = 30 млн.

ЕВИТ = 1,8 млн.

$\text{Ц}_{\text{зк}} = 14\%$

$\text{Н}_{\text{п}} = 1/3$

$\text{НР}_{\text{д}} = 0,33$

Согласно прогнозу продаж оборот организации должен возрасти на 20%.

Определить размер источников дополнительного финансирования, соблюдая принципы неизменного показателя финансовой рентабельности в плановом периоде.

# Показатели (факт)

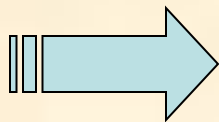
$$P_a = \frac{EBIT}{\text{Оборот}} \times 100\% \times \frac{\text{Оборот}}{\text{Актив}} = \frac{1,8}{30} \times 100\% \times \frac{30}{10} = 6\% \times 3 = 18\%$$

$$\text{ЭФР} = (1 - H_{\Pi})(P_a - Ц_{3К}) \frac{3К}{СК} = (1 - 1/3)(18 - 14) \frac{6}{4} = 4\%$$

$$PCC = (1 - H_{\Pi}) \times P_a + \text{ЭФР} = (1 - 1/3) \times 18 + 4 = 16\%$$

$$B\Pi = PCC \times (1 - H_{PД}) = 16 \times (1 - 0,33) = 10,8\%$$

ВТП = 10,8%

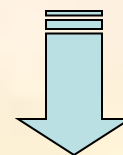


Организация может  
увеличить свой СК на  
10,8% при прочих равных  
условиях

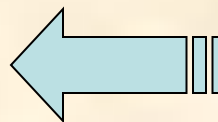
СК<sub>ф</sub> = 4 млн.



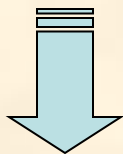
СК<sub>ВТП</sub> = 4,43 млн.



$$\frac{ЗК}{СК} \Downarrow$$



Снижение ЭФР –  
уменьшение РСС

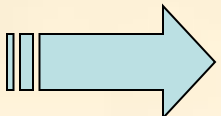


Нужно привлекать  
дополнительные  
заёмные ресурсы



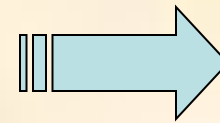
ЗК<sub>ВТП</sub> = 6,65 млн.



При  $KT = \text{const}$    $KT = \frac{\text{Оборот}_{ВТП}}{\text{Актив}_{ВТП}} = 3$

Поскольку  
 $\text{Актив}_{ВТП} = 4,43 + 6,65 = 11,08$  млн.

+ 10,8%



$\text{Оборот}_{ВТП} = 33,24$   
млн.

Требуется  
 $\text{Оборот}_{пл} = 36$  млн.



При  $KT = 3$   
 $\text{Актив}_{пл} = 12$  млн.

Эффект финансового рычага будет неизменен  
при постоянной величине плеча  $ЗК/СК$

$$\frac{ЗК}{СК} = 1,5$$

$$\text{Дефицит} = 12 \text{ млн.} - 11,08 \text{ млн.} = 0,92 \text{ млн.}$$

$$+ЗК = X$$

$$+СК = 0,92 - X$$

$$\frac{6,65 + X}{4,43 + 0,92 - X} = 1,5$$

$$+ЗК = 0,55$$

$$+СК = 0,37$$



Доп. финансирование

$$ЗК - 0,55 + 0,65 = 1,2 \text{ млн.}$$

$$СК - 0,37 \text{ млн.}$$

Одним из самых простых методов определения потребностей во внешнем финансировании является ***балансовый метод***.

Все вычисления делаются на основе трёх предположений:

1. Переменные затраты, текущие активы и текущие обязательства при наращивании объёма продаж на определённое количество процентов увеличиваются в среднем на столько же процентов.
2. Процент увеличения стоимости основных средств рассчитывается в соответствии с технологическими условиями (с учётом наличия недогруженного оборудования, степенью износа и т.п.).
3. Долгосрочные обязательства и акционерный капитал берутся неизменными.

Рассчитывается показатель нераспределённой прибыли в прогнозе, которая состоит из двух компонентов:

- ❖ Нераспределённая прибыль базового периода;
- ❖ Прогнозируемая чистая прибыль ( $ЧП_{\text{ПРОГН}}$ ) минус дивиденд прогнозируемый ( $Д_{\text{ПРОГН}}$ ).

$$ЧП_{\text{ПРОГН}} = \text{Выручка}_{\text{ПРОГН}} \times \text{Чистая рентабельность реал. продукции}$$

$$\text{Чист.рент.реал.пр.} = \frac{ЧП_{\text{ФАКТ}}}{\text{Выручка}_{\text{ФАКТ}}}$$

Прогнозируемый дивиденд рассчитывается следующим образом:

$$D_{\text{ПРОГН}} = ЧП_{\text{ПРОГН}} \times НР_{\text{Д}}$$

$$НР_{\text{Д}} = \frac{\text{Дивиденд}_{\text{ФАКТ}}}{ЧП_{\text{ФАКТ}}}$$

Просчитав все эти прогнозные показатели, выясняют сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть активы.

Это и есть **потребная сумма дополнительного внешнего финансирования.**

Пример

# Исходные данные

Рентабельность продаж по чистой прибыли = 5%

НРд = 0,4

Выручка<sub>ф</sub> = 20 млн.

Выручка<sub>пл</sub> = 24 млн.

ТП<sub>в</sub> = 20%.

Расчёт проводится для ситуации полной загрузки оборудования и основные средства для обеспечения нового объёма должны возрасти пропорционально росту выручки.

# Прогностический баланс

Показатель	Отчётный баланс	Прогн. баланс
<b>АКТИВ</b>		
Текущие активы	2,0	$2,0 + 20\% = 2,4$
Основные средства	4,0	$4,0 + 20\% = 4,8$
<b>Баланс</b>	<b>6,0</b>	<b>7,2</b>
<b>Пассив</b>		
Текущие обязательства	2,0	$2,0 + 20\% = 2,4$
Долгосроч. обязат-ва	2,5	2,5
УК	0,3	0,3
Нераспр. прибыль	1,2	$1,2 + 24,0 * 0,05 - 24,0 * 0,05 * 0,4 = 1,92$
<b>Баланс</b>	<b>6,0</b>	<b>7,12</b>

# Бюджетирование как инструмент финансового планирования

**Общий бюджет** – это скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и характеризующий информационный поток для предприятия и контроля управленческих решений в области финансового планирования.

Обычно составляют планы трёх уровней:

- Стратегические
- Текущие
- Оперативные



**Стратегические** – это планы генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации. Стратегические планы определяют важнейшие финансовые показатели и пропорции воспроизводства, характеризуют инвестиционные стратегии и возможности реинвестирования и накопления.

**Текущие** – разрабатываются на основе стратегических путём их детализации. Они характеризуют эффективность каждого их возможных источников финансирования.

**Оперативные** – краткосрочные тактические планы, непосредственно связанные с достижением целей фирмы, например, план производства, план закупки материалов.

***Бюджет – это количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определённый период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей.***

Данные бюджета планируют будущие финансовые операции, т.е. бюджет создаётся до выполнения предполагаемых действий. Это и определяет его роль как **основы для контроля и оценки эффективности деятельности предприятия.**

Бюджеты имеют множество видов и форм.

Они могут нести информацию **только о доходах** или **только о расходах** (бюджет продаж, бюджет цеховых расходов).

Укрупнённые бюджеты **показывают как расходы, так и доходы** (бюджет прибылей/убытков, бюджет движения денежных средств).

Основные требования к информации, содержащейся в бюджете:

- ❖ достаточность;
- ❖ ясность;
- ❖ доступность.

# Функции бюджета:

- Планирование операций;
- Коммуникация и координация различных подразделений предприятия;
- Ориентация руководителей всех рангов на достижение задач, поставленных перед их центрами ответственности;
- Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины;
- Повышение профессионализма менеджеров.

# Работа по составлению бюджета предполагает несколько этапов:

- Подготовка прогноза и бюджета продаж;
- Определение ожидаемого объёма производства;
- Расчёт затрат, связанных с производством и продажей продукции;
- Расчёт и анализ денежных потоков;
- Составление плановых финансовых отчётов.

Наиболее широко используется структура **общего** бюджета с выделением **операционного и финансового** бюджетов.

**Общий бюджет** – скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов.

**Операционный бюджет** – система бюджетов, характеризующих доходы и расходы по операциям, планируемыми на предстоящий период. Составление общего бюджета начинается именно с операционного. Первым шагом является *бюджет продаж*. Заключительным этапом составления операционного бюджета является *бюджет прибылей и убытков*.

**Финансовый бюджет** – это план, в котором отражаются объём и структура предполагаемых источников финансирования средств и планируемые направления их использования. Он состоит из бюджета движения денежных средств, бюджета капитальных вложений и бюджетного баланса. Финансовый бюджет составляется с учётом информации, содержащейся в бюджете прибылей и убытков.

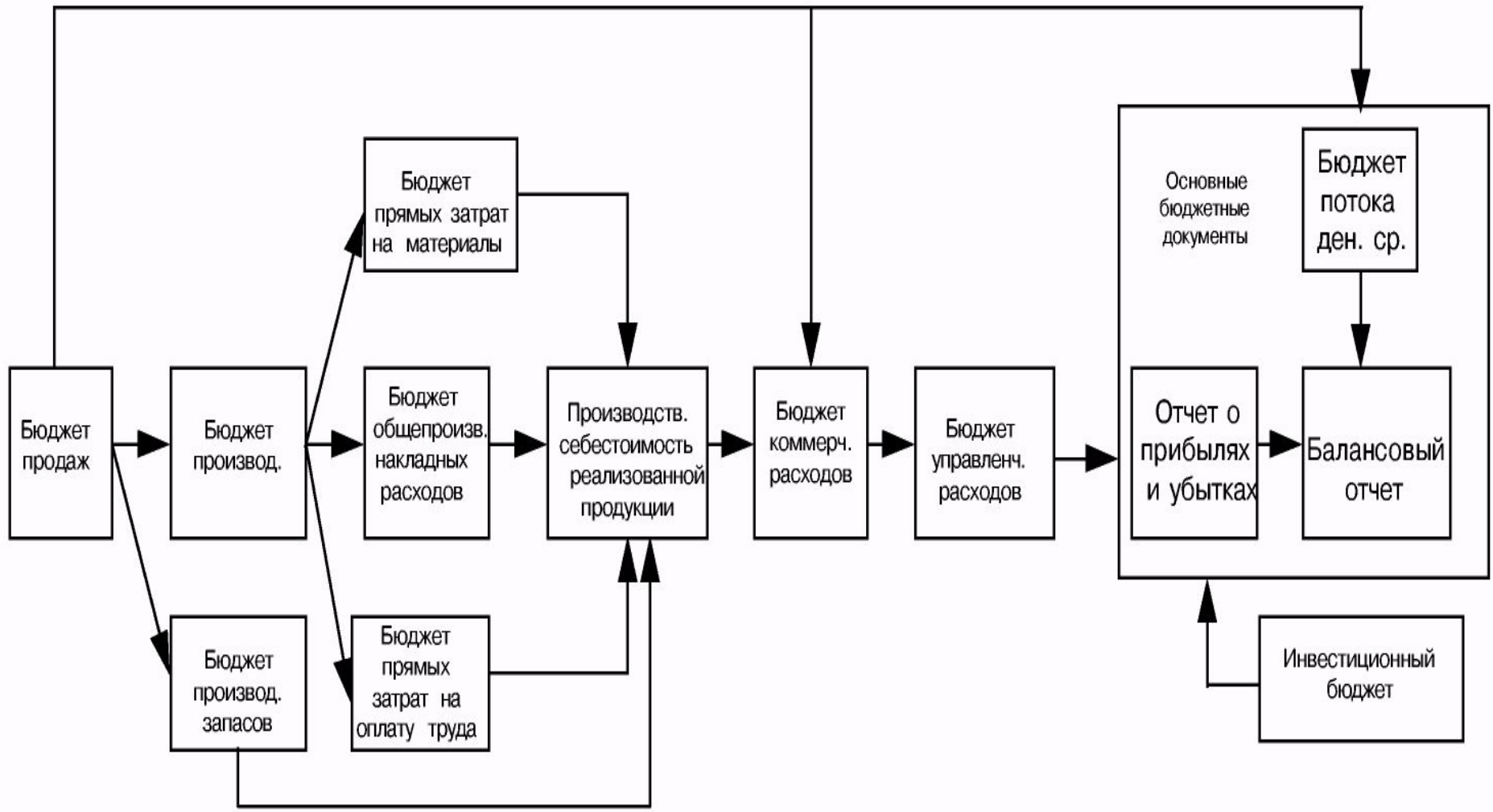
## **Операционный бюджет состоит из:**

- бюджета продаж
- бюджета производства
- бюджета производственных запасов
- бюджета прямых затрат на материалы
- бюджета производственных накладных расходов
- бюджета прямых затрат на оплату труда
- бюджета коммерческих расходов
- бюджета управленческих расходов
- отчёта о прибылях и убытках

## **Финансовый бюджет состоит из:**

- ❖ инвестиционного бюджета
- ❖ кассового бюджета
- ❖ балансового отчёта

# Блок-схема формирования основного бюджета



## Примечание:

На данной блок-схеме отражена только логическая последовательность процесса бюджетирования, и не отражены все возможные связи между бюджетами



# Управление бюджетированием



# Рекомендации при составлении бюджетов

- ❖ при составлении бюджетов нужно применять документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности, что значительно облегчит составление бюджетов и упростит сравнение плановых и фактических данных,
- ❖ современные компьютерные технологии позволяют значительно облегчить бюджетирование и существенно упростить сценарный анализ ("что будет, если...")
- ❖ рекомендуется составлять бюджет на три года вперед с разбивкой в первый год по месяцам



Òèñàîà

·áíèà î áäæàðèðîè