

Тема 7: Система внутрифирменных финансовых планов

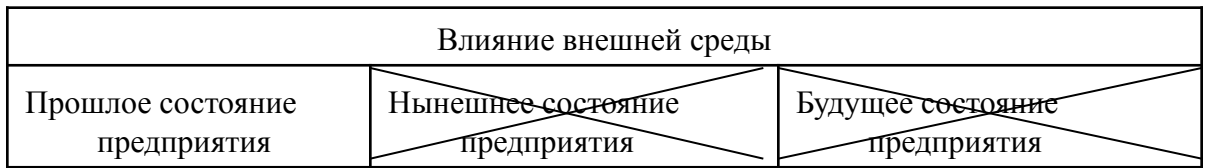


Рис.1 Г-образное (реактивное) планирование

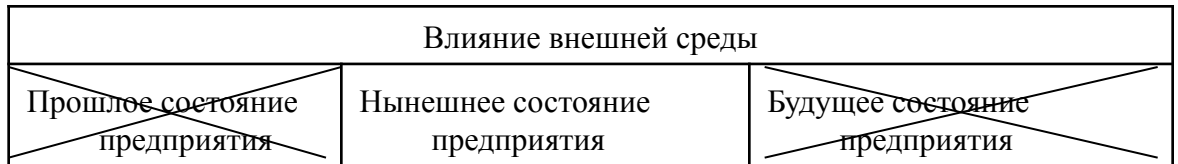


Рис.2 Т-образное (инактивное) планирование

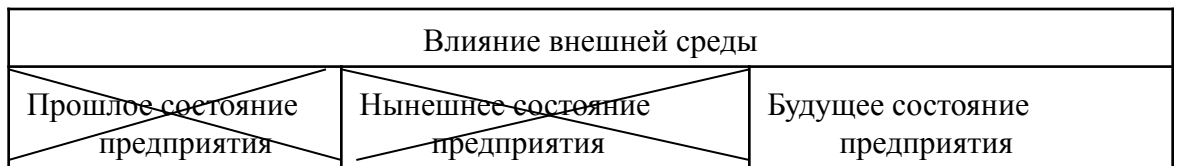


Рис.3 Единичноеобразное (преактивное) планирование

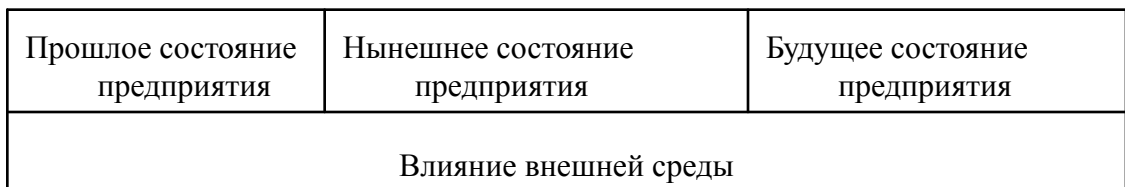


Рис. 4 Ш-образное состояние предприятия

Рис 5 Модели и методы (приёмы) финансового планирования

Методы (приёмы) , используемые в моделях финансового планирования	Модель финансового планирования		
	Разраб отка финанс овой части бизнес - плана	Бюдже тирова ние	Состав ление прогно зных финанс овых докуме нтов
Прогноз объёмов реализации (продаж)	+	+	+
Баланс денежных расходов и поступлений (баланс денежных потоков)	+	-	-
Бюджет наличности	-	+	-
Бюджет дополнительных вложений капитала	-	+	-
Составление таблицы доходов и затрат (расходов)	+	-	+
Определение потребности во внешнем финансировании	-	-	+
Регрессионный анализ	-	-	+
Определение процента от продаж	-	-	
Прогнозируемый баланс активов и пассивов предприятия	+	-	+
Расчет точки безубыточности	+	-	+

“ + ”- метод (приём) используется; “ - ”- метод (приём) не используется.

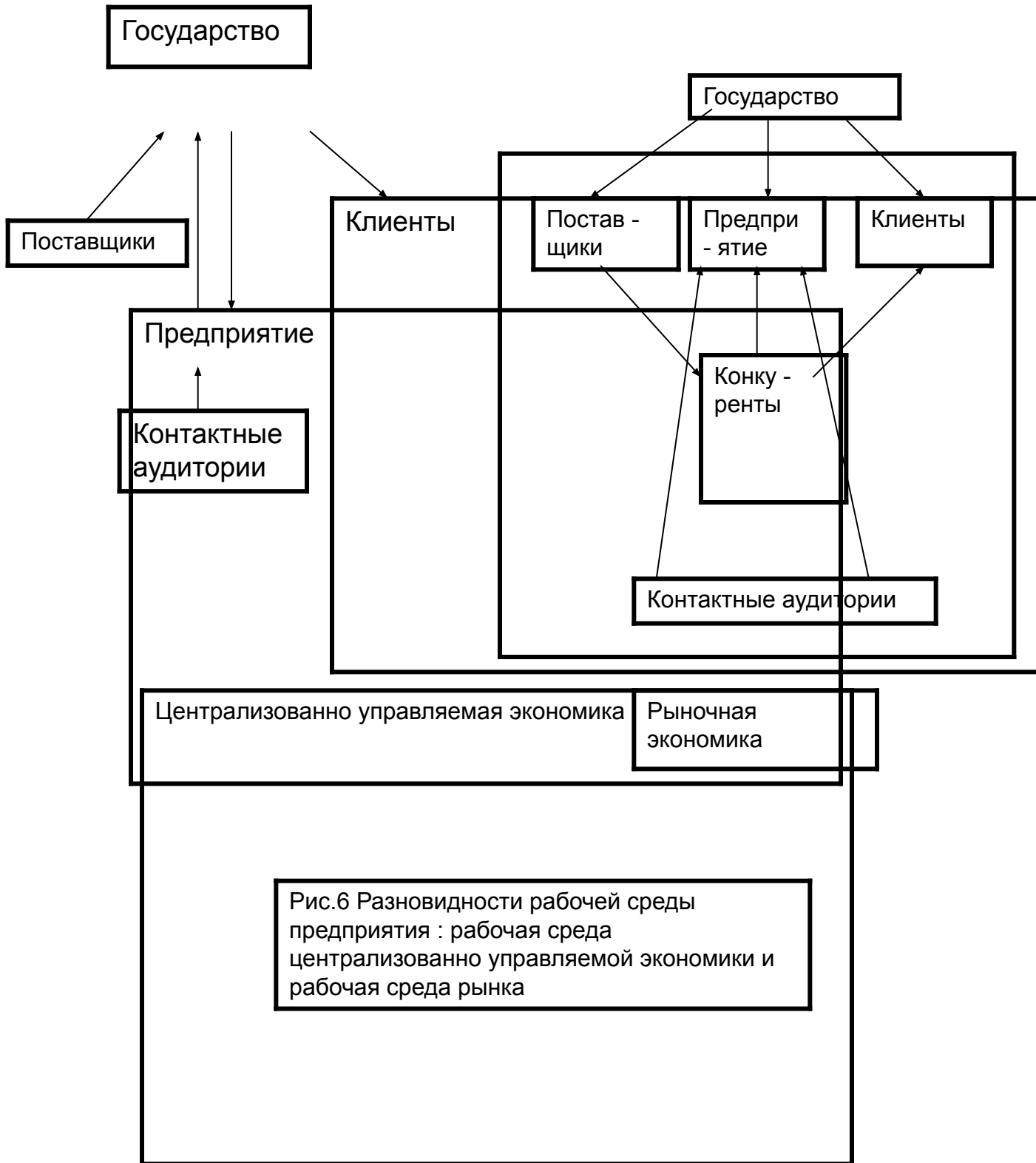


Рис.7. Значение анализа элементов организационной среды для организаций различных размеров.

Размер организации	Степень значимости уровней в коротком периоде		
	высокая	средняя	низкая
Очень большая (мультинациональная компания)	Внутренняя Рабочая Общая	-	-
Большая (национальный гигант)	Внутренняя Рабочая Общая	-	-
Средняя	Внутренняя Рабочая	Общая	-
Маленькая	Внутренняя Рабочая	-	Общая
Очень маленькая	Внутренняя Рабочая	-	Общая

Рис.8. Значение факторов внешней среды для фирм с различными производственными профилями.

Факторы внешней среды	Значение фактора для определения стратегических позиций	
	Крупный производитель телефонного оборудования	Крупная нефтяная компания
Уровень валового национального продукта	среднее	высокое
Величина государственных капиталовложений	очень высокое	высокое
Технологические изменения	очень высокое	ниже среднего (за исключением электромобилей)
Социальные изменения	высокое (навыки телефонного общения)	высокое (наличие личных автомобилей)
Загрязнение окружающей среды	низкое	высокое
Политические риски (в странах Ближнего Востока)	низкое	высокое

Тема 8 Методические основы разработки мастер-бюджета, его виды, цели, задачи, структура и характеристика.

Методика разработки мастер-бюджета представляет собой использование совокупности приёмов, способов, аналитических формул, моделей, сценариев развития, инструкций, положений. Кроме того, здесь широко применяются таблицы, диаграммы, графики, оценки, пояснительные записки, учётные формы и так далее. **Основными методами разработки мастер-бюджета** являются: экономико-статистический анализ, балансовый метод, экономико-математические модели.

Рис .1. Методика мастер-бюджета.

Основные принципы составления мастер-бюджета или планирования финансов: максимизация акционерной собственности и прибыли компании, сбалансированность и взаимосвязанность всех входящих локальных бюджетов.

Логика разработки мастер-бюджета включает в себя следующие этапы:

- сбор информации от подразделений предприятия и анализ финансового состояния предприятия за прошлый период по имеющимся данным финансовой отчётности;
- сравнительный анализ фактических показателей с плановыми показателями; выявление отрицательных показателей, факторов, резервов и условий развития предприятия;
- разработка мероприятий по нейтрализации действия негативных факторов развития предприятия;
- постановка стратегических целей, задач финансового развития предприятия на бюджетный период;
- разработка локальных бюджетов по отдельным направлениям, их согласование по центрам ответственности;
- разработка мастер-бюджета всего предприятия, его утверждение, доведение до исполнителей-менеджеров предприятия;
- сбор оперативной информации от менеджеров, контроль исполнения, регулирование и возможная адаптация финансового развития на основе гибких бюджетов.

Рис.2. Причины мастер-бюджета.

Концепции разработки мастер-бюджета:

- концепция экстенсификации производства, когда предприятие наращивает объём производства продукции за счёт строительства новых филиалов, закупки новой технологии, найма новой рабочей силы;
- концепция продуктовой рентабельности, когда предприятие осуществляет развёртку бюджета по отобранным, наиболее рентабельным, изделиям;
- концепция максимизации акционерной собственности, дохода и прибыли предприятия;
- концепция интенсификации, которая преследует цель минимизации всех производственных затрат по выпуску устоявшегося объёма продукции предприятия по заданному нормативу рентабельности производства. Здесь в первую очередь рассматриваются возможности интенсивного использования ресурсов, отражаемые в таких показателях, как повышение производительности труда, фондоотдачи, коэффициента оборачиваемости оборотных фондов и так далее.

Рис.3. Концепция мастер-бюджета.

Цель мастер-бюджета- выбрать общий стратегический план по увеличению капитала компании, её прибыли на основе объединения локальных работ всех подразделений, всех ресурсов компании и их сотрудников в единую, сплочённую команду. Таким образом, мастер-бюджет на основе единой стратегии не только сплачивает работников в единую команду, но и способствует созданию единого корпоративного духа.

Рис.4. Цель мастер-бюджета .

Структура и содержание мастер-бюджета.

Он может включать в себя следующие основные, локальные бюджеты; планы закупок, продаж; производственную программу и производственные мощности компании; смету прямых затрат материалов и график прогнозируемых выплат денежной наличности; смету материальных запасов на конец периода; смету прямых затрат на оплату труда, общезаводские и административные расходы; кассовый план компании; прогнозные балансовый отчёт компании и отчёт о прибылях и убытках; расчёты бюджетных финансовых коэффициентов ликвидности, рентабельности и выводы о финансовом развитии компании.

Рис.5. Структура и содержание мастер-бюджета.



Рис. 5 Виды бюджетов

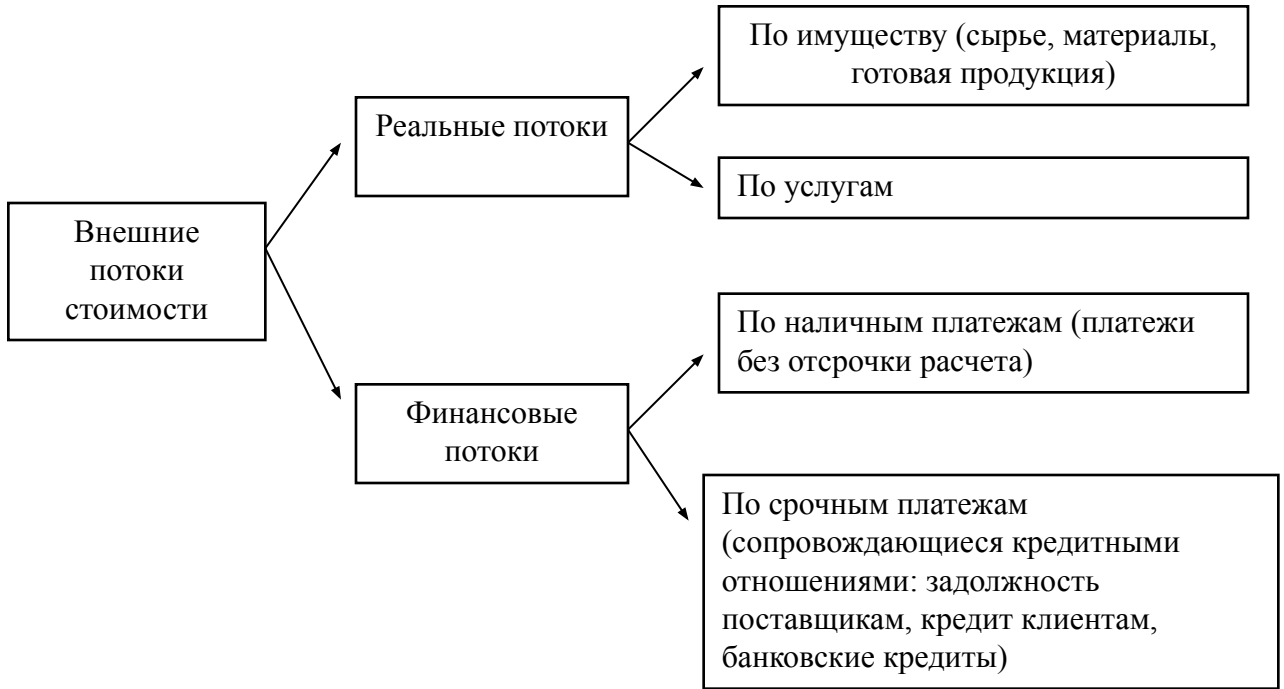


Рис. 7 Внешние потоки стоимости

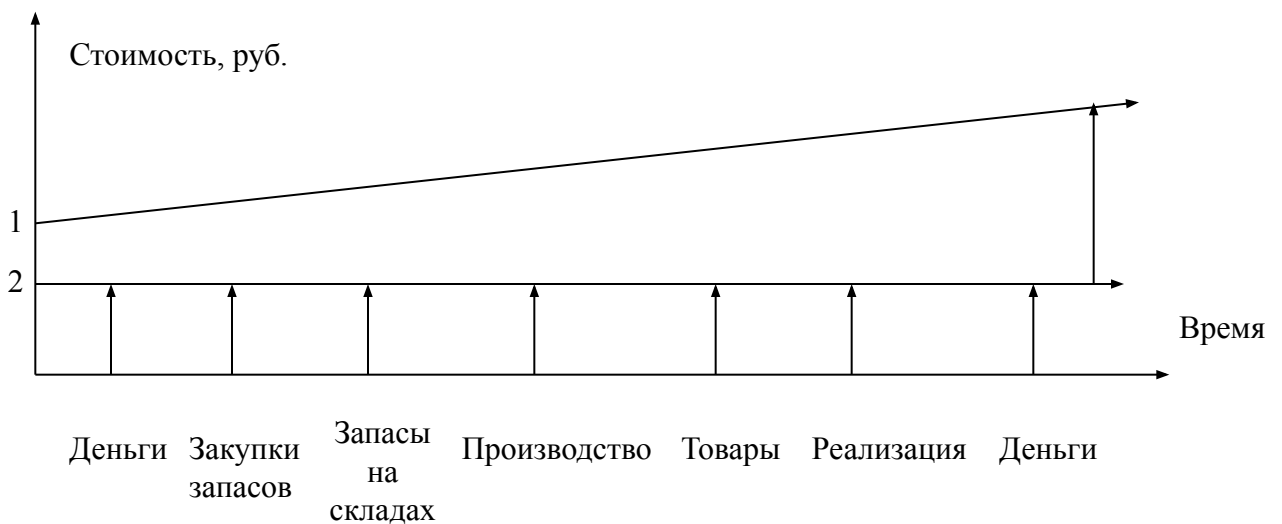


Рис. 8 Схема развития полного цикла оборота оборотных средств

БЛАГОПРИЯТНО

Получение отсрочек платежа от поставщиков и от работников предприятия (задолженность по зарплате – в краткосрочном периоде анализа). Отсрочки платежа – источник финансирования, порождаемый самим эксплуатационным циклом)

НЕБЛАГОПРИЯТНО

1. Замораживание определенной части средств на каждой из фаз эксплуатационного цикла (резервные и текущие запасы сырья, запасы готовой продукции). Таким образом, эксплуатационный цикл сам порождает первостепенную потребность предприятия в финансировании.
2. Предоставление клиентам отсрочек платежа. Это соответствует коммерческому обычаю, но предприятие воздерживается при этом от немедленного возмещения затрат. Отсюда – вторая важная потребность в финансировании, также порождаемая эксплуатационным циклом.

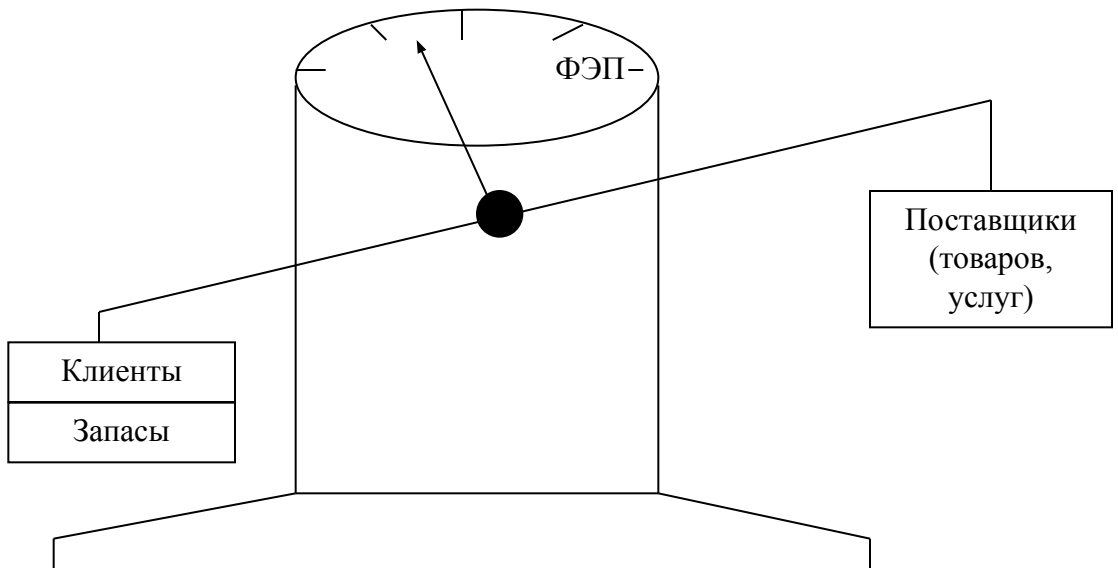


Рис. 9 Формирование ФЭП