



# **ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**

**Лектор: к.э.н., доцент Федотова М.Ю.**



## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Финансовое планирование и бюджетирование в организации : учеб.-метод. пособие/ Н.Ф. Зарук, О.А. Бурмистрова, Д.А. Мурзин, А.В. Носов .— Пенза : РИО ПГСХА, 2012.- 183 с. / (Режим доступа: <https://rucont.ru/read/697170?file=197411&f=697170>)

2. Хруцкий, В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Теория и практика : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. В. Хруцкий. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 572 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12821-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/448354>



# **1. Сущность и методы финансового планирования на предприятии**

# ПЛАН ЛЕКЦИИ

1. Сущность финансового планирования
2. Методы финансового планирования
3. Основы организации финансового планирования на предприятии
4. Финансовое прогнозирование и его методы



# **1. Сущность финансового планирования**

**«Лучше планировать для себя – неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно, насколько хорошо».**

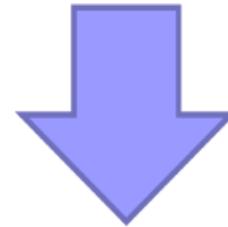


**Р. Акофф**





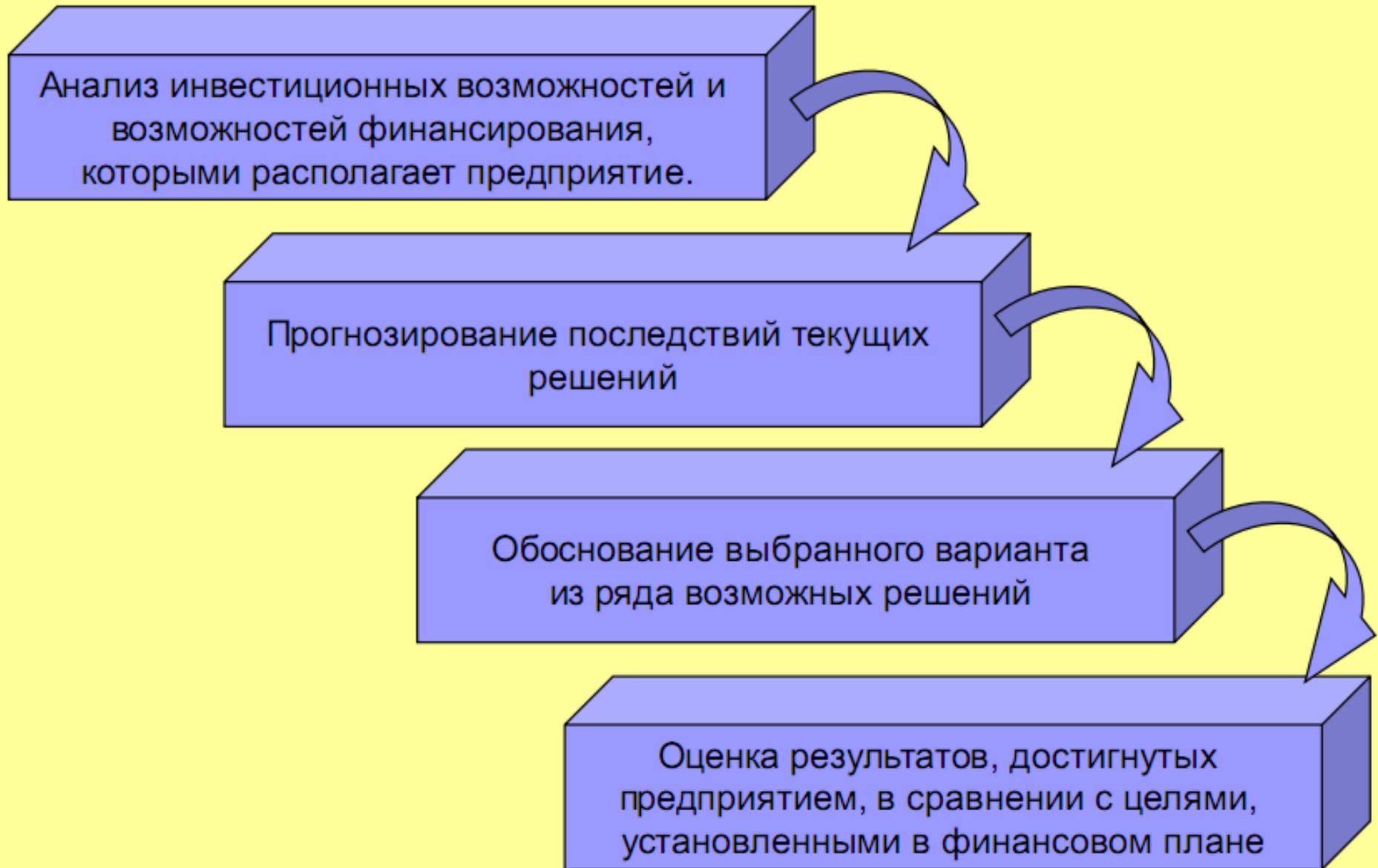
**Финансовое планирование** - это система действий по составлению комплекса планов, обеспечивающих Оптимизацию управления финансовыми ресурсами в перспективе, их формирование и использование.



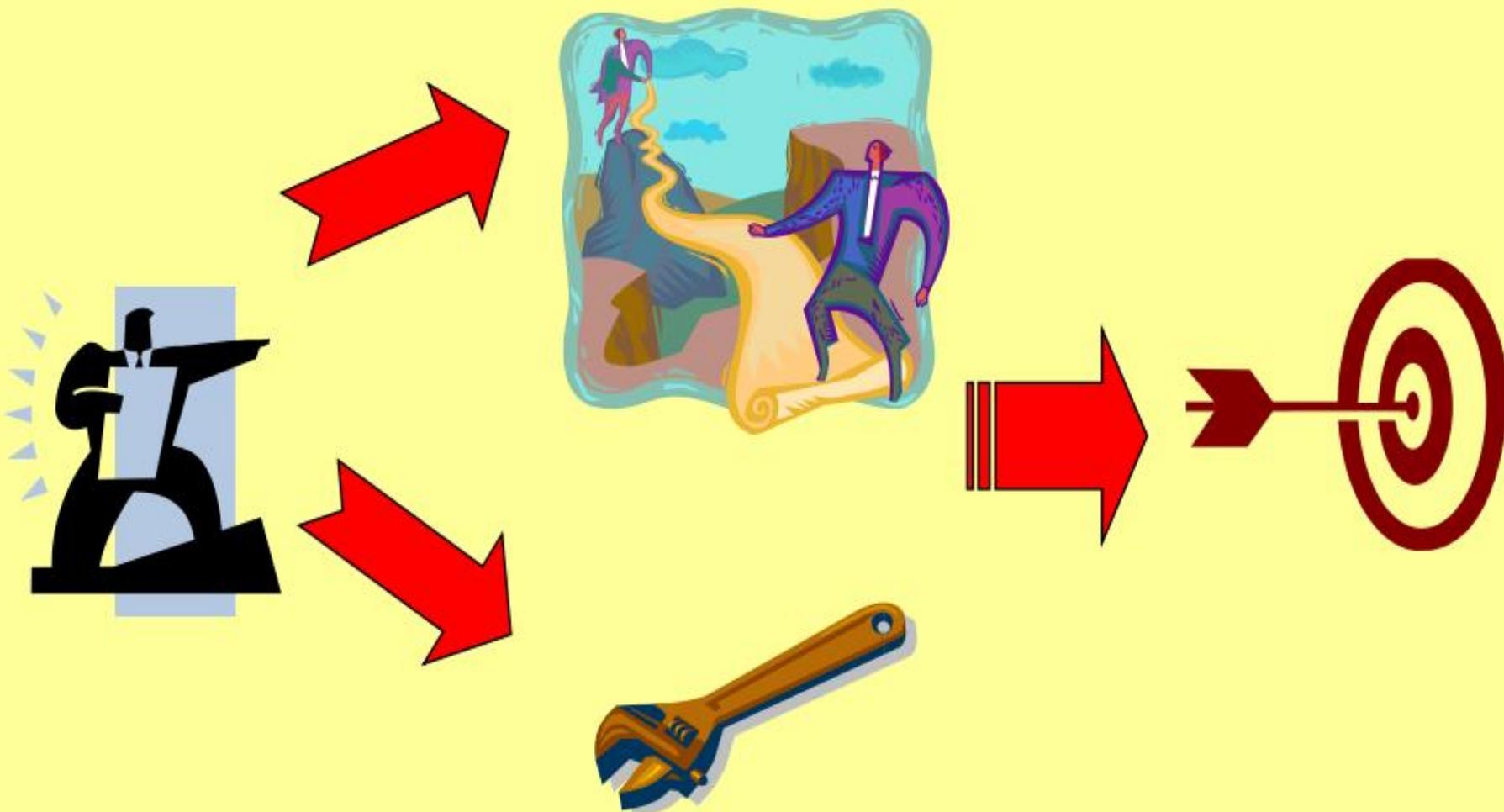
Объектами финансового планирования являются:

- финансовые ресурсы
- финансовые отношения
- стоимостные пропорции

# Финансовое планирование – это процесс, состоящий из:



Финансовое планирование формулирует  
**пути и способы**  
достижения финансовых **целей предприятия.**



# Цели финансового планирования



максимизация  
рыночной  
стоимости



обеспечение  
устойчивых темпов  
роста

максимизация  
прибыли



рост объемов  
продаж

поддержание финансовой  
устойчивости



лидерство в  
конкурентной борьбе

# Задачи финансового планирования



обеспечение финансовыми ресурсами деятельности предприятия

определение путей вложения капитала и оценка эффективности его использования

установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, кредитными организациями и контрагентами

соблюдение интересов акционеров и других инвесторов

выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет эффективного использования финансовых ресурсов

контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью

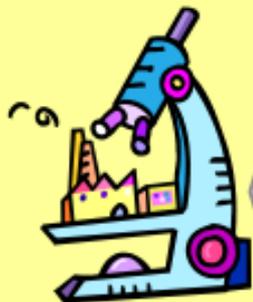


Рис.1. Три причины отсутствия планирования в компаниях



## Принципы финансового планирования

### Принцип единства

Планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает: существование группы элементов (подразделений); взаимосвязь и взаимозависимость между ними; наличие единого направления развития элементов, нацеленного на общие цели и задачи развития компании

### Принцип координации

Координация планов отдельных структурных подразделений выражается в том, что невозможно эффективно планировать работу одних подразделений компании вне связи с другими. Любые изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений.

### Принцип участия

Принцип участия заключается в том, что каждый специалист компании независимо от занимаемой должности и выполняемой им функции становится участником плановой деятельности

### Принцип непрерывности

Процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках определенного цикла; разработанные планы непрерывно должны приходиться на смену друг другу. В то же время неопределенность внешней среды и непредусмотренные изменения внутренней среды требуют постоянной корректировки и уточнения планов развития компании.

### Принцип гибкости

Принцип гибкости (эластичности) тесно связан с предыдущим и состоит в том, что планы и процесс планирования в целом могут менять свою направленность в зависимости от непредвиденных обстоятельств.

## Принципы финансового планирования

### Принцип научности

В процессе финансового планирования необходимо сочетать воздействие нормативных и законодательных документов на деятельность, действия экономических законов, а так же обеспечение методологической базы расчетов.

### Принцип самофинансир ования

Принцип самофинансирования предполагает необходимость преимущественного использования собственных финансовых ресурсов и средств по сравнению с заемными средствами.

### Принцип платежеспособности

Принцип платежеспособности состоит в том, что в течение всего года планирование денежных средств должно, обеспечивать, соблюдение организацией платежной дисциплины. В данном случае компания должна иметь достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать своевременное погашение долгосрочных обязательств.

### Принцип финансового соотношения

Принцип финансового соотношения («золотое банковское правило») предполагает, что капитальные вложения с длительными сроками окупаемости необходимо финансировать за счет долгосрочного заемного капитала, другими словами поступление и использование финансовых средств компании должно происходить в установленные сроки.

# **3. Методы финансового планирования**

# Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью следующих методов:

- расчетно-аналитический;
- нормативный;
- балансовый;
- оптимизации плановых решений;
- экономико-математическое моделирование.

# Расчетно-аналитический метод

- на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период (устанавливается плановая потребность в оборотных активах, величина амортизационных отчислений и прибыли).

# Нормативный метод

- на основе заранее установленных норм и нормативов определяется потребность компании в финансовых ресурсах и источниках их образования (ставки налогов, тарифы взносов в государственные внебюджетные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента и др.).

# Балансовый метод

- благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.
- применяется при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов (накопления и потребления), квартального плана доходов и расходов, месячного платежного календаря (баланса) и др.

# Метода оптимизации плановых решений

- сводится к составлению нескольких вариантов плановых расчетов, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный.

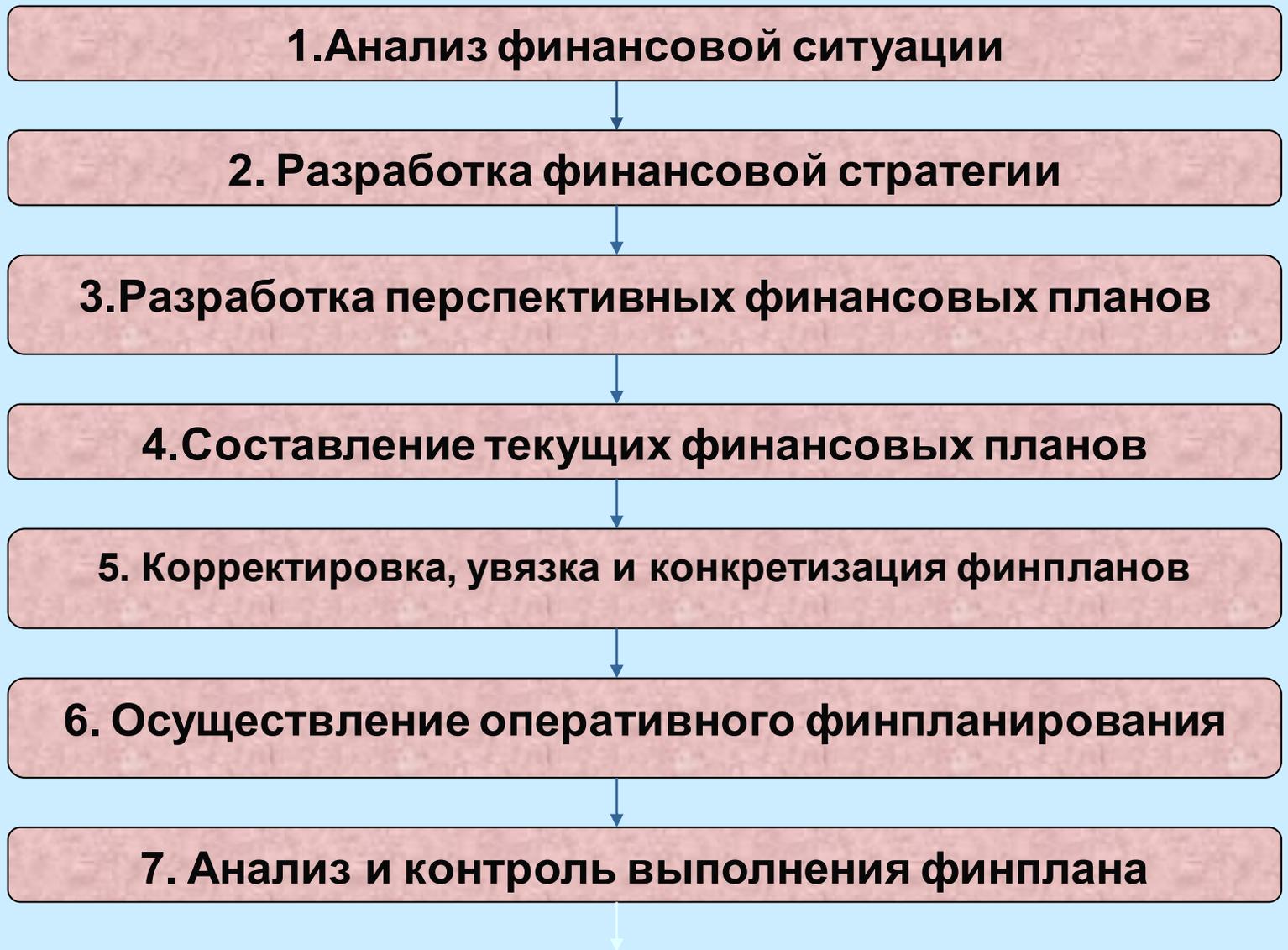
# Метод экономико-математического моделирования

- позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное описание экономических процессов с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, графиков, таблиц и др.).

# **4. Основы организации финансового планирования на предприятии**

# Процесс финансового планирования включает следующие основные этапы:

- ✓ Анализ финансовой ситуации и важнейших показателей за предыдущий период
- ✓ Разработка общей финансовой стратегии предприятия и перспективных финансовых планов
- ✓ Составление текущих финансовых планов
- ✓ Корректировка, увязка, конкретизация финансового плана с производственным, инвестиционным, коммерческим и др. планами и программами предприятия
- ✓ Разработка оперативных финансовых планов
- ✓ Анализ и контроль за выполнением финансовых планов

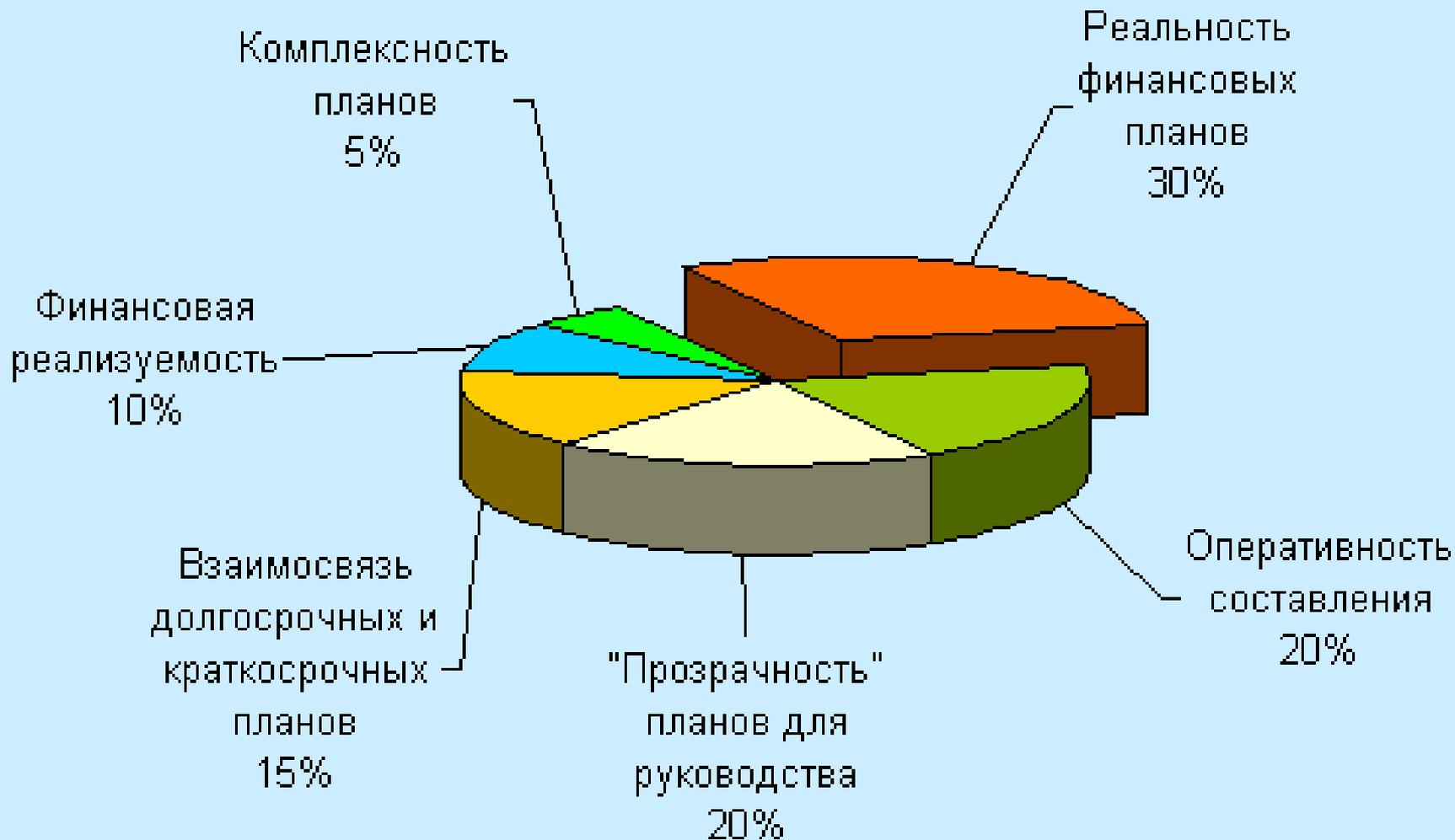


**Последовательность этапов  
финансового планирования на предприятии**



# *Типичные ошибки в планировании*

- Отсутствует связь между стратегическим и текущим планированием;
- Процесс планирования начинается с производства, а не с изучения потребностей рынка в продукте;
- При планировании преобладает затратный метод ценообразования, без учета спроса на продукцию;
- Не производится анализ безубыточности продаж и формирование товарного портфеля на основании прибыльности отдельных продуктов;
- Экономическое планирование не доводится до финансового и не дает возможности определить потребности в финансировании деятельности предприятия



## Проблемы финансового планирования

# **5. Финансовое прогнозирование и его методы**

# **Финансовое прогнозирование**

**процесс разработки системы финансовых прогнозов, позволяющих субъекту хозяйствования эффективно организовать свою финансово-хозяйственную деятельность, разрабатывать финансовые планы и предупреждать или сглаживать негативные воздействия внешней и внутренней среды в условиях постоянной неопределенности и действия разнообразных рисков.**

# Отличие финансового прогнозирования от финансового планирования

- при **прогнозировании** оцениваются возможные будущие финансовые последствия принимаемых решений и внешних факторов
- при **планировании** фиксируются финансовые показатели, которых компания стремится достичь в будущем.

# Финансовое прогнозирование



Является основой финансового планирования

Цель- снижение риска принятия решений



*Качественные  
методы*

Методы прогнозирования

*Количественные  
методы*

# Качественные методы прогнозирования



Мнения специалистов



Метод Делфи  
(метод экспертных оценок).



Изучение покупателей

Голосование (упорядоченный  
опрос) торговых агентов



# Количественные методы прогнозирования

## Прогнозирование на основе данных прошлых периодов

скользящее среднее

Используется для расчета значений в прогнозируемом периоде на основе среднего значения переменной для указанного числа предшествующих периодов, содержит сведения о тенденциях изменения данных

классическая декомпозиция

Прогнозирование поведения ряда продаж, в котором присутствуют компоненты тренда и сезонности. Процедура выделения неслучайных компонент модели из фактических данных называется декомпозицией

анализ трендов

Анализ с применением экспертных или статистических методов для исследования набора данных о прошлом с целью получения обоснованного прогноза будущих условий.

анализ временных рядов

Совокупность математико-статистических методов анализа, предназначенных для выявления структуры временных рядов и для их прогноза

экспоненциальное сглаживание

Для выявления и анализ тенденции временного, можно представить как фильтр, на вход которого поступают члены исходного ряда, на выходе формируются текущие значения экспоненциальной средней.

## Количественные методы прогнозирования

Причинно-следственное прогнозирование (регрессионный анализ)

простая регрессия

Оценка усредненной связи между зависимой переменной и некоторой независимой переменной или переменными. Простая регрессия предполагает одну независимую переменную

множественная регрессия

Множественная регрессия предполагает две и более независимых переменных.

эконометрическое моделирование

Построение и оценка параметров модели, характеризующих количественную взаимосвязь между экономическими показателями.

Одним из самых простых методов определения потребностей во внешнем финансировании является ***метод процента от продаж.***

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.**

# Прогнозный баланс

Показатель	Отчётный баланс	Прогнозн. 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>