

6. Содержание и технология составления финансовых бюджетов

Примечания

- После завершения операционных бюджетов составляются финансовые бюджеты.
- Обратите внимание на различие дохода и поступления, расходов и выплат и на то, что управленческий плановый финансовый результат
составляется по ПОСТУПЛЕНИЮ\ВЫПЛАТАМ

Бюджет предприятия

- это план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении и определяющий потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов.

БЮДЖЕТ

Движения Денежных Средств

**определяет
денежные потоки предприятия,
откуда поступают
и как расходуются
денежные средства**

БЮДЖЕТ

Доходов и Расходов

**устанавливает соотношение
доходов и расходов предприятия,
показывает,
за счет чего и сколько
будет заработано прибыли**

БЮДЖЕТ по Балансу (балансовому листу)

**показывает стоимость активов предприятия
и источники их финансирования**

Для чего нужны эти бюджеты?

Бюджет
Движения
Денежных
Средств

позволяет управлять денежными средствами, **ликвидностью** предприятия. Через него предприятие управляет своей **ПЛАТЕЖЕСПОСОБНОСТЬЮ**

Бюджет
Доходов и
Расходов

позволяет управлять доходами и расходами, **прибыльностью** предприятия. Через него предприятие управляет своей **РЕНТАБЕЛЬНОСТЬЮ**

Бюджет по
Балансовому
Листу

позволяет управлять структурой активов и пассивов, **средствами и обязательствами** предприятия. Через него предприятие управляет своей **СТОИМОСТЬЮ**

Эти бюджеты формируются путем консолидации отдельных функциональных и операционных бюджетов в **ЕДИНУЮ СИСТЕМУ БЮДЖЕТОВ**

В БДР учитывается:	В БДДС учитывается:
Отгруженная продукция	Оплаченная продукция
Израсходованные сырье и материалы	Оплаченное сырье и материалы
Только проценты за кредит	Проценты за кредит и выплаты основного долга
Амортизационные отчисления	Купля/продажа ОС (зданий, сооружений, оборудования)
	НДС

Цели бюджетирования по трем основным компонентам финансово-экономического состояния компании:

Бюджетирование доходов и расходов

- обеспечение положительного финансового результата (прибыли) компании
- повышение эффективности работы компании
- контроль динамики эффективности работы компании

Бюджетирование движения денежных средств

- обеспечение бездефицитности бюджета (реализуемость производственной программы)
- эффективное использование свободных денежных средств
- определение связи между финансовым потоком и финансовым результатом

Бюджетирование по балансовому листу

- обеспечение сбалансированности активов и обязательств (оценка реализуемости БДР и БДДС)
- повышение эффективности использования активов компании и их финансирования
- контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели компании;
- комплексный финансовый анализ компании

варианты составления:

- сводный(в целом по предприятию)
- развернутый(по видам продукции)
- по ЦФО

Основной бюджет

**Бюджет
финансовых результатов**

доход предприятия
за плановый период

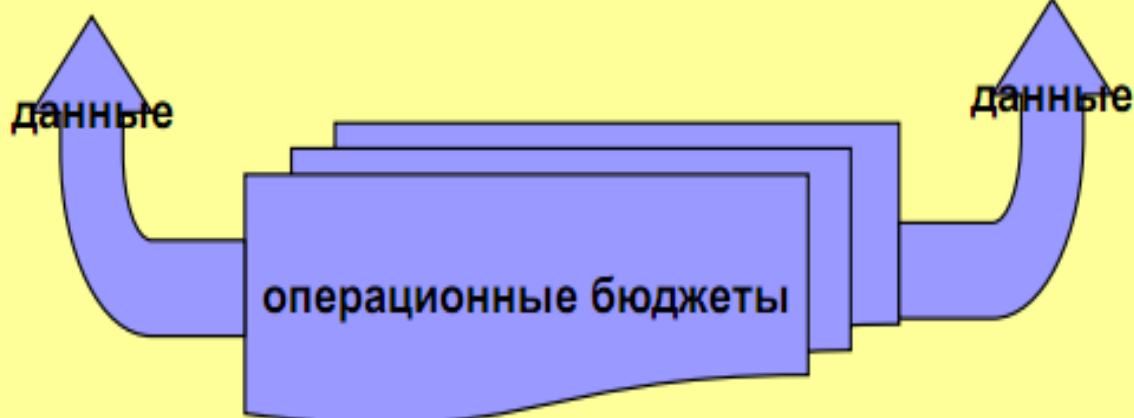
затраты

данные

операционные бюджеты

данные

9
шаг



Бюджетирование доходов и расходов

1. Вопрос прибыли и рентабельности (прибыльности).

Т.е. необходимо выяснить, прибыльна ли будет компания в плановом периоде.

Компания может быть не прибыльна в отдельные месяцы, например, если это связано с сезонностью, но суммарная прибыль за год должна быть больше нуля и не просто больше нуля, а быть не ниже установленного собственниками нижнего ограничения.

Нижнее ограничение может быть установлено и на показатель рентабельности (например, рентабельность продаж).

Годовая прибыль может быть меньше нуля по двум причинам:

- деятельность компании организована неэффективно, т.е. есть резервы повышения эффективности использования имеющихся экономических ресурсов компании;
- компания производит продукцию, которая в принципе не имеет достаточного спроса, поэтому компания работает ниже точки безубыточности.

В первом случае усилия нужно направить на изучение основных бизнес-процессов компании с целью поиска резервов повышения их эффективности, т.е. нужно опуститься на уровень функционального бюджетирования.

Во втором случае может оказаться так, что проблему невозможно решить на оперативном уровне. Здесь необходимо принимать стратегическое решение о диверсификации или закрытии компании.

2. Повышение эффективности работы компании

Прибыль компании в плановом периоде может быть положительна, но не достаточна для того, чтобы хотя бы удержать свои позиции в конкурентной борьбе.

Прибыль (в абсолютном выражении) может быть низкой (по сравнению с конкурентами) по двум причинам (здесь не рассматривается вариант с низким спросом на продукцию):

- небольшие масштабы деятельности компании;
- более низкая рентабельность.

Следует отметить, что эти причины могут быть взаимосвязаны. При увеличении масштабов деятельности компании ее рентабельность может увеличиться (эффект масштаба), но может происходить и обратное. При росте масштабов бизнеса могут резко увеличиться условно-постоянные затраты компании, и это приведет к тому, что рентабельность продаж будет меньше, хотя при этом маржинальная рентабельность вырастет за счет снижения удельных переменных расходов за счет эффекта масштаба. Поэтому часто собственники компании, помимо нижнего ограничения по прибыли, устанавливают верхнее ограничение по условно-постоянным затратам.

3. Динамика эффективности.

Если прибыль в планируемом периоде положительна, но меньше, чем в соответствующем отчетном периоде, то необходимо выяснить, в чем причина таких изменений.

Отрицательная динамика прибыли может быть связана с тремя причинами (сезонные колебания здесь не рассматриваются):

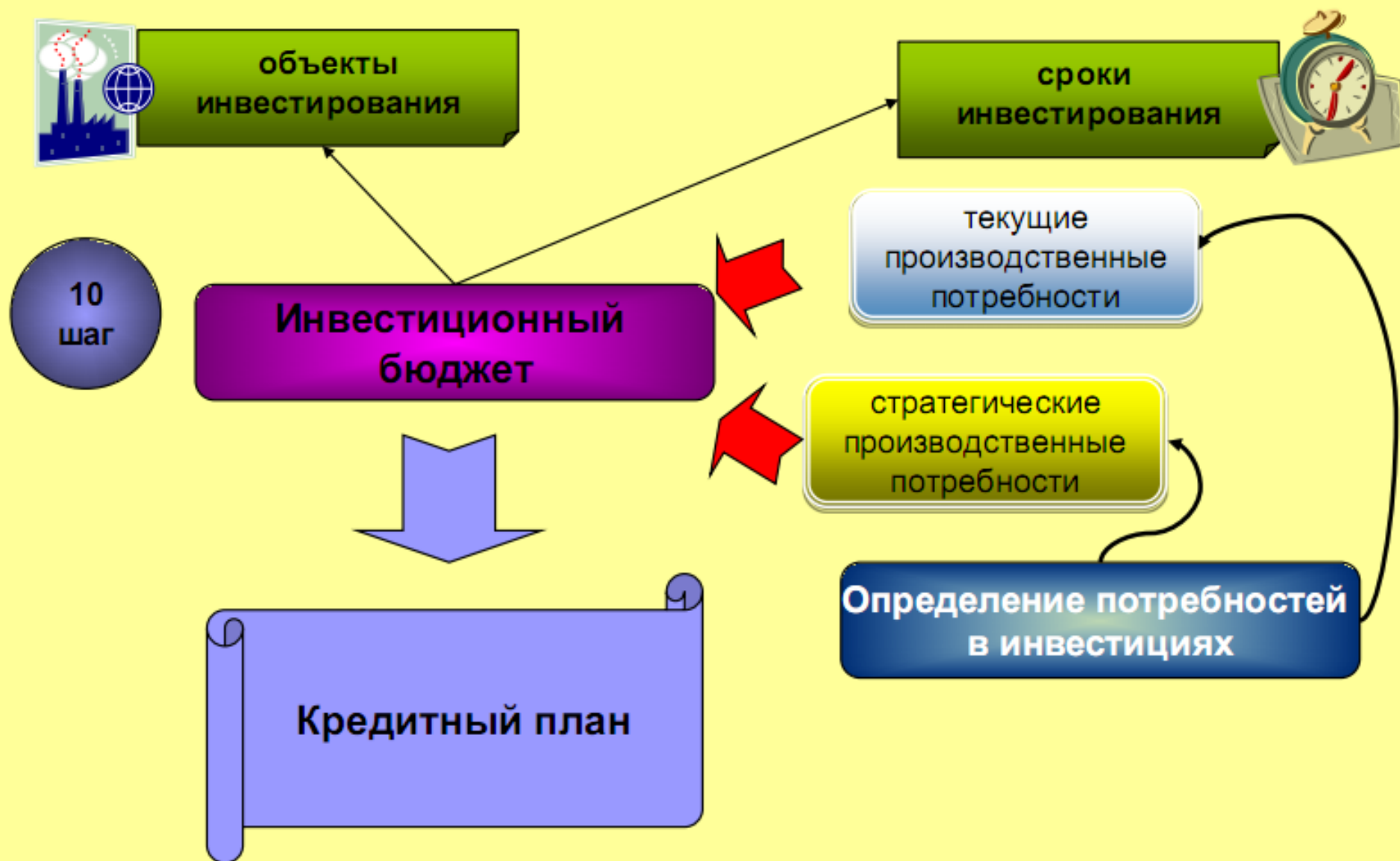
- снижение эффективности работы компании (только внутренние причины);
- сокращение целевых рынков (только внешние причины);
- уменьшение доли рынка компании при неизменной емкости рынка (как внутренние, так и внешние причины).

В первом случае опять необходимо заняться оптимизацией бизнес-процессов компании.

Во втором случае нужно провести стратегический анализ для принятия решения либо о выходе на новые сегменты рынка, либо о диверсификации, либо о продаже или закрытии бизнеса.

В третьем случае необходимо провести комплексный анализ компании с целью выявления проблем, связанных с маркетингом и сбытом продукции, а также потребительских свойств продукции и себестоимости ее производства и реализации.

Инвестиционный бюджет



Финансовый бюджет



Два способа составления БДДС

Бюджет движения денежных средств (БДДС) анализируется:

- либо после подготовки и анализа первого варианта БДР (**прямой метод составления БДДС**),
- либо после подготовки БДР и бюджета по балансовому листу (***косвенный метод составления БДДС***).

Бюджетирование движения денежных средств

1. При составлении БДДС прямым методом преследуют цель обеспечения бездефицитности бюджета, т.е. реализуемости функциональных планов и проектов развития компании, на основе которых подготовлен данный БДДС. Нельзя утверждать дефицитный БДДС, т.к. иначе бюджетирование перестает быть инструментом управления.

Дефицитный бюджет не выполним, а значит, и не реальны все планы и бюджеты, составленные на предприятии.

Пример алгоритма устранения дефицита БДДС:

Стратегия 1.

Пересмотр финансовых потоков:

- оценка возможности увеличения поступлений в дефицитный период;
- оценка возможностей ускорения поступлений (смещение графика поступлений из бездефицитного в дефицитный период);
- оценка возможности уменьшения платежей в дефицитный период;
- оценка возможностей задержки платежей (смещение графика платежей из дефицитного периода в бездефицитный);

Стратегия 2.

Пересмотр производственной программы:

- оценка возможностей корректировки графиков работ;
- оценка возможностей корректировки графиков закупки материалов;
- оценка целесообразности отказа от объекта;
- оценка возможностей получения дополнительных заказов;
- прочие мероприятия.

Стратегия 3.

Взятие кредита.

2. Эффективное использование свободных денежных средств

Для некоторых компаний это не является проблемой, т.к. свободных денежных средств у них нет и они постоянно испытывают нехватку последних.

Успешные компании, наоборот, постоянно сталкиваются с проблемой вложения временно свободных денежных средств.

Если у компании нет возможности эффективно вкладывать денежные средства в свои основные направления деятельности больше определенного уровня, то нужно зарабатывать на финансовых операциях. Но для того чтобы знать, на какую сумму можно рассчитывать, необходимо составлять БДДС.

3.Пример взаимосвязи финансового результата, финансового потока и финансового положения компании

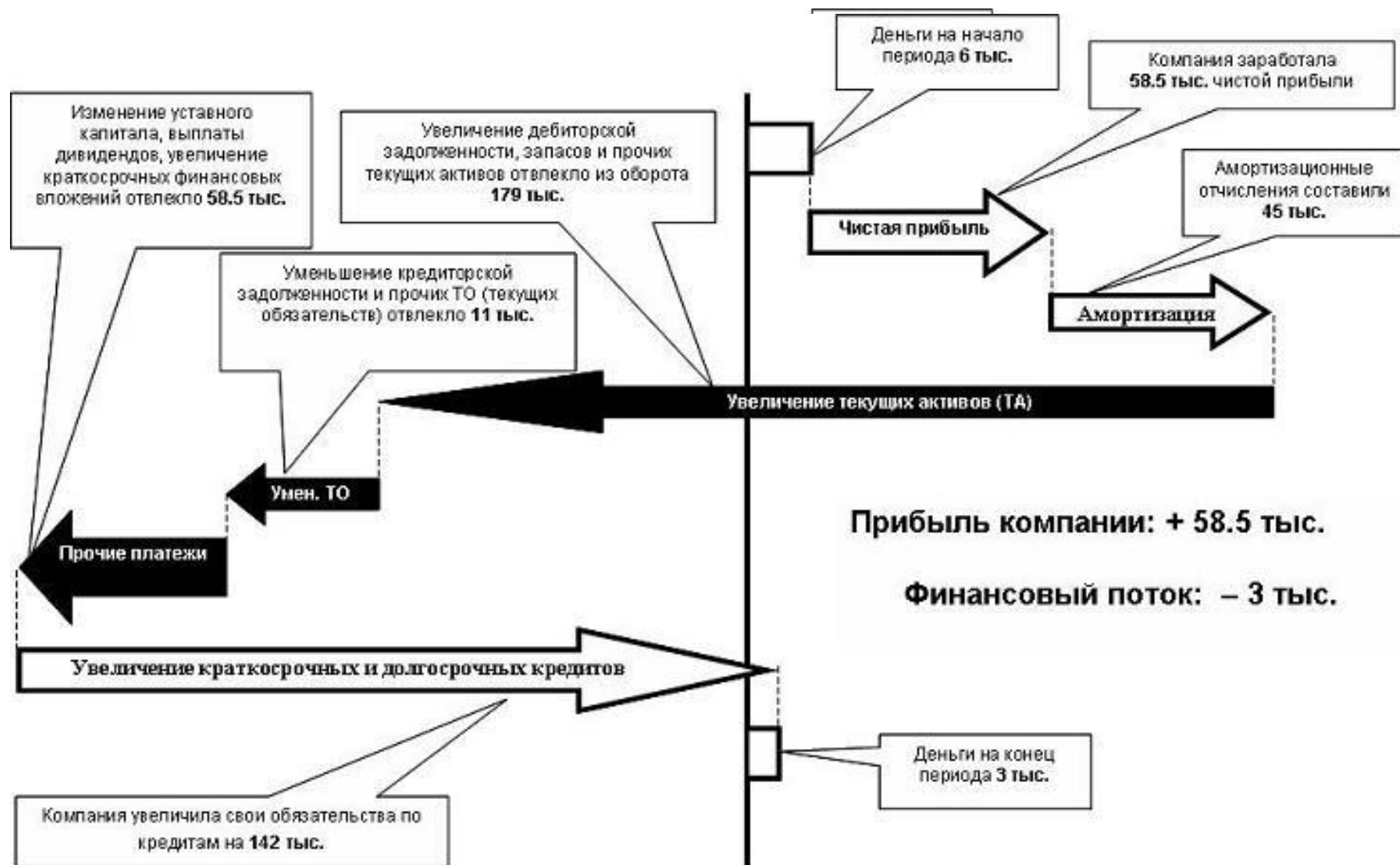


Таблица 1 Бюджет движения денежных средств (косвенный метод)

№ стр.	Бюджетный показатель	Основа для планирования
1	Доход брутто	Динамика рынка, доля рынка, изменение ассортиментного портфеля
2	Расходы, непосредственно уменьшающие доход (скидки, бонусы покупателям)	% от дохода брутто, учитывает конкурентную среду, сбытовую политику
3	Доход нетто	Основной бюджетный показатель, база для планирования большинства бюджетных показателей (стр. 1 - стр. 2)
4	Прямые материальные затраты	% от дохода нетто, учитывает закупочную политику, изменение ассортиментного портфеля
5	Маржинальная прибыль	Стр. 3 - стр. 4
6	Прямые производственные расходы	% от дохода нетто
7	Общепроизводственные расходы	% от дохода нетто, % от показателей предыдущего периода
8	Расходы на логистику и коммерческие расходы	% от дохода брутто, учитывает систему сбыта, складирования и прочие факторы
9	Расходы на НИОКР	% от дохода брутто, учитывает инвестиционную политику
10	Административные расходы	% от дохода брутто, учитывает мероприятия по повышению эффективности управления
11	Управленческая прибыль	Стр. 5 - стр. 6 - стр. 7 - стр. 8 - стр. 9 - стр. 10
12	Корректировки для получения финансовой прибыли	Учитывают особенности учетной системы и законодательства
13	Финансовая прибыль	Стр. 11 + стр. 12
14	Амортизация	% от дохода нетто
15	Изменение дебиторской задолженности	% от дохода брутто, учитывает сбытовую политику
16	Изменение запасов	% от дохода нетто, учитывает мероприятия по оптимизации запасов
17	Изменение кредиторской задолженности	% от объема закупок, учитывает закупочную политику
18	Остаток денежных средств (CF) от операционной деятельности	Стр. 13 + стр. 14 ± стр. 15 ± стр. 16 ± стр. 17
19	Инвестиции	Учитывает инвестиционную стратегию в разрезе инвестиционных проектов
20	CF после инвестиционной деятельности	Стр. 18 ± стр. 19
21	Запланированные выплаты дивидендов	Учитывает решения органов управления компании
22	CF до финансирования	Стр. 20 - стр. 21
23	Финансирование	Учитывает решения бюджетного комитета по привлечению заемных ресурсов
24	Чистый CF	Стр. 22 - стр. 23

Балансировка осуществляется по следующему алгоритму:

- **Составляется бюджет исходя из базовых условий (при наиболее реалистичном объеме продаж и стандартных условиях расчетов с покупателями) и рассчитываются прибыль и величина денежных потоков.**
- **Анализируются условия расчетов с контрагентами (с покупателями и поставщиками) и рассчитываются различные варианты условий поставки и погрузки (цена – скидка – предоплата), из которых выбирается наиболее эффективный.**
- **Утверждается сбалансированный бюджет.**
- **Утверждается новая кредитная политика компании, соответствующая утвержденному бюджету. Все договоры с контрагентами должны заключаться на основе этого документа.**

Бюджет движения денежных средств

Типичные данные по платежам:

70% поступает в месяце продаж,

25% поступает в следующем месяце,

5% не поступает вообще.

31 марта баланс счетов клиентов в размере \$30,000, собран полностью в апреле.

Бюджет денежных средств

[illegible]

Бюджет денежных средств

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Счета деб. - 3/31	\$ 30 000			\$ 30 000
Продажи Апрель				
70% x \$200,000	140 000			140 000
25% x \$200,000		\$ 50 000		50 000
Всего поступлений	<u>\$ 170 000</u>	<u></u>	<u></u>	<u></u>

Бюджет денежных средств

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Счета деб. - 3/31	\$ 30 000			\$ 30 000
Продажи Апрель				
70% x \$200,000	140 000			140 000
25% x \$200,000		\$ 50 000		50 000
Продажи Май				
70% x \$500,000		350 000		350 000
25% x \$500,000			\$ 125 000	125 000
Продажи Июнь				
70% x \$300,000			210 000	210 000
Всего поступлений	<u>\$ 170 000</u>	<u>\$ 400 000</u>	<u>\$ 335 000</u>	<u>\$ 905 000</u>

Бюджет платежей (ДС)

Компания оплачивает \$0.40 за килограмм

Половина товара оплачивается в том же месяце,
половина – в следующем

Скидки не применимы.

31 марта счета кредиторов составляли \$12,000,
оплачены в апреле.

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Счета кред. 3/31	\$ 12 000			\$ 12 000
Закупки Апреля				
50% x \$56,000	28 000			28 000
50% x \$56,000		\$ 28 000		28 000
Всего платежи за материалы	<u>\$ 40 000</u>	<u>\$ 28 000</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ 68 000</u>

140,000 кг. по \$.40/кг. = \$56,000

Бюджет платежей (ДС)

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Счета кред. 3/31	\$ 12 000			\$ 12 000
Закупки Апреля				
50% x \$56,000	28 000			28 000
50% x \$56,000		\$ 28 000		28 000
Закупки Мая				
50% x \$88,600		44 300		44 300
50% x \$88,600			\$ 44 300	44 300
 Всего платежи за материалы	 <u>\$ 40 000</u>	 <u>\$ 72 300</u>	 <u>\$ 44 300</u>	 <u>\$ 156 600</u>

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Счета кред. 3/31	\$ 12 000			\$ 12 000
Закупки Апреля				
50% x \$56,000	28 000			28 000
50% x \$56,000		\$ 28 000		28 000
Закупки Мая				
50% x \$88,600		44 300		44 300
50% x \$88,600			\$ 44 300	44 300
Закупки Июня				
50% x \$56,800			28 400	28 400
Всего платежи за материалы	<u>\$ 40 000</u>	<u>\$ 72 300</u>	<u>\$ 72 700</u>	<u>\$ 185 000</u>

Компания

- Обслуживает открытую кредитную линию под 12% в размере \$75,000.
- Поддерживает минимальный баланс в \$30,000.
- Кредит получается на первый день месяца, а платежи по кредиту осуществляются на последний день.
- Выплачивает дивиденды наличными в размере \$25,000 в Апреле.
- Покупает \$143,700 оборудования в Мае и \$48,300 в Июне за наличные.
- Имеет на 1 Апреля наличность \$40,000.

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000			
+ : сбор поступл.	170 000			
Всего доступно нал.	210 000			
- : платежи				
Материалы				
Зарплата				
Произ. Издержк.				
Коммерческие расх.				
Закупки оборуд.				
Выпл. Дивидендов				
Всего платежей				
Избыток (дефицит) нал. после всех платежей				

**Из бюджета
поступлений**

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000			
+ : сбор поступл.	170 000			
Всего доступно нал.	210 000			
- : платежи				
Материалы	40 000			
Зарплата				
Произ. Издержк.				
Коммерческие расх.				
Закупки оборуд.				
Выпл. Дивидендов				
Всего платежей				
		Из бюджета платежей		
Избыток (дефицит) нал. после всех платежей				

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000			
+ : сбор поступл.	170 000			
Всего доступно нал.	210 000			
- : платежи				
Материалы	40 000			
Зарплата	24 000			
Произ. Издержк.				
Коммерческие расх.				
Закупки оборуд.				
Выпл. Дивидендов				
Всего платежей				
Избыток (дефицит) нал. после всех платежей				

Бюджет Зарплаты

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000			
+ : сбор поступл.	170 000			
Всего доступно нал.	210 000			
- : платежи				
Материалы	40 000			
Зарплата	24 000			
Произ. Издержк.	56 000			
Коммерческие расх.				
Закупки оборуд.				
Выпл. Дивидендов				
Всего платежей				
Избыток (дефицит) нал. после всех платежей				

**Из бюджета
коммерческих расходов**

Бюджет платежей (ДС)

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000			
+ : сбор поступл.	170 000			
Всего доступно нал.	<u>210 000</u>			
- : платежи				
Материалы	40 000			
Зарплата	24 000			
Произ. Издержк.	56 000			
Коммерческие расх.	70 000			
Закупки оборуд.	-			
Выпл. Дивидендов	25 000			
Всего платежей	<u>215 000</u>			
Избыток (дефицит) нал. после всех платежей	<u>\$ (5 000)</u>			

Чтобы получить баланс \$30.000, нужно использовать \$35.000 из кредитной линии



Бюджет платежей (ДС)

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Избыток (дефицит) нал. после платежей	\$ (5 000)			
Финансирование:				
Кредит	35 000			
Погашение кр.	-			
Проценты	-			
Всего финанс.	<u>35 000</u>			
Баланс наличн.	<u><u>\$ 30 000</u></u>			

**Закрывающий баланс нал.
На Апрель – это открыв.
Баланс Май**



Бюджет платежей (ДС)

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000	\$ 30 000		
+ : сбор поступл.	<u>170 000</u>	<u>400 000</u>		
Всего доступно нал.	<u>210 000</u>	<u>430 000</u>		
- : платежи				
Материалы	40 000			
Зарплата	24 000			
Произ. Издержк.	56 000			
Коммерческие расх.	70 000			
Закупки оборуд.	-			
Выпл. Дивидендов	<u>25 000</u>			
Всего платежей	<u>215 000</u>			
Избыток (дефицит) нал.	<u>\$ (5 000)</u>			

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000	\$ 30 000		
+ : сбор поступл.	170 000	400 000		
Всего доступно нал.	210 000	430 000		
- : платежи				
Материалы	40 000	72 300		
Зарплата	24 000	36 800		
Произ. Издержк.	56 000	76 000		
Коммерческие расх.	70 000	85 000		
Закупки оборуд.	-	143 700		
Выпл. Дивидендов	25 000	-		
Всего платежей	215 000	413 800		
Избыток (дефицит) нал.	\$ (5 000)	\$ 16 200		

Компания должна использовать доп. \$13,800 Из кредита для достижения баланса \$30,000.

Бюджет платежей (ДС)

Финансирование и погашения кредитов

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Избыток (дефицит) нал. после платежей	\$ (5 000)	\$ 16 200		
Финансирование:				
Кредит	35 000	13 800		
Погашение кр.	-	-		
Проценты	-	-		
Всего финанс.	<u>35 000</u>	<u>13 800</u>		
Баланс наличн.	<u><u>\$ 30 000</u></u>	<u><u>\$ 30 000</u></u>		

Бюджет платежей (ДС)

	Апрель	Май	Июнь	Квартал
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000	\$ 30 000	\$ 30 000	
+ : сбор поступл.	170 000	400 000	335 000	
Всего доступно нал.	210 000	430 000	365 000	
- : платежи				
Материалы	40 000	72 300	72 700	
Зарплата	24 000	36 800	24 000	
Произ. Издержк.	56 000	76 000	59 000	
Коммерческие расх.	70 000	85 000	75 000	
Закупки оборуд.	-	143 700	48 300	
Выпл. Дивидендов	25 000	-	-	
Всего платежей	215 000	413 800	279 000	
Избыток (дефицит) нал.	\$ (5 000)	\$ 16 200	\$ 86 000	

Бюджет платежей (ДС)

	<u>Апрель</u>	<u>Май</u>	<u>Июнь</u>	<u>Квартал</u>
Открыв. баланс ДС	\$ 40 000	\$ 30 000	\$ 30 000	
+ : сбор поступл.	170 000	400 000	335 000	
Всего доступн				
- : платежи				
Материалы				
Зарплата	24 000	36 800	24 000	
Произ. Издержк.	56 000	76 000	59 000	
Коммерческие расх.	70 000	85 000	75 000	
Закупки оборуд.	-	143 700	48 300	
Выпл. Дивидендов	25 000	-	-	
Всего платежей	<u>215 000</u>	<u>413 800</u>	<u>279 000</u>	
Избыток (дефицит) нал.	<u>\$ (5 000)</u>	<u>\$ 16 200</u>	<u>\$ 86 000</u>	

В конце Июня компания имеет средства для оплаты \$48,800 по кредиту + проценты 12%.

Финансовый бюджет

Основной бюджет

12
шаг

Прогноз баланса

как изменится балансовая
стоимость предприятия в
результате
финансово-хозяйственной
деятельности организации



предприятие
в целом



отдельный вид
бизнеса



структурное
подразделение



Инвестиционный
проект

Прогноз баланса

АКТИВ

=

ПАССИВ

Алгоритм составления проекта баланса на конец бюджетного периода

Баланс на
начало
периода

Операционный
бюджет

Инвестиционный
бюджет

Финансовый
бюджет

Баланс на
конец периода

Принципиальные различия между расчетным (бюджетным) и отчетным балансами	
Отчетный баланс	Расчетный (бюджетный баланс)
Цель составления показать как изменится стоимость организации в результате ее финансово-хозяйственной деятельности	
в отчетном периоде	в бюджетном периоде
Составляется на основе	
данных фактической отчетности	данных основных и операционных бюджетов
При разработке предлагается	
скрупулезная отчетность учета фактических данных	установление соотношения между различными показателями взаимосвязанных бюджетов
Составляется	
для юридического лица обязательно	для отдельно взятого бизнеса, независимо от формы собственности

Бюджетирование по балансовому листу

1. Обеспечение сбалансированности активов и источников финансирования (оценка реализуемости БДР и БДДС)

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) анализируется после оценки БДР и БДДС. БДР может быть прибыльным, БДДС бездефицитным, но если посмотреть планируемое финансовое положение компании (ББЛ), то может выясниться, что оно не реализуемо.

К тому же на основе анализа ББЛ можно сделать выводы о том, почему БДДС получается дефицитным.

Например, в одной компании на первом заседании бюджетного комитета был утвержден БДР с положительным финансовым результатом, а вот БДДС получался дефицитным. При этом дебиторской задолженности у компании практически не было (т.к. она занималась розничной торговлей), а кредиторская даже росла и при этом еще был дефицит БДДС. Отсюда можно было сделать вывод о том, что закупочная политика компании была неэффективна и необходимо было внедрять систему управления товарным запасом. В итоге БДДС был принят бездефицитным за счет уменьшения закупок товара и введения дополнительных мероприятий по стимулированию продаж. Эта была временная мера, поэтому компания занялась внедрением системы управления товарным запасом, чтобы в будущем исключить подобные ситуации с дефицитом финансовых ресурсов.

2. Повышение эффективности использования активов компании и их финансирования

Очень важно для бизнеса осуществлять контроль за тем, насколько эффективно используются активы компании (и текущие, и постоянные). Если активы компании растут, то должна расти отдача и от их использования, т.е. прибыль и стоимость компании.

Если этого не происходит или динамика роста активов превышает динамику роста прибыли, то это должно быть сигналом для анализа сложившейся ситуации.

Такая картина говорит о том, что бизнес работает неэффективно, т.к. дополнительные вложения не дают должного эффекта. Кроме эффективного использования активов, нужно следить и за тем, насколько эффективно они финансируются.

3. Контроль целостности (замкнутости) построенной финансовой модели компании

Построив только БДР и БДДС, не получишь гарантии того, что финансовая модель, на основе которой делались расчеты, получилась замкнутой и не было допущено ошибок при проведении расчетов.

Рассчитав ББЛ и получив равенство активов и пассивов, можно сделать вывод о том, что построенная финансовая модель не содержит технических ошибок. Считается, что на практике не обязательно добиваться абсолютного равенства активов и пассивов.

Если разница будет составлять меньше 1% от валюты баланса, то это считается хорошей точностью финансовой модели бюджетирования, используемой при расчетах.

На самом деле любая даже малейшая разница между активами и пассивами говорит о том, что в построенной модели есть ошибка. Если модель составлена правильно, то активы с пассивами должны сходиться с точностью до копейки.

4. Комплексный финансовый анализ компании

Построив ББЛ после расчета БДР и БДДС, компания будет иметь все три финансовых бюджета, а это позволит провести комплексный финансовый анализ будущего финансово- экономического состояния компании.

Если предприятие в будущем не планирует развиваться и расширять масштабы деятельности, то можно ограничиться бюджетированием движения денежных средств (БДДС) в полном объеме, а бюджетирование доходов и расходов (БДР) и бюджетирование по балансовому листу (ББЛ) использовать в минимальном объеме, например, только для того, чтобы быть уверенными в том, что предприятие прибыльно и имеющиеся активы еще можно будет использовать для генерирования определенной прибыли. Но, тем не менее, при этом нет гарантии того, что у компании не будут расти затраты и накапливаться неэффективно используемые активы и расти обязательства.

Если же предприятие планирует развиваться и расширять масштабы бизнесов, то для более эффективного управления таким предприятием необходимо использовать бюджетирование в полном объеме.

Схема консолидации информации при планировании бюджетов компании

