**Введение**

В условиях развития рыночной экономики в России возникла необходимость ухода от старых методов и разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность. Разумеется, эта система должна базироваться на подходах и технологиях, используемых на западных предприятиях, имеющих многолетний опыт планирования. Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта? Планировать необходимо для того чтобы понимать, где, когда и для кого предприятие собираетесь производить и продавать продукцию; чтобы знать, какие ресурсы и когда понадобятся предприятию для достижения поставленных целей; чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов; наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия.

Актуальность данной работы можно определить тем, что с развитием отечественной и мировой экономик планирование деятельности стало основой работы предприятий.

Цель данной работы – рассмотреть финансовое планирование на предприятии. Задачи работы включают:

определение роли и места финансового планирования в осуществлении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;

определение понятия бюджетирования;

исследование системы бюджетов промышленного предприятия.

**1. Роль и место финансового планирования в осуществлении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия**

В условиях рыночных отношений, когда в полной мере реализуются принципы самостоятельности и ответственности предприятий за результаты своей деятельности, возникает объективная необходимость финансового планирования. Без финансового планирования невозможно добиться успеха на рынке, расширения производственно-хозяйственной деятельности и социального развития коллектива.

Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Практически все финансовые показатели базируются на показателях объема производства, ассортимента продукции (товаров, работ, услуг), себестоимости продукции.

Финансовое планирование способствует выявлению внутренних резервов предприятия, соблюдению режима экономии. Так как, во-первых, получение планового размера прибыли и других финансовых показателей возможно лишь при условии соблюдения плановых норм затрат труда и материальных ресурсов; во-вторых, объем финансовых ресурсов, рассчитанных на основе финансовых планов, устраняет чрезмерные запасы материальных ресурсов, непроизводительные расходы, внеплановые финансовые инвестиции и т.д., в-третьих, создает необходимые условия для эффективного использования производственных мощностей, повышения качества продукции[[1]](#footnote-1).

Финансовое планирование – это процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Рис. 1. Виды финансового планирования

|  |  |
| --- | --- |
| **Виды финансового планирования** | |
| **→** | прогнозирование финансовой деятельности |
| **→** | текущее планирование финансовой деятельности |
| **→** | оперативное планирование финансовой деятельности |

Финансовое планирование на предприятии охватывает три основных его вида: 1) оперативное планирование финансовой деятельности; 2) текущее планирование финансовой деятельности; 3) прогнозирование финансовой деятельности. Каждому из этих видов финансового планирования соответствуют определенные формы представления его результатов.

Все три вида финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Первоначальным этапом финансового планирования является прогнозирование финансовой деятельности, которое определяет задачи текущего ее планирования. В свою очередь, текущее планирование финансовой деятельности создает основу для более углубленного оперативного ее планирования.

1. Прогнозирование финансовой деятельности предприятия представляет собой наиболее сложный этап планирования, требующий высокой квалификации исполнителей. Под прогнозированием финансовой деятельности предприятия следует понимать формирование системы долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных путей их достижений. Прогнозирование финансовой деятельности предприятия является частью общей стратегии экономического развития предприятия и носит по отношению к ней подчиненный характер и должно быть согласовано с ее целями и направлениями.

В рамках прогнозирования финансовой деятельности разрабатывается общая концепция финансового развития и финансовая политика предприятия по отдельным аспектам финансовой деятельности.

В отличие от общей концепции финансового развития финансовая политика формируется лишь по отдельным направлениям финансовой деятельности предприятия, а не охватывает весь комплекс этой деятельности. Финансовая политика представляет собой форму реализации стратегии финансового развития предприятия в разрезе отдельных аспектов финансовой деятельности.

Прогнозирование финансовой деятельности предусматривает установление последовательности и сроков достижения отдельных целей и стратегических задач. Как правило, период прогнозирования составляет 3–5 лет.

2. Текущее планирование финансовой деятельности состоит в разработке системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия. Текущее планирование позволяет определить на предстоящий период все источники финансирования деятельности предприятия, сформировать систему его доходов и расходов, обеспечить постоянную платежеспособность предприятия, предопределить структуру его активов и пассивов на конец планируемого периода.

Отдельные виды текущих финансовых планов предприятия составляют обычно на предстоящий год с разбивкой по кварталам.

В процессе текущего финансового планирования на предприятиях разрабатываются обычно следующие виды финансовых планов:

1. план доходов и расходов по основной хозяйственной деятельности;
2. план поступления и расходования денежных средств;
3. балансовый план;
4. план формирования и использования финансовых ресурсов.

Степень детализации показателей каждого из видов финансового плана определяется предприятием самостоятельно с учетом специфики его деятельности, а также действующей практики организации финансового и управленческого учета.

Разработка плана доходов и расходов по основной хозяйственной деятельности является первоначальным этапом текущего планирования финансовой деятельности предприятия Целью разработки этого плана является определение суммы чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия в планируемом периоде.

Основными показателями этого плана являются: объем производства продукции (товаров, услуг); сумма и уровень доходов от продажи продукции; сумма и уровень валовых расходов производства и обращения; ставки и сумма основных налоговых платежей; сумма налогооблагаемой и чистой прибыли предприятия.

Разработка плана поступления и расходования денежных средств также является важным моментом текущего планирования финансовой деятельности предприятия. Целью разработки этого плана является обеспечение постоянной платежеспособности предприятия на всех этапах планируемого периода. Поэтому показатели этого плана часто рассчитываются не только поквартально, но и в помесячной разбивке[[2]](#footnote-2).

Разрабатываемый план поступления и расходования денежных средств состоит из двух разделов, которые должны быть сбалансированы между собой в разрезе каждого квартала (месяца). В разделе «Поступление денежных средств» планируется привлечение денежных активов от продажи продукции (товаров, работ, услуг), продажи другого имущества, взыскания просроченной дебиторской задолженности и из других источников. В разделе «Расходование денежных средств» предусматривается использование денежных средств на покупку сырья, материалов и товаров; малоценных и быстроизнашивающихся предметов; аренду и содержание основных фондов и на другие цели. Учитывая высокую финансовую ответственность за просрочку платежей, при планировании необходимо предусматривать не только соответствие поступления и расходования денежных средств, но и наличие определенных резервов в форме остатка свободных денежных средств на расчетном счете, других счетах и в кассе предприятия.

Балансовый план предприятия отражает прогноз состава его активов и пассивов и представляет собой часть текущего финансового планирования на предприятии. Целью разработки балансового плана является определение возможности прироста отдельных активов и формирование оптимальной финансовой структуры капитала предприятия, обеспечивающей финансовую устойчивость его развития.

В процессе разработки балансового плана используется укрупненная схема статей баланса предприятия, отражающая требования бухгалтерского учета применительно к специфике предприятия данной организационно-правовой формы (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью и т.п.) При планировании активов оптимизируется соотношение оборотных и необоротных их видов, а в составе оборотных – отдельных их групп по уровню ликвидности. При планировании пассивов оптимизируется соотношение собственных и заемных средств, а в составе заемных – краткосрочных и долгосрочных обязательств.

План формирования и использования финансовых ресурсов представляет собой часть текущего финансового планирования предприятия, целью разработки которого является аккумуляция и целенаправленное расходование финансовых ресурсов, обеспечивающих стратегическое развитие предприятия в планируемом периоде.

Разрабатываемый план состоит из двух разделов, сбалансированных между собой. В разделе «Источники формирования финансовых ресурсов» выделяются следующие показатели: сумма чистой прибыли, направляемой на производственное развитие; сумма амортизационных отчислений; прочие источники формирования собственных финансовых ресурсов; сумма привлекаемых долгосрочных кредитов и займов; суммы привлекаемых краткосрочных кредитов и займов и другие. В разделе «Направления использования финансовых ресурсов» выделяются следующие показатели: капитальные вложения во внеоборотные активы; финансирование прироста оборотных активов; вложения в нематериальные активы; прирост долгосрочных финансовых вложений и другие.

3. Оперативное планирование финансовой деятельности заключается в разработке системы бюджетов. Бюджет представляет собой оперативный финансовый план краткосрочного периода (до 1 года), отражающий расходы и поступление средств по отдельным аспектам финансовой деятельности, отдельным хозяйственным операциям или инвестиционным проектам.

Разработка бюджета направлена на решение двух основных задач: 1) определение объема и структуры расходов; 2) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

В практике оперативного финансового планирования используются два вида бюджетов: бюджет капитальных затрат и поступления средств и бюджет текущих денежных расходов и доходов.

Бюджет капитальных затрат и поступления средств (для краткости – капитальный бюджет) – это бюджет, разрабатываемый на этапе осуществления реального инвестирования, связанного с новым строительством, реконструкцией и модернизацией объекта.

Бюджет текущих денежных расходов и доходов (текущий бюджет) – это бюджет, разрабатываемый по отдельным хозяйственным операциям или по хозяйственной деятельности предприятия в целом в разрезе отдельных краткосрочных периодов (в порядке конкретизации плана доходов и расходов по основной хозяйственной деятельности).

Капитальный бюджет состоит из двух разделов: капитальные затраты и поступление средств. Капитальные затраты представляют собой затраты на приобретение долгосрочных внеоборотных активов. К ним обычно относят первоначальную стоимость вводимых в строй зданий и сооружений (или поэтапные расходы по их сооружению); стоимость новых видов машин и оборудования; стоимость приобретаемых нематериальных активов (патентов, «ноу-хау» и других) и т.п. Поступление средств при разработке капитального бюджета включает планируемый поток финансовых средств (инвестиционных ресурсов) в разрезе отдельных источников.

Текущий бюджет также состоит из двух разделов: текущие расходы и доходы от текущей хозяйственной деятельности. Текущие расходы представляют собой расходы производства или обращения. Доходы от текущей хозяйственной деятельности формируются в основном за счет продажи продукции (товаров, работ, услуг).

**2. Понятие бюджетирования**

Грамотное управление предприятием немыслимо без прогнозирования динамики внешних и внутренних факторов, определяющих величину получаемой прибыли, таких как объем рынка, динамика цен, конкуренция, снижение производительности оборудования, рост накладных издержек и т.д.

Бюджетирование можно определить как прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня.

Таким образом, бюджетирование – это финансовое прогнозирование и планирование, не включающее в себя стратегическое планирование, но, несомненно, базирующееся на нем. Только стратегическое планирование определяет цели бизнеса на качественном уровне и будущие направления деятельности (выпуск новых продуктов, завоевание новых рынков, замена технологии выпуска и т.п.). Исходя из сформулированных стратегических целей, вырабатывают тактику поведения предприятия в краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный периоды, после чего разрабатывают финансовую часть плана в виде системы бюджетов[[3]](#footnote-3).

В управленческом учете под бюджетом понимают документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются.

Согласно определению американского Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету, бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели»[[4]](#footnote-4).

Классическая методика финансового анализа, составной частью которого и следует считать бюджетирование, предполагает разбиение подходов к финансовому прогнозированию и планированию на три категории.

*Составление прогнозных финансовых документов.* Прогнозные финансовые документы содержат предсказание того, какой станет финансовая отчетность в будущем при условии выполнения ряда предположений о предстоящей деятельности предприятия и его потребностях в дополнительном финансировании.

*Формирование денежного бюджета.* Денежный бюджет служит подробным прогнозом движения денежных средств.

*Формирование оперативного (текущей деятельности) бюджета.* Оперативный бюджет – это подробный прогноз величины и структуры доходов и расходов по подразделениям, служащий базой прогноза денежных потоков и, следовательно, основой составления прогнозных финансовых документов.

Бюджеты разрабатываются как в целом для организации, так и для ее структурных подразделений или отдельных функций деятельности. Основные функции бюджета таковы:

* планирование операций, обеспечивающих достижение декларированных тактических целей;
* координация различных видов деятельности и отдельных подразделений, согласование их интересов;
* контроль текущей деятельности подразделений и предприятия в целом.

Разработка структуры бюджета предприятия и основных бюджетных форм естественным образом должна укладываться в рамки структуры существующей в организации системы управленческого учета. Подобная согласованность обусловлена тем, что управленческий учет призван обеспечивать все уровни управления предприятием информацией, необходимой для решения задач планирования, управления и контроля (в частности, задач бюджетирования).

**3. Система бюджетов промышленного предприятия**

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов *первого уровня* – операционного, инвестиционного и финансового. Часто в отечественной литературе финансовый бюджет определяют еще как «бюджет движения денежных средств» или «денежный бюджет». Это не совсем корректно, так как целью составления финансового бюджета является не только планирование денежных поступлений и расходов предприятия, но и, шире, всех оборотных средств и краткосрочных обязательств как основных факторов, определяющих текущую платежеспособность компании.

Операционный бюджет фокусируется на моделировании будущих расходов и доходов от *текущих* операций за бюджетный период. Следовательно, объектом рассмотрения операционного бюджета, является финансовый цикл предприятия.

Инвестиционный бюджет рассматривает вопросы обновления и выбытия капитальных активов (основных средств и вложений, долгосрочных финансовых вложений), что составляет основу инвестиционного цикла.

Цель финансового бюджета – планирование баланса денежных поступлений и расходов, а в более широком смысле – баланса оборотных средств и текущих обязательств для поддержания финансовой устойчивости предприятия в течение бюджетного периода.

«Выходными» результатами бюджетного процесса являются плановые формы сводной финансовой отчетности:

* отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках) – «выходная» форма операционного бюджета;
* отчет о движении денежных средств и отчет об изменении финансового состояния – «выходные» формы финансового бюджета;
* отчет об инвестициях – «выходная» форма инвестиционного бюджета;
* баланс – интегральная «выходная» форма, объединяющая результаты всех трех основных бюджетов, составляющих сводный бюджет предприятия[[5]](#footnote-5).

Структура сводного бюджета промышленного предприятия показана на схеме 1.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) *второго уровня*:

* бюджета продаж;
* бюджета производства;
* бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков);
* бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов;
* бюджета закупок.

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня, бюджеты третьего уровня могут распадаться на бюджеты четвертого уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия. Например, бюджет производственных затрат является бюджетом 3-го уровня и включается в бюджет производства, а бюджет прямых материальных затрат – бюджетом 4-го уровня, входящим в состав бюджета производственных затрат. Таким образом, для сводного бюджета промышленного предприятия характерна многоступенчатая иерархическая структура (схема 2).

Схема 1. Блок-схема составления сводного бюджета промышленного предприятия

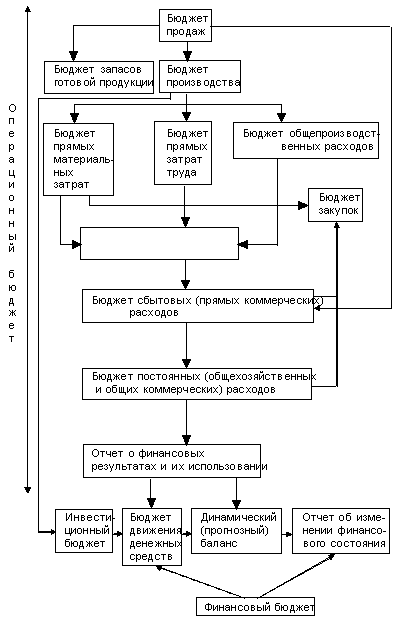
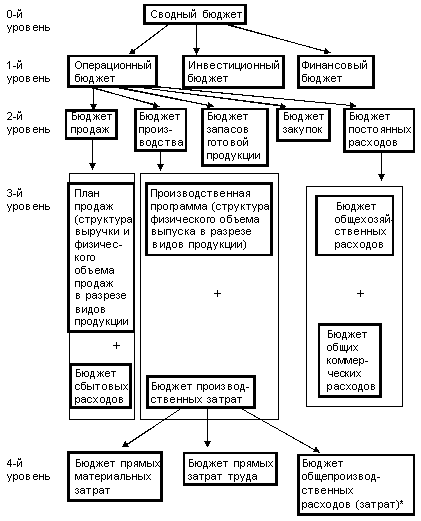


Схема 2. Иерархическая структура сводного бюджета промышленного предприятия (по схеме 1)



В бюджетном процессе понятия «затраты», «расходы», «издержки» используются как синонимы, притом, что в теории и практике управленческого учета исторически сложился ряд устойчивых определений с включением данных терминов – например, «прямые *затраты* труда», но «общепроизводственные *расходы*».

Каждый из подбюджетов различных уровней занимает свою, строго определенную «нишу» и играет свою четкую роль в технологии составления сводного бюджета компании.

Итак, основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития (в том числе в количественном выражении) и намечает механизмы достижения поставленных целей. На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет). Бюджеты различаются по срокам, функциям, степени обязательности исполнения, возможности корректировки.

А. Краткосрочный бюджет (1–3 месяца). Для российских предприятий наиболее оптимальным сроком краткосрочного (текущего) бюджетирования является 3 месяца (квартал). Это совпадает с периодичностью составления фискальной отчетности (квартальных сводных финансовых отчетов, представляемых в налоговую инспекцию), что в значительной степени облегчает работу бухгалтерии предприятия, являющейся основным «информационным» центром предприятия. Для краткосрочного бюджета характерны:

* обязательность исполнения. Краткосрочный бюджет является законом для структурных подразделений предприятия и их руководителей. Неисполнение бюджетных показателей рассматривался как срыв выполнения плана в советские времена. Соответственно, подразделения автоматически лишались премирования, делаются оргвыводы и пр.;
* отсутствие корректировки. Краткосрочный бюджет корректируется в исключительных случаях с санкции высшего руководства предприятия. Корректировка краткосрочного бюджета может быть вызвана только форс-мажорными обстоятельствами (внезапным изменением рыночной конъюнктуры, неожиданным правительственным решением и пр.). Итоги выполнения краткосрочного бюджета подводятся на основе сравнения фактических показателей с плановыми, установленными в начале бюджетного периода. Это вызвано тем обстоятельством, что в краткосрочном периоде степень неопределенности макроэкономической конъюнктуры невысока, следовательно процесс выполнения плана зависит, главным образом, от самих структурных подразделений. Следовательно, бюджету необходимо придать максимальную жесткость, что усиливает контрольно-стимулирующую функцию бюджетирования;
* глобальный характер контрольно-стимулирующей функции бюджета. На основании исполнения бюджета премируются или депремируются, аттестуются, повышаются или снижаются в должности и заработной плате весь персонал предприятия вплоть до высшего руководства. Именно показатели исполнения краткосрочного бюджета лежат в основе Положения о материальном стимулировании работников предприятия;
* высокая степень детализации бюджетных показателей. Так, для сбытовых подразделений устанавливается не просто совокупная величина планового объема реализации, но и ее структура по видам продукции, производственные подразделения получают бюджет, разукрупненный по статьям затрат в разрезе отдельных производственных линий, управленческие службы как неотъемлемую часть бюджетного задания обязаны соблюдать жестко установленное штатное расписание, величину командировочных и административных расходов и пр.[[6]](#footnote-6)

Б. Бюджет развития (1 год). Этот бюджет относится к разряду долгосрочных. Для него характерны:

* обязательность исполнения. В начале года предприятием принимаются краткосрочный бюджет (на квартал) и бюджет развития (на 1 год), и в дальнейшем принятие квартальных бюджетов идет в рамках бюджета развития.

Таким образом, в принципе бюджет на IV квартал получается расчетным путем посредством вычитания из плановых показателей бюджета развития суммарных плановых показателей за первые три квартала;

* возможность корректировки. Корректировка показателей бюджета развития является обычным делом притом, что корректировка бюджетных показателей текущего квартала, как правило, не допускается. Это вызвано тем обстоятельством, что за период, равный 1 году, неопределенность макроэкономической конъюнктуры весьма высока и играет важную роль в достижении первоначально намеченных показателей. В этой связи квартальный бюджет на 4-й квартал является разницей скорректированного бюджета развития и суммарных плановых показателей за I–III кварталы;
* выборочный характер контрольно-стимулирующей функции. За достижение и перевыполнение годовых показателей, как правило, премируются руководители структурных подразделений (высший и средний менеджмент), а не рядовые сотрудники подразделений. Это связано с тем, что обычно текучка кадров у рядовых сотрудников гораздо выше, нежели у руководителей. Поэтому рядовой персонал больше заинтересован в краткосрочном вознаграждении за труд, в то время как руководители смотрят на свою перспективу в рамках данного предприятия.

Правда, данное обстоятельство сугубо индивидуально для каждой компании. Например, для так называемых градообразующих предприятий (типа ЦБК «Кондопога» или Магнитогорского металлургического комбината), где текучка сотрудников невысока, и для рядового персонала может практиковаться премирование по итогам работы за год;

* меньшая степень детализации бюджетных показателей.

В бюджете развития, чаще всего, фиксируются лишь интегральные стоимостные величины, например, валовый объем реализации, общая смета затрат подразделения и пр. Это вполне разумно, так как бюджетные показатели низшего уровня являются лишь средством достижения сводных стоимостных плановых величин, а не самоцелью. Например, доход от продаж отдельного вида продукции ценен не сам по себе, а как часть совокупного объема продаж. Если реализация другого вида продукции будет сравнительно более выгодна, то структура продаж изменится. Поэтому излишняя детализация годовых показателей не только бесполезна в условиях рыночной неопределенности, но и вредна;

* наличие доходной составляющей в инвестиционном бюджете (подбюджете 1-го уровня, включаемом в сводный бюджет). Структура сводного бюджета промышленного предприятия (см. схему 4) является однотипной и не зависит от длительности бюджетного периода. Другое дело, что при составлении инвестиционного бюджета на текущий период (месяц или квартал) планирование освоения средств по долгосрочным инвестиционным программам производится от достигнутого уровня (на начало периода) в соответствии с инвестиционным бюджетом, включенным в бюджет развития. Иными словами, долгосрочная инвестиционная программа в качестве обособленного объекта планирования (включая параметры совокупных капитальных и текущих затрат, валовых и чистых поступлений, окупаемости и т.д.) фигурирует только в долгосрочном же бюджете развития.

В рамках краткосрочного (месячного либо квартального) бюджета собственно как «инвестиционное планирование» можно определить локальные закупки оборудования с коротким сроком монтажа, вызванные текущими (данного бюджетного периода) бюджетными планами по производству и сбыту. По этой составляющей инвестиций присутствует финансово-экономическое обоснование, проистекающее из бюджетных планов краткосрочного же периода. Включение же показателей планового освоения средств или сроков ввода в строй объектов долгосрочного капитального строительства в краткосрочный бюджетный план производится на основе графика освоения средств с общей продолжительностью, выходящей за рамки краткосрочного бюджетного периода (разумеется, с корректировкой на текущую ситуацию, как то наличие финансовых ресурсов сверх текущих производственных потребностей и пр.).

Таким образом, инвестиционный доход, строго говоря, является параметром лишь долгосрочного бюджета развития, когда в рамках одного бюджетного периода можно сопоставить произведенные затраты и полученный доход, то есть оценить величину эффекта от инвестиций. Притом, что инвестиционный доход по вводимым в строй объектам капитального строительства включается в краткосрочный бюджетный план, его величина не учитывается при сопоставлении финансовых результатов деятельности предприятия отчетного и предыдущего краткосрочных бюджетных периодов. Здесь в расчет принимаются только финансовые результаты по текущим операциям. Это вполне естественно, так как полученный результат от инвестиций обусловлен затратами, которые могли производиться на протяжении многих краткосрочных бюджетных периодов[[7]](#footnote-7).

В. Индикативный «скользящий» бюджет (1 год). Это бюджет особого рода. Он принимается в начале года и полностью аналогичен бюджету развития (то есть в начале года принимаются всего два бюджета – бюджет развития на 1 год и краткосрочный бюджет на I квартал). После истечения I квартала к «скользящему» бюджету добавляется еще один квартал (I квартал следующего года), после истечения II квартала – II квартал следующего года и т.д. Этим обеспечивается непрерывное 12-месячное планирование. Данное обстоятельство очень существенно для эффективности управленческого планирования на предприятии. Корректировка бюджета развития и принятие очередного квартального бюджета в течение года происходят одновременно и на основе разработки очередного «скользящего» годового бюджета. Так, подвергая ревизии объемы инвестиций в III квартале бюджета развития, управленцы должны знать ситуацию не только до конца года, но и на год вперед (считая с начала этого квартала), иначе корректировка инвестиционной политики может быть недостаточно обоснованной. Индикативный «скользящий» бюджет:

* не только не является обязательным, но и по определению никогда не выполняется и служит для сугубо аналитических целей. Контрольно-стимулирующая функция в нем отсутствует;
* детализация бюджетных показателей такая же, как и в бюджете развития.

Таким образом, сочетание двух долгосрочных сводных бюджетов и одного краткосрочного позволяет проводить управленческую политику, в которой сбалансированы и взаимоувязаны стратегические и текущие цели предприятия. Такой подход целесообразно использовать на крупных промышленных предприятиях, где дополнительные издержки по ведению планово-аналитической работы оправданы в контексте повышения качества принятия управленческих решений.

Для средних по размеру предприятий можно рекомендовать планирование на основе двух бюджетов (краткосрочного квартального бюджета и годового бюджета развития).

Для мелкого же бизнеса, как правило, разумно практиковать лишь текущее планирование с составлением только квартальных бюджетов. Мелкие компании, в своей основе, наиболее зависимы от внешних факторов рыночной конъюнктуры и при этом наиболее гибко могут «подстраивать» под изменения рынка свой ресурсный потенциал. Для них будущее через год или два – это «черный ящик» Юма. Поэтому для мелкого бизнеса составление долгосрочных бюджетов чаще всего сродни строительству «воздушных замков». Лучше этим не заниматься и с точки зрения экономии денежных средств, и просто во избежание иллюзий – надо ставить перед собой реальные цели.

**Заключение**

В заключение данной работы можно сделать следующие выводы.

Роль финансового планирования в осуществлении хозяйственно-финансовой деятельности предприятия можно определить тем, что без негоневозможно добиться успеха на рынке, расширения производственно-хозяйственной деятельности и социального развития коллектива.

Финансовое планирование – это процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Финансовое планирование на предприятии охватывает три основных его вида: 1) оперативное планирование финансовой деятельности; 2) текущее планирование финансовой деятельности; 3) прогнозирование финансовой деятельности. Каждому из этих видов финансового планирования соответствуют определенные формы представления его результатов.

Бюджетирование можно определить как прогнозирование будущих финансовых показателей, денежных потоков, потребности в финансовых средствах, базирующееся на модели функционирования предприятия, с целью формирования планов и бюджетов различного уровня.

Сводный бюджет промышленной компании состоит из трех бюджетов первого уровня – операционного, инвестиционного и финансового.

Операционный бюджет состоит из ряда бюджетов (или подбюджетов) второго уровня: бюджета продаж; бюджета производства; бюджета запасов готовой продукции (товарных остатков); бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов; бюджета закупок.

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня и т.д.

На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет).

Список использованной литературы

1. Буряковский В.В. Финансы предприятий. М., 2009.
2. Давыденко Е.А. Проблемы организации финансового планирования и контроля на отечественных предприятия // Финансовый менеджмент. 2005. №2. С. 36–40.
3. Кляшторная О. Бюджетирование: старое понятие в новых формах // Директор ИС. 2004. №3. С. 14–18.
4. Кобец Е.А. Планирование на предприятии. М., 2006.

Управленческий учет / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-Пресс, 2009.

1. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России // Финансовый менеджмент. 2004. №2. С. 23–27.

1. Буряковский В.В. Финансы предприятий. М., 2009. С. 249. [↑](#footnote-ref-1)
2. Буряковский В.В. Там же. С. 253. [↑](#footnote-ref-2)
3. Кляшторная О. Бюджетирование: старое понятие в новых формах // Директор ИС. 2004. № 3. С. 14-18. [↑](#footnote-ref-3)
4. Управленческий учет / Под ред. А.Д. Шеремета. М.: ФБК-Пресс, 2009. С. 124. [↑](#footnote-ref-4)
5. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России // Финансовый менеджмент. 2004. № 2. С. 23-27. [↑](#footnote-ref-5)
6. Щиборщ К.В. Там же. С. 23-27. [↑](#footnote-ref-6)
7. Щиборщ К.В. Там же. С. 23-27. [↑](#footnote-ref-7)