# Введение

Любое предприятие, независимо от его размеров, сталкивается с необходимостью планирования своих доходов и расходов. Для поддержания, а тем более развития бизнеса непрерывно требуются средства, чтобы профинансировать расходы на зарплату, материалы, товары, другие прямые и накладные расходы.

Доходы от грамотно и эффективно ведущегося бизнеса, как правило, превышают расходы, но основная проблема финансирования любого предприятия заключается в запаздывании доходов относительно расходов. Расходы необходимо произвести сейчас, а доходы, ради извлечения которых эти расходы производятся, будут получены только в будущем, часто весьма отдаленном. Кроме того, предприятию просто может не хватать собственных доходов. Это происходит, например, при растущем бизнесе, и для финансирования роста необходимо непрерывное привлечение и обслуживание заемных средств. Итак, первой задачей является необходимость планирования потребностей в финансировании.

Второй задачей финансового менеджмента является планирование и поддержание денежных потоков, обеспечивающих осуществление своевременных текущих платежей кредиторам и поставщикам, другими словами, непрерывное поддержание удовлетворительной текущей ликвидности или платежеспособности, что является необходимым условием долгосрочного успеха в бизнесе.

Потребность в решении комплекса этих сложных проблем приводит руководство предприятия к необходимости и желанию заняться финансовым планированием, то есть, в первую очередь, построить Бюджет доходов и расходов (БДР). Затем, построив графики выплат кредиторам и графики инкассации поступлений, сформировать Бюджет движения денежных средств (БДДС) как детальный график денежных выплат и поступлений во времени.

Формирование финансовых бюджетов является заключительным этапом процесса бюджетирования и планирования на предприятии.

# Основные виды планирования, иерархия плановых комплексов

Планирование и контроль являются важнейшими частями стратегического и текущего финансового менеджмента на современном предприятии. Финансовое планирование является завершающим этапом комплексного процесса планирования деятельности предприятия.

На этом завершающем этапе рассчитываются финансовые ресурсы, требуемые для обеспечения маркетинговой и производственной программ (планов), которые, в свою очередь, обеспечивают следование выбранной стратегии развития предприятия.

На рис. 1 совокупность (объем) информации, рассчитываемой и обрабатываемой при комплексном планировании на предприятии, представлена для наглядности в виде трехмерного куба, разделенного на составные части.

По вертикальной оси сверху располагается генеральное и стратегическое планирование. Это долгосрочное (2–5) лет планирование общих или генеральных целей предприятия (новые рынки, отрасли деятельности, объемы), и стратегий, то есть путей достижения и движения к этим целям. При смещении вниз сроки планирования уменьшаются, а детальность увеличивается.

Стратегически планируются:

* Продуктово - ассортиментная долгосрочная программа;
* структура потенциала предприятия (средства производства, персонал, система управления);
* источники финансирования развития потенциала и производства.

Через выбор соответствующей стратегии определяется оптимальный с точки зрения руководства путь развития предприятия.

Далее идет оперативное планирование (на год, с помесячной разбивкой), включающее бюджет продаж, бюджеты производства и структурированные бюджеты затрат, необходимых для обеспечения запланированных продаж и производства.

По горизонтальной оси бюджеты разделяются естественным образом по бизнес - процессам: сбыт, производство, снабжение. По третьей оси (в глубину) планирование может при необходимости разбиваться по отдельным проектам (например, в случае агрофирмы: молоко, картофель, свиноводство).

Финансовое планирование является в первую очередь сводным, поскольку в финансовых планах (бюджетах) рассчитываются объемы и графики необходимого финансирования всей деятельности фирмы, включающей в себя все проекты и все бизнес - процессы. Финансовое планирование может быть как долгосрочным, погодовым, так и краткосрочным, помесячным, вплоть до построения еженедельных БДДС при необходимости. Краткое рассмотрение комплексного процесса планирования деятельности предприятия объясняет, почему построение финансовых бюджетов является заключительным этапом процесса планирования.

Попытка сразу построить Бюджет доходов и расходов удается преимущественно в малом бизнесе, если все предыдущие этапы планирования проводятся интуитивно, а объем и содержание планируемых статей доходов и расходов невелики и хорошо известны.

Проект 1

Генеральное планирование

Проект 2

Стратегическое планирование

Проект 3

Оперативное планирование

Сводное финансовое планирование

Снабжение

Производство

Сбыт

##### Рис. 1. Многомерная структура планируемой на предприятии информации.

# Долгосрочное финансовое планирование, гипотеза пропорциональности статей затрат объему продаж

## Прогнозная финансовая отчетность, анализ и использование

Основным результатом финансового планирования является формирование прогнозной финансовой отчетности (финансовых бюджетов): прогнозного баланса, или, другими словами, Бюджета по балансовому листу (ББЛ), прогнозного отчета о прибылях и убытках или Бюджета прибылей и убытков (БПУ), бюджета движения денежных средств. БПУ является, по существу, одной из форм бюджета доходов и расходов (БДР).

Наличие прогнозной финансовой отчетности позволяет провести анализ и диагностику прогнозного финансового состояния предприятия и скорректировать при необходимости текущие планы, если прогнозное состояние окажется неудовлетворительным.

По БДДС определяются прогнозные денежные потоки, размер и график дополнительно требуемого финансирования. Построение БПУ дает возможность определить прогнозируемую выручку, затраты, налоги, прибыль, рентабельность.

Наконец, анализ прогнозного баланса позволяет рассчитать ликвидность, плечо финансового рычага, размер собственных оборотных средств, и, исходя из этого, оценить удовлетворительность прогнозного баланса с различных точек зрения.

*Финансовые бюджеты*

БДДС

ББЛ

Бюджет продаж

Бюджет производства, затрат и расходов

Бюджет прибылей и убытков

Инвестиционный бюджет

##### Рис. 2. Схема построения Основного бюджета

## Основной (сводный) бюджет

Построить финансовые бюджеты возможно, если определиться со стратегией предприятия, сформировать продуктово - ассортиментную программу и обоснованный план продаж. Определить планируемые инвестиции и составить бюджет инвестиций. Формируя далее бюджет производства и набор структурированных бюджетов затрат, необходимых для обеспечения производства и реализации товаров (услуг), получим большую часть необходимых данных для построения финансовых бюджетов.

Такой комплекс операционных (производственных) и финансовых бюджетов называется Основной, или сводный, бюджет (master budget), и методика построения его, можно сказать, является классикой бюджетирования.

Методика построения Основного бюджета и финансовых бюджетов в его рамках является весьма объемной и требует большого количества информации.

БДДС

ББЛ

Бюджет продаж, БПУ

Гипотезы о структуре бизнеса, пропорции затрат, пропорции активов

Приращения статей баланса

##### Рис. З. Схема действий при долгосрочном финансовом планировании

# Долгосрочное финансовое планирование

Однако в случае долгосрочного планирования построение детального набора операционных бюджетов бывает затруднено как из-за большого объема детальной прогнозной информации, которая просто отсутствует, так и из-за громоздкости самой процедуры построения детальных бюджетов затрат.

В этом разделе мы рассмотрим самый распространенный и простой способ долгосрочного прогнозирования финансовой отчетности, использующий гипотезу прямой пропорциональности статей затрат и многих статей баланса объему продаж.

Такая гипотеза является достаточно справедливой в случае долгосрочного планирования (1–2-3 года), когда даже условно-постоянные затраты можно считать в значительной степени переменными.

##### Построение БПУ при гипотезе пропорциональности затрат объему продаж.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Статьи | Действие | База 2002 | Прогноз 2003 |
| Выручка (100%) |  | S0 | S1 |
| Производственная себестоимость проданной продукции | - | 60% S0 | 60% S1 |
| Валовая прибыль | = | 40% S0 | 40% S1 |
| Коммерческие и административные расходы | - | 15% S0 | 15% S1 |
| Оперативная прибыль | = | 25% S0 | 25% S1 |
| Расходы на выплату процентов | - | Кредитные условия40% от балансовой прибыли | Определяются планом кредита 40% от балансовой прибыли |
| Чистая прибыль | = | Разность | Разность |
| Дивиденды | - | План выплаты дивидендов | План выплаты дивидендов |
| Нераспределенная прибыль | = | Разность | Разность |

Таблица 1

* S1 и S0 - объемы выручки в плановом и базовом периоде.

## Построение ББЛ при гипотезе пропорциональности затрат объему продаж

Сделаем следующие предположения:

1. В долгосрочном плане многие статьи активов также с большой точностью пропорциональны объему продаж (в рублях).
2. Кроме того, при долгосрочном планировании объемы продаж и производства будем считать равными в денежном выражении. В первую очередь, пропорциональны объему продаж величина дебиторской задолженности, величина запасов, материалов, готовой продукции, поскольку эти статьи баланса непосредственно связаны с объемом продаж.
3. Далее, предположим, что и величина внеоборотных активов в долгосрочном плане также пропорциональна объему реализации.
4. Сложившаяся структура баланса оптимальна для текущего объема реализации. Из этого предположения следует, что активы пропорциональны продажам, и изменение продаж не сопровождается резкими изменениями активов.

*Примечание:*

* *Обозначим S1/S0= K, где S1 и S0 - объемы выручки в плановом и базовом периоде.*

Прогнозный баланс строится в агрегированном виде, удобном для финансового анализа, и содержит укрупненные статьи активов и пассивов по сравнению со стандартным его видом.

Естественно, при первом расчете (итерации) баланс не сойдется, величина активов не будет равна величине пассивов, а будет, например, при наращивании оборота компании больше пассивов. Это просто означает, что необходимы дополнительные источники собственного (новые акции) или заемного (кредиты) капитала, чтобы профинансировать возрастание активов компании. Путем последовательных пересчетов планов (итераций) удается построить прогнозный баланс, сходящийся по активам и пассивам.

##### Прогнозный баланс (Бюджет по Балансовому Листу)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Статьи** | База | Прогноз |
| Основные средства | факт | факт\*К |
| Другие внеоборотные активы | факт | факт\*К |
| Внеоборотные активы всего | факт | факт\*К |
| Материалы | факт | факт\*К |
| Запасы | факт | факт\*К |
| Незавершенное производство | факт | факт\*К |
| Всего запасов | факт | факт\*К |
| Дебиторская задолженность | факт | факт\*К |
| Денежные средства | факт | факт\*К |
| Всего активов | факт | факт\*К |
| Акционерный капитал | факт | План эмиссии |
| Добавочный капитал | факт | Прежний (план изменения) |
| Нераспределенная прибыль | факт | Из БПУ |
| Собственные средства всего | факт | Расчетно |
| Долгосрочные обязательства | факт | Регулируемая статья, итерации |
| Кредиторская задолженность | факт | факт\*К |
| Кредиты | факт | Регулируемая статья, итерации |
| Пассивы всего | факт | Расчетно |

Таблица 2

Бюджет движения денежных средств, при таком подходе, строится косвенным методом, используя данные БПУ и данные об изменениях во времени статей баланса.

# Численный пример построения финансовых бюджетов

##### Численный пример построения БПУ (MicroDrive Corp.)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статьи** | **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** | **(5)** |
| **2002** | **K=S1/S0** | **(I) 2003** | **Обратная связь** | **(II) 2003** |
| Выручка (тыс. руб.) | 3 000 | \*1,1 | 3 300 |  | 3 300 |
| Себестоимость | 2 016 | \*1,1 | 2 218 |  | 2 218 |
| Коммерческие расходы | 300 | \*1,1 | 330 |  | 330 |
| Административные расходы | 400 | \*1,1 | 440 |  | 440 |
| Оперативная прибыль | 284 |  | 312 |  | 312 |
| Расходы на выплату процентов | 88 |  | 88 | 5 | 93 |
| Налог на прибыль (40%) | 78 |  | 89 | -1 |  |
| Чистая прибыль | 118 |  | 135 |  | 131 |
| Дивиденды | 62 |  | 67 | 3 | 70 |
| Нераспределенная прибыль | 56 |  | 68 | -7 | 61 |

Таблица 3

Численный пример построения ББЛ.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи | **(1)** | **(2)** | **(3)** | **(4)** | **(5)** |
| **2002** | **K=S1/S0** | **(I) 2003** | Итерация | **(II) 2003** |
| Основные средства | 1 000 | \*1,1 | 1 100 |  | 1 100 |
| Другие внеоборотные активы | 0 |  | 0 |  | 0 |
| Внеоборотные активы всего | 1 000 |  | 1 100 |  | 1 100 |
| Материалы | 300 | \*1,1 | 330 |  | 330 |
| Запасы | 200 | \*1,1 | 220 |  | 220 |
| Незавершенное производство | 115 | \*1,1 | 127 |  | 127 |
| Всего запасов | 615 | \*1,1 | 677 |  | 677 |
| Дебиторская задолженность | 375 | \*1,1 | 412 |  | 412 |
| Денежные средства | 10 | \*1,1 | 11 |  | 11 |
| Всего активов | 2 000 |  | 2 200 |  | 2 200 |
| Акционерный капитал | 170 |  | 170 | + 56 | 226 |
| Добавочный капитал | 0 |  | 0 |  | 0 |
| Нераспределенная прибыль | 766 |  | 834 | -7 | 827 |
| Собственные средства всего | 936 |  | 1 004 |  | 1 053 |
| Долгосрочные обязательства | 754 |  | 754 | 28 | 782 |
| Кредиторская задолженность | 200 | \*1,1 | 220 |  | 220 |
| Кредиты | 110 |  | 110С | 28 | 138 |
| Пассивы всего | 2 000 |  | 2 088 |  | 2 193 |
| Дополнительно требуемые фонды |  |  | 112 |  | 7 |

Таблица 4

% по кредитам, дивиденды (1)

Дополнительно требуемые фонда (1)

Кредиты, акции (2)

% (2)

дивиденды (2)

Кредитный план (1)

БПУ (1) Нераспределенная прибыль

ББЛ (1)

ББЛ (2)

БПУ (2) Нераспределенная прибыль (2)

Дополнительно требуемые фонда (2)

##### Рис. 4. Итерационный цикл при построении прогнозного баланса и БПУ, петля обратной связи

Здесь БПУ строится в агрегированном виде, как это обычно и делается при финансовом планировании и анализе. В явном виде выделена оперативная прибыль или прибыль до выплаты процентов и налогов, для простоты в данном примере прибыль облагается налогом после выплаты процентов.

При первой итерации размер акционерного капитала и кредитов оставлен таким же, как и в 2002 году (см. ББЛ). Величина дивидендов определяется уже имеющимся планом выплаты дивидендов.

План привлечения финансирования: 50% — акции, 25%— кредиты долгосрочные, 25% — кредиты краткосрочные. Учтены ограничения на требуемую ликвидность, плечо финансового рычага.

На первой итерации разница между активами и пассивами составила 112 тыс. руб. Был разработан следующий план привлечения финансирования: 50%— выпуск акций, 25%— кредиты долгосрочные, 25%— кредиты краткосрочные. При выборе такого плана были учтены требуемые ограничения на сохранение должной ликвидности баланса и размер плеча финансового рычага (соотношение заемных и собственных средств). Очевидно, выбранный план привлечения требуемых средств соответствует определенной стратегии финансирования оборотных активов, которой придерживается компания, а не взят, что называется, “с потолка”.

Увеличение размера кредитов и акционерного капитала вызвало увеличение планируемых выплат дивидендов и процентов по кредиту, что, в свою очередь, вызвало необходимость пересчета БПУ (вторая итерация, смотреть рис. 2). После второй итерации разница между активами и пассивами или величина дополнительно требуемых фондов составляет 7 тыс. руб., то есть 0,3% от величины активов. Возможна при необходимости и третья итерация, хотя точность прогноза статей баланса при таком грубом планировании явно меньше, чем доли процента.

Необходимость взаимосогласованного пересчета ББЛ и БПУ при итерациях обусловлена взаимной или обратной связью изменения баланса и изменения БПУ.

Все вычисления в этом примере легко проделать с помощью калькулятора. Для построения финансовых бюджетов на практике используются электронные таблицы, например Excel. Возможно использование специальных программ финансового планирования или модулей бюджетирования в крупных информационно-управленческих системах.

После построения прогнозных БПУ и ББЛ мы имеем всю необходимую информацию для построения БДДС косвенным методом. Напомним, что при построении отчета или бюджета движения денежных средств прямым методом прямо рассчитываются денежные выплаты и поступления, используя обороты по счетам, или, в случае бюджета, запланированные графики выплат кредиторам и инкассации дебиторской задолженности.

При отсутствии информации для прямого построения БДДС, Бюджет движения денежных средств строится косвенным методом, используя данные БПУ и данные об изменениях во времени статей баланса.

Построим БДДС по данным БПУ и ББЛ за 2003 год, полученным после второй итерации.

##### Построение бюджета движения денежных средств косвенным методом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Статьи | **2003** | **Источник данных** |
| Инвестиционная деятельность | | |
| - Увеличение внеоборотных активов | -100 | ББЛ |
| - Амортизация |
| Итого денежный поток от инвестиционной деятельности | -100 |  |
| Основная деятельность | | |
| Чистая прибыль (нераспределенная прибыль + дивиденды) | 131 | БПУ |
| + Амортизация |  |  |
| - Увеличение текущих активов | -100 | ББЛ |
| Дебиторская задолженность | -37 |
| Запасы |  |
|  | -63 |
| + Увеличение текущих обязательств |  |
|  | 48 |
| Кредиты краткосрочные |  |
| Кредиторская задолженность | 28 |
|  |  |
|  | 20 |
| **Итого денежный поток от основной деятельности** | **79** |  |
| Финансовая деятельность | | |
| + увеличение акционерного капитала | 56 | ББЛ |
| + Увеличение долгосрочных обязательств | 28 | ББЛ |
| - Дивиденды | -70 | БПУ |
| **Итого денежный поток от финансовой деятельности** | **14** |  |
| **Всего поток денежных средств** | **-7** |  |

Таблица 5

Итак, используя достаточно грубую гипотезу пропорциональности затрат и многих статей баланса объему продаж и спрогнозировав первым шагом величину объема продаж на 2003г., мы построили финансовые бюджеты.

Отметим здесь, что рассмотренная схема и последовательность построения финансовых бюджетов не является единственно возможной и жестко, раз и навсегда определенной. Но она является базовой и одной из наиболее ясных, полезных и распространенных схем.

Использование дополнительной информации и более детальных гипотез о планируемой структуре бизнеса позволяет уточнить прогнозную финансовую отчетность.

Например, необходимо учитывать:

* экономию от расширения масштабов бизнеса;
* ступенчатый рост активов.

Основываясь на данных предыдущих лет, можно вывести более сложные зависимости статей активов от продаж, чем простая прямая пропорциональность.

С помощью простой линейной регрессии можно вывести свои коэффициенты линейной зависимости от продаж для разных статей баланса и расходов по данным вашего бизнеса за последние годы. Например, результат может получиться таким:

* Запасы= 22,8 + 0,16 \* S
* Основные средства = 37,2 + 0,23 \* S
* Дебиторская задолженность= 6,7+0,15\*S
* Коммерческие и административные расходы = 27 + 0,05 \* S,

где S - объем продаж. То есть здесь уже рассматривается линейная зависимость с постоянной составляющей. При необходимости можно установить и более сложные, нелинейные зависимости затрат и активов от объема продаж.

После формирования прогноза продаж S1 эти зависимости далее используются для расчета соответствующих статей БПУ и ББЛ.

Отметим, что отличие прогнозной финансовой отчетности от стандартной российской отчетности связано с использованием прогнозных финансовых отчетов для финансового анализа и план - фактного контроля. Стандартный вид финансовых отчетов, сдаваемых в налоговую инспекцию, для целей анализа и управленческого контроля не является оптимальным.

Отличия заключаются в том, что:

1. Баланс строится в агрегированном виде.
2. Отчет о прибылях и убытках прогнозируется в аналитической форме, близкой формату GAAP.
3. Бюджет движения денежных средств также строится в формате GAAP.

# Заключение

Финансовое планирование— это процесс, состоящий из:

* анализа инвестиционных возможностей и возможностей финансирования компании;
* прогнозирования последствий текущих и будущих управленческих решений;
* обоснования выбора оптимального варианта плана из ряда возможных решений;
* оценки достигнутых результатов сравнении с планировавшимися (план-фактного контроля).

В данной статье мы рассмотрели методики построения финансовых бюджетов в форме прогнозной финансовой отчетности: прогнозного отчета о прибылях и убытках, прогнозного баланса и отчета о движении денежных средств. Одним из основных результатов финансового планирования является определение величины и графика привлечения дополнительно требуемых фондов, необходимых для покрытия разницы между спланированными величинами активов и пассивов.

Сравнение прогнозной финансовой отчетности с фактической отчетностью, составленной по прошествии временного периода, позволяет проводить план - фактный контроль и анализ исполнения бюджетов и принимать управленческие решения на основании анализа отклонений.

1. Майкл Мескон и др., “Основы менеджмента”, - М., 1995 г.
2. Телор Фредерик Уинслоу, “Менеджмент”, - М., 1992 г.
3. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. Лениздат, 1992.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ "Банки и биржи", 1994.
5. Кохно П.А. / Микрюков В.А./ Коморов С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
6. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1992.
7. В. Хойер. Как делать бизнес в Европе. М.: Издательство «Прогресс», 1990.
8. Современный менеджмент: принципы и правила. Дайджест,
9. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С.Е. Каменипера, Ф.М. Русинова - М.: Высшая школа, 1984, стр. 335.