**Введение**

Достижение высоких результатов работы предприятия предполагает наличие грамотного финансового планирования. Планирование финансовых показателей осуществляется посредством определённых методов. И в зависимости от содержания, назначения, задач и периода их действия можно классифицировать финансовое планирование на перспективное (стратегическое), текущее, оперативное. Важнейшей проблемой в области организации системы финансового планирования являются: реальность формируемых финансовых планов, оперативность составления, прозрачность планов для руководства и реализуемость планов и их комплексность.

Финансовое планирование представляет собой процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздей­ствия на экономическое окружение предприятия и принятия решений о допустимом уровне и выборе окончательных вариантов финансовых планов. Успех деятельности любого предприятия во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, которое включает определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения, поэтому этот аспект деятельности имеет большое значение.

Финансовый план компании в современном аспекте его понимания – это определение направлений множества продуктов и това­ров, пользующихся спросом и готовый к реализации, выбора финансовых источников и распределения финансовых ресурсов, а также контроля за реализацией отдельных финансовых мероприятий (платежи, выпол­нение смет, оплата работников).

Финансовое планирование обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает необходимые условия для улучшения финансового состояния пред­приятия. Оно взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе других показателей плана (объема производства и реализа­ции, сметы затрат на производство, плана капитальных вложений и др.).

В связи с этим тема курсовой работы является актуальной.

Целью работы является изучение теоретических аспектов финансового планирования, исследование процесса финансового планирования на предприятии и его основных этапов, анализ финансовых показателей деятельности, оценка содержания финансовых планов, а так же совершенствование методов финансового планирования на предприятии и возможность внедрения зарубежного опыта.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

– изучение теоретических аспектов финансового планирования;

– исследование процесса финансового планирования на предприятии и его основных этапов;

– оценка содержания финансовых планов;

– совершенствование методов финансового планирования на предприятии и возможность внедрения зарубежного опыта.

Объектом исследования являлся ОАО «Биохимик».

Предметом исследования являлось финансовое планирование на предприятии, его основные этапы, финансовые показатели деятельности ОАО «Биохимик» и совершенствование системы финансового планирования.

**1 Теоретические основы финансового планирования на предприятии**

**1.1 Сущность финансового планирования на предприятии и его виды**

Успех деятельности предприятия во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, которое включает определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Каждое предприятие решает три задачи: что, как и для кого производить. Именно систематическая подготовка принятия решений о целях, средствах и действиях путем сравнительной оценки альтернатив в ожидаемых условиях составляет сущность планирования.

План предприятия – заранее разработанная система мероприятий, предусматривающая цели, содержание, сбалансированное взаимодействие ресурсов, объем**,** методы, последовательность и сроки выполнения работ по производству и реализации той или иной продукции или оказанию услуг. Планирование – это процесс разработки и последующего контроля за ходом реализации плана создания, развития и функционирования предприятия. Процесс составления плана предприятия это детальный анализ существенных составляющих вновь организуемого бизнеса, заставляют непредвзято и беспрестанно оценить проект во всех его деталях, объективно оценить его сильные и выявить слабые стороны, своевременно скорректировать свои намерения [5, c. 85 – 87].

Финансовое планирование представляет собой процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздей­ствия на экономическое окружение предприятия и принятия решений о допустимом уровне и выборе окончательных вариантов финансовых планов. Финансовое планирование предприятия имеет следующую целевую направленность:

– обеспечение финансовыми ресурсами и денежными средствами дея­тельности предприятия на всех ее этапах;

– увеличение прибыли по основной деятельности и другим видам дея­тельности, если они имеют место;

– организация стабильных финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками, кредиторами и дебиторами;

– обеспечение реальной сбалансированности доходов и расходов;

– обеспечение платежеспособности и финансовой устойчивости [22, c. 57 – 61].

Таким образом, финансовый план компании в современном аспекте его понимания – это определение направлений множества продуктов и това­ров, пользующихся спросом и готовый к реализации, выбора финансовых источников и распределения финансовых ресурсов, а также контроля за реализацией отдельных финансовых мероприятий (платежи, выпол­нение смет, оплата работников).

Выделение финансового планирования как особого вида планирования, обусловлено относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства; активным воздействием, опосредованного деньгами, распределения на производство и необходимостью администрирования при принятии решений о распре­делении финансовых ресурсов.

Финансовое планирование обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает необходимые условия для улучшения финансового состояния пред­приятия. Оно взаимосвязано с планированием хозяйственной деятельности и строится на основе других показателей плана (объема производства и реализа­ции, сметы затрат на производство, плана капитальных вложений и др.) [28, c, 243].

Для успешной организации финансового планирования на предприятии необходимо наличие четырех обязательных компонентов, которые тесно связаны между собой. Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методо­логической и методической базойразработки, контроля и анализа исполнения комплекса финансовых планов (перспективного, текущего, опе­ративного), а работники финансово-экономических служб быть достаточно квалифицированны. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения финансовых планов составляет аналитический блокпроцесса финансового планирования.

Во-вторых, для того, чтобы разрабатывать финансовые планы, контролировать и анализировать их исполнение, нужна внутренняя информация о дея­тельности предприятия, достаточная для представления реаль­ного финансового состояние, движения товарно-материальных и финансовых потоков, и внешняя информация. Основой информационного компонентапроцесса финансового планирования является экономическая информация, учетная информация, сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы и т.д. Кроме того, функционирование системы финансового планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к ко­торому относится законы, указы Президента РФ, постановления Правительст­ва РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные докумен­ты, инструкции и пр.

В-третьих, процесс финансового планирования всегда реализуется через ответствующую организационную структуру и систему управления. Она включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входит разработка, контроль анализ финансовых планов коммерческой орга­низации и совокупность структурных подразделений. В процессе составления финансовых планов происходит координация планов (бюджетов) отдельных структурных подразделений (центров финансовой ответственности). В этой связи действия руководителей таких подразделе­ний, функции которых организационно разделены, должны быть скоординированы [35, c. 320 – 335].

Значение финансового планирования напредприятии заключается в воплощении выработанных стратегических целей в форму конкретных финансовых показателей; обеспечении финансовыми ресурсами, заложенными в производственном плане; предоставлении возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции; получении финансовой поддержки от внешних инвесторов; содержании ориентиров дальнейшего развития предприятия; возможности определить в перспективе экономическую эффективность деятельности организации и способствовании постановки конкретных целей, которые служат способом мотивации работы менеджеров и позволяют установить критерий оценки их деятельности [38, c. 105 – 117].

В зависимости от содержания, назначения, задач и периода их действия можно классифицировать финансовое планирование на перспективное (стратегическое), текущее, оперативное.

Перспективный финансовый план (составляется на 3 года и более) определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы реального воспроизводства, он связан с постановкой целей и задач коммерческой организации, а также с поддержание взаимоотношений с внешним окружением. Результаты расчета перспективного финансового плана должны дать руководству предприятия информацию о потребностях в инвестиционных средствах; о способах финансирования этих инвестиций и о влиянии выбранной инвестиционной политики на стоимость пред­приятия [15, c. 87 – 89]. Следует заметить, чем продолжительнее плановый период, тем больше финансовый план носит неточный характер. Это обусловлено тем, что в долгосрочной перспективе неопределенность измене­ния макроэкономической конъюнктуры возрастает.

Процесс стратегического (перспективного) планирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производ­ства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование при­были). Стратегический анализ, как наука, позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы в кратком, среднем и долгом периодах, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конеч­но, это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных Российских условиях, но правильно проведенное планирование позволит свести риск к минимуму [21, 26 c. 98 – 106].

Текущее финансовое планирование является планированием осуществления. Система такого вида планирования финансовой деятельности фирмы осно­вывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности [23, c. 244 – 249]. Производится увязка каждого вида вложений с источником финансирования. Для этого обычно пользуются сметами образования и расходования фондов денежных средств. Эти документы необходимы для контроля за ходом финансирования важнейших мероприятий, для выбора оптимальных источников пополнения фондов и структуры вложения собственных ресурсов.

Текущие финансовые планы разрабатыва­ются на основе данных, которые характеризуют финансовую стратегию фирмы; результаты финансового анализа за предшествующий период; планируемые объёмы производства и реализации продукции, а также другие экономические показатели операционной деятельности фирмы; систему разработанных на фирме норм и нормативов затрат отдельных ресурсов; действующую систему налогообложения; действующую систему норм амортизационных отчислений; средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке и т.п. [25, c. 233 – 236].

В целях контроля за поступле­нием фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных фи­нансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, ко­торое дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует повседневного эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов [32, c. 111]. Оперативное финансовое планирова­ние заключается в составлении и использовании плана и отчета о движении денежных средств.

Важнейшей проблемой в области организации системы финансового планирования являются:

– Реальность формируемых финансовых планов. Эффективное управление компанией возможно лишь при наличии обоснован­ного плана. Нереальность планов вызывается необоснованными дан­ными по сбыту, доле денежных средств в расчетах, заниженными сро­ками погашения дебиторской задолженности, раздутыми потребностями в финансировании (затраты подразделений на техническое обслуживание, капи­тальный ремонт, общехозяйственные расходы и т.д.) [4, c. 251].

– Оперативность составления планов. Причины низкой оперативности: отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, необходимость долгих процедур итерационного согласования планов, недостаток и недостоверность информации.

– Прозрачность планов для руководства. Это естественное следствие отсутствия четких внутренних стандартов формирования финансовых планов.

– Реализуемость планов и их комплексность. Т.е. их выполняемость с точки зрения обеспечения необходимыми фи­нансовыми и материальными ресурсами, отсутствие дефицитов. Комплексность же означает, что помимо любимого всеми сотрудниками финансовых отделов плана по доходам и расходам, необходимы ещё реальные планы по прибылям и убыткам, изменению задолженности, плановый баланс [1, 2, c. 82 – 86].

Для большинства российских пред­приятий основными параметрами при составлении годового плана являются вы­ручка, себестоимость и прибыль. Однако не рассчитываются и не анализиру­ются такие показатели, как: рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, оборачиваемость активов, запас финансовой прочности, темп экономического роста компании. Очень часто, на предприятиях не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность, как инструмента управления предприятием [9, c. 54].

**1.2 Этапы разработки финансового плана**

Основой организации финансов предприятия является финансовый план. Он призван обобщить материалы, изложенные в описательной части планирования для того, чтобы представить их в стоимостном выраже­нии. Целью составления фи­нансового плана становится определение возможных объёмов финансовых ре­сурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины финансовых показателей [20, c.113]. Разработка финансового плана тесно связана со всеми разделами бизнес-плана и основывается на них. Финансовый план состоит обычно из следующих разделов:

Процесс финансового планирования

Анализ финансовой ситуации

Разработка общей финансовой стратегии предприятия

Составление текущих финансовых планов

Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана

Разработка оперативных финансовых планов

Рисунок 1.1 – Основные этапы финансового планирования на предприятии.

На первом этапе анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе важнейших финансовых документов – бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли. Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ней.

Второй этап – это разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии. Финансирование фирмы – основополагающий элемент для достижения успеха в деле. Каждая фирма должна планироваться с четким и ясным пониманием того, какие вложения потребуются для того, чтобы начать операцию, какие дополнительные средства будут нужны для поддержания уже начатого. И где могут быть взяты деньги. Сумма, требуемая для того, чтобы начать дело, может быть определена при помощи оставления списка активов, которые должны появиться в наличии, с оценкой их стоимости. Цель следующей ступени в проведении планирования – гарантировать наличие средств для обеспечения трех основных ситуаций в бизнесе. Во-первых, наличие достаточного капитала для покупки уже действующей фирмы; или в случае открытия нового дела - достаточного капитала для покрытия издержек на развитие. Во-вторых, наличие достаточного размера оборотных фондов для покрытия расходов в первые месяцы, когда поток наличности лимитирован. Наличие достаточного резервного капитала для покрытия внеплановых издержек, которые часто имеют место на начальном этапе [11, c. 109].

В процессе осуществления третьего этапа уточняются и конкретизируются основные показатели прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов. Осуществляется прогноз объемов реализации, основная задача которого – дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам: 1 год – данные приводятся помесячно, 2 год – данные приводятся поквартально, 3 год – приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

Прогноз объемов реализации (план сбыта) – своего рода отправная точка при подготовке главного бюджета, поскольку намечаемый объем продаж оказывает влияние на все составные части главного бюджета. План сбыта включает также исчисление ожидаемых денежных поступлений от продажи в кредит, которые позднее будут учтены при составлении кассового плана. Прогноз объемов реализации призван дать представление о доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией [24, c.71 – 76]. Он основывается: на оценке показателей перспективного спроса; на оценке предложений со стороны других производителей; на результатах рыночных прогнозов и прогнозе доли рынка; на прогнозах цен на товары.

План доходов и расходов. Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль. В основе его составления лежит прогноз объемов реализации продукции. Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Администрация решает, как это дополнительное финансирование должно быть получено и в какие сроки и как будет осуществлен возврат средств.

Когда денежный поток сформирован, необходимо обсудить противоречия между денежными потребностями и их возможным удовлетворением в критические точки, например при низком накоплении средств и при предполагаемых снижениях продаж. Также осуществляется планирование потребности в оборотном капитале, планирование прямых затрат на материалы, составляется смета прямых затрат на оплату труда и смета коммерческих и управленческих расходов.

Планирование источников дохода является необходимым в пределах данного этапа. Задача, прежде всего, состоит в нахождении лучшего источника для каждой потребности и именно в то время, когда возникает такая потребность. План доходов и расходов основывается на следующих прогнозных оценках: доходов от реализации; прочих доходов; издержек производства и реализации продукции; прочих издержек: ожидаемых налоговых выплат; выплат процентов по долгам [33, c. 115].

На четвертом этапе происходит состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предпринимательской предприятием.

Пятый этап – это осуществление оперативного финансового планирования путем разработки оперативных финансовых планов. Планирование предусматривает осуществление текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности предприятия, влияющее на конечные финансовые результаты ее деятельности в целом.

Завершается процесс финансового планирования на предприятии анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений. В зависимости от вида финансового планирования разрабатываются соответствующие формы документов (таблица 1).

Таблица 1.1 – Формы разрабатываемых документов в зависимости от этапа финансового планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Этап финансового планирования | Формы разрабатываемых документов (планов) | Период  планирования |
| Перспективное  (стратегическое)  планирование | – Прогноз отчета о прибылях и убытках;  – Прогноз движения денежных средств;  – Прогноз бухгалтерского баланса. | 3 – 5 лет |
| Продолжение таблицы 1.1 | | |
| Текущее планирование | – План доходов и расходов по операционной деятельности;  – План доходов и расходов по инвестиционной деятельности;  – План поступления и расходования денежных средств;  – Балансовый план. | 1 год |
| Оперативное  планирование | – Платежный календарь;  – Кассовый план. | декада, месяц,  квартал |

Все подсистемы финансового планирования находятся во взаимосвязи и осуществляются в определенной последовательности. Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, осуществляемое в процессе перспективного планирования. На этом этапе определяются задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь база для разработки оперативных финансовых планов формируется именно на стадии текущего финансового планирования.

**1.3 Методы финансового планирования**

Планирование финансовых показателей осуществляется посредством определённых методов. Методы планирования – это конкретные способы и приёмы расчётов показателей. При планировании финансовых показателей могут применяться следующие методы: нормативный, расчётно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование

Сущность нормативного метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потреб­ность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Та­кими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сбо­ров, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборот­ных средствах и др. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает федеральные нормативы; республиканские (краевые, областные, автономных образований) нор­мативы; местные нормативы; отраслевые нормативы и нормативы хозяйствующего субъекта [30, c. 234].

Федеральные нормативы являются едиными для всей территории РФ, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним от­носятся ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образо­ваний) нормативы, а также местные нормативы действуют в отдельных регионах РФ. Речь идёт о ставках республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов и др. Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов (малые предприятие, акционерные общества и т.п.). Сюда входят нормы предельных уровней рентабельности предприятий-монополистов, предельные нормы отчислений в резервный фонд, нормы льгот по налогообложению, нормы амортизационных отчислений отдельных видов основных фондов и др. [8, c. 235 – 238].

Нормативы хозяйствующего субъекта – это нормативы, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно-торговым процессом и финансовой деятельностью, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффек­тивному вложению капитала. К этим нормативам относятся нормы потребно­сти в оборотных средствах, нормы кредиторской задолженности, постоянно находящиеся в распоряжении хозяйствующего субъекта, нормы запасов сырья, материалов, товаров, тары, норматив отчислений в ремонтный фонд и др. Нормативный метод планирования является самым простым методом. Зная норматив и объемный показатель, можно легко рассчитать плановый показа­тель [10, c. 81].

Сущность расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей заключается в том, что на ос­нове анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаи­мосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оцен­ка. Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определение величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использова­ния финансовых ресурсов и т.п. [13, c. 221].

Балансовый метод планирования финан­совых показателей заключается в построении балансов, где достига­ется увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической по­требности в них. Этот метод применяется прежде всего при планирова­нии распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании по­требности поступлений средств в финансовые фонды (фонд накопления, потребления и др.).

Метод оптимизации плановых решений состоит в разработке нескольких вариантов плановых расчётов, с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться разные критерии выбора: минимум приведённых затрат; максимум приведённой прибыли; минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата; минимум текущих затрат; минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств; максимум дохода на рубль вложенного капитала или максимум прибыли на рубль вложенного капитала.

Суть экономико-математического моделирования в планировании финансовых показателей за­ключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимо­связей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Она является точным математическим описанием факторов, характеризующих структу­ру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приёмов (уравнений, неравенств, таблиц, графи­ков и т. д.) [18, c. 364 – 369].

**2 Исследование процесса финансового планирования в ОАО «Биохимик»**

**2.1 Организация процесса составления и утверждения финансового плана в ОАО «Биохимик»**

Открытое акционерное общество «Биохимик», основанное в 1959 году, как государственное предприятие, сейчас является одним из крупнейших промышленных предприятий республики Мордовия и одним из наиболее важных производителей антибиотиков и кровезаменителей в России, находясь в первой шестерке лидеров по производству медикаментов.

В настоящее время саранский комбинат медицинских препаратов «Биохимик» свыше семи десятков наименований лекарственных препаратов, среди которых: антибиотики, противоопухолевые средства, плазмозаменяющие растворы, средства для парентерального питания, диуретические средства, препараты, применяемые для анестезии, консерванты крови, болеутоляющие, противовоспалительные средства, сульфаниламидные препараты, мази, таблетки, инфузионные растворы и др.

Задачи по увеличению объема реализации продукции предприятия решаются через создание сети своих аптек и реализацию через аптеки близлежащих регионов. Большой популярностью у жителей Саранска пользуется фирменная аптека ОАО «Биохимик». В 2003 году ОАО «Биохимик» вошло в состав холдинга «ФарМ-ЦЕНТР» Москвы. В настоящее время контрольный пакет акций находится во владении холдинга.

ОАО «Биохимик» при построении организационной структуры подготовки производства использует линейно-функциональный подход (рисунок 2.1). При этом обеспечивается четкое взаимодействие внутри функционального подразделения, четкая система единоначалия, быстрая реакция функциональных подразделений на прямые указания вышестоящих. К недостаткам функционального подхода следует отнести рост числа горизонтальных коммуникаций, волокиту и перекладывание ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений, перегрузку управленцев верхнего уровня за счет доминирования проблем оперативного характера над стратегическими.

Генеральный директор

Заместитель генерального директора по экономике

Исполнительный

директор

Заместитель генерального директора по коммерции

Планово-

экономический

отдел

Главный инженер

Отдел маркетинга

и сбыта

Главный энергетик

Бухгалтерия

Главный механик

ОМТС

Рисунок 2.1 – Организационная структура ОАО «Биохимик»

Организация процесса составления и утверждения финансового плана в ОАО «Биохимик» регулируется положением о системе финансового планирования и бюджетирования в ОАО «Биохимик» (Приложение № 1 к приказу от 5 февраля 2008 г. № 5 п /4).

Основным документом финансового планирования являет­ся бюджет ОАО «Биохимик», в котором в денежной форме отражаются до­ходы и расходы на плановый бюджетный период, а также прогно­зируются финансово-экономические показатели, достигаемые предприятием на конец периода.

Процесс финансового планирования в ОАО «Биохимик» с точки зрения вре­менного фактора делится на следующие группы:

* перспективное планирование – план на 3 года с разбивкой одного года помесячно, последующих – в целом на год;
* текущее планирование – годовой бюджет с разбивкой поме­сячно;
* оперативное планирование – бюджет на три месяца с разбив­кой по месяцам и подекадно (составляется ежемесячно на после­дующие три месяца).

Все документы составляются в рублях.

Основой для составления бюджета служат утвержденные Советом Директоров цели ОАО «Биохимик» на плановый период, биз­нес-план и разработанные на их основе планы работы служб и от­делов.

Бюджетный процесс включает периодически повторяющие­ся процедуры планирования и составления бюджетов, контроля за их исполнением, анализа результатов деятельности ОАО «Биохимик» и при необходимости корректировок при текущем планировании.

Процессом финансового планирования и бюджетирования руководит финансовый директор ОАО «Биохимик». Ответственность за от­дельные участки планирования и бюджетирования распределяются следующим образом:

* генеральный директор утверждает общехозяйствен­ные расходы;
* коммерческий директор утверждает текущую деятельность центров прибыли;
* начальник казначейства ОАО «Биохимик» отвечает за внешнее финансирование потребностей в процессе те­кущей деятельности;
* начальник Управления финансового планирования организует работу по формированию сводного бюджета, рассматривает предло­жения по внесению изменений в Положение о финансовом планировании и структуру документов, входящих в сводный бюджет, бюджет развития, планы служб и отделов, и дает распоряжения по реализации изменений.

Управление финансового планирования отвечает за форми­рование сводного бюджета и представляет сводный бюд­жет на утверждение соответствующих руководителей. Управление финансового планирования контролирует правильность заполнения бюджетных форм, представляемых службами и отдела­ми. Для этого Управление финансового планирования вправе требовать от служб и отделов помимо плановых форм аналитические материалы по их составлению, расшифровки отдельных сумм, дру­гие материалы, имеющие отношения к составлению бюджета.

Структурные подразделения в составе ОАО «Биохимик» на ос­нове целей и задач на плановый период разрабатывают собственные планы работы, осуществляют подготовку необходимых документов, их представление и защиту при разработке бюджета. Планы струк­турных подразделений должны представлять перечень мероприятий, ответственного, сроки выполнения и потребности финансирования. К плану должно быть приложено обоснование потребности в увели­чении численности сотрудников подразделения с указанием размера заработной платы новых сотрудников и дополнительных расходов на оборудование их рабочих мест.

Сводный бюджет содержит определение целей ОАО «Биохимик» на предстоящий период, заданных рядом финансово-экономических показателей. Сводный бюджет имеет следующую структуру:

* бюджет движения денежных средств (БДДС) – определение денежных потоков по отдельным подразделениям и по предприятию в целом;
* бюджет движения товарных ресурсов – отражение основных товарных потоков, сроки и объемы закупок и отгрузок;
* бюджет доходов и расходов – определение эффективности работы предприятия в плановом периоде;
* инвестиционный бюджет – отражение состояния основных средств предприятия, динамики изменений в состоянии основных средств и расчет плановых показателей амортизационных отчисле­ний;
* финансовая деятельность – определение путей и методов развития бизнеса предприятия;
* сводные БДДС, включающие все виды деятельно­сти (основную, инвестиционную, финансовую);
* прогноз цен закупок и реализации и плановых закупок и реа­лизации готовой продукции по месяцам.

Подготовка бюджета начинается с определения целей на плановый период, задаваемых в виде количественных показателей, и доведении этих показателей до структурных подразделений ОАО «Биохимик».

Плановый отдел ОАО «Биохимик» на основе целевых показателей до 10 сентября готовит и передает в Управление фи­нансового планирования прогнозные значения объемов и цен заку­пок сырья и реализации готовой продукции.

Производственные службы совместно с дирекциями по при­обретению и инвестициям до 10 сентября раз­рабатывают предварительные планы развития, включающие меро­приятия по капитальному ремонту имеющихся мощностей и планы приобретения новых производственных предприятий. До 1 октября в установленном порядке (в форме бизнес-плана) данные мероприя­тия утверждаются генеральным директором ОАО «Биохимик».

Утвержденные бизнес-планы консолидируются в форме инвестиционного бюджета ОАО «Биохимик» и представляются в Управление финансового планирования для дальнейшей консо­лидации.

В срок до 1 октября в установленном порядке утверждаются бизнес-планы в разрезе отдельных про­ектов и производственных подразделений предприятия.

Управление финансового планирования на основе бюдже­тов структурных подразделений ОАО «Биохимик» в срок до 15 октября готовит предварительный вариант сводно­го бюджета ОАО «Биохимик» и передает его в казначейство.

Казначейство в срок до 18 октября формирует бюджет дви­жения денежных средств на плановый период, определяя источни­ки и стоимость финансирования по каждому структурному подразделению в отдельности.

В срок до 25 октября происходит согласование предвари­тельных прогнозов, оценка имеющихся ресурсов, утверждаются ба­зовые показатели закупок и продаж на плановый период, определя­ется потребность в дополнительном финансировании, тактические и стратегические мероприятия для достижения заданных целевых показателей со всеми структурными подразделениями ОАО «Биохимик».

В срок до 1 ноября согласованные показатели рассматри­ваются и утверждаются на Совете директоров ОАО «Биохимик» и доводят­ся до всех подразделений.

В срок до 10 ноября плановый отдел готовит и подает в Управление финансового планирования уточненные варианты прогнозных значений объемов и закупок сы­рья и реализации готовой продукции.

Управление финансового планирования в срок до 15 нояб­ря консолидирует бюджет ОАО «Биохимик». При составлении инвестици­онного бюджета выделяются работы, которые планируется финансировать за счет оборотных средств (текущих затрат), и отдель­но – капитальные вложения.

Управление финансового планирования в срок до 20 нояб­ря представляет на рассмотрение Совета директоров проект сводно­го бюджета.

Совет директоров в срок до 1 декабря рассматривает про­ект бюджета на год. Если проект сводного бюджета не утверждается, то службы, участвующие в его подготовке, должны до 10 декабря внести корректировки в бюджет с учетом указанных за­мечаний.

В срок до 15 декабря проект сводного бюджета ОАО «Биохимик» утверждается на заседании Совета директоров. Утвержденный Со­ветом директоров бюджет применяется к исполнению.

Целевые показатели и бюджет компании остаются неиз­менными в течение всего финансового года.

Если при следовании принятому бюджету возникают значительные отклонения фактических показателей от предусмотрен­ных планом, то до окончания финансового года после принятия специального решения Советом директоров, может быть разработан и утвержден скорректированный бюджет ОАО «Биохимик», включающий новые значения целевых показателей.

Контроль за исполнением отчета о движении денежных средств осуществляет финансовый директор ОАО «Биохимик». Все сче­та на оплату товаров (работ, услуг), акты взаимозачетов и другие документы, служащие основанием для финансовых расходов в обя­зательном порядке визируются Управлением финансового планиро­вания. Управление финансового планирования подтверждает право произведения расходов только в пределах сумм утвержденного бюджета.

В случае невыполнения доходной части отчета о движении денежных средств финансовый директор ОАО «Биохимик» вправе со­кратить расходную часть. Решение по сверхплановым расходам принимает финансо­вый директор ОАО «Биохимик» по каждому конкретному случаю по­добных платежей, исходя из целесообразности расходов и наличия свободных денежных средств.

Управление финансового контроля в установленном поряд­ке составляет отчет о движении денежных средств. В срок до 10-го числа каждого месяца Управление финан­сового контроля составляет отчет об исполнении сводного бюджета за предыдущий месяц. На основании отчетов об исполнении бюджетов Управле­ние финансового планирования ежемесячно проводит анализ от­клонений фактических данных от утвержденного бюджета. Для это­го Управление финансового планирования вправе затребовать от служб и отделов ОАО «Биохимик» необходимую информацию. По резуль­татам анализа отклонений Управление финансового планирования готовит предложения по формированию бюджета на следующие 3 месяца.

Контроль за исполнением бюджета продаж возлагается на коммерческого директора ОАО «Биохимик». Коммерческая дирекция ежемесячно до 10-го числа каждого месяца, следующего за отчет­ным, готовит отчет по итогам работы.

Отчет об исполнении сводного бюджета за год Управление финансового контроля готовит в срок до 1 февраля следующего года. Отчет рассматривает Совет директоров и в срок до 1 марта ут­верждает его.

**2.2 Анализ финансовых показателей деятельности предприятия**

Для анализа финансового состояния предприятия вычислим ряд показателей, характеризующих это финансовое состояние:

* платежеспособности;
* финансовой устойчивости;
* рентабельности;
* деловой активности и оборачиваемости.

Анализ платежеспособности ОАО «Биохимик» проведем на основе показателей ликвидности. Для анализа ликвидности баланса активы предприятия ОАО «Биохимик» в зависимости от степени ликвидности, т.е. скорости превра­щения в денежные средства, подразделяем на следующие группы:

А1 – наиболее ликвидные активы (денежные средства предприятия и краткосрочные финансовые вложения). Составляют на предприятии 609, 686 и 1453 тыс. руб. за 2007 – 2009 гг. соответственно.

А2 – быстро реализуемые активы (дебиторская задолженность и прочие активы). Составляют 311847 (2007 г.), 387653 (2008 г.) и 503917 (2009 г.) тыс. руб.

А3 – медленно реализуемые активы (запасы – расходы будущих периодов + НДС по приобретенным ценностям + долгосрочные финансовые вложения). Составляют 404279, 384989 и 345590 тыс. руб. соответственно за исследуемый период.

А4 – труднореализуемые активы (итог раздела I актива баланса, за исключением статей этого раздела, включенных в предыдущую группу). На предприятии равны 468280, 436482 и 349625 тыс. руб. за 2007 – 2009 гг.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

П1 – наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность). Составляют за исследуемый период 2007 – 2009 гг. 221842, 223089 и 298044 тыс. руб. соответственно.

П2 – краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и заемные средства). На предприятии равны 155840 (2007 г.), 182000 (2008 г.) и 236799 (2009 г.) тыс. руб.

П3 – долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и заемные средства).Составляют за исследуемый период 2007 – 2009 гг. 202033, 152656 и 71828 тыс. руб.

П4 – постоянные пассивы (собственный (акционерный) капитал, находящийся постоянно в распоряжении предприятия). Составляет 605300, 652065 и 593914 тыс. руб. за 2007, 2008, 2009 гг.(приложение А, Б). Для определения ликвидности баланса сопоставим ито­ги приведенных групп по активу и пассиву (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ ликвидности баланса ОАО «Биохимик», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **АКТИВ** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **ПАССИВ** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** | **Платежный недостаток** | | |
| **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** |
| А1 | 609 | 686 | 1 453 | П1 | 221 842 | 223 089 | 298 044 | -221 233 | -222 403 | -296 591 |
| А2 | 311 847 | 387 653 | 503 917 | П2 | 155 840 | 182 000 | 236 799 | 156 007 | 205 653 | 267 118 |
| A3 | 404 279 | 384 989 | 345 590 | П3 | 202 033 | 152 656 | 71 828 | 202 246 | 232 333 | 273 762 |
| А4 | 468 280 | 436 482 | 349 625 | П4 | 605 300 | 652 065 | 593 914 | -137 020 | -215 583 | -244 289 |

Баланс считается абсо­лютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения:

А1≥П1; А2≥П2; А3≥П3; А4≤П4.

Как видно из таблицы 2.1, на протяжении трех лет (2006 – 2008 гг.) наблюдалась неизменная картина: А1 < П1. Остальные неравенства (2.1) для ОАО «Биохимик» выполняются. Данные таблицы 2.1 показывают, что в рассматриваемом периоде наблюда­ется платежный недостаток наиболее ликвидных активов денеж­ных средств (А1) и краткосрочных финансовых вложений. Этот недостаток еще и увеличился и в 2008 году составил 296 591 тыс. руб.

Таким образом, баланс не является абсолютно ликвидным, т.к. не выполняются 1-е условие (наиболее ликвидные активы оказались гораздо меньше наиболее срочных обязательств). Но на предприятии ОАО «Биохимик» выполняется важное условие платежеспо­собности, а именно: постоянные пассивы перекрывают трудно­реализуемые активы, что подтверждает достаточность собственных оборотных средств для осуществления бесперебойного процесса производства.

Вычислим для предприятия ОАО «Биохимик» три относительных показа­теля ликвидности, т.к. степень превращения текущих активов в денежную наличность неодинакова.

При исчислении первого показателя – коэффициента абсо­лютной ликвидности – в качестве ликвидных средств берутся только денежные средства в кассе, на банковских счетах, а также ценные бумаги, которые могут быть реализованы на фондовой бирже. В качестве знаменателя – краткосрочные обязательства. Оптимальное значение показателя: 0,2 – 0,25.

Второй показатель – промежуточный коэффициент покры­тия – отличается тем, что в числителе к ранее приведенной сумме прибавляются суммы краткосрочной дебиторской задолженно­сти, реальной к получению. Оптимальное значение: 0,7 – 0,8.

Третий показатель ликвидности – общий коэффициент лик­видности (покрытия) или текущей ликвидности – в числителе содержит еще стоимость материально-производственных запасов, которые, продав при необходимости, можно превратить в наличные деньги. Однако это уже менее ликвидная статья по сравнению с предыдущими, т.к. на реализацию запасов потребуется определенное время. Теоретический диапазон показателя – 2 [12, с. 176]. Анализ коэффициентов ликвидности ОАО «Биохимик» приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Показатели ликвидности ОАО «Биохимик» за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Формула расчета** | **Значение показателя** | | |
| **2007 г.** | **2008 г.** | **2009 г.** |
| Коэффициент абсолют­ной ликвидности (Ка.л.) |  | 0,0016 | 0,0017 | 0,0027 |
| Промежуточный коэф­фициент покрытия (уточ­ненный коэффициент лик­видности) (Кп) |  | 0,827 | 0,959 | 0,945 |
| Общий коэффициент ликвидности (покрытия) (Кл) |  | 1,898 | 1,909 | 1,591 |

Данные таблицы 2.2 показывают, что ОАО «Биохимик» находилось в достаточно устойчивом финансовом состоянии в 2007 – 200 гг. Динамику относительных показа­телей ликвидности изобразим на рисунке 2.1.

0

0,5

1

1,5

2

2007 г.

2008 г.

2009 г.

Годы

Коэффициент абсолютной ликвидности

Промежуточный коэффициент покрытия

Общий коэффициент ликвидности

Рисунок 2.1 – Динамика относительных показа­телей ликвидности

ОАО «Биохимик» в 2007 – 2009 гг.

Коэффициент абсолютной ликвидности намного ниже нормативного значения, хотя он и увеличился на 0,0011 в 2007 – 2009 гг. Следовательно, только малую часть краткосрочной задолженности ОАО «Биохимик» может погасить за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Промежуточный коэффициент покрытия на предприятии ОАО «Биохимик» немногим выше оптимального значения, он еще и повысился в 2009 году относительно 2007 года на 0,118. Следовательно, большая часть краткосрочных обязательств предприятия ОАО «Биохимик» может быть немедленно погашена за счет средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также за счет поступ­лений по расчетам с дебиторами.

Общий коэффициент ликвидности имел оптимальное значение в 2007 – 2008 году, однако в 2009 году он значительно снизился. Следовательно, в 2007 – 2008 годах почти все текущие обязательства по кредитам и расчетам ОАО «Биохимик» можно погасить, мобилизовав все оборотные средства, а вот в 2009 году – только чуть больше половины.

О финансовом состоянии предприятия, его устойчивости можно судить по оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия, в первую очередь – от соотношения основных и оборотных активов, а также от уравновешенности отдельных видов активов и пассивов предприятия. Расчет коэффициентов финансовой устойчивости предприятия ОАО «Биохимик» занесем в таблицу 2.3.

Таблица 2.3 – Показатели финансовой устойчивости ОАО «Биохимик»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Коэффициент концентрации собственного капитала | 0,511 | 0,539 | 0,495 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | 0,489 | 0,461 | 0,505 |
| Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала | 0,958 | 0,855 | 1,021 |
| Коэффициент маневренности собственных средств | 0,558 | 0,565 | 0,532 |
| Коэффициент структуры долгосрочных вложений | 0,429 | 0,350 | 0,205 |
| Коэффициент устойчивого финансирования | 0,680 | 0,665 | 0,555 |

Коэффициент концентрации собственного капитала характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Значение этого коэффициента для ОАО «Биохимик» достаточно высоко, хотя и немного сократилось. Следовательно, предприятие ОАО «Биохимик» финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов.

Коэффициент концентрации заемного капитала ОАО «Биохимик» также имеет оптимальное значение.

Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала показывает величину заемных средств, приходящихся на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия. В ОАО «Биохимик» в 2007 году на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходилось 0,958 руб. заемных средств, а в 2009 году – 1,021 руб.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, то есть, вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Для ОАО «Биохимик» данный коэффициент чуть больше 0,5, следовательно, чуть более половины собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности. Значение этого показателя у ОАО «Биохимик» может существенно изменяться в зависимости от вида деятельности и структуры активов, в том числе оборотных активов.

Коэффициент структуры долгосрочных вложений показывает, какая часть основных средств и других внеоборотных активов профинансирована за счет долгосрочных заемных источников. На предприятии ОАО «Биохимик» в 2007 году около 42,9 % основных средств и других внеоборотных активов профинансировано за счет долгосрочных заемных источников, а в 2009 году – 20,5 %.

Коэффициент устойчивого финансирования характеризует отношение суммарной величины собственных и долгосрочных заемных источников средств к суммарной стоимости внеоборотных и оборотных активов. На предприятии ОАО «Биохимик» большая часть активов финансируется за счет устойчивых источников, хотя в 2009 году эта часть сократилась. Следовательно, степень зависимости предприятия ОАО «Биохимик» от краткосрочных заемных источников покрытия невелика.

Проанализировав структуру источников капитала ОАО «Биохимик» на основании данных таблицы 2.3, пришли к выводу, что за анализируемый период в структуре источников финансовых средств нет преобладания заемного капитала над собственным. В 2008 году величина собственного капитала была выше заемного. Ситуация в 2009 году немного ухудшилась: заемный капитал стал преобладать в валюте баланса, хотя это преобладание несущественно. Это говорит о небольшой степени финансового риска.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направле­ний деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйство­вания, потому что их величина показывает соотношение эффек­та с наличными или использованными ресурсами. Их использу­ют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании. Все показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) – отношение валовой прибыли (стр. 029 отчета о прибылях и убытках) к сумме затрат по реализованной продук­ции (стр. 030+040+100+130). Она показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каж­дого рубля, затраченного на производство и реализацию про­дукции [19, с. 215]. Рентабельности производственной деятельности ОАО «Биохимик» рассчитаем в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Рентабельность производственной деятельности ОАО «Биохимик»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение показателя** | | |
| **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 71 839 | 259 492 | 63 365 |
| Затраты по реализованной продукции, тыс. руб. | 93 528 | 328 654 | 119 990 |
| Рентабельность производственной деятельности | 0,768 | 0,790 | 0,528 |

Из таблицы 2.4 видно, что рентабельность производственной деятельности в 2007 г. невысокая и составляет в среднем за год 76,8 %, в 2009 г. она снизилась до 52,8 %. Это связано с сокращением прибыли.

Рентабельность продаж (оборота) – отношение при­были от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли к сумме полученной выручки [23, с. 194]. Рентабельность продаж характеризует эффективность предпринимательской дея­тельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Рассчитаем этот показатель для ОАО «Биохимик» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Рентабельность продаж ОАО «Биохимик»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение показателя** | | |
| **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 16 498 | 62 413 | 10 983 |
| Выручка, тыс. руб. | 1 065 257 | 1 172 187 | 1 175 417 |
| Рентабельность продаж | 0,015 | 0,053 | 0,009 |

Исходя из таблицы 2.5, можно сделать вывод, что рентабельность продаж в 2009 года сократилась на 0,006 относительно 2007 года. Данные значения свидетельствуют о менее эффективной работе предприятия ОАО «Биохимик» в этот период. Данный факт объясняется тем, что в течение 2009 года полная себестоимость производства и реализации продукции росла более низкими темпами, чем выручка от реализации.

Рентабельность активов – отношение валовой прибыли к сумме активов предприятия [26, с. 315]. Рентабельность активов ОАО «Биохимик» в 2007 – 2009 гг. рассчитаем в таблице 2.6.

Таблица 2.16 – Рентабельность активов ОАО «Биохимик»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Значение показателя** | | |
| **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 71 839 | 259 492 | 63 365 |
| Сумма активов, тыс. руб. | 1 185 015 | 1 209 810 | 1 200 585 |
| Рентабельность активов | 0,061 | 0,214 | 0,053 |

Из таблицы 2.6 видно, что рентабельность активов в 2009 году снизилась на 0,8 %. Это отрицательный факт в работе ОАО «Биохимик», говорящий о том, что необходимо более эффективное вложение активов. Динамику коэффициентов рентабельности ОАО «Биохимик» изобразим на рисунке 2.2.

0

0,2

0,4

0,6

0,8

2007 г.

2008 г.

2009 г.

Годы

Рентабельность производственной деятельности

Рентабельность продаж

Рентабельность активов

Рисунок 2.2 – Динамика коэффициентов рентабельности

ОАО «Биохимик» в 2007 – 2009 гг.

Коэффициенты (показатели) деловой активности позволяют оценить эффективность использования собственных средств предприятия и выражаются в оценке оборачиваемости активов компании. Показатель оборачиваемости активов отражает, сколько раз за период оборачивается капитал, вложенный в активы предприятия. От скорости оборота оборотных активов напрямую зависит прибыльность предприятия – чем выше оборачиваемость активов, тем она выше и наоборот. Поэтому любому предприятию необходимо стремиться к повышению скорости оборота оборотных средств [15, с. 114]. Расчет коэффициентов деловой активности ОАО «Биохимик» занесем в таблицу 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели деловой активности ОАО «Биохимик»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2007 год** | **2008 год** | **2009 год** |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности (выручка от реализации / дебиторская задолженность) | 3,416 | 3,024 | 2,333 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности (себестоимость проданной продукции / кредиторская задолженность) | 4,478 | 4,091 | 3,731 |
| Оборачиваемость запасов (себестоимость проданной продукции / запасы) | 2,487 | 2,403 | 3,283 |
| Оборачиваемость активов (выручка от реализации / сумма активов) | 0,899 | 0,969 | 0,979 |

Анализируя данные таблицы 2.7, приходим к выводу, что по показателям оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности наблюдается постепенный спад, а по показателям оборачиваемости запасов и активов – рост. Динамику коэффициентов деловой активности ОАО «Биохимик» изобразим на рисунке 2.3.

0

0,5

1

1,5

2

2,5

3

3,5

4

4,5

2007 г.

2008 г.

2009 г.

Годы

Оборачиваемость дебиторской задолженности

Оборачиваемость кредиторской задолженности

Оборачиваемость запасов

Оборачиваемость активов

Рисунок 2.3 – Динамика коэффициентов деловой активности

ОАО «Биохимик» в 2007 – 2009 гг.

На основании данных о коэффициентах деловой активности ОАО «Биохимик» можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборачиваемости активов очень высок, что свидетельствует о быстрой оборачиваемости капитала, вложенного в активы предприятия. Уменьшение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует об отрицательных результатах при управлении текущими активами. Большое значение коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности является плохим результатом, но значение этого коэффициента имеет тенденцию к сокращению. Значение коэффициента оборачиваемости запасов показывает, что их объем достаточно высок при данном количестве активов, также он показывает, что активы используются эффективно, и рост показателя оборачиваемости активов говорит о повышении эффективности их использования. Изменение скорости оборота средств на предприятии ОАО «Биохимик» привело к тому, что при про­чих равных условиях изменилась величина оборотных активов. Замедление оборачиваемости оборотных активов в начале года привело к росту их остатков, ускорение оборачиваемости в течение года – к их сокращению. В этих ус­ловиях у ОАО «Биохимик» либо возникает потребность в дополнительном финансировании, либо происходит высвобождение средств из оборо­та в связи с ускорением их оборачиваемости. Возможность улучшения финансового состояния ОАО «Биохимик» видится в повышении эффективности использования финансовых ресурсов предприятия, которая характеризуется оборачиваемостью активов и показателями рентабельности. Следовательно, эффективность управления можно повышать, уменьшая срок оборачиваемости и повышая рентабельность за счет снижения издержек и увеличения выручки.

Таким образом, руководству ОАО «Биохимик» следует принять меры по следующим направлениям: снижение в составе источников средств удельного веса кредиторской задолженности; сокращение среднего срока оборота дебиторской задолженности; привлечение заемных средств.

**2.3 Оценка содержания финансовых планов ОАО «Биохимик»**

Рассмотрим подробнее осуществление перспективного финансового планирование на предприятии. На ОАО «Биохимик» оно составляется на три года и осуществляется согласно принятой на предприятии в 2008 г. программе перспективного развития на период с 2010 – 2012 гг. Основными целями общей стратегии ОАО «Биохимик» является освоение новых импортозаменяющих видов продукции; совершенствование действующих технологий и создание новых производств; приведение существующих производств в соответствии с требованиями указываются в общей сумме за год. В таблице 2.8 указаны прогнозные показатели объема продаж в стоимостном и натуральном выражении, а также прогнозы структуры товарной продукции, количества наименований новых видов продукции, предусмотренных к усвоению, затрат на производство и реализацию и себестоимости товарной продукции.

Таблица 2.8 – Прогноз развития производственной деятельности ОАО «Биохимик» на 2010 – 2012 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Единица измере-ния** | **2009 г. факт** | **2010 г.** | **2010 г. в %% к 2009 г.** | **2011 г.** | **2011 г. в %% к 2010 г.** | **2012 г.** | **2012 г. в %% к 2011 г.** |
| 1. Объем продаж товарной продукции | млн. руб. | 1175,4 | 1176,4 | 100,1 | 1178,0 | 100,1 | 1181,6 | 100,3 |
| 2. Выпуск продукции в натуральном выражении по группам лекарственных средств | | | | | | | | |
| антибиотики во флаконах | млн. фл. | 96,6 | 116,1 | 120,2 | 132,4 | 114,0 | 138,6 | 104,7 |
| кровезаменители и инфузионные растворы | млн. фл. | 21,9 | 21,9 | 100,0 | 25,1 | 114,6 | 27,0 | 107,6 |
| таблетки и капсулы (усл. упаковка №10) | млн. бл. | 7,0 | 11,9 | 170,0 | 14,7 | 123,4 | 20,3 | 138,1 |
| ГЛС в ампулах | млн. уп. | 2,3 | 3,2 | 140,9 | 4,6 | 143,1 | 6,8 | 147,8 |
| мази и суппозитории | млн. уп. | 0,2 | 0,4 | 155,0 | 0,4 | 113,0 | 0,5 | 122,4 |
| 6-АПК | тн. | 2,2 | 1,4 | 63,6 | - | - | - | - |
| 3. Структура товарной продукции: | | | | | | | | |
| антибиотики во флаконах | % | 41,9 | 37,2 |  | 34,2 |  | 31,2 |  |
| кровезаменители и инфузионные растворы | *%* | 49,9 | 48,2 |  | 50 |  | 53,1 |  |
| ГЛС в таблетках и капсулах | % | 4,6 | 7,8 |  | 10,2 |  | 10,8 |  |
| ГЛС в ампулах | % | 3,1 | 4,4 |  | 5,2 |  | 4,6 |  |
| мази | % | 0,2 | 0,3 |  | 0,3 |  | 0,3 |  |
| 4. Количество новых видов продукции, предусмотренных к освоению | шт. | 7 | 6 |  | 5 |  | 5 |  |
| 5. Затраты на производство готовой продукции | млн. руб. | 300,1 | 528,4 | 176,1 | 588,8 | 111,4 | 688,5 | 116,9 |
| 6. Структура затрат на производство и реализацию готовой продукции: | | | | | | | | |
| материальные затраты | % | 74,0 | 73,7 |  | 71,1 |  | 72,3 |  |
| затраты на оплату труда | % | 12,4 | 11,5 |  | 11,7 |  | 11,9 |  |
| отчисления на социальные нужды | % | 3,7 | 4 |  | 4,1 |  | 4,2 |  |
| амортизация основных средств | % | 3,6 | 2,6 |  | 2,6 |  | 2,6 |  |
| прочие затраты | % | 6,3 | 8,2 |  | 10,5 |  | 9,3 |  |
| 7. Себестоимость реализованной продукции | млн. руб. | 1112,1 | 1112,3 | 100,02 | 1112,9 | 100,05 | 1115,4 | 100,29 |

На основе данных таблицы можно сделать вывод, что по объемам товарной продукции и лекарственных средств планируется увеличение выпуска, что и обуславливает значительные отклонения. Количество же новых изделий поддерживается предприятием на практически одинаковом уровне. Сокращение плановых материальных затрат свидетельствует о более рациональном и эффективном использовании ресурсов и переход на более усовершенствованные технологии производства. Отчисления на социальные нужды и оплату труда повышены в плановом периоде незначительно, а лишь имеют некоторую коррекцию с учетом инфляции.

На основе прогноза объема реализации и себестоимости реализованной продукции, а также прогнозов общехозяйственных и общепроизводственных расходов, операционных доходов и расходов составляется прогнозный отчет о прибылях и убытках.

Таблица 2.9 – Прогноз отчета о прибылях и убытках ОАО «Биохимик» на 2010 – 2012 гг., тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **2010 г.** | **2011 г.** | **2012 г.** |
| Выручка от реализации | 1176430 | 1178012 | 1181649 |
| Себестоимость реализованной продукции | 1112295 | 1112931 | 1115436 |
| Валовая прибыль | 64135 | 65081 | 66213 |
| Коммерческие расходы | 53219 | 53123 | 53191 |
| Управленческие расходы | - | - | - |
| Прибыль от реализации | 10916 | 11958 | 12022 |
| Проценты к получению | 85 | 91 | 93 |
| Проценты к уплате | 20030 | 21098 | 20586 |
| Доходы от участия в других организациях | 2 | 2 | 2 |
| Прочие операционные доходы | 76145 | 79086 | 81402 |
| Прочие операционные расходы | 53098 | 56066 | 54009 |
| Внереализационные доходы | 14994 | 15211 | 15694 |
| Внереализационные расходы | 21852 | 21900 | 22063 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 7162 | 7284 | 13555 |
| Текущий налог на прибыль | 676 | 681 | 954 |
| Отложенные налоговые активы | 120 | 351 | 94 |
| Отложенные налоговые обязательства | 2375 | 2455 | 1063 |
| Штрафы и пенни | - | - | - |
| Чистая прибыль | 8881 | 9409 | 10758 |

Таким образом, по данным таблицы 2.9 видно, что в перспективе все плановые показатели имеют тенденцию к увеличению, что обусловлено внедрением новых продуктов в производство, увеличением сбыта имеющегося ассортимента продукции. Положительной тенденцией является то, что коммерческие и административные расходы предприятия удерживаются практически на одном уровне. Прогнозный отчет о прибылях и убытках дает представление о перспективах развития предприятия, так как с помощью него оценивается динамика прибыльности предприятия на среднесрочный период. В западной практике и уже во многих российских компаниях с помощью прогноза прибылей и убытков определяется «точка безубыточности». На ОАО «Биохимик» данный анализ на производится, что принижает значение составления перспективного прогноза прибылей и убытков. Следующим прогнозом, который входит в состав основных документов перспективного финансового планирования, является прогноз баланса.

Структура прогнозируемого баланса соответствует общепринятой структуре отчетного баланса предприятия, укрупненного по отдельным статьям, так как в качестве исходного используется отчетный баланс на последнюю дату. При планируемом росте объема продаж (объема реализации) активы ОАО «Биохимик» также соответственно увеличены, так как для наращивания производства и сбыта требуются дополнительные денежные средства на приобретение оборудования, сырья, материалов и т.п. Рост объема реализации продукции приводит к увеличению дебиторской задолженности, так как предприятие предоставляет покупателям более длительные отсрочки платежей, расширяют практику продажи товаров на условиях консигнации. Рост активов предприятия в прогнозе сопровождается соответствующим увеличением пассивов, так как растет кредиторская задолженность (обязательства по оплате поставок сырья, энергии, различных услуг), увеличивается потребность в заемных и привлеченных средствах. Составленный на ОАО «Биохимик» сводный прогнозный баланс на 2010 – 2012 гг. представлен в приложении Д.

Прогноз движения денежных средств, составленный на предприятии, помогает в оценке использования предприятием денежных средств и определении их источников. Прогноз движения денежных средств оформляется в виде баланса, укрупненная его форма представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Укрупненная форма прогноза движения денежных средств ОАО «Биохимик», тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Фактическое значение, 2009 г.** | **Прогнозные данные** | | |
| **2010 г.** | **2011 г.** | **2012 г.** |
| **1 Источники денежных средств** |  |  |  |  |
| 1.1 Доход от основной деятельности, включая амортизацию | 16567 | 30000 | 50000 | 75000 |
| 1.2 Другие доходы | 6301 | 7500 | 10000 | 15000 |
| 1.3 Эмиссия ценных бумаг | - | - | - | - |
| 1.4 Банковские займы | - | 10000 | 15000 | 20000 |
| 1.5 Прочие поступления | 37100 | 35500 | 40000 | 50000 |
| 1.6 Всего денежных поступлений | 59968 | 83000 | 115000 | 160000 |
| ***2* Использование денежных средств** |  |  |  |  |
| 2.1 Увеличение ТМЗ | 5662 | 10300 | 11500 | 20000 |
| 2.2 Увеличение основного капитала (инвестиции) | 3161 | 6200 | 10500 | 20000 |
| 2.3 Заработная плата | 29630 | 30000 | 45000 | 60000 |
| 2.4 Другие платежи | 1261 | 5200 | 7500 | 15000 |
| 2.5 Прочие платежи, включая налоги, проценты, ссуды | 19226 | 30900 | 41000 | 45000 |
| 2.6 Всего выплат | 59940 | 82600 | 115500 | 160000 |

По данным таблицы видно, что доход от основной деятельности, включая амортизацию значительно повысится в плановом периоде, на что в свою очередь окажет увеличение банковских займов, прочих поступлений и доходов. Однако, увеличатся ТМЗ, возрастет фонд заработной платы прочие платежи, включая налоги. Такая тенденция обусловлена ростом цен на выпускаемую продукцию, расширением производства, а также инфляционными ожиданиями.

Текущее планирование хозяйственной деятельности предприятия состоит в разработке трех документов: плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, плана бухгалтерского баланса. Процесс текущего финансового планирования можно рассмотреть на примере составления годового плана движения денежных средств. Он представляет собой собственно план финансирования, который составляется на год. План движения денежных средств ОАО «Биохимик», составленный на 2010 г. в трех вариантах (пессимистический, реалистический, оптимистический), представлен в приложении Ж. План движения денежных средств отражает денежные потоки: притоки и оттоки, в т.ч. все направления расходования средств. Следует иметь в виду, что НДС и акцизы в плане движения денежных средств не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли.

Благодаря такому построению плана движения денежных средств планирование охватывает весь оборот денежных средств предприятия. Разработка плана движения денежных средств происходит в несколько этапов. На первом этапе рассчитывается плановая сумма амортизационных отчислений, так как она является частью себестоимости и предшествует плановым расчетам прибыли. Плановая сумма амортизационных отчислений определяется на основе данных о среднегодовой балансовой стоимости основных фондов и норм амортизационных отчислений. На втором этапе на основе нормативов составляется система затрат, которая включает основные расходы на сырье и материалы (в соответствии с техническими требованиями), прямые издержки на оплату рабочей силы (научно-обоснованные основные ставки заработной платы) и накладные расходы. Следующим документом годового финансового плана является плановый отчет о прибылях и убытках, в котором уточняется спрогнозированный на перспективу размер получаемой прибыли на предстоящий год.

Заключительным документом финансового плана является составление бухгалтерского баланса на конец планируемого года, который отражает все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий, и показывает состояние имущества и финансов предприятия (приложение К).

Рассмотрим подробнее процесс составления платежного календаря на ОАО «Биохимик». Платежный календарь составляется на квартал с разбивкой по месяцам. Платежный календарь ОАО «Биохимик» на 1 квартал 2010 г. представлен в таблице.

Таблица 2.11 – Платежный календарь ОАО «Биохимик» на 1 квартал 2009 г.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | | **I квартал 2010 г. (тыс. руб.)** | | | |
| **январь** | | **февраль** | **март** |
| **Начальное сальдо** | | **108** | | **286** | **235** |
| **Поступление средств** | |  | |  |  |
| Продажа за наличные | | 5241 | | 5307 | 5289 |
| Погашение дебиторской задолженности | 6938 | | 7042 | | 7052 |
| Доходы от других видов деятельности | 2769 | | 2921 | | 2781 |
| Другие денежные поступления | 1264 | | 1288 | | 1359 |
| Всего поступлений | 16212 | | 10557 | | 16481 |
| **Расходование средств** |  | |  | |  |
| Оплата поставщикам (за наличные) | 4356 | | 4513 | | 4487 |
| Погашение кредиторской задолженности | 4677 | | 4730 | | 4851 |
| Прямая заработная плата | 1938 | | 2046 | | 2023 |
| Постоянные (общие) расходы | 1542 | | 1653 | | 1617 |
| Другие текущие расходы | 432 | | 518 | | 622 |
| НДС, акцизы и аналогичные обязательные платежи | 189 | | 193 | | 191 |
| Экспортные пошлины / импортный тариф | 67 | | 65 | | 66 |
| Налоги, относимые на финансовый результат | 63 | | 66 | | 65 |
| Налог на прибыль | 258 | | 267 | | 262 |
| Налоги, уплачиваемые за счет чистой прибыли | 58,5 | | 61 | | **60** |
| Налог на прочие расходы | 35,8 | | 37 | | 39 |
| Содержание объектов социальной сферы | 55,7 | | 92 | | 88 |
| Инвестиции в основные средства и нематериальные активы | 414 | | 508 | | 472 |
| Выплаты из фонда потребления | 380 | | 415 | | 406 |
| Выплаты дивидендов | 400 | | 400 | | 400 |
| Прочие расходы | 168 | | 154 | | 173 |
| **Всего расходов** | 16034 | | 16608 | | 16612 |
| **Сальдо за период** | **178** | | **-51** | | **-131** |
| **Конечное сальдо** | **286** | | **235** | | **104** |
| **Минимально допустимое сальдо** | **100** | | **100** | | **100** |
| **Недостаток (-), излишек (+) средств** | **+186** | | **+135** | | +4 |

Как видно из таблицы, предприятие не должно иметь недостатка средств в 1 квартале 2010 г. Превышение же планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями (вместе с переходящим остатком средств на счетах) означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этих случаях необходимо принять следующие меры: перенести часть непервоочередных расходов на следующий календарный период; ускорить по возможности отгрузку и реализацию продукции; принять меры по изысканию дополнительных источников. Излишек денежных средств говорит о финансовой устойчивости и платежеспособности ОАО «Биохимик» в краткосрочном периоде. Кроме платежного календаря на предприятии составляется кассовый план -план оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу. Кассовый план необходим предприятию для контроля за поступлением и расходованием наличных денег. Коммерческому банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план, чтобы составить сводный кассовый план на обслуживание своих клиентов в установленные сроки. Кассовый план и календарь выдачи заработной платы, составленные на ОАО «Биохимик» на 1 квартал 2010 г., представлены в приложении Л.

Оценивая текущее положение исследуемого предприятия, которое, как было рассмотрено выше, является весьма устойчивым, и содержание различных видов финансовых планов и прогнозов, можно говорить об эффективном управлении производственно-хозяйственной деятельностью акционерного общества. Для того чтобы данная тенденция сохранялась, финансовому отделу необходимо периодически составлять максимально приближенные к действительности финансовые планы и прогнозы, а также совершенствовать процесс финансового планирования и прогнозирования, существующий на предприятии, так как он не лишен недостатков. Поэтому не помешает рассмотреть другие, более совершенные методы финансового планирования и прогнозирования, применяемые как в зарубежных компаниях, так и в российской практике.

**3 Совершенствование системы финансового планирования на предприятии**

**3.1 Совершенствование методов планирования на предприятии**

Одним из существенных факторов, способствующих повышению уровня финансовой работы на предприятии, является совершенствование организации финансового планирования. На этой основе, в целях обеспечения платежеспособного состояния предприятия, просчитывается его финансовое положение, финансовая стабильность, устойчивость. Результаты анализа относительных показателей и коэффициентов могут вызвать необходимость разработки нового варианта финансового плана, который должен начинаться с выбора заданных значений.

Таким образом, важным этапом совершенствования планирования в ОАО «Биохимик» должно стать получение более объемного и четкого представления о текущем финансовом состоянии предприятия, а также его состоянии за ряд предыдущих лет (хотя бы три года) в целях составления максимально приближенных финансовых планов. Для исследуемого предприятия это приобретает еще большее значение в связи с тем, что основным методом финансового планирования и прогнозирования является рассмотренный выше метод процента от реализации, т.е. от того, насколько точно оценивается текущее положение предприятия, зависят показатели будущего финансового плана. Финансовый отдел ОАО «Биохимик» готовить более комплексные и точные отчеты об анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, которые будут в дальнейшем использоваться для целей финансового планирования и прогнозирования.

Следующим пунктом совершенствования финансового планирования и прогнозирования на ОАО «Биохимик» является переход от составления периодических планов, которые после их принятия уже не корректируются, к составлению скользящих финансовых планов, которые постоянно обновляются путем добавления к ним следующего финансового периода (например, месяца или квартала) по мере того, как завершается очередной финансовый период.

С помощью таких видов планов можно будет осуществлять тщательный контроль за деятельностью предприятия и всегда предоставлять максимально точную плановую информацию на ближайшие 12 месяцев. Например, составляемый на ОАО «Биохимик» платежный календарь можно изменять по истечению каждого месяца путем пересмотра и корректировки имеющихся показателей финансового плана в зависимости от их выполнения и добавления очередного планового периода (месяца).

В существующей системе финансового планирования и прогнозирования на ОАО «Биохимик» недоработкой является также то, что при проведении анализа прогнозного отчета о прибылях и убытках не определяются объемы производства и реализации продукции в целях обеспечения их безубыточности. Точка безубыточности – это объем реализации продукции, при котором выручка от ее реализации равна общим затратам. Для ОАО «Биохимик» точку безубыточности необходимо рассчитывать по всему ассортименту выпускаемой продукции.

Благодаря расчету точки безубыточности можно определить объем производства в денежном выражении, необходимый для покрытия общих издержек. Таким образом, зная точку безубыточности производства, можно планировать необходимый размер прибыли исходя из производственных мощностей и рыночного спроса. Это, в свою очередь, делает весьма значимым составление прогнозного отчета о прибылях и убытках, в котором будут указаны экономически обоснованные размеры прибыли предприятия.

В целях совершенствования организации финансового планирования предприятию рекомендуется расширить штат финансового отдела (в настоящее время два специалиста) для составления финансовых планов и прогнозов в более оперативные сроки, а также разделить функции главного бухгалтера и начальника финансового отдела, которые в настоящее время исполняет один человек. Необходимость разделения функций по управлению финансами и бухгалтерией объясняется тем, что главный бухгалтер, являясь одновременно и начальником финансового отдела, будет большее внимание уделять текущему состоянию расчетов предприятия. Годовое финансовое планирование в этом случае является простым переносом существующих тенденций на очередной финансовый год, а перспективное финансовое планирование осуществляется непоследовательно, без необходимой глубокой проработки финансовых планов и прогнозов. Таким образом, целесообразно будет освободить главного бухгалтера от должности начальника финансового отдела и назначить уже работающего в данном отделе специалиста, а также следует ввести дополнительную должность финансиста-плановика, который будет непосредственно заниматься составлением финансовых планов и прогнозов предприятия. Руководству предприятия также целесообразно добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и финансовых планов. Их разработка является способом пробудить, усилить и организовать коллективную волю руководства посредством осознания общих ценностей и целей предприятия.

Рекомендуется выявить наиболее значимый круг нормативов (стандартных издержек) в краткосрочном периоде и разработать план действий по их соблюдению. Этим может заняться финансовый отдел или планово-производственное управление.

Особое место в совершенствовании организации финансового планирования в современных условиях уделяется техническим средствам и программному обеспечению, так как без использования компьютерных систем обработки информации и подготовки финансовых отчетов система финансового планирования будет малоэффективна. В реальной ситуации ежедневно, еженедельно происходят изменения, оказывающие как существенное, так и не очень существенное влияние на финансовый план фирмы и отдельных подразделений. Пересчеты и внесение изменений при использовании компьютерных программ осуществляются быстро и четко. При ручном счете – это чрезвычайно трудоемко и становится нецелесообразным. Наиболее эффективным для ОАО «Биохимик является использование программного обеспечения в электронных таблицах. Однако, здесь тоже существуют варианты: глобальные программы – вся система в одной программе (например «Альт-План») или набор локальных программ, который более приемлем для исследуемого предприятия.

**3.2 Внедрение системы бюджетирования в ОАО «Биохимик»**

Существующая система планов на предприятии все же не в полной мере отвечала тре­бованиям, необходимой для успешного развития в рыночных условиях. Одним из основных недостатков в работе планово-экономической службы, являлось отсутствие бюджетирования. Оно представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Его также можно определить как процесс принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов. Куда же входит и контроль за составлением прогноза деятельности предприятия состоящего из совокупности бизнес-заданий, а также за движением материально-финансовых ресурсов по закрепленным за ними статьям на этапе фактической реализации запланированных мероприятий.

Бизнес-задания рассчитываются на основании бизнес-прогнозов и предназначены для определения финансово-экономических показателей деятельности предприятия. Центры затрат – направления расходования материально-финансовых ресурсов предприятия. Составляющими бюджетного управления являются бюджетная и финан­совая структуры.

1 Бюджетная структура. Финансовый результат деятельности компании разбивается на отдельные статьи и тем самым общее конечное значение. Статьи, сгруппированные по функциональному признаку (закупки, ад­министративные расходы и т.д.), составляют функциональные бюджеты предприятия. Система функциональных бюджетов образует бюджетную структуру, в соответствии с которой формируются основные итоговые бюджеты предпри­ятия: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, бюд­жет баланса. Планируя изменения рентабельности, ликвидности и стоимости, пред­приятие определяет свое экономическое будущее. В конце выбранного перио­да происходит анализ и управление отклонениями, выявляемыми из сравнения планируемых и фактических полученных данных.

2 Финансовая структура. Обязательное условие бюджетирования – делегирование принятия финансовых решений центрам финансовой ответственно­сти, образованным на базе организационной структуры предприятия. Бюджетирование означает принятие управленческих решений, связанных с будущими событиями, на основе систематической обработки данных. Его основная цель на современном промышленном предприятии состоит в повы­шении эффективности работы предприятия посредством целевой ориентации и координации всех событий на предприятии; выявления рисков и снижения их уровня и повышения гибкости, приспособляемости к изменениям [6, c. 45 – 51].

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия.

Существуют три основных подхода к составлению бюджета, которых могут применяться на этапах их планирования, согласования и утверждения. Это подходы «снизу вверх», «сверху вниз», а также итеративный подход. При использовании подхода «снизу вверх» бюджет составляется исходя из планов деятельности подразделений и проектов, которые передаются наверх для определения по ним агрегированных результирующих показателей для всей компании. При подходе «сверху вниз» бюджет составляется исходя из целевых показателей, поставленных руководством компании. Целевые показа­тели определяются на основе экономических прогнозов, а также стратегии компании. При итеративном же подходе процедура бюджетирования включает ряд условных этапов. Информация сначала распространяется от высшего руководства к нижестоящим звеньям управления, а затем обобщается снизу вверх по иерархической структуре управления несколько раз в зависимости от ситуации [27, c. 33 – 41].

Наиболее приемлема для предприятия итерационная процедура бюджетирования, при которой, как правило, сначала сверху спускаются целевые финансовые показате­ли, а после формирования по направлению «снизу-вверх» всей системы бюд­жетов предприятия вплоть до основных заключительных бюджетов: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и баланс. После чего следует их анализ на соответствие выполнения поставленных руководством целевых показателей (оборачиваемость, рентабельность, ликвидность и т.п.). Если же­лаемые значения целевых показателей достигаются, бюджет представляется руководству на утверждение, после чего он из проекта становится директив­ным и рассылается всем менеджерам компании для выполнения и контроля. Если же по результатам анализа обнаруживается расхождение полученных це­левых показателей с желаемыми, то от руководства компании следует задание на подготовку следующей версии бюджетов.

Бюджетная структура предприятия определяется тремя основными факторами: требованиями, предъявляемыми руководством предприятия; спецификой хозяйственной деятельности предприятия и структурой управления предприятия. Под требованиями со стороны руководства понимаются требования по составу, детализации и периодичности процедуры бюджетирования. Бюджетная структура должна отражать те области хозяйственной деятельности, кон­троль за которыми является обязательным для регулярного менеджмента, т.е. быть минимально достаточной для успешного управлением предприятием. Специфика хозяйственной деятельности предприятия предполагает индивидуальный поход к разработке функциональных бюджетов, поскольку не существует единой (базовой) для типов предприятия и направлений хозяйственной дея­тельности бюджетной структуры.

Существует несколько систем бюджетного управ­ления, исходя из принципов разработки и внедрения систем бюджетного управ­ления: индивидуальная модель комплексного бюджетирования, универсальная бюджетная модель, бюджетирование отдельных областей деятельности, бюджетирования деятельности финансовых потоков и бюджетирование товарно-материальных ценностей [31, c. 163 – 170].

Главная особенность комплексного бюджетирования – предварительное построение процессной модели деятельности предприятия, с последующей привязкой формируемых функциональных бюджетов к результатам. Данная модель является сугубо индивидуальной, учитывающей особенности производственно-финансовой деятельности предприятия. Преимущества комплексного подхода: фокусировка на особенностях предприятия, получение необходимой детализации плановых и фактических показа­телей и охват всех областей деятельности. А главный недостаток – длительный срок разработки и высокая стоимость и риски в достижении результата.

Универсальная бюджетная модельтак же, как и комплексная, охватывает все предприятие, но является более простой с точки зрения разработки и функционирования. Сумма финансовых результатов и чистых денежных потоков по элементам финансовой структуры дает соответственно финансовый результат и чистый денежный поток соответственно в целом по организации. Преимущества данной модели: высокая скорость разработки и внедрения (особенно для многопро­фильных предприятий с большой диверсификацией по выпускаемой продукции), возможность относительного простого учета внутреннего оборота, быстрота планирования и консолидация фактических данных [40, c. 36 – 43].

Модель бюджетирования отдельных областей хозяйственной деятельности является более простой, ее цель – представить руководству информацию об актуальных для контроля областях деятельности предприятия. Преимуществами такой модели являются: быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки полу­чить контроль над наиболее актуальными областями деятельности; эффективное функционирование модели, за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними. К недостаткам же можно отнести: отсутствие возможности учесть влияющие на все факторы (недостаточное финансирование может привести к невы­полнению плана производства и т.д.) и как следствие, низкая достоверность и результативность бюджетов.

Модель бюджетирования финансовых потоков является самой распространенной в России. Это обусловлено следующими ее преимуществами: высокая скорость внедрения, за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними; низкая стоимость внедрения и значительное внимание управлению ликвидностью. Результирующим бюджетом данной модели является бюджет движения денежных средств. Его цель – управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. А структура позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах направленности денежных потоков, структуры выплат и поступлений (совокупных, по группам статей и по отдельным статьям), промежуточных и итоговых результатов и остатков денежных средств [36, c. 103 – 112].

Модель бюджетирования товарно-материальных потоков является более сложной, чем предыдущие бюджетные модели. Однако именно она по­зволяет управлять важным для предприятия показателем – прибыльностью и рентабельностью основной деятельности. Преимуществами данной модели являются: невысокая стоимость и сроки внедрения; возможность управления прибылью от основной деятельности (особо актуально в средне- и долгосрочной перспективе); возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами. К недостаткам можно отнести: зависимость результатов от неучтенных факторов (финансовых потоков, инвестиционных и прочих рас­ходов); финансовые результаты не подтверждаются изменением активов и пассивов предприятия (балансом) [17].

Таким образом, выбор оптимальной бюджетной модели на этапе разработки фи­нансовой и бюджетной структуры позволит предприятию не только сократить время и затраты, но и получить максимальный результат, выражающийся в по­вышении прозрачности бизнеса и улучшений финансовых показателей в крат­чайшие сроки, а также обеспечит возможность дальнейшего роста и развития системы. Для исследуемого предприятия же наиболее оптимальным вариантом с учетом данных финансового анализа является модель бюджетирования финансовых потоков, так как делает акцент на ликвидности предприятия (значения данных показателей в ООО «Пивсервис» не являются оптимальными и благоприятными). Кроме этого комплексное бюджетирование также является приемлемым для исследуемого предприятия, поскольку такая модель учитывает особенности производственно-финансовой деятельности [14, c. 112].

**3.3 Зарубежный опыт организации финансового планирования и возможности его использования в отечественной практике**

Планирование в зарубежных компаниях представляет собой многоэтапный системный процесс с реализацией стратегических замыслов в виде комплекса конкретных действий. Стратегическое видение перспектив развития предприятия количественно детализируется в планах (бюджетах). При этом стратегия и бюджет должны наклады­ваться друг на друга. Процесс разработки планов происходит «сверху вниз». Разрабатывается иерархическая структура, состоящая из корпо­ративной стратегии (для крупных и компаний), страте­гии ведения бизнеса, функциональной и оперативной стратегии. В соответствии с этим строится бюджетный цикл (цикл планирования количественных по­казателей деятельности организации):

а) планируется деятельность организации в целом и по подразделениям, сум­мируются коллективные проектные предложения;

б) разрабатывается проект бюджета;

в) просчитываются варианты планов, вносятся коррективы;

г) утверждается один из вариантов плана, проектируется обратная связь для учета меняющихся условий внешней среды.

Основу планирования большинства предприятий со­ставляют годовые бюджеты с их последующей детализацией в виде операци­онных бюджетов, составляемых на квартал, месяц, неделю, К ним относят:

1 Corporate Charter (устав) – задает фундаментальные цели предприятия и корпоративные стандарты, ориентацию на рынке, структуру собственности, позиционирование предприятия и отношений с собственниками и сотрудни­ками.

2 Strategic Business Plan (стратегический бизнес-план) – формируется на 5 – 10 лет и определяет стратегии финансирования и выпуска продукции, роста объема продаж, доли рынка.

3 Business Plan (бизнес-план) – формируется на 1 – 3 года (часто с разбивкой по кварталам) и уточняет источники инвестиций, задает направления развития производственных мощностей, требования к персоналу, материальным и финансовым ресурсам. Включает укрупненный план продаж в денеж­ном выражении.

4 Sales and Operation Plan (план сбыта и производства) – формируется на 1 – 2 года, уточняет бизнес планы отражает прогнозы продаж и отгрузки готовой продукции, укрупненные покупатели производства для обеспечения поставок в соответствии с прогнозом, запасы, незавершенное производство [7].

Большинство зарубежных организаций перестают использовать длительные ежегодные бюджетные процессы и полагаются на непрерывные прогнозы, называемые также повторными (rolling forecasts). Прогнозы формируются на долгосрочную перспективу (более года) и на ближайшие интервалы времени (несколько недель). Они ис­пользуются на всех этапах планирования, от стратегического до формирования графиков производства. Скользящий бюджет строится следующим образом: ежемесячно делаются прогнозы на следующие пять кварталов, в конце месяца к плановому периоду добавляется еще один месяц и процедура повторяется. Последние тенденции в краткосрочном планировании состоят в более частом пересмотре планов, и предлагают для оптимизации бюджетного процесса обеспечить разработку локальных бюджетов в соответствии со стратегией и стра­тегическими целями и пересмотр бюджетов не дольше нескольких дней [39, c. 98 – 101]. Таким образом, система планирования развития организации, использу­емая зарубежными компаниями, основана на тесной интеграции стратегии и бюджетирования.

Организационно-экономические концепции, методы и модели управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия в течение периодов, соизмеримых с периодами стратегического планирования применяются в отечественной практике недостаточно широко. Процесс планирования на российских предприятиях принципиально от­личен от процесса планирования в зарубежных компаниях, поскольку страте­гия, имеющая наиболее важное значение для иностранных предприятий, на отечественных промышленных предприятиях уступает место планам, решающим текущие задачи.

Как показывает практи­ка, прямое копирование западных технологий бюджетирования не приносит желаемого успеха, поскольку не учитывает всей специфики отечественных хозяйственных отношений. Подход к планированию должен основываться не на экстраполяции текущего состояния и внутренних ограничений организации (что четко прослеживается при планировании на российских предприятиях), а на видении направлений развития, необходимых для достижения поставлен­ных целей. Необходимо рассматривать планирование раз­вития предприятия как процесс, предусматривающий увязку стратегических целей с их постановкой и реализацией на низовом уровне управления.

Результат этого взаимодействия оформляется в виде программы дейст­вий по реализации поставленных целей. Целевые показатели развития предприятия задаются высшим руко­водством и распространяются к нижестоящим звеньям управления. На этапе анализа поставленных целевых установок руководством среднего и низового уровня определяются факторы, ограничивающие возможность их достижения. Сформированные на низовом уровне финансовые, операционные, инвестици­онные бюджеты проходят этап согласования и координации на вышестоящих уровнях. Если желаемые значения целевых показателей достигаются, бюджет представляется руководству на утверждение. Если же по результатам анализа обнаруживается отклоне­ние, то необходима подготовка сле­дующей версии бюджетов, либо пересмотр стратегических показателей.

Таким образом обеспечивается непрерывность планирования, а видение руководством предприятия перспектив развития не сужается по мере завершения календарного года. Предложенная система планирования облегчает процесс внедрения стратегического планирования в практическую деятельность предприятий, сочетая в себе преимущества бюджетного планирования и национальные особенности российского планирования.

**Заключение**

Успех деятельности предприятия во многом зависит от качества внутрифирменного планирования, которое включает определение перспективных целей, способов их достижения и ресурсного обеспечения. Финансовый план компании в современном аспекте его понимания – это определение направлений множества продуктов и това­ров, пользующихся спросом и готовый к реализации, выбора финансовых источников и распределения финансовых ресурсов, а также контроля за реализацией отдельных финансовых мероприятий (платежи, выпол­нение смет, оплата работников).

В рассматриваемом периоде наблюда­ется платежный недостаток наиболее ликвидных активов денеж­ных средств (А1) и краткосрочных финансовых вложений. Таким образом, баланс не является абсолютно ликвидным. Однако, в ОАО «Биохимик» выполняется важное условие платежеспо­собности, а именно: постоянные пассивы перекрывают трудно­реализуемые активы, что подтверждает достаточность собственных оборотных средств для осуществления бесперебойного процесса производства. Предприятие может погасить лишь малую часть краткосрочной задолженности за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений.

Проанализировав структуру источников капитала ОАО «Биохимик» мы пришли к выводу, что за анализируемый период в структуре источников финансовых средств нет преобладания заемного капитала над собственным. Это говорит о небольшой степени финансового риска.

Рентабельность предприятия же является не очень высокой, а рентабельность продаж имеет тенденцию к сокращению, что обусловлено уменьшением прибыли вследствие роста себестоимости.

Предприятие имеет быструю оборачиваемость капитала, вложенного в активы, достаточно высок уровень запасов при данном количестве активов. . Замедление оборачиваемости оборотных активов в начале года привело к росту их остатков, ускорение оборачиваемости в течение года – к их сокращению. В этих ус­ловиях у ОАО «Биохимик» либо возникает потребность в дополнительном финансировании, либо происходит высвобождение средств из оборо­та в связи с ускорением их оборачиваемости.

Рекомендации по применению финансового плана по организации производства и сбыту продукции: применение для небольших производственных участков; использование собственных средств в качестве начальных инвестиций; создание в организации корпоративного духа и эффективного стимулирования способствует дальнейшей реализации проекта.

На предприятии необходима комплексная модернизация системы финансового планирования, на основе принципов бюджетирования. Кроме того, необходимо осуществить переход от составления периодических планов к составлению скользящих финансовых планов; определить точку бузубыточности, учитывая каждый вид производимой продукции; сопоставлять цены с учетом инфляции; внедрение и использование программного обеспечения в электронных таблицах; а также совершенствование оперативного планирования.

Важным фактором планирования использования оборотного капитала является планирование времени поступления дохода и расхода. Чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выпол­нить, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Что не достигается на исследуемом предприятии. Также должно осуществляться сценарное планирование с учетом изменений внешней среды, внешних и внутренних рисков.

Так как за счет использования нововве­дений, достижения практического использования новых идей, изобретений, результатов научных исследований производство становится более эффективным и повышается качество производимой продукции.

**Список использованных источников**

1 Алексеева, М. М. Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие / М. М. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2007. – 248 с.

2 Аткина, Н. А. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, В. Л. Ханжина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №2 – С. 251.

3 Баканов, М. И. Теория экономического анализа: Учебник для вузов. / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет – М.: Финансы и статистика, 2008. – 462 с.

4 Балабанов, И. Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта: учебник / И. Т. Балабанов – М.: Финансы и статистика, 2007. – 21 с.

5 Антонова, М. В. Финансы организаций: учеб. пособие / О. А. Барашков, М. В. Антонова, П. А. Левчаев – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2005. – 112 с.

6 Батрин, Ю. Д. Бюджетное планирование деятельности предприятия: монография / Ю. Д. Батрин – М.: Высшая школа, 2001. – 462 с.

7 Белый, Е. М. Периодичность и горизонты планирования в зарубежных и российских компаниях / Е. М. Бе­лый, [и др.] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – № 3. – С. 116 – 121.

8 Бланк, И. А. Финансовый менеджмент / И. А. Бланк – М.: Ника-Центр, 2007. – 123 с.

9 Бланк, И .А. Стратегия и тактика управления финансами / И. А. Бланк – М.: Ника-Центр, 2006. – 462 с.

10 Быкадаров, В. Л. Финансово-экономическое состояние предприятия: учеб. пособие для вузов / В. Л. Быкадаров, П. Д. Алексеев – М.: ПРИОР, 2007. – 463 с.

11 Веретенникова О. Б. Разработка финансовой стратегии предприятия: Методические указания / О. Б. Веретенникова, В. И. Майданик. – Екатеринбург.: Изд-во Уральского государственного экономического ун-та, 2008. – 256 с.

12 Григорьев, В. В. Оценка предприятия: Теория и практика: учеб. пособие / В. В. Григорьев, М. А. Федотова – М.: Инфра-М, 2006. – 112 с.

13 Горемыкин, В. А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия / В. А. Горемыкин – М.: Инфра-М, 2001. – 396 с.

14 Горемыкин, В. А. Планирование на предприятии / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов – М.: Филинъ, 2007. – 207 с.

15 Гудов, М. М. Финансы организаций (предприятий): учеб. пособие / М. М. Гудов – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2006. – 152 с.

16 Ермолович, Л. А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Л. А. Ермолович – Минск: Интерпресссервис, 2005. – 110 с.

17 Закарян, И. В. Составление бюджета и бюджетный контроль на предприятии / И. В. Закарян // Консультант директора. – 2007. – №21. – С. 96.

18 Ионова, А. Ф. Финансовый анализ / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева – М.: ТК «Велби» , Изд-во Проспект, 2006. – 624 с.

19 Ирвин, Д. В. Финансовый контроль / Д. В. Ирвин – М.: Финансы и статистика, 2008. – 234 с.

20 Ковалев, В. В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности: - 2-е изд., перераб. и доп. / В. В. Ковалев – М.: Финансы и статистика, 2008. – 256 с.

21 Козырев. А. А. Стратегическое планирование / А. А. Козырев – СПб.: изд-во Михайлова В.А., 2007. – 527 с.

22 Моляков, Д. С. Финансы предприятий: учеб.пособие / Д. С. Моляков – М.: Фнансы статстика, 2007. – 200 с.

23 Павлова, Л. Н. Финансы предприятий: учеб. для вузов / Л. Н. Павлова – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2008. – 639 с.

24 Парсаданов, Г. А. Планирование и прогнозирование: учеб. пособие для вузов / Г. А. Парсаданов – М.: ЮНИТИ-ДАНа, 2008. – 321 с.

25 Петров, А. Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Под ред. проф. А. Н. Петрова. Ч. 1. – 2-е изд., доп. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 434 с.

26 Петров, А. Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Под ред. проф. А. Н. Петрова – СПб.: Знание, ГУЭФ, 2005. – 356 с.

27 Пушкарев, Е. Типы бюджетных моделей и их применимость в современных условиях / Евгений Пушкарев // Технологии корпоративного управле­ния – 2008. – №7. – С. 31 – 35.

28 Рындин, А. Г. Организация финансового планирования на предпри­ятии / А. Г. Рындин, Г. А. Шамаев – М.: Русская Деловая Литература, 2006. – 350 с.

29 Савчук, В. П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия: учебное пособие / В. П. Савчук – М.: Инфра-М, 2008. – 432 с.

30 Салин, В. Н. Техника финансово-экономичечких расчетов: учеб. пособие. – изд. 2-е доп. Перераб. / В. Н. Салин, О. Ю. Ситников – М.: Финансы и статистика, 2005. – 112 с.

31 Самочкин, В. Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование / В. Н. Самочкин, Ю. Б. Пронин – М.: Дело, 2007. – 256 с.

32 Сергеев, И. В. Оперативное финансовое планирование на предпри­ятии / И. В. Сергеев, А. В. Шипицын – М.: Финансы и статистика, 2006. – 288 с.

33 Старовайтов, М. К. Современная российская компания (организация, опыт, проблемы) / М. К. Старовайтов – М.: Наука, 2009. – 312 с.

34 Стоянова, Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика / Е. В. Стоянова – М.: Перспектива, 2007. – 655 с.

35 Фридман, А. М. Финансы организаций (предприятий) / А. М. Фридман – М.: Дашков К, 2009. – 487 с.

36 Хруицкий, В. Е Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруицкий – М.: Финансы и статистика, 2008. – 400 с.

37 Чухеанцев, Д. О. Управление финансовыми потоками компании / Д. О. Чухеанцев – М.: ООО «Благовест», 2006. – 184 с.

38 Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учеб. пособие для вузов / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова – М.: Инфпа-М, 2006. – 479 с.

39 Щербаков, В. А. Краткосрочная финансовая политика: учеб. пособие / В. А. Щербаков, Е. А. Приходько – М.: КНОРУС, 2007. – 272 с.

40 Щиборщ, К. В. Бюджетирование деятельности предприятий России / К. В. Щиборщ – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2008. – 54 с.