**Лекция 1. Сущность финансового планирования на предприятии**

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в будущем периоде.

Важнейшие объекты финансового планирования:

1. выручка от продажи товаров (продукции, работ и услуг);
2. прибыль и ее распределение;
3. фонды специального назначения и их использование;
4. объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов;
5. взносы в государственные внебюджетные фонды;
6. объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;
7. плановая потребность в оборотных средствах и источники пополнения их прироста;
8. объем капитальных вложений и источники их финансирования и др.

Основными задачами финансового планирования деятельности предприятия являются:

* обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
* определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;
* выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
* установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
* соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
* контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью фирмы.

Принципы финансового планирования:

1. финансовое соотношение сроков – получение и использование средств должно происходить в установленные сроки.
2. платежеспособность – финансовое планирование должно обеспечивать платежеспособность предприятия на всех этапах;
3. оптимальность капитальных вложений – для капвложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования;
4. сбалансированность рисков – наиболее рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных источников;
5. соответствие условий и потребностей рынка – для предприятия необходимо учитывать конъюнктуру рынка, реальный спрос на производимую продукцию;
6. предельная рентабельность - целесообразно выбирать те объекты и направления инвестирования, которые обеспечивают максимальную рентабельность.

Финансовое планирование на предприятии включает в себя три основные подсистемы:

* перспективное финансовое планирование;
* текущее финансовое планирование;
* оперативное финансовое планирование.

Методы финансового планирования можно разделить на две группы:

* методы расчета отдельных финансовых показателей;
* общие методы составления финансового плана или программы в целом.

Первая группа включает в себя такие методы, как:

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

Во вторую группу входят:

* балансовый метод;
* сетевой метод планирования;
* программно-целевой метод планирования.

**Лекция 2. Сущность бюджетирования и его место в управлении**

**предприятием**

Бюджет – это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».

Бюджетирование представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и анализа деятельности как всего предприятия в целом, так и его отдельных подразделений с целью разработки и принятия оптимальных управленческих решений.

Цели разработки бюджетов:

1. прогнозирование финансовых результатов;
2. установление целевых показателей финансовой эффективности и рентабельности;
3. определение лимитов наиболее важных расходов;
4. сравнительный анализ финансовой эффективности работы различных структурных подразделений;
5. контроль за финансовым состоянием компании.

Функции бюджетирования

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период. |
| 2 | Координация и согласование деятельности различных подразделений предприятия. |
| 3 | Стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности. |
| 4 | Контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины. |
| 5 | Основа для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей. |
| 6 | Средство обучения менеджеров. |

Основные элементы бюджетирования



##### 

**Лекция 3. Виды и формы бюджетов. Методы их разработки**

Классификация бюджетов

|  |  |
| --- | --- |
| Классификационный признак | Вид бюджета |
| 1. По направлению движения информации от исполнителей к руководству | * бюджет «сверху вниз» * бюджет «снизу вверх» |
| 2. По периоду составления | * оперативный бюджет * текущий бюджет * перспективный бюджет |
| 3. По непрерывности планирования | * самостоятельный бюджет * непрерывный (скользящий) бюджет |
| 4. По широте номенклатуры затрат | * функциональный бюджет * комплексный бюджет |
| 5. По методам разработки | * фиксированный бюджет * гибкий бюджет |
| 6. По длительности планируемого периода | * ежедневный бюджет * понедельный бюджет * месячный бюджет * квартальный бюджет * годовой бюджет |

Бюджетная система предприятия - совокупность бюджетов, основанная на производственных, экономических отношениях и структурном устройстве предприятия, регулируемая его внутренними нормативными документами.

В целом все виды бюджетов, применяемые в финансовом планировании, можно разделить на три основные группы: основные (финансовые) бюджеты, операционные бюджеты, вспомогательные бюджеты.

**Финансовые (основные) бюджеты**

Бюджет доходов и расходов — бюджет, показывающий соотношение всех доходов от реализации (по отгруженной потребителям продукции или оказанным им услугам) в плановый период со всеми видами расходов, которые предполагает понести в этот же период предприятие или фирма.

Бюджет движения денежных средств — это бюджет (план) движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия и (или) его структурного подразделения (бизнеса, структурного подразделения), отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия или фирмы.

Расчетный баланс — это прогноз соотношения активов и пассивов (обязательств) компании, бизнеса, инвестиционного проекта или структурного подразделения в соответствии со сложившейся (фактической) структурой активов и задолженностей и ее изменением в процессе реализации других бюджетов.

Среди операционных бюджетов обычно принято выделять следующие:

* бюджет продаж показывает объемы продаж по видам продукции и в целом по предприятию в натуральных и стоимостных показателях;
* бюджет производства показывает объемы производства по видам продукции и в целом по предприятию в натуральных показателях с учетом запасов готовой продукции на начало и на конец бюджетного периода;
* бюджет прямых материальных затрат содержит информацию о затратах сырья и материалов, покупных изделий и комплектующих в расчете на единицу продукции и в целом по предприятию в натуральных и стоимостных показателях;
* бюджет прямых затрат труда отражает затраты на заработную плату основного производственного персонала с учетом затрат рабочего времени в человеко-часах и тарифных ставок;
* бюджет общепроизводственных накладных расходов показывает расходы на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала, непосредственно занятого в данном цехе, арендные платежи, коммунальные расходы и другие затраты связанные с функционированием данного производства на протяжении бюджетного периода;
* бюджет управленческих расходов содержит информацию о расходах на заработную плату аппарата управления, арендных платежах, коммунальных расходах, командировочных расходах, расходах на содержание компьютерного оборудования и связь, на содержание зданий и сооружений, расходах по оплате услуг консультационных, информационных, аудиторских и других сторонних организаций и пр.;
* бюджет коммерческих расходов отражает расходы на рекламу, маркетинг, транспортные услуги и прочие расходы по реализации продукции предприятия.

Вспомогательные бюджеты могут включать план налоговых платежей, кредитный план, затраты на финансовые операции и любые другие статьи, необходимые руководству для принятия управленческих решений.

**Лекция 4. Этапы организации системы бюджетирования на**

**предприятии**

1. Проектирование и утверждение финансовой структуры предприятия.

2. Определение технологии бюджетирования.

3. Определение форматов основных бюджетов.

4. Разработка бюджетного регламента.

5. Организация бюджетного процесса.

6. Автоматизация процесса бюджетирования.

**Лекция 5. Центры финансовой ответственности предприятия в**

**системе бюджетирования**

Управление центрами ответственности предприятие осуществляет через финансовую структуру. Если в оргструктуре предприятия структурными единицами являются оргзвенья (подразделения), то в финансовой структуре структурными единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

В финансовой структуре выделяется пять основных типов ЦФО:

* Центры инвестиций
* Центры прибыли
* Центры маржинального дохода
* Центры дохода
* Центры затрат

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

Центры затрат отвечают только за произведенные затраты в своей деятельности. Центрами затрат могут являться различные производственные подразделения и функциональные службы (бухгалтерия, реклама, охрана), в чьи задачи не входит получение дохода. Центры затрат определяют расходную часть бюджета предприятия.

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности и определяют доходную часть бюджета. Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т.е. функционально предназначенное для получения дохода в виде выручки (Отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть фирменных магазинов и т.д.). Но поскольку центры дохода несут и определенные затраты, например, зарплата сотрудников, реклама, аренда, транспорт, то возможны два варианта ответственности центра за эти затраты, в зависимости от целевых установок, которые определяют предмет ответственности центра.

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другое название – маржинальная прибыль). Создаются на тех предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие более сложный вид деятельности — не одно производство (как центры затрат), и не одну торговлю (как центры дохода), а, например, по производству и реализации продукции определенной номенклатуры, т.е. фактически являются бизнес-направлениями, которые отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления. Мерой эффективности является уже не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними в виде маржинального дохода. Под маржинальным доходом (прибылью) понимается разница между выручкой направления и его переменными (изменяющимися в зависимости от объема деятельности) затратами, т. е. теми затратами, которые понесло непосредственно само направление. Полученная сумма дохода идет сначала на покрытие накладных затрат направления, потом предприятия, и далее на формирование прибыли. То направление, которое приносит наибольший маржинальный доход, является и наиболее выгодным для предприятия. Таким образом, предприятие обеспечивает эффективность деятельности своих отдельных направлений бизнеса, ставя им в ответственность уровень маржинального дохода.

Центры прибыли отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, т.е. они по аналогии с центрами маржинального дохода контролируют как расходную, так и доходную сторону своей деятельности. Но здесь идет речь уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие, как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т.е. отвечать за объем заработанной прибыли, но и могут управлять необоротными активами (основными средствами), в том числе, осуществлять инвестиции (и дезинвестиции). Например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, а в больших масштабах купить фирму, продать бизнес и т.д. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций, и таким образом отвечает за рентабельность всех активов фирмы. Центр инвестиций уже всегда только предприятие, либо самостоятельное, либо головная компания многоуровневой структуры.

#### Формирование ЦФО

Финансовая структура создается на базе организационной структуры. Все подразделения классифицируются по видам доходов/расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО.

Возможны три варианта образования ЦФО из подразделений:

* ЦФО образуется из одного подразделения.

Такой вариант используется тогда, когда функционал подразделения самостоятелен, и достаточен (не требует в рамках финансовой структуры дополнения или расширения) для установления единой ответственности, как за выполнение функции, так и финансовой ответственности за нее. Например, отдел закупок осуществляет всю деятельность на предприятии по обеспечению материальными ресурсами, и он же становится ЦФО затрат «Закупки», несущий ответственность за уровень затрат на закупки. Аналогично может выступать в роли одного ЦФО ремонтно-строителный участок, обслуживающий все предприятие, выполняющий свою функцию самостоятельно, и управляющий одной группой затрат.

* ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений

Такой вариант используется в следующих случаях.

1. Имеются несколько подразделений с однотипными видами доходов или затрат. Их логично объединить под крышей одного ЦФО, так как удобно управлять такой группой затрат с помощью одной единицы, чем нескольких. Например, бухгалтерия, финансовый отдел, касса объединяются в ЦФО затрат «Финансовый».
2. Имеются несколько подразделений, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ. Например, отделы главного энергетика, механика, ремонтно-механического, метрологии, осуществляющие комплексное обслуживание инфраструктуры производства. Их все тоже логично объединить в один ЦФО затрат «Инфраструктура».
3. Имеются несколько подразделений, результаты труда одного являются исходным материалом для следующего, и т.д. Например, заготовительный цех, обрабатывающий цех и сборочный цех, когда на выходе последнего появляется готовая продукция. Предприятию важно получить конечный результат, а как идет процесс получения промежуточных результатов, вопрос второстепенный. Если в срок конечный результат будет отсутствовать, наличие промежуточного положения дела не меняет. Поэтому такую группу тоже логично свести в один ЦФО затрат «Производство» в целях объединения процесса и ответственности за получение готовой продукции в одном центре.
4. Имеются несколько подразделений, осуществляющие разные функции, но направленные на получение конечного результата только в одном подразделении. Например, имеются отдел продаж, отдел маркетинга и отдел рекламы. Все три отдела обеспечивают получение дохода (каждый — своими средствами), который формируется в отделе продаж. Здесь тоже (аналогично предыдущему примеру) имеет смысл объединить все три отдела в один ЦФО дохода «Коммерческий», чтобы все рычаги воздействия, и получения дохода находились в едином ведении, предотвращая, таким образом, все возможные споры о том, «кто не умеет продавать», а «кто дает негодную рекламу».

* ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО (или присоединяется к другому ЦФО).

Такой вариант используется в тех случаях, когда есть подразделение, выполняющее в силу своих функциональных обязанностей работу для нескольких подразделений. Примеры:

1. Имеется отдел продаж, в котором менеджеры поделены по продуктовому признаку. В целом такой отдел продаж обеспечивает реализацию всего ассортимента продукции предприятия. Но если в оргструктуре имеется подразделение, отвечающее полностью за конкретный продукт (или продуктовую группу, направление бизнеса), то часть отдела продаж, занимающаяся реализацией этого продукта, становится отдельным ЦФО дохода продукта «А».
2. Бухгалтерия поделена по принципу — бухгалтеры, обслуживающие производство, бухгалтеры, обслуживающие торговлю, бухгалтеры, ведущие учет общехозяйственных расходов. В финансовой структуре появится 3 ЦФО: ЦФО затрат «Бухгалтерия производства», «Бухгалтерия продаж», «Бухгалтерия общая».
3. Цех участвует в производстве всей номенклатуры продукции, выполняя при этом определенную группу технологических операций, например, гальваническую обработку. Если, как в первом примере, есть деление по направлениям, бизнесом, то из такого цеха выделятся несколько ЦФО затрат «Гальваника «А», «Гальваника «Б» и т.д.

Руководство ЦФО осуществляет Начальник образующего подразделения (1-й вариант), или руководитель одного из подразделений, входящих в ЦФО (2-ой вариант), либо назначенный руководитель для части подразделения (3-й вариант).

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом (сметой) доходов и/или расходов, спланированных на текущий период.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Каждый ЦФО действует на основе собственного «Положения» о ЦФО.

#### Финансовая структура

Финансовая структура выстраивается из ЦФО, которые, подобно подразделениям в оргструктуре, находятся в определенной иерархической подчиненности. Подчиненность центров определяется в той же последовательности, что и были указаны типы центров.

Самый верхний уровень — Центр инвестиций. Это либо предприятие, либо головная компания многоуровневой корпорации. В него входят все остальные центры. Сначала (на втором уровне) это будет Центр(ы) прибыли. Это тоже (как правило) означает уровень предприятия. Если предприятие существует в одном лице, то оно Центр прибыли самому себе, либо если несколько предприятий (например, дочерних) в холдинге, то каждое является Центром прибыли.

Каждый Центр прибыли должен иметь свой(и) Центр(ы) дохода и Центр(ы) затрат. Это следующий (третий) уровень. При этом Центры затрат могут быть как принадлежащие данному Центру дохода (например, ЦФО затрат «Маркетинг» в ЦФО дохода «Коммерция»), так и Центры затрат, являющиеся общефирменными. Это те центры, которые как правило, являются ответственными за затраты общефирменного характера, например, различного рода административные расходы (бухгалтерия, отдел кадров, логистика, охрана и т.д.).

Сами Центры дохода могут иметь свою внутреннюю иерархию, например, ЦФО дохода «Коммерция» имеет два подчиненных ЦФО дохода — ЦФО продаж региона «А» и ЦФО продаж региона «Б».

Аналогичную вложенность могут иметь и Центры затрат. Например, ЦФО затрат «Производство» может включать в себя ЦФО затрат «Литейный» и ЦФО затрат «Механический». Или ЦФО затрат «Инфраструктура» будет иметь в своей структуре набор ЦФО затрат «Энергетика», «Механика», «Стройсервис», «Ремонтный» и т.д. Общефирменный Центр затрат «Административный» может включать в себя ЦФО затрат «Учет», «Безопасность», «АСУ», «АХО» и т.д.

Центры маржинального дохода с точки зрения структуры от Центров дохода ничем не отличаются, различия возникают на содержательном уровне.

Приведем примеры структур разного типа предприятий.

Единичное предприятие с одним бизнесом.

1. Центр инвестиций (предприятие)
   1. Центр прибыли (предприятие)
      1. Центры дохода
         1. ЦФО дохода (Служба 1)
            1. ЦФО дохода (Отдел 1.1)
            2. ЦФО затрат (Отдел 1.2)
      2. Центры затрат
         1. ЦФО затрат (Служба 2)
            1. ЦФО (Отдел 2.1)
            2. ЦФО (Отдел 2.2)
         2. ЦФО затрат (Служба 3, Служба 4)
            1. ЦФО (Отдел 3.1)
            2. ЦФО (Отдел 3.2)
            3. ЦФО (Отдел 4.1)
            4. ЦФО (Отдел 4.2)

Единичное предприятие с несколькими бизнесами.

1. Центр инвестиций (предприятие)
   1. Центр прибыли (предприятие)
      1. Центры маржинального дохода
         1. Центр маржинального дохода (Бизнес 1)
            1. Центры дохода бизнеса (Служба 1)

ЦФО дохода (Отдел 1.1)

* + - * 1. Центры затрат бизнеса

ЦФО затрат (Служба 2)

ЦФО (Отдел 2.1)

ЦФО (Отдел 2.2)

ЦФО затрат (Служба 3)

ЦФО (Отдел 3.1)

ЦФО (Отдел 3.2)

* + - 1. Центр маржинального дохода (Бизнес 2)
         1. Центры дохода бизнеса
         2. Центры затрат бизнеса
      2. Центр маржинального дохода (Бизнес 3)
    1. Центры затрат предприятия
       1. ЦФО затрат (Служба NX1)
          1. ЦФО (Отдел NX1.1)
          2. ЦФО (Отдел NX1.2)
       2. ЦФО затрат (Служба NX2, Служба NX3)
          1. ЦФО(Отдел NX2.1)
          2. ЦФО(Отдел NX2.2)
          3. ЦФО(Отдел NX3.1)
          4. ЦФО(Отдел NX3.2)

Корпорация из нескольких юридических лиц, каждое из которых занимается самостоятельным бизнесом.

1. Центр инвестиций (корпорация)
   1. Центры прибыли
      1. Центр прибыли 1 (предприятие 1)
         1. Центры дохода
         2. Центры затрат
      2. Центр прибыли 2 (предприятие 2)
         1. Центры дохода
         2. Центры затрат 1.1.3
      3. Центр прибыли X (предприятие X)
   2. Центры затрат корпорации

Все вышеизложенное показывает, что финансовая структура является сложной системой, несмотря на ее внешне обманчивою простоту, так как вбирает в себя всю оргструктуру, вследствие чего и возникает возможность совмещения в одной структурной единице (ЦФО) ответственности за выполнение функциональных обязанностей и финансовой ответственности одновременно. Это соответственно открывает широкие возможности управления — сначала спланировать, а затем проконтролировать исполнение деятельности, причем во всех уровнях (снизу доверху), во всех разрезах (по продуктам, регионам, технологиям) и на всех этапах (от закупок до продаж).