

ГОСУДАРСТВЕННОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Финансы и бухгалтерский учет»

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

*Методические рекомендации к самостоятельной работы
для студентов специальностей
1-25 01 04 «Финансы и кредит»,
1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»*

Могилев 2017

УДК 336.67
ББК 65.26
Ф 59

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Финансы и бухгалтерский учет» «26» апреля
2017 г., протокол № 14

Составитель ст. преподаватель Т. И. Силина

Рецензент

В методических рекомендациях представлен краткий лекционный курс, приведены примеры тестовых заданий, примеры решения задач для самостоятельной подготовки к аудиторной контрольной работе.

Учебно-методическое издание

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Ответственный за выпуск	М. С. Александрёнок
Технический редактор	Т. И. Силина
Компьютерная верстка	Т. И. Силина

Подписано в печать Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. Уч. - изд. л. Тираж 80 экз. Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
Государственное учреждение высшего профессионального образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 24.01.2014.
Пр. Мира, 43, 212000, Могилев.

© ГУ ВПО «Белорусско-Российский
университет», 2017

Содержание

Введение	4
1 Понятие и содержание финансового планирования и прогнозирования	5
2 Организация системы финансового планирования	7
3 Методы планирования финансовых показателей	10
4 Планирование затрат, расходов и доходов организации	14
5 Разработка финансовых планов	21
6 Планирование налоговых и иных обязательных платежей ...	26
7 Оперативное финансовое планирование	29
8 Бизнес-план организации	35
Список литературы.....	41

Введение

Цель данных методических рекомендаций – профессиональная подготовка специалистов высшей квалификации, направленная на формирование системы специальных умений и навыков, которые они могли бы самостоятельно применять в практической деятельности.

В процессе самостоятельного изучения представленного в методических рекомендациях материала студенты смогут приобрести необходимые научные знания и подготовиться к аудиторной контрольной работе и экзамену по дисциплине «Финансовое планирование и прогнозирование».

Примерное содержание аудиторной контрольной работы: тестовые задания и задачи по темам учебной дисциплины.

Методические рекомендации составлены в соответствии с учебной программой дисциплины и включают теоретический материал по темам лекционных занятий, примерные тестовые задания и задачи с методическими пояснениями для их решения.

1 Понятие и содержание финансового планирования и прогнозирования

Финансовое планирование – это вид управленческой деятельности, связанный с планированием привлечения и использования финансовых ресурсов для реализации целей предприятия.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени.

Основными целями этого процесса являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

Основой финансового планирования является финансовое прогнозирование, то есть оценка возможных финансовых последствий принимаемых решений и внешних факторов, влияющих на результаты деятельности предприятия.

Главная задача финансового прогнозирования состоит в определении дополнительных потребностей финансирования, которые появляются вследствие увеличения объемов реализации продукции и товаров или предоставления услуг.

Цель финансового прогнозирования заключается в определении реально возможных объемов финансовых ресурсов, источников их формирования и путей использования.

Финансовое прогнозирование представляет собой процесс разработки и составления прогнозов, то есть научно обоснованных гипотез о вероятном будущем состоянии экономической системы и экономических объектов, а также характеристик этого состояния.

Финансовое планирование и прогнозирование – это составная часть управления финансами.

Финансовое планирование и прогнозирование представляет собой одну из составных функций управления. Оно тесно связано с планированием всей хозяйственной деятельности организации.

Финансовое планирование охватывает важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, обеспечивает необходимый контроль за образованием и использованием материальных, трудовых и денежных ресурсов, создает условия для укрепления финансового состояния предприятия.

Значение финансового планирования заключается в следующем:

– намеченные стратегические цели предприятия преломляются в финансово-экономических показателях – объеме реализации, себестоимости, прибыли, инвестициях, денежных потоках и др.;

- устанавливаются стандарты для упорядочения финансовой информации в виде финансовых планов и отчетов об их исполнении;
- определяются приемлемые объемы финансовых ресурсов, необходимые для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия;
- оперативные финансовые планы создают базу для разработки и корректировки общеорганизационной финансовой стратегии.

Систему финансового планирования на предприятии можно разделить на три составляющие:

- 1) разработка финансовой стратегии предприятия (стратегическое финансовое планирование);
- 2) текущее финансовое планирование;
- 3) оперативное финансовое планирование.

Стратегическое планирование – это процесс выбора долгосрочных целей организации и наилучшего способа их достижения. Стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Это главная форма реализации целей предприятия.

Финансовая стратегия предприятия должна формулировать основные цели предприятия и пути их достижения таким образом, чтобы обеспечить единую направленность действий предприятия.

Стратегическое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности.

Текущее планирование финансовой деятельности предприятия осуществляется на основе разработанной финансовой стратегии.

Основным документом текущего финансового планирования является баланс доходов и расходов. При разработке текущего финансового плана необходимо исходить из целей финансового планирования на предстоящий год.

Оперативное финансовое планирование заключается в разработке платежного календаря, детализирующего на квартал или месяц текущий финансовый план.

В рамках оперативного финансового планирования помимо платежного календаря составляется кассовый план предприятия.

Для разработки плана требуется соответствующая информация, которая делится на внутреннюю и внешнюю.

Система показателей, формируемых из внутренних источников информации, делится на две основные группы.

- 1) показатели, характеризующие финансовое состояние и результаты финансовой деятельности организации;
- 2) показатели, характеризующие финансовые результаты деятельности отдельных структурных подразделений организации.

Система показателей информационного обеспечения финансового планирования, формируемых из внешних источников, делится на три основные группы.

- 1) показатели, характеризующие общеэкономическое развитие страны;
- 2) показатели, характеризующие конъюнктуру финансового рынка;
- 3) показатели, характеризующие деятельность контрагентов и конкурентов.

Процесс планирования предусматривает применение различных видов информации.

По стадиями управления различают прогнозную, плановую, учетную, нормативную информацию, информацию для анализа хозяйственной деятельности и оперативного управления.

Прогнозная информация связана с функцией прогнозирования; плановая – с планированием (стратегическим, текущим); учетная – с управленческим и финансовым учетом; информация для анализа хозяйственной деятельности – с функцией экономического анализа; для оперативного управления и регуляции – с соответствующими функциями.

Пример тестового задания.

Финансовое прогнозирование – это:

- а) процесс оценки некоторых будущих финансовых событий или условий функционирования;
- б) это проверка достоверности бухгалтерских отчетов, балансов, налоговых расчетов;
- в) базисное понятие, объективно существующие финансовые отношения по поводу образования, распределения и перераспределения фондов денежных средств.

Литература: [1, 4, 5, 7].

2 Организация системы финансового планирования

Внутрифирменное планирование может иметь следующие организационные формы:

- с централизованными функциями планирования;
- с децентрализованными функциями планирования.

В организации с централизованными функциями планирования при высшем руководстве создается специальная служба планирования. Она занимается разработкой перспективных и текущих планов, следит за ходом их выполнения.

При децентрализованной системе внутрифирменного планирования работа осуществляется на трех уровнях. Уровень высшего руководства

имеет службу планирования, занимающуюся разработкой только перспективных планов. На уровне производственного отделения имеется свой отдел планирования, составляющий текущий план комплекса своих мероприятий. На уровне предприятия есть отдел производственного планирования и контроля, занимающийся текущим технико-экономическим и оперативно-календарным планированием.

Основная работа по планированию сосредоточена в производственных звеньях и строится с учетом их работы.

Состав и организационная структура плановых органов предприятия зависят от таких факторов, как размер предприятия, динамичность рынка продукции, стабильность контрагентов, количество, состав и формы организации подразделений предприятия, характер и особенности выпускаемой продукции и др.

Организация планирования и контроль хода выполнения планов возложен на плановый (планово-экономический) отдел предприятия.

Рекомендации планово-экономического отдела, касающиеся плановой работы, обязательны для всех структурных и функциональных подразделений, за исключением тех, которые согласно нормативным документам отнесены к компетенции руководства предприятия.

Персонал планово-экономического отдела совместно с высшим руководством разрабатывает стратегию организации, участвует в выборе и обосновании экономических целей, анализе и оценке плановых и фактических результатов деятельности предприятия.

Финансовая структура предприятия – это иерархия центров финансовой ответственности, взаимодействующих между собой через бюджеты.

Основная задача построения финансовой структуры - это распределение ответственности и полномочий между менеджерами по управлению доходами, расходами, активами, обязательствами и капиталом организации. Финансовая структура является основой для внедрения управленческого учета, бюджетирования, а также эффективной системы мотивации персонала организации.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) - это элемент финансовой структуры компании, который выполняет хозяйственные операции в соответствии со своим бюджетом и обладает для этого необходимыми ресурсами и полномочиями.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и (или) доходы от этих операций и отвечающее за величину данных расходов и (или) доходов.

В финансовой структуре выделяется пять основных типов ЦФО.

- центры инвестиций;
- центры прибыли;

- центры маржинального дохода;
- центры дохода;
- центры затрат.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты. Соответственно, они отвечают за их величину.

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят организации в ходе своей деятельности. Для того чтобы нести ответственность за доход, подразделение должно иметь возможность влиять на его уровень.

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода и создаются на тех предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес-направлениями. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную сторону своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом.

Центры инвестиций являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработанной прибыли (как предыдущие 4 типа центров), но и долгосрочными активами (основными средствами и нематериальными активами). Это означает, что центр может осуществлять инвестиции и дезинвестиции. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов компании.

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

Одним из основных критериев отнесения структурного подразделения к тому или иному типу центра ответственности являются обязанности и полномочия менеджера, возглавляющего это подразделение.

Существуют следующие типы финансовой ответственности:

- линейная;
- функциональная;

- проектная.

Под линейной ответственностью понимается ответственность за бюджетное управление нижестоящих ЦФО, руководители которых находятся в прямом административном подчинении у руководителя вышестоящего ЦФО (например, цех-производство-организация в целом).

Под функциональной ответственностью понимается ответственность за бюджетное управление и достижение установленных бюджетных показателей по определенным функциональным бизнес-процессам (например, закупки, персонал, инвестиции и т. п.).

Под проектной ответственностью понимается ответственность за бюджетное управление и достижение установленных бюджетных показателей по текущим и инвестиционным проектам.

Пример тестового задания.

Какие типы финансовой ответственности существуют:

- а) перспективная, текущая, оперативная;
- б) линейная, функциональная, проектная;
- в) нормативная, плановая, фактическая.

Литература: [1, 3, 4, 9].

3 Методы планирования финансовых показателей

Методы финансового планирования – это конкретные способы и приемы расчетов финансовых показателей организации.

В финансовой стратегии используются несколько методов:

1) эвристический метод. Он основан на усреднении сведений, полученных при опросе различных участников рынка: работников торговли, специалистов маркетинговых служб, покупателей;

2) метод анализа временных рядов. Он используется для учёта временных колебаний объёма продаж продукции, работ и услуг. Включает в себя анализ сезонности и анализ цикличности;

3) метод экстраполяции, который заключается в распространении выводов, полученных в результате наблюдений за объёмом продаж в течение выбранного периода времени, на будущее.

4) метод эконометрических моделей. С помощью этих моделей определяется корреляция размера продаж от изменений внешней среды предприятия, в том числе и макроэкономических переменных (темпы роста ВВП, темпа инфляции и т.д.), а также от отраслевых показателей (состояния отрасли, уровня конкуренции в ней, ёмкости отраслевого рынка).

В практике финансового планирования применяются следующие методы:

- метод экономического анализа;

- метод денежных потоков;
- балансовый метод;
- расчетно-аналитический метод;
- нормативный метод;
- оптимизационные методы;
- методы экономико-математического моделирования;
- ситуационные методы.

Метод экономического анализа позволяет оценить финансовое состояние предприятия, определить динамику финансовых показателей, тенденции их изменения, внутренние резервы увеличения финансовых ресурсов. Этот метод целесообразно применять в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а выявленная в процессе анализа взаимосвязь показателей стабильна и сохранится в плановом периоде.

Метод денежных потоков является универсальным при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидании поступления средств на определенную дату и бюджетировании всех расходов.

Балансовый метод состоит в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Балансовая увязка по финансовым ресурсам имеет вид:

$$O_n + \Pi = P + O_k, \quad (1)$$

где O_n – остаток средств на начало периода;

Π – поступление средств;

P – расходование средств;

O_k – остаток средств на конец периода.

Расчетно-аналитический метод состоит 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 финансового 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.

Расчет планируемой величины финансовых показателей можно отразить в следующем виде:

$$\Phi\Pi_{\text{пл}} = \Phi\Pi_{\text{отч}} \times I, \quad (2)$$

где $\Phi\Pi_{\text{пл}}$ – планируемая величина финансового показателя;

$\Phi\Pi_{\text{отч}}$ – отчетное значение финансового показателя;

I – индекс изменения финансового показателя.

Нормативный метод заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность организации в финансовых ресурсах и их источниках. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов. Она включает:

- республиканские нормативы – единые на всей территории республики для всех отраслей и организаций;
- местные нормативы;
- отраслевые нормативы, действующие в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов;
- нормативы организации, разрабатываемые непосредственно хозяйствующим субъектом и используемые им для регулирования производственно-торгового процесса и финансовой деятельности, контроля за эффективным использованием финансовых ресурсов.

Метод оптимизации финансовых плановых решений (или метод многовариантности) заключается в разработке нескольких вариантов финансовых плановых расчетов для выбора оптимального из них. При этом могут применяться разные критерии выбора:

- минимум затрат;
- максимум прибыли;
- минимум вложений капитала при наибольшей эффективности результата;
- минимум времени оборачиваемости оборотных средств;
- максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- минимум финансовых потерь от финансовых рисков.

Метод экономико-математического моделирования при финансовом планировании позволяет найти количественное выражение взаимосвязей финансовых показателей и факторов, их определяющих. Эта связь выражается в экономико-математической модели. Она представляет собой математическое отображение финансового процесса, зависимость совокупности факторов, характеризующих структуру и закономерности данного финансового процесса. Они выражаются с помощью математических символов, уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д. В модель включаются только основные (определяющие) факторы.

Модель может строиться по функциональной или корреляционной связи. Функциональная связь выражается уравнением вида:

$$(3) \quad y = f(x_1, x_2, \dots, x_n),$$

где y - планируемый финансовый показатель;

x_i - i -й фактор;

$i = 1, 2, \dots, n$.

Экономико-математические модели основаны на регрессионной связи. Такие модели позволяют определить зависимость среднего значения финансового показателя (рассматриваемого как случайная величина) от одного или нескольких факторов.

В основе ситуационных методов лежат модели, предназначенные для изучения функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака. Используя определенную модель и подставляя в нее прогнозные значения различных факторов, например, выручки от реализации, оборачиваемости активов, степени финансовой зависимости и др., можно рассчитать прогнозное значение показателя.

Все виды горизонтального (трендового) финансового анализа дополняются обычно исследованием влияния отдельных факторов на изменение соответствующих результативных ее показателей. Результаты такого аналитического исследования позволяют построить соответствующие динамические факторные модели, которые используются затем в *процессе* планирования отдельных финансовых показателей.

Например, при планировании прибыли используются следующие методы:

1) метод маржинального анализа.

К методам маржинального анализа относится расчет точки безубыточности, планирование на основе дополнительных затрат, предельного дохода, эффекта операционного рычага.

Точка безубыточности – это объем продаж, при котором прибыль равна нулю.

Рассчитать точку безубыточности в натуральном выражении можно по следующей формуле:

$$ТБ = \frac{З_{пост}}{Ц_1 - З_{пер1}}, \quad (4)$$

где ТБ – точка безубыточности;

$З_{пост}$ – постоянные затраты;

$Ц_1$ – цена единицы продукции;

$З_{пер1}$ – переменные затраты на единицу продукции.

2) традиционные методы: метод прямого ассортиментного счета, совмещенного и укрупненного расчета.

Пример тестового задания.

Сущность какого метода состоит 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:

- а) расчетно-аналитического;
- б) балансового;
- в) нормативного;
- г) оптимизационного.

Пример решения задачи.

Предприятие выпускает изделия по цене 150 тыс. р. за единицу. Общая величина постоянных расходов в первом квартале составила 200 000 тыс. р. Удельные переменные затраты – 50 тыс. р. Рассчитать критический объем выпуска продукции (в штуках).

Решение.

Критический объем выпуска продукции в натуральном выражении определяется по формуле (4):

$$ТБ = 200\ 000 / (150 - 50) = 2000 \text{ шт.}$$

Литература: [1, 8 – 11].

4 Планирование затрат, расходов и доходов организации

План сбыта продукции содержит номенклатуру и ассортимент продукции, объем продаж по каждому виду продукции в натуральных единицах, цены предприятия, стоимость продаж (выручка от реализации).

Объем продаж каждого вида продукции устанавливают исходя из оценки реальной емкости рынка и производственных возможностей предприятия и определяют по формуле:

$$ОП = ТВ + О_{Н} - О_{К}, \quad (5)$$

где ОП – объем продаж каждого вида продукции в планируемом периоде (месяц, квартал, год);

ТВ – объем производства продукции (товарный выпуск) в планируемом периоде;

О_Н, О_К – остатки нереализованной продукции каждого вида на складе соответственно на начало и конец планируемого года.

Остатки готовой нереализованной продукции учитывают по производственной себестоимости. Чтобы включить их в расчет выручки от ре-

лизации, необходимо определить их величину в отпускных ценах предприятия. Для этого используются коэффициенты пересчета (КП), которые определяются как отношение объема продаж продукции в оптовых ценах предприятия (ВРЦ) к объему продаж этой продукции по производственной себестоимости (ВРС):

$$K_n = \frac{ВРЦ}{ВРС}, \quad (6)$$

При этом для определения коэффициента пересчета на начало планируемого года принимаются данные IV квартала отчетного года, а для определения коэффициента пересчета на конец планируемого года – данные IV квартала планируемого года.

Размер остатков готовой продукции на складе нормируется предприятием и устанавливается в виде нормы запаса остатков готовой продукции в днях.

Чтобы определить размер остатков готовой продукции в натуральных единицах на складе предприятия, можно применить следующую формулу:

$$O_{гп} = \frac{ТВ}{T_n} \times H_3, \quad (7)$$

где $O_{гп}$ – остатки готовой продукции на складе на начало или конец планируемого периода, нат. ед.;

$ТВ$ – объем производства (товарный выпуск) продукции по плану, нат. ед.;

T_n – продолжительность планируемого периода, дни (год – 360 дней, квартал – 90, месяц – 30);

H_3 – норма запаса (остатка) готовой продукции на складе, дн.

План производства разрабатывается на основе плана сбыта продукции.

Объем производства продукции каждого вида определяется на основе данных об объеме продаж и остатках нереализованной продукции на начало и конец планируемого периода по формуле

$$ТВ = ОП - ОГП_н + ОГП_к, \quad (8)$$

где $ТВ$ – объем производства продукции каждого вида, нат. ед.;

$ОГП_н$, $ОГП_к$ – остатки нереализованной готовой продукции на складе предприятия на начало и конец планируемого периода, нат. ед.

Для обоснования производственной программы в практике планирования производства продукции на предприятиях используют величину производственной мощности.

Основным фактором расчета производственной мощности могут являться либо ведущее оборудование, либо производственные площади, либо и то и другое.

Производственная мощность предприятия на год, исходя из мощности ведущего оборудования, определяется по формуле

$$ПМ = M_R \times K_{об} \times T_{эф}, \quad (9)$$

где ПМ – годовая производственная мощность предприятия, нат. ед.;

M_R – часовая максимальная производительность единицы ведущего оборудования, нат. ед.;

$K_{об}$ – количество единиц ведущего оборудования;

$T_{эф}$ – годовой эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч.

Производственную мощность предприятия, среди оборудования которого нельзя выделить ведущее, определяют исходя из производственной площади по формуле

$$ПМ = \frac{S \times T_{эф}}{S_n + t_n}, \quad (10)$$

где S – производственная площадь предприятия, m^2 ;

S_n – нормативная площадь одного рабочего места, m^2 ;

t_n – нормативная трудоемкость единицы продукции, ч.

Эффективный годовой фонд времени работы единицы оборудования ($T_{эф}$) определяют с учетом режима работы предприятия.

Для условий прерывной рабочей недели $T_{эф}$ определяют по формуле:

$$T_{эф} = (T_K - T_{п} - T_{в}) \times m \times t_{см}, \quad (11)$$

где T_K – календарная продолжительность года, дн.;

$T_{п}$ – число дней праздников в году;

$T_{в}$ – число выходных дней в году;

m – сменность работы предприятия;

$t_{см}$ – продолжительность рабочего дня (смены), ч.

Для условий непрерывной рабочей недели $T_{эф}$ можно рассчитать по формуле:

$$T_{\text{эф}} = (T_{\text{к}} - T_{\text{пл}}) \times m \times t_{\text{см}}, \quad (12)$$

где $T_{\text{пл}}$ – число дней плановых простоев в году.

Возможность выполнения плана производства продукции необходимо обосновать уровнем использования производственной мощности, который характеризуется коэффициентом использования производственной мощности ($K_{\text{ПМ}}$) и определяется как отношение планового годового выпуска продукции ($TВ$) к размеру годовой производственной мощности ($ПМ$):

$$K_{\text{ПМ}} = \frac{TВ}{ПМ}, \quad (13)$$

Задачей планирования товарных запасов является определение их оптимального размера, гарантирование бесперебойной работы предприятия при минимальных затратах.

Потребность в материальных ресурсах определяется по каждому виду материалов ($П_{\text{м}}$) прямым методом, т. е. путем умножения нормы их расхода на единицу продукции ($Н_{\text{м}}$) на количество этих единиц, предусмотренных к выпуску в плане производства ($ТП_{\text{пл}}$):

$$П_{\text{м}} = Н_{\text{м}} \times ТП_{\text{пл}}. \quad (14)$$

Потребность предприятия в оборудовании для выполнения плановой производственной программы ($П_{\text{об}}$) по формуле:

$$П_{\text{об}} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{\text{ни}} \times ТП_{\text{пл}i}}{K_{\text{н}} \times T_{\text{эф}}^{\text{об}}}, \quad (15)$$

где $t_{\text{ни}}$ – нормативная трудоемкость единицы i -той продукции, ч.;

$ТП_{\text{пл}i}$ – плановый объем производства i -той продукции, предусмотренный в производственной программе на год, нат. ед.;

$K_{\text{н}}$ – коэффициент выполнения норм;

$T_{\text{эф}}^{\text{об}}$ – плановый годовой эффективный фонд времени работы единицы оборудования, ч.

Для обеспечения выполнения плана производства и реализации продукции осуществляется планирование производительности труда и потребности предприятия в персонале.

При планировании производительности труда методом прямого счета уровень производительности труда определяют по формуле:

$$ПТ_{пл} = \frac{ТП_{пл}}{Ч_{пл}}, \quad (16)$$

где $ПТ_{пл}$ – плановый уровень производительности труда, р.;

$ТП_{пл}$ – планируемый объем товарной продукции, р.;

$Ч_{пл}$ – плановая численность работающих (рабочих), чел.

Если на предприятии планируется трудоемкость производственной программы, то плановый уровень производительности труда определяется по формуле:

$$ПТ_{пл} = \frac{ТП_{пл}}{T_p} \times T_{эф}, \quad (17)$$

где T_p – трудоемкость производственной программы, ч;

$T_{эф}$ – годовой эффективный фонд рабочего времени одного работника, ч.

Определение эффективного (полезного) фонда рабочего времени одного рабочего на год происходит на основе планового баланса рабочего времени одного рабочего.

При пятидневной рабочей неделе $T_{эф}^p$ рассчитывается по формуле:

$$T_{эф}^p = (T_k - T_{п} - T_v - T_{нв}) \times t_{см}, \quad (18)$$

где T_k – календарный фонд времени, дн.;

$T_{п}$ – количество праздничных дней в году, дн.;

T_v – количество выходных в течение года, дн.;

$T_{нв}$ – количество планируемых невыходов на работу, дн.;

$t_{см}$ – продолжительность рабочего дня, ч.

Плановая численность основных рабочих ($ЧР_{ос}$) по трудоемкости продукции определяется по формуле

$$ЧР_{ос} = \frac{\sum_{i=1}^n t_{ni} \times ТП_{n,i}}{K_n \times T_{эф}^p} \quad (19)$$

Планирование общепроизводственных расходов является составляющей частью планирования себестоимости продукции в организации, включает технико-экономические расчеты затрат, оперативное руководство и контроль за ходом выполнения плановых смет.

Смета общепроизводственных расходов составляется по каждой статье.

Общепроизводственные цеховые расходы включают в себя постоянные и переменные части. Постоянная часть планируется исходя из потребностей производства, переменная – как норматив.

Управленческие расходы планируются по составляющим их группам, а внутри групп — по статьям.

В соответствии с мировой практикой могут применяться три подхода к планированию расходов на реализацию:

- 1) в виде определённого процента от объёма продаж;
- 2) по принципу «планирование от достигнутого»;
- 3) по принципу конкурентного паритета (т.е. на уровне затрат конкурентов).

Планирование себестоимости осуществляется путем разработки смет и калькуляции.

Смета затрат на производство формируется исходя из экономического содержания затрат и включает материальные затраты, расходы на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизационные отчисления и прочие расходы.

Сумма затрат на продукцию составляет производственную себестоимость. Производственная себестоимость и коммерческие расходы образуют полную себестоимость всего объема продукции (работ, услуг).

Калькуляция представляет собой группировку затрат на производство и реализацию продукции исходя из их назначения и места возникновения.

Сумма расходов по всем статьям калькуляции образует полную себестоимость конкретного вида продукции.

В каждую статью калькуляции расходы включаются по целевому назначению на основе предварительных расчетов.

Плановые калькуляции составляются на все виды продукции, предусмотренные в годовом плане предприятия.

Основные плановые показатели себестоимости продукции:

- 1) общая сумма затрат на производство (итог сметы затрат на производство);
- 2) полная себестоимость товарной продукции ($C_{ТП}$). Она определяется по формуле

$$C_{ТП} = \sum_{i=1}^n C_{ед\ i} \times ТП_{пл\ i}, \quad (20)$$

где $C_{ед\ i}$ – плановая полная себестоимость единицы продукции i -того вида, р.;

$ТП_{пл\ i}$ – товарный выпуск (объем производства) i -того вида продукции в плановом году, нат. ед.;

3) полная себестоимость реализованной продукции определяется по следующей формуле:

$$C_{\text{ПП}} = \sum_{i=1}^n C_{\text{ед}i} \times ОП_{\text{н}li}, \quad (21)$$

где ОП – объем продаж i -того вида продукции, нат.ед.

4) себестоимость единицы продукции, которая определяется на основе соответствующей калькуляции;

5) затраты на 1 рубль товарной продукции ($З_{\text{тп}}$) – это отношение полной себестоимости товарной продукции ($C_{\text{тп}}$) к стоимости товарной продукции (ТП):

$$З_{\text{тп}} = \frac{C_{\text{тп}}}{\text{ТП}}. \quad (22)$$

Пример тестового задания.

Плановые затраты рабочего времени на производство единицы продукции в натуральном выражении – это:

- а) плановая производительность труда;
- б) плановая трудоемкость продукции;
- в) плановый эффективный фонд времени работы одного рабочего.

Примеры решения задач.

Задача 1. Определить размер выручки от реализации продукции.

Товарная продукция планового года в отпускных ценах - 340 тыс. р.

Остатки продукции на начало планового года по производственной себестоимости - 16 тыс. р.

Выпуск товарной продукции в 4 квартале отчетного года по производственной себестоимости - 33 тыс. р., в отпускных ценах - 42 тыс. р.

Норма запаса по готовой продукции на конец года - 18 дней.

Решение.

Для определения выручки необходимо воспользоваться формулами (5) – (7).

Рассчитаем коэффициент пересчета остатков нерезализованной продукции (формула (6)):

$$K_n = \frac{42}{33} = 1,2727.$$

Рассчитаем остатки готовой продукции на начало периода в отпускных ценах:

$$О_{\text{ТПн}} = 16 \times 1,2727 = 20,36 \text{ тыс. р.}$$

Рассчитаем остатки готовой продукции на конец периода в отпускных ценах (формула (7)):

$$O_{гпк} = \frac{340}{360} \times 18 = 17 \text{ тыс. р.}$$

Определим сумму выручки от реализации продукции (формула (5)):

$$ОП = 340 + 20,36 - 17 = 343,36 \text{ тыс. р.}$$

Задача 2. Определите производственную мощность предприятия и коэффициент ее использования, если количество ведущего оборудования на предприятии составляет 50 станков, время работы одного станка по плану на год предусмотрено в среднем 500 смен, трудоемкость 1 изделия составляет 1,25 станко-смены. Производственная программа по плану на год – 17 000 изделий.

Решение.

Производственная мощность предприятия на год, исходя из мощности ведущего оборудования, определяется по формуле (9).

$$ПМ = 500 \times 50 : 1,25 = 20\ 000 \text{ изд.}$$

Коэффициент использования производственной мощности определяется по формуле (13).

$$K_{пм} = \frac{17000}{20000} = 0,85 \text{ (или 85 \%)}.$$

Литература: [1, 4, 7, 10, 11].

5 Разработка финансовых планов

Финансовый план хозяйствующего субъекта – это документ, отражающий объем поступления и расходования денежных средств, фиксирующий баланс доходов и направлений расходов предприятия, включая платежи в бюджет на планируемый период. Главная цель составления финансового плана заключается в согласовании намечаемых расходов по производственному и социальному развитию трудовых коллективов с финансовыми возможностями предприятия.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и другие формы бухгалтерской (финансовой) отчетности.

В финансовом плане предприятия находят отражение доходы и поступления средств; расходы и отчисления денежных средств; кредитные взаимоотношения; взаимоотношения с бюджетом.

Финансовый план предприятия обычно разрабатывается на 5 лет, год или квартал. В соответствии с этим существует перспективный (стратегический), текущий и оперативный финансовый план.

Перспективный финансовый план определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства. Пятилетний финансовый план – это главная форма реализации цели и задач развития предприятий, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений.

В финансовом аспекте стратегические планы определяют важнейшие финансовые показатели и пропорции воспроизводства, характеризуют инвестиционные стратегии и возможности реинвестирования и накопления.

Текущие планы разрабатываются на основе стратегических путем их детализации. Если стратегический план дает примерный перечень финансовых ресурсов, их объем и направления использования, то в рамках текущего планирования проводится взаимное согласование каждого вида вложений с источниками их финансирования, изучается эффективность каждого источника финансирования, проводится финансовая оценка основных направлений деятельности предприятия и путей получения дохода.

Текущий финансовый план включает в себя годовой баланс доходов и расходов.

Оперативные планы – это краткосрочные тактические планы, непосредственно связанные с достижением целей предприятия (план производства, план закупки сырья и материалов и т. п.).

Оперативный финансовый план заключается в составлении и использовании платежного календаря - подробного финансового документа, отражающего оперативный денежный оборот предприятия.

Кроме того, оперативное финансовое планирование включает расчет потребности в краткосрочном кредите и составление кассовой заявки.

Баланс доходов и расходов – это основной финансовый документ предприятия. Он представляет собой сводную характеристику его финансового состояния, раскрывающую источники формирования капитала предприятия и средства его размещения и использования в текущем или плановом периоде. Баланс содержит доходы и расходы предприятия, которые должны иметь равновесное состояние своих значений на тот или иной календарный срок.

Баланс доходов и расходов – это план финансовых результатов, в котором на основе сопоставления сумм доходов и расходов определяется сумма прибыли, а в последующем рассчитывается рентабельность.

Форма плана доходов и расходов может быть различной: в виде баланса или другом виде, но при этом необходимо учитывать принятый в налогообложении порядок расчета прибыли.

На основе выполненных расчетов по отдельным статьям доходов и расходов предприятия составляется шахматная ведомость.

В шахматной ведомости отмечаются:

- по горизонтали – источники финансирования;
- по вертикали – направления использования финансовых ресурсов.

Назначение шахматной ведомости состоит в том, чтобы определить источники финансирования по каждой статье затрат и распределить по направлениям доходы, а также сбалансировать доходы и расходы предприятия по такому принципу, когда на покрытие расходов в первую очередь направляются собственные доходы с учетом их целевого использования и очередности направления по статьям затрат.

Стратегическое планирование развития предприятий предусматривает обоснование необходимых капитальных вложений или инвестиций на осуществление предстоящих проектов. В годовых планах предприятия осуществляется непосредственная реализация этих проектов.

Планирование капитальных вложений – это система прогнозных и плановых расчетов по воспроизводству основных средств на базе капитальных вложений на предстоящий период.

Для экономической оценки планируемых инвестиционных проектов (капитальных вложений) применяются следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход;
- индекс рентабельности;
- срок окупаемости.

Чистый дисконтированный доход - сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени:

$$ЧДД = \sum_{t=1}^n \frac{ДП_t}{(1+r)^t} - ИК, \quad (23)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход инвестиционного проекта;

ДП_t – денежный поток в период времени t;

ИК – инвестиционный капитал, представляет собой затраты инвестора в первоначальный временном периоде;

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

На основе расчета ЧДД выполняется расчет внутренней нормы доходности характеризующей окупаемость инвестиций. Внутренняя норма доходности численно равна ставке дисконтирования при которой чистый дисконтированный доход становится равным нулю:

$$ВНД = \frac{ЧДД}{ИК}. \quad (24)$$

Срок окупаемости инвестиционного проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта.

Расчет срока окупаемости ($C_{ок}$) инвестиционного проекта проводят по формуле:

$$C_{ок} = \frac{ИК}{D_{cp}}, \quad (25)$$

где D_{cp} – среднегодовой доход проекта в рублях.

Срок окупаемости может рассчитываться в месяцах или даже днях.

План движения денежных средств является одним из инструментов контроля и планирования платежеспособности предприятия. План движения денежных средств отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения.

План движения денежных средств охватывает весь оборот денежных ресурсов предприятия и содержит два раздела: поступление (приток) денежных средств и отчисление (отток) денежных средств. Каждому разделу соответствуют определенные статьи.

План ДДС составляется как суммарный результат деятельности по всем видам товаров и услуг.

План движения денежных средств может быть построен прямым или косвенным методом. Прямой метод основан на изменении потоков денежных средств, а косвенный метод использует в качестве источников информации для плана движения денежных средств балансы и планы прибылей и убытков.

Разница между притоком и оттоком денежных средств определяет чистый денежный поток.

План считается окончательно составленным, если в нем предусмотрены источники денежных средств, обеспечивающих полное покрытие потребности предприятия в финансовых ресурсах на планируемый год.

Для отражения предполагаемого финансового положения организации на определенную дату с точки зрения наличия у нее активов, обязательств и капитала предназначен прогнозный баланс предприятия.

Составлению прогнозного баланса обычно предшествует формирование плана прибылей и убытков предприятия. Соответствующий доку-

мент обычно формируется на их основе или с использованием данных, которые в них отражаются.

Законодательством не предусмотрена универсальная форма прогнозного баланса. Поэтому предприятия составляют свои собственные бланки соответствующего баланса.

Пример тестового задания.

Финансовый план – это:

- а) задание по отдельным показателям и документ, обеспечивающий взаимоувязку показателей развития организации с имеющимися ресурсами, взаимодействие средств и капитала в воспроизводственных процессах;
- б) метод взаимного сопоставления ресурсов и потребностей в них;
- в) система исчисления себестоимости каждого вида продукции (ее единицы);
- г) управление производственными запасами, объемами незавершенного производства, запасами готовой продукции, дебиторской задолженностью и денежными средствами организаций;
- д) разработка норм и нормативов оборотных средств непосредственно на каждом предприятии.

Пример решения задачи.

Вид инвестиций – приобретение нового оборудования стоимостью 55 000 р., срок эксплуатации – 4 года, ставка рефинансирования – 14 %, прогнозируемая выручка от реализации произведенной на данном оборудовании продукции:

1-й год – 45 000 р.; 2-й год – 48 000 р.; 3-й год – 52 000 р.; 4-й год – 50 000 р.

Прогнозируемые текущие расходы по производству продукции:

1-й год – 16 000 р.; 2-й год – 17 000 р.; 3-й год – 18 000 р.; 4-й год – 20 000 р.

Рассчитайте чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности и срок окупаемости.

Решение.

Для расчета чистого дисконтированного дохода воспользуемся формулой (23):

$$ЧДД = \frac{45000 - 16000}{(1 + 0,14)^1} + \frac{48000 - 17000}{(1 + 0,14)^2} + \frac{52000 - 18000}{(1 + 0,14)^3} + \frac{50000 - 20000}{(1 + 0,14)^4} - 55000 = 12054 \text{ р.}$$

Для расчета индекса рентабельности воспользуемся формулой (24):
 $VND = 12054 / 55\ 000 = 0,22$
 Срок окупаемости составит 1 год и 11 месяцев.

Литература: [1, 2, 5, 8].

6 Планирование налоговых и иных обязательных платежей

Налоговое планирование подразумевает целенаправленную, совершаемую в рамках закона деятельность по уменьшению налогов, уплачиваемых организацией.

Налоговое планирование – это организация всей деятельности организации таким образом, чтобы минимизировать сумму налоговых платежей. Существует также точка зрения, что налоговое планирование это оптимальная организация мероприятий, совершаемых на предприятии в процессе исчисления и уплаты налогов.

Выделяются следующие методы налогового планирования:

1) Классическое налоговое планирование – это планирование правильной и своевременной уплаты налогов. Такое планирование состоит из организации правильного налогового учета и отчетности, планирования экономической деятельности в рамках, определенных законом, и своевременной уплаты налогов.

2) Оптимизационное налоговое планирование, при котором налогоплательщик за счет использования пробелов и льгот существующего законодательства планирует и осуществляет свою экономическую деятельность так, чтобы платить возможно меньше налогов. Иногда такое налоговое планирование называют также налоговой оптимизацией.

3) Противозаконное налоговое планирование подразумевает то, что налогоплательщик использует противозаконные методы в целях уменьшения налоговых платежей. Таким образом, противозаконное налоговое планирование – это уклонение от налогов и уличенные в нем налогоплательщики подвергаются соответствующим санкциям.

Основным принципом налогового планирования является уменьшение налогового бремени путем законного сокращения или льготирования налоговых выплат.

Оптимизация налогового бремени должна строиться на выборе критерия оптимизации и системы ограничений. Критерием оптимизации должна выступать сумма платежей в бюджет или конечный финансовый результат деятельности организации в зависимости от целей и параметров системы планирования. В качестве ограничений могут служить план производства

и реализации продукции (работ, услуг), объем производства, доход, точка безубыточности и т.д.

В зависимости от длительности периода и характера решаемых задач различают стратегическое и тактическое налоговое планирование.

Долгосрочное налоговое планирование – это использование налогоплательщиком таких приёмов и методов, которые уменьшают его налоговые обязательства в течение длительного времени или в процессе всей деятельности налогоплательщика.

Тактическое – на определенный период времени (краткосрочное).

Основой информационного обеспечения исполнения обязанности по уплате налогов являются данные бухгалтерского и налогового учета.

К элементам налогового планирования относится анализ исполнения налоговых обязательств; мониторинг налоговых обязательств; разработка налоговой политики компании льготные режимы налогообложения, налоговый контроль и составление налогового календаря.

В процессе планирования организации должны прогнозировать суммы налоговых платежей в планируемом периоде. Без плана налогов невозможно составить ни прогнозный баланс, ни план доходов и расходов, ни план движения денежных средств.

В плане налогов представляется информация о планируемом начислении налогов и налоговых платежах, сгруппированная по видам налогов, с указанием налогооблагаемой базы и предполагаемой задолженности организации перед бюджетом (включая реструктуризированную задолженность).

План налогов необходимо составлять, во-первых, для дальнейшего расчета финансовых показателей организации и определения влияния на них налогового бремени, во-вторых, для формирования платежного календаря и, в-третьих, для оптимизации налогов.

Планирование отдельных налогов осуществляется по различным элементам налогов: объекту налогообложения, налоговой базе, налоговому периоду, налоговой ставке, порядку исчисления и сроку уплаты конкретного налога.

При планировании важное значение придается делению налогов на косвенные и прямые. Первые играют ведущую роль в формировании доходной части республиканского бюджета, зависят непосредственно от величины выручки хозяйствующего субъекта, включаются в цену продукции конечного потребителя. Эти налоги влияют прежде всего на денежные потоки организации.

Под налоговым планированием НДС понимается планирование финансово-хозяйственной деятельности организации в целях оптимизации налоговых платежей и снижения налогового бремени по НДС.

Для планирования необходимо четко разделить виды продукции (услуг), производимых (оказываемых) предприятием, которые попадают

под различные режимы налогообложения НДС, а также операции, освобожденные от налогообложения, и НДС, принятый к возмещению.

При планировании налога на прибыль необходимо выделять следующие моменты:

- 1) формирование налоговой базы для расчета налога на прибыль организаций;
- 2) планирование и правильное документальное оформление расходов, полностью учитываемых в бухгалтерском учете и учитываемых только в пределах нормативов в налоговом учете;
- 3) трансформация прибыли до уплаты налогов в налогооблагаемую прибыль для правильного расчета текущего налога на прибыль организации;
- 4) порядок признания доходов и расходов для целей налогообложения;
- 5) перенос убытков на будущее;
- 6) налоговые ставки.

При планировании налога на землю необходимо учитывать, что размер земельного налога не зависит от результатов хозяйственной деятельности собственников земли и землепользователей и устанавливается в виде твердых платежей за единицу земельной площади определенного качества и хозяйственной ценности в расчете на год.

Планирование налога на недвижимость осуществляется путем умножения планового размера остаточной стоимости основных средств на начало планового периода, скорректированного на плановый размер остаточной стоимости льготированных основных средств, на ставку налога.

При планировании прочих налогов необходимо особое внимание уделять возможности использования соответствующих льгот и освобождений.

Пример тестового задания.

К элементам налогового планирования относится:

- а) налоговый календарь;
- б) бизнес-план;
- в) смета затрат.

Пример решения задачи.

В плане предприятия на текущий год предусматривается выручка от реализации в сумме 14 850 тыс. р. Себестоимость реализованной продукции составит 12 310 тыс. р. Выручка от реализации основных средств планируется в размере 156 тыс. р. Первоначальная стоимость реализуемых основных средств составляет 240 тыс. р. Износ основных средств равен 60 %. Прочие доходы планируются в сумме 157 тыс. р.; прочие расходы – 135 тыс. р. Ставка налога на прибыль – в соответствии с действующим законодательством.

Определить абсолютную сумму налогового платежа в бюджет

по плану.

Решение.

При определении суммы налога на прибыль на планируемый период необходимо учитывать действующий порядок расчета налога.

Определим сумму налогооблагаемой прибыли (НП) на планируемый период:

$$\text{НП} = 14\,850 - 12\,310 + 156 - (240 - 240 \times 0,6) + 157 - 135 = 2\,622 \text{ тыс. р.}$$

Сумма налога на прибыль рассчитывается исходя из размера налогооблагаемой прибыли и ставки налога на прибыль (C_n).

Определим сумму налога на прибыль:

$$N_{np} = \text{НП} \times C_n = 2\,622 \times 18 \% / 100 = 471,96 \text{ тыс. р.}$$

Литература: [4, 5, 7, 8, 10, 11].

7 Оперативное финансовое планирование

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении и использовании плана и отчета о движении денежных средств.

Оперативно-производственное планирование уточняет задания текущего годового плана на более короткие отрезки времени (месяц, декада, смена, час) и по отдельным производственным подразделениям (цех, участок, бригада, рабочее место). Такой план служит средством обеспечения ритмичного выпуска продукции и равномерной работы предприятия и доводит плановые задания до непосредственных исполнителей (рабочих). Оперативно-производственное планирование подразделяется на межцеховое, внутрицеховое и диспетчирование. Завершающим этапом заводского оперативно-производственного планирования является сменно-суточное планирование.

Таким образом, целью оперативного финансового планирования является контроль за формированием и расходованием финансовых ресурсов, ожидаемых в ближайшем будущем.

Управление денежными потоками является одним из главных направлений деятельности предприятия. Управление денежным потоком включает в себя расчет времени обращения денежных средств (финансовый цикл), анализ денежного потока, его прогнозирование и планирование, определение оптимального уровня денежных средств, составление планов денежных средств и т. д.

Основной целью управления денежными потоками является обеспечение финансового равновесия предприятия в процессе его развития путем балансирования объемов поступления и расходования денежных средств и их синхронизации во времени.

Процесс планирования управления денежными потоками предприятия базируется на определенных принципах, основными из которых являются:

- 1) принцип информативной достоверности;
- 2) принцип обеспечения сбалансированности;
- 3) принцип обеспечения эффективности;
- 4) принцип обеспечения ликвидности.

План поступления и расходования денежных средств, разработанный на предстоящий год с разбивкой по месяцам, дает лишь общую основу управления денежными потоками организации. Высокий динамизм этих потоков, их зависимость от множества факторов краткосрочного действия определяют необходимость разработки планового финансового документа, обеспечивающего ежедневное управление поступлением и расходованием денежных средств организации. Таким плановым документом выступает платежный календарь.

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план. Он является самым эффективным и надежным инструментом управления денежными потоками предприятия.

Основной целью разработки платежного календаря является установление конкретных сроков поступления денежных средств и платежей предприятия и их доведение до исполнителей в форме плановых заданий.

Период планирования определяется предприятием самостоятельно с учетом специфики деятельности и экономической сообразности. Он может быть равен месяцу, пятнадцати дням, декаде, пяти или одному дню.

Установленной формы платежного календаря нет. Наиболее распространенной формой является его построение в разрезе двух разделов:

- 1) предстоящие расходы и платежи;
- 2) предстоящие поступления денежных средств.

В платежном календаре денежные расходы и поступления средств должны быть сбалансированы. Если на предстоящий период поступления средств превышают расходы, то в платежном календаре планируется излишек средств. Это положительное сальдо выразится в росте переходящего остатка денег на расчетном счете (или кредитовом сальдо на спецсудном или на контокоррентном счете). По экономическому содержанию излишек средств в одном периоде выступает в качестве денежных сбережений для последующего периода.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на 6 этапов:

- 1) выбор периода планирования;
- 2) планирование объема реализуемой продукции (работ, услуг), которое осуществляется по специальной методике с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменения остатков готовой продукции;
- 3) расчет объема возможных денежных поступлений (доходов).

Денежные поступления и изменение дебиторской задолженности можно рассчитать с помощью балансового уравнения:

$$\text{ДЗн} + \text{ВР} = \text{ДЗн} + \text{ДП}, \quad (26)$$

где ДЗн – дебиторская задолженность за товары и услуги, р.;

ВР – выручка от реализации за период, р.;

ДП – денежные поступления в данном периоде, р.;

4) оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде;

5) определение денежного сальдо;

6) подведение итогов, которое показывает, будет ли у предприятия недостаток средств или излишек;

При наличии других источников поступлений денежных средств (выручка от прочей реализации, прочих доходов) их прогнозная оценка выполняется методом прямого счета. Полученная сумма дополняется к сумме денежных поступлений.

Помимо платежного календаря на предприятиях может составляться кассовый план.

Кассовый план – это план оборота наличных денежных средств, определяющих поступления и выплаты наличных денег через кассу предприятия.

Кассовый план составляется на квартал. Он состоит из четырех разделов. В первом указывается поступление наличных денег в кассу предприятия, кроме средств, получаемых в банке. Это – торговая выручка, выручка от оказания услуг и другие поступления. Во втором разделе указываются все расходы наличными деньгами. В третьем разделе кассового плана приводится расчет суммы наличных денег, планируемых к получению в банке для выплаты зарплаты и на другие цели. В четвертом разделе – сроки и суммы выплат наличными деньгами, согласованные с банком.

Важной задачей оперативного финансового планирования является планирование и контроль состояния дебиторской и кредиторской задолженности. Первый шаг к планированию задолженности – это правильная организация управленческого учета в части расчетов с контрагентами.

Для планирования дебиторской задолженности и управления ею целесообразно составить ведомость, в которой отражается сумма задолженности и сроки оплаты по каждому покупателю. Аналогично можно организовать учет кредиторской задолженности.

Анализ информации, собранной в ведомостях расчетов, позволяет определить «неблагополучные» договоры, платежи по которым «отстают» от плановых, и своевременно принять меры для изменения сложившейся ситуации.

Планирование дебиторской и кредиторской задолженности - важный этап формирования плана движения денежных средств и прогнозного баланса.

Прогноз дебиторской и кредиторской задолженности включает:

- 1) определение суммы погашения задолженности на начало прогнозного периода - задолженность прошлых лет;
- 2) планирование состояния по расчетам с контрагентами на конец периода - текущая задолженность.

С целью контроля за уровнем ликвидности и платежеспособности предприятию с неустойчивым положением необходимо создать определенную службу, например, службу внутреннего аудита, которая позволила бы своевременно реагировать на изменения финансового состояния.

Кроме того, предприятию необходимо анализировать ликвидность баланса путем расчета коэффициентов ликвидности.

Управление ликвидностью состоит в гибком сочетании противоположных требований ликвидности и прибыльности.

Кроме того, предприятие должно определять потребность в ликвидных средствах хотя бы на краткосрочную перспективу.

Исходя из спрогнозированной величины необходимых ликвидных средств предприятию необходимо сформировать ликвидный резерв для выполнения непредвиденных обязательств, появление которых может быть вызвано изменением состояния денежного рынка, финансового положения клиента или банка партнера.

Управление денежными средствами заключается в оптимизации размера их остатка с целью обеспечения постоянной платежеспособности и эффективного использования в процессе хранения.

Управление временно свободными денежными средствами заключается в возможности рационального использования свободных денежных средств и инвестирования денежных средств, с целью получения дополнительных источников дохода.

Существуют различные модели оптимизации среднего остатка денежных активов предприятия, которые основаны на достижении компромисса между издержками упущенной выгоды от поддержания значительного остатка средств на счете и издержками масштабов производства, связанными с небольшим остатком (или отсутствием) денежной наличности и необходимостью реализовывать ценные бумаги.

Модель Баумоля является классическим средством определения оптимального остатка денежных средств с точки зрения данных видов издержек. Она применима на предприятиях со стабильным денежным оборотом, хранящим излишки денежных средств в форме краткосрочных финансовых вложений и допускающими снижение активов в денежной форме до нуля.

Модель Миллера-Орра отвечает на вопрос, как предприятию следует управлять денежным запасом, если невозможно предсказать ежедневный отток и приток денежных средств. При построении модели используется процесс Бернулли – стохастический процесс, в котором поступление и расходование денег от периода к периоду являются независимыми случайными событиями.

Остаток средств на счете хаотически меняется до тех пор, пока не достигает верхнего предела. Когда остаток денежных активов достигает своего максимума, денежные средства инвестируются в краткосрочные ценные бумаги. Когда же остаток денежных средств снизится ниже минимального уровня, производится его пополнение за счет продажи ценных бумаг или краткосрочного банковского кредита. Значение среднего остатка денежных активов устанавливается не посередине минимального и максимального размера остатка денежных средств, а на одну треть выше его минимального значения или на две трети ниже максимального значения, что позволяет снизить уровень потерь альтернативных доходов.

Модель Миллера-Орра предусматривает формирование страхового запаса денежных средств, неравномерность их поступления и расходования, и следовательно, остатка денежных активов. Нижний предел остатка денежных средств принимается на уровне страхового запаса, а верхний – на уровне трехкратного размера страхового запаса.

Модель определения оптимального остатка денежных активов Стоуна усложнила модель Миллера-Орра путем введения в нее денежного потока, ожидаемого в ближайшем будущем. В соответствии с этой моделью действия предприятия по управлению остатком денежных средств в текущий момент времени определяются прогнозом на ближайшее будущее. Следовательно, достижение остатком денежных активов верхнего предела не вызывает немедленного перевода наличности в ценные бумаги, если в ближайшие дни ожидаются значительные расходы денежных средств. Тем самым минимизируется число конверсионных операций и, следовательно, снижаются расходы. Эта модель может учитывать сезонные и циклические колебания объемов производства.

В процессе оперативного планирования составляется также и кредитный план предприятия.

Кредитный план – это план поступления заемных средств, план оплаты процентов, план возврата ссуд в намеченные договором сроки. Исходя из своих потребностей предприятие может составлять – как долгосрочные, так и краткосрочные кредитные планы. Планы первого вида обычно связаны с капитальными вложениями. Вторые предусматривают кредиты предприятиям для временного увеличения общей суммы их оборотных средств.

Окончательный вариант кредитного плана составляется только после разработки плана движения денежных средств.

Кредитный план предприятия определяет целевое назначение кредита в соответствии с потребностями в средствах. Кредитный план имеет важное значение для планомерного и рационального распределения кредитных ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия.

Понятие «кредитный план» неразрывно соседствует с такими терминами как «платежный календарь» и «кассовый план». Эта связь определяется тем, что в основе планов лежит материальный аспект. Также эти планы являются финансовыми.

Пример тестового задания.

Оперативное финансовое планирование включает в себя составление и использование:

- а) платежного календаря, кассового плана, расчета потребности в краткосрочном кредите;
- б) финансовой отчетности для установления финансового контроля;
- в) финансовых расчетов для оценки финансового состояния;
- г) прогноза финансового состояния предприятия.

Пример решения задачи.

Имеются следующие данные:

- 1) денежные средства – 70 тыс. р.;
- 2) краткосрочные финансовые вложения – 28 тыс. р.;
- 3) дебиторская задолженность – 130 тыс. р.;
- 4) основные средства – 265 тыс. р.;
- 5) нематериальные активы – 34 тыс. р.;
- 6) производственные запасы – 155 тыс. р.;
- 7) кредиторская задолженность – 106 тыс. р.;
- 8) краткосрочные кредиты банка – 95 тыс. р.;
- 9) долгосрочные кредиты – 180 тыс. р.

Определить коэффициент текущей ликвидности, коэффициент срочной ликвидности, коэффициент абсолютной ликвидности.

Решение.

Коэффициент текущей ликвидности – это отношение стоимости краткосрочных активов (КА) к стоимости краткосрочных обязательств (КО) предприятия.

Рассчитаем коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{тл} = \frac{КА}{КО} = \frac{70 + 28 + 130 + 155}{106 + 95} = 1,91.$$

Коэффициент срочной ликвидности – это финансовый коэффициент, равный отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Рассчитаем коэффициент срочной ликвидности

$$K_{сл} = \frac{ДЗ + КФВ + ДС}{КО} = \frac{130 + 28 + 70}{106 + 95} = 1,13.$$

Коэффициент абсолютной ликвидности – это финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам).

Рассчитаем коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{ал} = \frac{КФВ + ДС}{КО} = \frac{28 + 70}{106 + 95} = 0,49.$$

Литература: [1, 3, 5, 6, 9].

8 Бизнес-план организации

Бизнес - план - документ, определяющий тактическое действия организации, как правило, на ближайший год и развитие его стратегии. Бизнес-план может разрабатываться с разбивкой по месяцам.

Цель разработки бизнес - плана – спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-планы классифицируются по следующим основаниям:

1) по основным сферам деятельности, в которых существует проект бывает технический бизнес-план, организационный бизнес-план, экономический бизнес-план, социальный бизнес-план, смешанный бизнес-план;

2) по составу, структуре и его предметной области бывает монопроект (отдельный проект различного типа, вида и масштаба), мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления), мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов);

3) по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир бывают мелкие, средние, крупные, очень крупные проекты бизнес планы; или межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия;

4) по продолжительности периода осуществления проекта разрабатываются краткосрочные (до 3 лет), среднесрочные (от 3 до 5 лет), долгосрочные бизнес планы (свыше 5 лет);

5) по характеру предметной области проекта существуют инновационный, организационный, научно-исследовательский, учебно-образовательный, смешанный бизнес-планы.

Не существует жестко, регламентированной структуры бизнес-плана.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

- 1) Резюме.
- 2) Характеристика организации и стратегия ее развития.
- 3) Описание продукции. Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга.
- 4) Производственный план.
- 5) Организационный план.
- 6) Инвестиционный и инновационный план.
- 7) Энергосбережение.
- 8) Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
- 9) Показатели эффективности деятельности организации.

С учетом отраслевой специфики и особенностей финансово-хозяйственной деятельности коммерческой организации описательная часть может быть дополнена другими разделами по решению соответствующего органа управления.

Резюме отражает основные цели, задачи и важнейшие направления экономического развития коммерческой организации на очередной год. В данном разделе в сжатой и доступной форме излагается суть стратегии развития коммерческой организации на очередной год. Целесообразно привести информацию о новых направлениях развития коммерческой организации. Раздел «Резюме» составляется на завершающем этапе разработки бизнес-плана развития, когда имеется полная ясность по остальным разделам.

В разделе «Характеристика организации и стратегия ее развития» приводится краткое описание отрасли и определяются место и роль в ней коммерческой организации. Даются характеристики формы собственности и указания на основных собственников.

В разделе «Описание продукции. Анализ рынка. Стратегия маркетинга» приводятся данные о продукции, рынках сбыта и стратегии маркетинга коммерческой организации. При описании продукции кратко излагается план мероприятий по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, ее усовершенствованию, разработке новых видов (модификаций) продукции.

Раздел «Производственный план» содержит характеристику имеющихся основных производственных средств, загрузку производственных мощностей, анализ соответствия существующих производственных мощностей объемам производственной программы в планируемом периоде, обоснование потребности в дополнительном оборудовании, выбора поставщиков оборудования и другие мероприятия.

В разделе «Организационный план» приводится описание организационно-штатной структуры коммерческой организации, ее кадровой политики, списочной численности работников, в том числе производственного и административно-обслуживающего персонала, планируемых фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы работников, в том числе производственного персонала. Раскрывается комплекс мер по стимулиро-

ванию труда специалистов, их переподготовке и обучению, подбору и расстановке кадров. При необходимости обосновывается потребность в проведении реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование).

В разделе «Инвестиционный и инновационный план» приводятся краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты), описание основных средств, планируемых к приобретению. В случае необходимости разработки бизнес-плана инвестиционного проекта в соответствии с действующим законодательством приводится информация о наличии такого бизнес-плана и принятых решениях по нему. По реализуемым (намеченным к реализации инвестиционным проектам) указывается взаимосвязь с существующими приоритетами развития отрасли, включая участие в государственных и межгосударственных инвестиционных программах. Отражаются направления прикладных исследований и разработок, планируемые результаты инновационной деятельности.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий.

В разделе «Энергосбережение» анализируются данные об объемах и структуре потребления организацией топливно-энергетических ресурсов в планируемом периоде, удельный вес указанных затрат в себестоимости продукции, обосновывается возможность обеспечения выполнения доведенного организации целевого показателя по энергосбережению. По результатам анализа разрабатывается план мероприятий по энергосбережению, реализация которого позволит снизить энергоемкость выпускаемой продукции, максимально использовать местные виды топлива, включая нетрадиционные и возобновляемые источники энергии и вторичные энергоресурсы. При этом указываются сроки реализации мероприятий, объемы капиталовложений (с указанием источников финансирования) и планируемый экономический эффект от экономии топливно-энергетических ресурсов.

Целью раздела «Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности» является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внут-

ренных факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

При подготовке раздела «Показатели эффективности деятельности организации» необходимо использовать комплексную систему показателей (включая основные финансовые показатели работы коммерческой организации), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Бизнес-план инновационного проекта опирается на общие методологические принципы. При этом при подготовке бизнес-плана необходимо учитывать специфику этих проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциал.

В настоящее время в республике действуют Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Документ устанавливает единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов, основные рекомендации по их составлению, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований.

В соответствии с Рекомендациями Министерства экономики РБ бизнес-план инвестиционного проекта должен состоять из следующих разделов:

- 1) Резюме.
- 2) Характеристика предприятия и стратегия его развития.
- 3) Описание продукции.
- 4) Анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга.
- 5) Производственный план.
- 6) Организационный план.
- 7) План реализации проекта.
- 8) Инвестиционный план.
- 9) Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности.
- 10) Показатели эффективности проекта.
- 11) Юридический план.
- 12) Информация о разработчике бизнес-плана.

Бизнес-план, как официальный документ, оформляется в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнёров по бизнесу.

Чтобы получить кредит на создание или развитие бизнеса, нужен грамотно составленный бизнес-план. Он должен отражать комплексную оценку развития деятельности, анализировать состояние рынка, запросы

потребителей, уровень конкуренции и, как следствие, экономическую эффективность проекта.

Отличия кредитного бизнес-плана от других бизнес-планов состоит в следующем:

- он обосновывает потребность организации в финансировании в четко указанный период времени;
- заемщик должен доказать банку, что заемные оборотные средства выгодны для предприятия;
- нужно показать кредитору, что предприятие или организация имеет высокий уровень платежеспособности и своевременно погасит долг и проценты.

Бизнес-план для получения кредита должен включать в себя следующие разделы:

1) Краткое содержание (резюме). Оно отражает достоинства проекта, его рентабельность, методы проникновения на рынок или расширение внутри него (если нужна банковская ссуда на развитие бизнеса).

2) Характеристика отрасли. Здесь представлена концепция бизнеса: информация об организации, её продуктах или услугах (структура, ёмкость рынка сбыта, тенденции роста, конкуренция и т.д.).

3) Исследования и анализ рынка. Анализ рынка включает в себя данные о потребителях продукции или услуг организации (как активных, так и потенциальных).

4) Экономика предприятия. Раздел содержит данные о расчётной валовой прибыли, налогах, видах затрат и путей их снижения.

5) План маркетинга. Он описывает методы организации по достижению необходимого уровня продаж.

6) План производства. Здесь отражены требуемые производственные мощности, помещения, управление снабжением и складированием. Также указываются положительные и отрицательные стороны производства в зависимости от сезона и пиковой нагрузки.

7) Организационный план. Описывается структура управления и распределение должностей, прав и обязанностей.

8) Оценка риска. Это один из ключевых разделов, рассматриваемых банками при обдумывании решения о выдаче кредита на бизнес. Здесь указывается оценка риска.

9) Финансовый план. Основные моменты при составлении финансового плана – это стоимость реализованной продукции (а также ее себестоимость), валовая прибыль и чистый доход с убытками.

10) Приложения. В приложения включается любая информация, не вошедшая в остальные разделы бизнес-плана.

Пример тестового задания.

Раздел бизнес-плана, в котором выполняются расчеты себестоимости выпускаемой продукции (услуг):

- а) финансовый;
- б) маркетинговый;
- в) производственный;
- г) организационный.

Пример решения задачи.

Фонд тарифной заработной платы основных рабочих планируется на год в размере 4 258 963 р., доплаты к нему – 17 %. Оплата временной нетрудоспособности составляет 14 % тарифного фонда заработной платы. Оплата очередных и дополнительных отпусков составит 345 430 р., оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей – 26 358 р.

С целью составления организационного раздела бизнес-плана определить годовой фонд заработной платы основных рабочих.

Решение.

Общий фонд заработной платы состоит из фонда основной заработной платы и фонда дополнительной заработной платы.

Фонд основной заработной платы состоит из тарифного фонда и доплат к тарифному фонду:

$$\text{ФЗП}_{\text{осн}} = 4\,258\,963 + 4\,258\,963 \times 17\% / 100 = 4\,982\,987 \text{ р.}$$

Фонд дополнительной заработной платы состоит из оплаты временной нетрудоспособности, оплаты очередных и дополнительных отпусков и оплаты времени выполнения государственных и общественных обязанностей:

$$\text{ФЗП}_{\text{доп}} = 4\,258\,963 \times 14\% / 100 + 345\,430 + 26\,358 = 968\,043 \text{ р.}$$

Рассчитаем фонд заработной платы основных рабочих:

$$\text{ФЗП} = \text{ФЗП}_{\text{осн}} + \text{ФЗП}_{\text{доп}} = 5\,951\,030 \text{ р.}$$

Литература: [1, 2, 5, 7, 8].

Список литературы

- 1 **Афитов, Э. А.** Планирование на предприятии (организации): учебник / Э. А. Афитов. – Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
- 2 Информационные ресурсы и технологии в экономике: учебное пособие / Под ред. Б. Е. Одинцова, А. Н. Романова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 462 с.
- 3 **Кобринский, Г. Е.** Финансы и финансовый рынок / Г. Е. Кобринский. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 348 с.
- 4 **Лапуста, М. Г.** Финансы организаций (предприятий): учебник / М. Г. Лапуста. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 575 с.
- 5 **Мазурина, Т. Ю.** Финансы организаций (предприятий): учебник / Т. Ю. Мазурина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
- 6 **Молокович, А. Д.** Финансы и финансовый рынок: учебное пособие для вузов / А. Д. Молокович, А. В. Егоров. – Минск: Изд-во Гревцова, 2012. – 256 с.
- 7 **Тютюкина, Е. Б.** Финансы организаций (предприятий) / Е. Б. Тютюкина. – М.: Дашков и К, 2012. – 544 с.
- 8 **Фридман, А. М.** Финансы организаций (предприятий) / А. М. Фридман. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2013. – 488 с.
- 9 **Шумак, О. А.** Финансы предприятия: учет и анализ: учебное пособие / О. А. Шумак. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 191 с.
- 10 Экономика предприятия (фирмы): практикум / Под ред. В. Я. Позднякова, В. М. Прудникова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 319 с.
- 11 Экономика фирмы (организации, предприятия): учебник / Под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк, Б. Н. Чернышева. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 296 с.