

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ

В.П.Савчук,
директор Днепропетровского центра
послеприватизационной поддержки
предприятий

ВВЕДЕНИЕ	2
1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	4
2. КРАТКОСРОЧНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	12
2.1. Методические положения краткосрочного финансового планирования	12
2.2. Технология краткосрочного финансового планирования	13
3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ	23
4. БЮДЖЕТ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА.....	32
4.1. Структура бюджета предприятия.....	32
4.2. Характеристика частных бюджетов предприятия	35
5. ТЕХНОЛОГИЯ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	43
6. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕНИЯ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	59
7. ТОТАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ДЕНЬГАМИ	68
7.1. Общие положения	68
7.3. Тотальное управление деньгами как система.....	70
7.3. Управление деньгами в маркетинге.....	71
7.4. Управление товарными запасами с целью экономии денег	73
7.5. Сбор дебиторской задолженности.....	74
7.6. Повседневное управление деньгами	76
7.7. Выбор банка и работа с ним.....	79
8. ПРАКТИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ И ЗАДАНИЯ ПО ТЕМЕ «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗРАБОТКА БЮДЖЕТА».....	81
8.1. Контрольные вопросы	81
8.2. Задания для самостоятельного решения.....	84

Введение

Вершиной мастерства деятельности финансового менеджера является применение современных методов финансового планирования и контроля, которые в последнее время принято определять с помощью термина «*Бюджетирование*». Бюджетирование подразделяется на краткосрочное, или *текущее*, которое охватывает период, не превосходящий один год, и *капитальное*, которое часто называют инвестиционным. В рамках *текущего бюджетирования* рассматривается задача оценки и планирования всех, входных и выходных, денежных потоков, как результат деятельности компании в краткосрочном периоде времени – месяц, квартал, год. При этом каждый из указанных промежутков разбивается на менее продолжительные периоды, например, год разбивается на 12 месяцев. Основная цель такого планирования состоит в том, чтобы оценить нехватку денежных ресурсов и предусмотреть пути дополнительного финансирования. Бюджетирование является вторым шагом в сложной проблеме планирования деятельности предприятия, после анализа безубыточности и целевого планирования прибыли (см. [8]). Существенно отметить, что в качестве конечного результата рассматривается не прибыль, а чистый денежный поток.

В настоящем учебном пособии проведено систематическое изложение практических вопросов текущего бюджетирования деятельности предприятия, включающее

- общие методические вопросы,
- вопросы выбора структуры процесса бюджетирования,
- финансовые технологии составления бюджета,
- вопросы контроля выполнения бюджета.

Кроме того, как замыкание общей системы, в учебном пособии рассмотрено, так называемое, тотальное управление деньгами, которое приходит к нам из финансового менеджмента США, и котором, по-видимому, суждено стать очередным «хитом сезона».

Общие методические вопросы финансового планирования и бюджетирования изложены с существенным использованием книги [1], которую автор считает одной из лучших в данной области. Тотальное управление деньгами изложено, следуя книге [3]. К сожалению, практическое бюджетирования даже среднего по масштабу предприятия нельзя выполнить «вручную». Для этого должны быть использованы компьютерные финансовые технологии. Читатели, которые заинтересованы в освоении этой части процесса бюджетирования могут обратиться к недавно опубликованной книге автора [8], которая в качестве приложения содержит компакт диск с компьютерной реализацией конкретного примера бюджетирования.

1. Общие принципы финансового планирования

В условиях перехода от административной к рыночной экономике процесс планирования деятельности предприятия претерпел коренные изменения. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не оправдали себя, и это было признано одной из главных причин, приведших к сложной экономической ситуации. Старая система планирования также не соответствовала новым послеприватизационным условиям. Работать же без планирования, как оказалось, не в состоянии ни одно предприятие. Таким образом, возникла необходимость разработки новой системы, отвечающей целям и задачам предприятия в условиях рыночной экономики, помогающей осуществлять эффективную управленческую деятельность. Разумеется, эта система должна базироваться на подходах и технологиях, используемых на западных предприятиях, имеющих многолетний опыт планирования.

Почему планирование жизненно важно для хозяйствующего субъекта? Планировать необходимо для того

- чтобы понимать, где, когда и для кого предприятие собирается производить и продавать продукцию;
- чтобы знать, какие ресурсы и когда понадобятся предприятию для достижения поставленных целей;
- чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов;
- наконец, чтобы предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

С развитием мировой экономики планирование деятельности стало основой работы предприятий. Характерным примером этого является бизнес-план. Без него очень редкий инвестор решится вкладывать деньги в развитие или расширение бизнеса. От правильности и точности прогнозов зависят успехи и неудачи предпринимательской деятельности.

После отказа от старой системы планирования многие отечественные предприятия пытались самостоятельно разработать новую эффективную систему, но нехватка квалифицированных специалистов данного направления делала задачу невыполнимой. Слепо перенимать западный опыт было неразумно. В идеальном случае современное планирование должно сочетать положительный опыт предыдущей системы хозяйствования и то новое, что диктуется изменившимися условиями и позитивным зарубежным опытом.

Даже сейчас, когда Украина подключена к мировому информационному потоку обмена опытом и знаниями, а количество квалифицированных специалистов возросло, системы планирования деятельности на украинских предприятиях не лишены недостатков:

- формы большинства планово-экономических документов неудобны для финансового анализа;
- процесс планирования по традиции начинается с производства, а не с изучения потребности рынка в конкретном продукте;
- при планировании преобладает затратный метод ценообразования, без учета спроса на продукцию;
- не производится анализа безубыточности продаж;
- экономическое планирование не доводится до финансового и поэтому не дает возможности определить потребность в финансировании деятельности предприятия;
- при существующей системе планирования невозможно определить запас финансовой прочности, достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях деятельности.

Почти все эти недостатки связаны с медлительностью перехода от старой экономической системы к новой.

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

- анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана);
- оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия: никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность

до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, финансовые планы могут быть неприемлемы, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочном периоде. Общая идеология финансового планирования представлена на рис. 1.

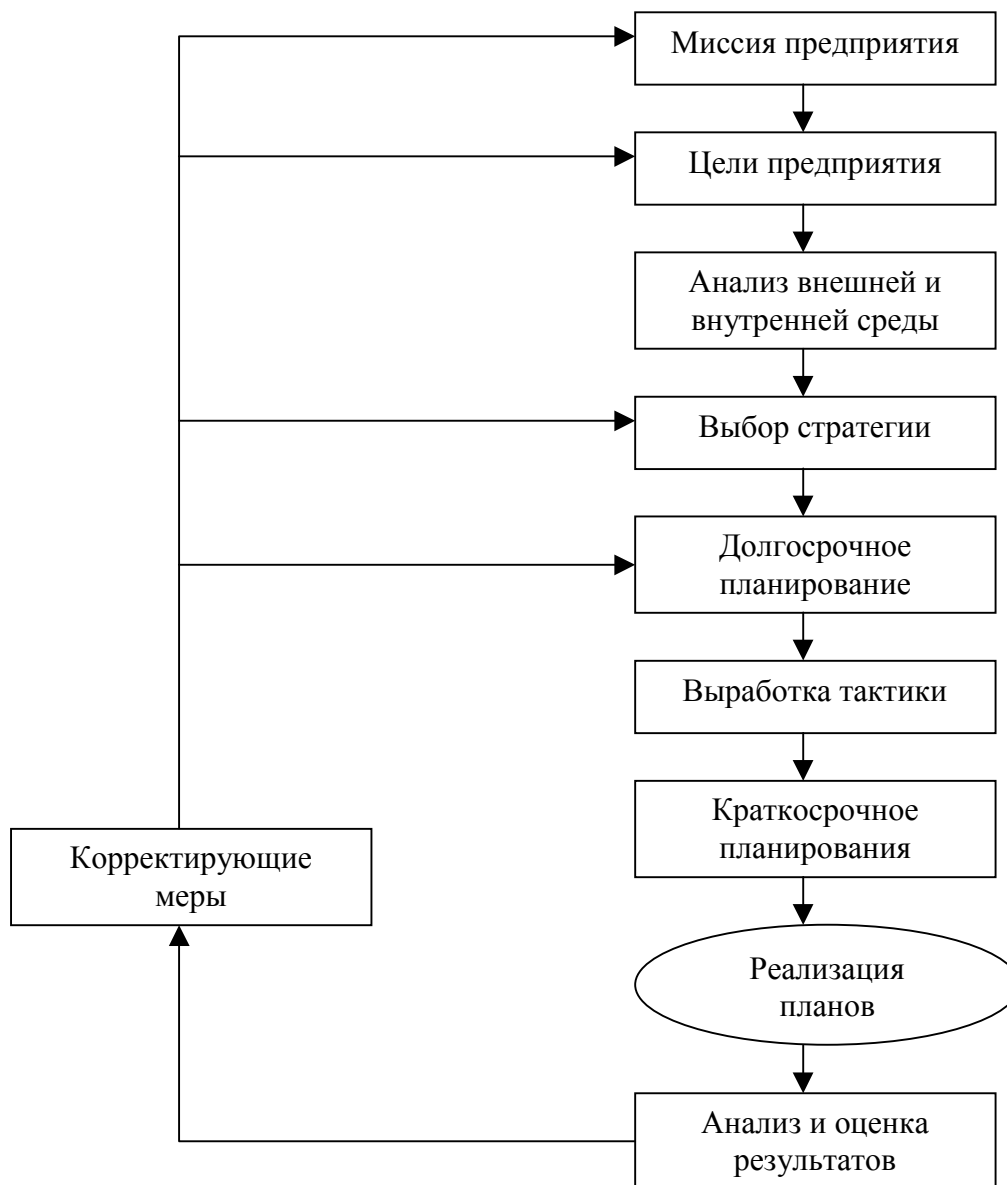


Рис. 1. Комплексный характер планирования предприятия

С общей точки зрения можно выделить следующие уровни финансового планирования: долгосрочное и краткосрочное планирование. Долгосрочное планирование связано с приобретением основных средств, которые планируется использовать в течение длительного времени. Разделение производят по следующим критериям:

- группа активов и обязательств, с которыми связаны вопросы финансового планирования (долгосрочные обязательства);
- решения долгосрочного финансового планирования нелегко приостановить, они влияют на деятельность компании на длительное время;
- плановый период (как правило, у краткосрочного планирования – до 12 месяцев, у долгосрочного – более одного года, обычно более трех лет).

Например, сравните кредит в 10 миллионов долларов, полученный в банке на 60 дней, с выпуском облигаций на 10 миллионов долларов на 10 лет. Получение банковского кредита, безусловно, относится к категории краткосрочных решений. Компания может погасить его два месяца спустя и оказаться вновь в начале пути принятия краткосрочных решений. Компания может осуществить выпуск в обращение облигаций, рассчитанных на 10 лет, в январе и погасить его в марте, но такое решение крайне неразумно и обойдется очень дорого. В действительности подобный выпуск облигаций относится к категории долгосрочных решений, не только потому, что облигации выпущены на 10 лет, но также в связи с тем, что решения о выпуске облигаций невозможно быстро приостановить и изменить. Долгосрочное планирование связано с привлечением долгосрочных источников финансирования и обычно оформляется в виде инвестиционного проекта.

Финансовый менеджер, отвечающий за краткосрочные финансовые решения, не должен заглядывать далеко вперед. Его решение о 60 дневном кредите в банке может быть основано всего лишь на прогнозе потока денежных средств на 2 месяца. Но решение о выпуске облигаций обычно требует прогноза потоков денежных средств на 5, 10 или более лет.

Менеджеры, занятые краткосрочным финансовым планированием, могут избежать многих принципиальных вопросов. Иначе говоря, краткосрочные финансовые решения легче, чем принятие долгосрочных решений, однако это не означает, что они менее важны. Компания может выявить весьма обещающие возможности для осуществления инвестиций, определить оптимальное соотношение заемного и собственного капиталов, разработать совершенную политику дивидендов и тем не менее не иметь успеха, потому что никто не позаботился о том, чтобы иметь достаточно денежных средств для оплаты ее текущих счетов.

Однако в такой классификации имеются два ограничения: 1) отнести период к той или иной срочности в различных отраслях народного хозяйства весьма трудно, например, долгосрочный период судостроительной компании не равнозначен долгосрочному периоду супермаркета; 2) в некоторых случаях проблемы краткосрочного периода могут приобрести

стратегическое значение. Так, например, внезапные трудности с текущими платежами часто приобретают фундаментальную значимость, так как могут неожиданно поставить вопрос о выживании предприятия.

Долгосрочное планирование связано с привлечением долгосрочных источников финансирования и обычно оформляется в виде инвестиционного проекта.

Разработчики долгосрочных финансовых планов стремятся иметь дело с агрегатными инвестиционными показателями и не погружаются в различные детали. Многочисленные мелкие инвестиционные проекты сводятся воедино и рассматриваются, как один крупный проект.

Например, каждое подразделение предприятия составляет три возможных варианта его деятельности:

- план агрессивного роста, предполагающий крупные капиталовложения, развитие новых продуктов, освоение новых рынков;
- план нормального роста, предполагающий рост подразделения темпами роста рынка, а не за счет наступления на конкурентов;
- план сокращения расходов, предполагающий свести к минимуму требуемые капиталовложения.

Финансовый менеджер, в данном случае, не занимается детализацией проектов внутри каждого из вариантов деятельности. Его задача принципиально одобрить один из вариантов.

Условия, от которых зависит эффективность финансового планирования, вытекают из самих целей этого процесса и требуемого конечного результата. В этом смысле выделяют три основных условия финансового планирования:

- 1) **Прогнозирование.** Финансовые планы должны быть составлены при как можно более точном прогнозе определяющих факторов. При этом прогнозирование может основываться на исторической информации, с использованием аппарата математической статистики (математического ожидания, линии тренда и т.д.), результатов моделей прогнозирования (статистических моделей, учитывающих взаимосвязь факторов друг с другом и внешними факторами), экспертных оценок и др.
- 2) **Выбор оптимального финансового плана.** Очень важный момент для менеджеров компании. На сегодняшний день не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение

принимается после изучения альтернатив, на основе профессионального опыта и, возможно даже, интуиции руководства.

- 3) **Контроль над воплощением финансового плана в жизнь.** Достижение долгосрочных планов невозможно без текущего планирования, подчиненного этим долгосрочным планам.

Сформулированные выше условия имеют достаточно общий вид. В то же время следует осознать, что финансовый план – это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий. В качестве конечного результата финансового плана обычно используются прогнозные баланс предприятия, отчет о прибыли и отчет о движении денежных средств. Сформулируем основные технологические принципы финансового планирования [9].

Принцип соответствия состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Другими словами, если предприятие планирует закупку партии товаров, прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования.

Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводится к тому, что в прогнозируемом балансе предприятия сумма оборотных средств предприятия должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс предприятия. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных средств предприятия должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае предприятие имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.

Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования «не обнулять» денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж. В том случае, когда в реальной практике сумма денег предприятия становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), предприятие может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

При разработке финансовых планов на долгосрочную перспективу менеджер использует математические, статистические и другие методы для прогнозирования будущей

ситуации. Безусловно, чем точнее прогноз, тем лучше «сработает» компания, но основываться только на результатах прогноза было бы неразумно. Во-первых, долгосрочные прогнозы отличаются невысокой точностью. Во-вторых, никакой прогноз не сможет предсказать нестандартный поворот событий. В-третьих, прогноз, основанный на наиболее вероятных событиях, своим результатом предполагает конкретный финансовый план, который теряет свою ценность уже после первого маловероятного события, и компания оказывается перед необходимостью разрабатывать новый финансовый план. Гораздо разумней на стадии подготовки финансового плана применить ситуационный анализ "Что будет, если...?".

Основные положения ситуационного анализа состоят в следующем:

- 1) существует бесконечное множество независимых от компании внешних факторов, влияющих на финансовое состояние компании в плановом периоде;
- 2) некоторые из этих факторов не поддаются или трудно поддаются количественной оценке;
- 3) значения количественных факторов в плановом периоде в момент времени «сейчас» неизвестны и поддаются только вероятностной оценке;
- 4) реальность финансового плана увеличивается, если рассматривать не дискретные значения факторов, а определенный диапазон значений;

Суть ситуационного анализа состоит в том, что, изменяя исходные данные о плановых объемах продаж, ценах и др., мы анализируем конечные результаты планирования, оцениваем риски и определяем оптимальный вариант действий.

Ситуационный анализ практически невозможно провести без вычислительной техники. Как правило, финансовый план – это большого объема документ со сложными арифметическими и статистическими расчетами внутри. Составление одного варианта финансового плана без ЭВМ является сложным процессом, а ситуационное моделирование предполагает в некоторых моментах составление десятков и более родственных финансовых планов.

Большинство финансовых моделей, которые применяются менеджерами корпораций, относятся к методам моделирования, направленным на прогнозирование последствий альтернативных финансовых стратегий при разных исходных допущениях. Эти модели включают как модели общего характера, практически не очень сложные, так и модели, содержащие сотни уравнений и взаимосвязанных переменных.

Большинство крупных компаний применяют одну финансовую модель или имеют доступ только к одной. Иногда можно встретить использование нескольких моделей:

вероятно, развернутую модель, интегрирующую планирование инвестиций и оперативное планирование, и более простую модель, сфокусированную на анализе последствий финансовой стратегии, а также модель, специально предназначенную для анализа предполагаемых слияний.

Причина популярности именно таких моделей заключается в их простоте и практичности. Они поддерживают усилия менеджеров, разрабатывающих прогнозные формы финансовых отчетов, облегчая и существенно удешевляя эту процедуру. Модели автоматизируют значительную часть их работы, которая обычно бывает наиболее утомительной, трудоемкой и требует много времени.

Разработка программного обеспечения для таких моделей может осуществляться командами высококвалифицированных и талантливых программистов. В настоящее время для решения достаточно сложных вопросов, возникающих в финансовом планировании, используются стандартные программы, основанные на работе пользователя с электронными таблицами, например, Excel.

Большинство компаний относятся серьезно к финансовому планированию и выделяют значительные ресурсы на эти цели. Что же они получают в обмен на эти усилия?

Материальный продукт всего процесса - финансовый план, описывающий финансовую стратегию компании и прогнозирующий ее результаты с помощью прогнозных финансовых отчетов: балансового, отчета о прибылях и убытках, об источниках и использовании фондов. План формулирует финансовые цели и эталоны для оценки положения компании. Обычно он также дает обоснование выбранной стратегии и объяснение того, как поставленные цели должны быть достигнуты.

План - это конечный результат. Однако процесс его разработки ценен сам по себе. Во-первых, планирование вынуждает финансового менеджера рассматривать совокупный эффект инвестиционных решений вместе с результатами финансовых решений. Во-вторых, планирование заставляет финансового менеджера изучать события, которые могут помешать успеху компании и запастись стратегиями, которые рассматриваются в качестве запасного средства реагирования в случае появления неожиданных обстоятельств.

2. Краткосрочное финансовое планирование

2.1. Методические положения краткосрочного финансового планирования

Задачей краткосрочного финансового планирования является обеспечение финансирования деятельности компании и эффективное использование временно свободных денежных средств.

Для обеспечения непрерывного развития предприятию требуется капитал, то есть деньги, вложенные в здания, машины и оборудование, в покупку и хранение запасов, счета дебиторов и другие активы. Как правило, все эти активы не приобретаются сразу, а создаются постепенно в течение некоторого периода времени. Назовем общие расходы компании, необходимые для финансирования дополнительных активов, потребностью компании в капитале.

В большинстве компаний накопившаяся потребность в капитале растет не равномерно, а скорее волнообразно. Потребность в капитале имеет отчетливо выраженную положительную зависимость от роста объемов операций компании. Однако возможны и определенные сезонные колебания. Наконец, будут возникать и непредсказуемые заранее ежемесячные или еженедельные колебания.

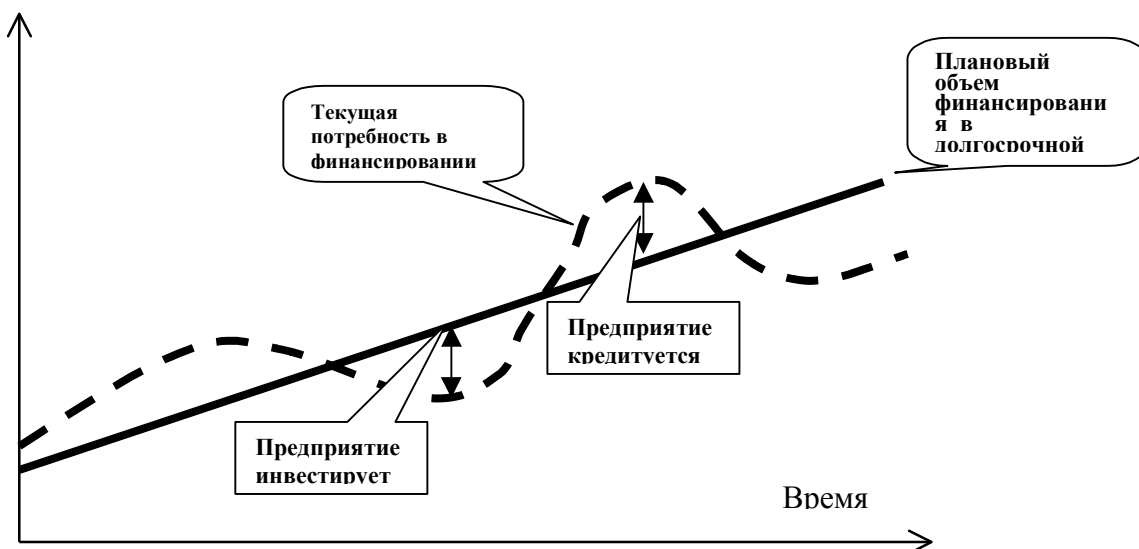


Рис.2. Динамика потребности в финансировании

Накопившаяся потребность в капитале может быть удовлетворена за счет краткосрочных и долгосрочных источников финансирования. Когда долгосрочное финансирование не покрывает всех потребностей в капитале, компании необходимо

прибегать к краткосрочному финансированию для мобилизации недостающих средств. Когда долгосрочные финансовые ресурсы, полученные компанией, выше, чем ее накопившаяся потребность в капитале, тогда у компании возникает избыток денежных средств, который она может использовать для краткосрочного инвестирования. Таким образом, сумма долгосрочного финансирования, полученного компанией, при данной накопившейся потребности в капитале определяет, является ли компания в краткосрочном периоде заемщиком или кредитором, т.е. кредитуются или инвестирует (см. рис.2).

2.2. Технология краткосрочного финансового планирования

В краткосрочном финансовом планировании выделяют следующие этапы:

- анализ финансового состояния компании;
- расчет плановых притоков денежных средств;
- расчет плановых оттоков денежных средств;
- выявление потребности в дополнительных источниках финансирования;
- выбор источников финансирования;
- подготовка плана финансирования;
- оценка плана финансирования;
- ситуационное моделирование.

Ниже приводится пример, заимствованный в [1], который служит иллюстрацией методологии краткосрочного финансового планирования.

Анализ финансового состояния компании предполагает анализ баланса компании (таблица 1), отчета о прибылях и убытках (таблица 2), отчета об источниках денежных средств и отчета об их использовании.

Анализ баланса компании начинается с оценки изменения основных статей либо по сравнению с предыдущим периодом, либо за ряд предыдущих периодов. Отчет о прибылях и убытках покажет выручку компании за период, основные затратные статьи, размер прибыли.

Отметим, что активы компании выросли за счет увеличения заемного капитала (9 млн.) и собственного капитала (11 млн.). Рост собственного капитала вызван приростом нераспределенной прибыли (из 12 млн. чистой прибыли вычесть 1 млн. на выплату дивидендов).

Табл. 1. Баланс компании "PVA" на конец XX и XY годов (в миллионах гривен)

АКТИВ	XX	XY	ПАСИВ	XX	XY
Оборотные активы:			Текущие обязательства:		

Денежные средства	4	5	Кредиты банков	5	0
Легко реализуемые ценные бумаги	0	5	Счета к оплате	20	27
Товарно-материальные запасы	26	25			
Счета дебиторов	25	30			
Итого оборотных активов	55	65	Итого текущих обязательств	25	27
Основные средства:					
Валовые инвестиции в основные средства	56	70	Долгосрочный долг	5	12
Накопленная амортизация	(16)	(20)	Собственный капитал	65	76
Основные средства нетто	40	50			
Итого активов	95	115	Итого обязательств и капитал	95	115

Табл. 2. Отчет о прибылях и убытках компании "PVA" за XY год (в миллионах гривен)

Выручка за реализованную продукцию	350
Операционные затраты	321
Амортизация	4
Прибыль до выплаты процентов и налогов	25
Затраты на выплату процентов	1
Прибыль до налогов	24
Налог на прибыль	12
Чистая прибыль	12

Примечание: выплаченные дивиденды составляют 1 млн. грн.

Отчет о прибылях и убытках показывает, что прибыль компании составила 12 млн. грн., но не говорит о наличии денежных средств.

Для расширенного анализа используют систему коэффициентов, рассчитывающихся на основе статей баланса и отчета о прибылях и убытках. Крупные предприятия разрабатывают свои, более удобные для данного предприятия системы, но и они основаны на общепринятых коэффициентах (см. раздел 1 настоящей книги).

Для составления отчета о движении денежных средств был использован прямой метод. Результаты анализа представлены в табл. 3.

Таблица 3. Отчет об источниках и использовании денежных средств компании "РВА" за ХУ г.

Источники:		Использование:	
Долгосрочный долг	7	Погашение краткосрочного кредита банка	5
Снижение товароматериальных запасов	1	Инвестиции в основные средства	15
Рост кредиторской задолженности	7	Покупка легко реализуемых ценных бумаг	5
Чистая прибыль	12	Рост дебиторской задолженности	5
Амортизация за период	4	Выплата дивидендов	1
Итого источников:	31	Итого использование:	30
Увеличение денежных средств			1
Баланс	31	Баланс	31

Табл. 3 в общем виде показывает, из каких источников привлекались и по каким направлениям использовались денежные средства компании. 30 из 31 миллиона привлеченных средств были потрачены, остаток увеличивает статью денежных средств актива баланса компании.

Немаловажную роль при анализе финансового состояния предприятия играет величина собственных оборотных средств. Собственные оборотные средства (чистый работающий капитал) – это те средства, которые предприятие использует для текущей оперативной деятельности (приобретения запасов, оплаты счетов и др.), финансируемые за счет долгосрочных обязательств и собственного капитала.

Баланс предприятия упрощается с введением статьи собственных оборотных средств и приобретает вид, показанный в табл. 4.

Таблица 4. Сокращенный баланс компании "РВА" на конец XX и ХУ годов

БАЛАНС	XX	ХУ
Собственные оборотные средства	30	38
Основные средства:		
Валовые инвестиции в основные средства	56	70
Амортизация	(16)	(20)
Основные средства, нетто	40	50

Всего активов	70	88
Долгосрочный долг	5	12
Собственный капитал	65	76
Долгосрочные обязательства и собственный капитал	70	88

Чтобы показать источники роста и пути использования чистого работающего капитала используют отчет об источниках и использовании чистого работающего капитала (табл. 5). Он составляется по тому же алгоритму, что и отчет о движении денежных средств, только в данном случае в качестве исходной информации принимается сокращенный баланс компании.

Табл. 5. Отчет об источниках и использовании фондов компании "PVA" за XY г.

Источники:		Использование:	
Долгосрочный долг	7	Инвестиции в основные средства	14
Денежные средства от основной деятельности		Выплата дивидендов	1
Чистая прибыль	12		
Амортизация	4		
Итого источников:	23	Итого использование:	15
Увеличение чистого работающего капитала			8
Баланс	23	Баланс	23

Анализ финансового состояния компании осуществляется с целью помочь в прогнозировании и планировании оттоков и притоков денежных средств.

На предприятии выделяют три вида деятельности: основная, связанная с производством продукции или предоставлением услуг; инвестиционная, связанная с приобретением и продажей долгосрочных активов и финансовая деятельность (выпуск ценных бумаг, погашение задолженностей и т.д.). Каждый из этих видов деятельности генерирует как притоки, так и оттоки денежных средств. Таким образом, при составлении плановых притоков и оттоков денежных средств необходимо учитывать их движение по всем видам деятельности предприятия.

Основную часть притока денежных средств, как правило, генерирует основная деятельность предприятия. К примеру, для компании "PVA" основная деятельность – продажа продукта А.

Первым шагом является прогноз сбыта продукта А. Это может быть поквартальный, помесечный, недельный, некоторые компании делают даже ежедневные прогнозы. Как правило, трудно спланировать продажи на столь короткий период с приемлемой степенью точности. В нашем примере компания "PVA" может осуществлять качественные квартальные прогнозы, тогда планирование притоков денежных средств осуществляется с разбивкой по кварталам и выглядит в виде формата, представленного в табл. 6.

Поступление от покупателей – это основной приток средств, но не единственный. Компания планирует в третьем квартале продать часть оборудования по договорной стоимости 12,5 млн. грн., кроме того компания владеет коммерческими ценными бумагами на 5 млн. грн., по которым получает проценты 0,1 млн. грн. и которые планирует продать в первом квартале.

Табл. 6. Прогноз поступлений денежных средств и дебиторской задолженности фирмы "PVA" (млн. грн.)

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Дебиторская задолженность (начало периода)	30	32,5	30,7	38,2
Объем реализации	87,5	78,5	116,0	131,0
Денежные поступления в т.ч.:	85	80,3	108,5	128
– за продукцию данного периода (80%)	70	62,8	92,8	104,8
– за продукцию предшествующего периода (20%)	15	17,5	15,7	23,2
Дебиторская задолженность (конец периода)	32,5	30,7	38,2	41,2

Оттоки денежных средств условно сгруппируем следующим образом:

- 1) *Оплата счетов поставщиков.* Прогноз исходит из предположения о том, что все счета поставщиков оплачиваются вовремя. Отсрочка или затягивание оплаты, как правило, грозит потерей скидок за быструю оплату.
- 2) *Оплата труда, управленческие и другие расходы.* В эту категорию входят все остальные текущие затраты компании.
- 3) *Расходы на капиталовложения.* Компания "PVA" планирует крупные капиталовложения в первом квартале.
- 4) *Налог на прибыль, выплаты процентов и дивидендов.*

Прогнозный чистый денежный поток компании показан в табл. 7.

Табл. 7. Бюджет денежных средств компании "PVA" на XZ год (в млн. грн.)

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Источники денежных средств				
Поступления по дебиторской задолженности	85	80,3	108,5	128
Прочие	5,1		12,5	
Итого источников	90,1	80,3	121	128
Использование денежных средств				
Оплата счетов поставщиков	65	60	55	50
Оплата труда, управленческие и другие расходы	30	30	30	30
Капиталовложения	32,5	1,3	5,5	8
Налоги, проценты и дивиденды	4	4	4,5	5
Итого использование	131,5	95,3	95	93
Чистый денежный поток	(41,4)	(15)	26	35

Отмечаем дефицит средств в первом и во втором квартале, обусловленный низкими продажами и высокими капиталовложениями. В третьем и четвертом кварталах продажи увеличиваются. Ситуацию можно интерпретировать следующим образом: существует растущий спрос на продукт А, компания "PVA" использует устаревшее низкопроизводительное оборудование. В первом квартале XZ года планируется заменить используемое оборудование, чтобы иметь возможность выпускать большие объемы продукта А. Под эти цели выделяется 32,5 млн. грн. Старое оборудование после установки нового продается за 12,5 млн. грн. Такие мероприятия позволяют решить проблемы компании и удовлетворить растущий спрос.

Следующий шаг – это расчет потребности в дополнительных источниках финансирования (табл. 8).

Табл. 8. Потребность в финансировании компании "PVA" на XZ год (в миллионах гривен)

	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Денежные средства (начало периода)	5	(36,4)	(51,4)	(25,4)
Изменения в остатках денежных средств	(41,4)	(15)	+26	+35
Денежные средства (конец периода)	(36,4)	(51,4)	(25,4)	+9,6
Минимальный текущий остаток денежных средств	5	5	5	5
Накопившаяся потребность в финансировании	41,4	56,4	30,4	(4,6)

Потребность в финансировании рассчитывается с учетом минимально необходимого остатка денежных средств на расчетном счете (в данном случае 5 млн. грн.).

Следующий шаг – принятие решения об источниках финансирования и направлениях использования временно свободных денежных средств (если таковые имеются).

Среди возможных источников финансирования выделяют:

- краткосрочна банковская ссуда;
- коммерческие бумаги;
- торговый кредит;
- давальческое сырье;
- просроченная задолженность поставщикам;
- факторинг (продажа дебиторской задолженности);
- краткосрочная аренда.

Каждый из источников имеет свои плюсы и минусы. Оптимальное решение принимается с учетом положения компании, ситуации на рынке кредитных ресурсов и др.

В нашем примере у компании "PVA" заключен договор с банком, по которому она может получить кредит максимум на сумму 41 миллион гривен под 11.5 процентов в год или 2.875 процента в квартал. По договору компания может брать кредит в любой момент, когда ей это необходимо, пока не достигнет установленного лимита. От компании не требуется специального залога в виде каких-то активов для обеспечения возвратности кредита. Подобного типа договоры называют кредитной линией.

Когда компания получает кредит по таким соглашениям, она, как правило, обязана держать компенсационный остаток денежных средств как депозит в банке. В нашем примере компания "PVA" обязана поддерживать остаток в 20% от суммы займа. Иначе говоря, если компании необходимы 100 гривен, она должна на самом деле получить в кредит 125 гривен, так как 25 гривен (20% от 125 гривен) должны храниться как вклад в банке.

При заданных выше условиях стратегия финансирования компании выглядит очевидной: сначала надо использовать возможности кредитной линии, при необходимости на полную мощность, до исчерпания установленного лимита кредитования. Но если потребности в денежных средствах все же превысят возможности кредитной линии, то надо прибегнуть к просроченным платежам. Вытекающий из этих условий план финансирования приведен в табл. 9.

Табл. 9. План финансирования компании "PVA" на XZ год (в миллионах гривен)

ПРИТОК	1 к.	2 к.	3 к.	4 к.	ПОТРЕБНОСТЬ	1 к.	2 к.	3 к.	4 к.
Новые займы:					Выплаты:				

– кредитная линия	41				– по кредитной линии			4,8	36,2
– отсроченные платежи	3,6	20			– по отсроченным платежам		3,6	20	
Итого займов	44,6	20			Итого выплат		3,6	24,8	36,2
					Выплата процентов				
					– по кредитной линии		1,2	1,2	1
					– по отсроченным платежам		0,2	1	
					Итого процентов		1,4	2,2	1
Средства от текущей деятельности (табл. 7)			26	35	Средства для текущей деятельности (табл. 7)	41,4	15		
Снижение средств для компенсационного остатка			1	2,2	Средства для пополнения компенсационного остатка	3,2			
Приток денежных средств	44,6	20	27	37,2	Потребность в денежных средствах	44,6	20	27	37,2

В первом квартале план предусматривает получение займа в рамках кредитной линии на всю требуемую сумму (41 миллион гривен) и просроченную задолженность на сумму 3,6 миллиона. В дополнение к этому компания продаст легко реализуемые ценные бумаги на сумму 5 миллионов гривен из своего портфеля. Следовательно, по данному плану компания получит 44,6 миллионов гривен в первом квартале.

Почему будут получены 44,6 миллионов гривен согласно данному плану, хотя потребность в денежных средствах составляет всего 41,4 миллиона гривен? Главная причина состоит в том, что получение кредита на сумму 41 миллион гривен по кредитной линии потребует поддерживать остаток денежных средств в размере 20% от 41 миллиона гривен, или 8,2 миллионов. Компания может часть этого компенсационного остатка обеспечить за счет 5 миллионов установленного ею минимального текущего остатка на счете денежных средств, но все равно еще 3,2 миллиона гривен должны быть дополнительно получены.

В нашем примере составлен только один план финансирования, однако, на практике составляют несколько планов. Основанием для составления нескольких планов служит разнообразие и различие в условиях источников финансирования. Далекое не обязательно, что составленный выше план не является самым лучшим, так как отсрочка платежей обходится очень дорого.

Финансовый менеджер должен ответить на ряд вопросов. Например:

1. Нуждается ли компания в крупном резерве денежных средств или легко реализуемых ценных бумаг, чтобы защищаться, скажем, от просрочки платежей ее

собственного потребителя (что ведет к замедлению поступления денежных средств по счетам дебиторов)?

2. Ведет ли данный план к удовлетворительному уровню текущей платежеспособности, выраженному через коэффициенты текущей и быстрой ликвидности? Банкиры могут изменить свои намерения, если эти показатели ухудшатся.

3. Возникают ли неявные издержки от просрочки платежей поставщикам? Будут ли теперь поставщики подвергать сомнению краткосрочную платежеспособность компании?

4. Позволяет ли план XZ года иметь устойчивое финансовое состояние в следующем году? (В данном случае ответ положительный, так как к концу года компания выплатит свои краткосрочные долги).

5. Должна ли компания предпринять шаги по получению долгосрочных финансовых ресурсов для капиталовложений в первом квартале? Это выглядело бы обоснованным, если следовать принципу соответствия, согласно которому долгосрочные активы финансируются за счет долгосрочных источников. Это привело бы к резкому снижению потребности в краткосрочных заемных источниках. Однако в качестве контраргумента можно было бы учесть, что компания привлекла краткосрочные источники для финансирования капиталовложения временно. К концу года эти инвестиции оплачиваются за счет денежных средств от основной деятельности компании. Таким образом, решение компании не привлекать долгосрочных заемных источников финансирования капиталовложений может отражать стремление финансировать инвестиции за счет нераспределенной прибыли.

6. Вероятно, производственные и инвестиционные планы компании могли бы быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования. Существует ли какой-то легкодоступный путь отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала? Например, если этот отток вызван инвестициями в оборудование, которое должно быть приобретено и установлено в первом квартале? Это оборудование не предполагается пустить на полную мощность раньше августа. Вероятно, можно было бы договориться с производителем оборудования об оплате только 60% покупки при поставке и 40%, когда оно установлено и начало работать.

Краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*. Сначала финансовый менеджер составляет один план, анализирует его, затем разрабатывает еще один при других допущениях об условиях финансирования и инвестиций. *Такие пробы и ошибки важны для менеджера, так как позволяют понять настоящую природу проблем, с которыми сталкивается компания.*

Разработка качественного финансового плана требует подробных расчетов. Для этого необходимо разработать специальную компьютерную программу в среде какого-либо программного средства. Наиболее удобным здесь представляется Excel для Windows. Эта программа должна избавить финансового менеджера от рутинных вычислений при решении принципиальных задач: определения потребности в денежных средствах, уровня допустимых процентных ставок, лимита кредитования и так далее. Конечный результат работы финансового менеджера должен быть представлен в форме, очень упрощенный вариант которой представлен в табл. 9.

Те предприятия, у которых не возникает необходимости в адаптации модели к их специфическому облику, могут использовать модели, разработанные для общих ситуаций банками, бухгалтерскими фирмами, консультантами или специализированными фирмами, продающими программные продукты. Основная часть этих моделей представлена программами компьютерного моделирования. Они просто рассчитывают последствия допущений и различных вариантов управленческих решений, которые задают менеджеры.

Иногда полезно использовать оптимизационные модели, помогающие в тех случаях, когда компания сталкивается со сложными проблемами, в которых заключено несколько альтернатив и ограничений, и поэтому метод проб и ошибок в этом случае никогда не даст ответа на вопрос о лучшем варианте.

В заключение подчеркнем, что рассмотренный выше пример служит лишь упрощенной наглядной иллюстрацией методического подхода к краткосрочному финансовому планированию. В последующих разделах систематически излагаются основы финансовых технологий финансового планирования, которые мы разделяем на две категории:

- упрощенный подход, который базируется на прогнозе баланса и отчета о прибыли и оценке на этой основе дополнительных потребностей в финансировании;
- более детализированный подход, основанный на составлении частных бюджетов предприятия и его отдельных подразделений.

В реальной практике оба эти подхода имеют место. Выбор между ними определяется приверженностью финансового менеджера, а также стратегическим позиционированием. Для предприятий, которые следуют стратегии «лидерства по затратам» более показана детализированная технология бюджетирования. Если же предприятие практически исповедует стратегию диверсификации продукции, то оно может ограничиться менее детализированной методологией.

3. Прогнозирование дополнительных финансовых потребностей

Главная задача финансового планирования состоит в определении дополнительных потребностей финансирования, которые появляются вследствие увеличения объемов реализации товаров или предоставления услуг. На уровне первого приближения эта задача может быть решена путем укрупненного прогнозирования основных финансовых показателей бизнеса предприятия. В качестве таких показателей используются статьи баланса и отчета о прибыли.

Суть подхода достаточно проста. Расширение деятельности предприятия (увеличение объемов продаж) неизбежно приводит к необходимости увеличения его активов (основных и оборотных средств). Сообразно этому увеличению активов должны появиться дополнительные источники финансирования. Часть этих источников (например, кредиторская задолженность и начисленные обязательства) увеличиваются сообразно наращиванию объемов реализации предприятия. Очевидно, что разница между увеличением активов и увеличением пассивов и составляет потребность в дополнительном финансировании. В процессе принятия решения о дополнительном финансировании выделяют: 1) предварительный этап (этап обнаружения и оценки проблемы) и 2) этап непосредственного решения проблемы.

С предварительным этапом связывают следующие моменты:

- 1) прогнозирование дополнительных объемов основных и оборотных средств на планируемый период,
- 2) прогнозирование дополнительных собственных и заемных финансовых источников, которые появляются в процессе нормальной деятельности предприятия,
- 3) оценка объема дополнительного финансирования как разницы между дополнительным объемом активов и дополнительным объемом задолженностей и капитала.

Этап решения проблемы представляет собой с последовательность действий следующего содержания:

Шаг 1. Прогноз отчета о прибыли на планируемый год.

Шаг 2. Прогноз баланса предприятия на планируемый год.

Шаг 3. Принятие решения об источниках дополнительного финансирования (на этом этапе потребуется итеративный пересчет основных показателей баланса и отчета о прибыли).

Шаг 4. Анализ основных финансовых показателей.

Каждый из шагов требует более детального рассмотрения, что и будет сделано ниже.

Прогноз отчета о прибыли на планируемый год. Для осуществления такого прогноза необходимо задаться следующими исходными данными:

1. Прогноз продаж на планируемый год. Эта задача решается маркетингом предприятия. Причем в рамках рассматриваемого метода решение производится в очень укрупненном виде – в виде процента роста общего объема продаж, не разбитого на отдельные товарные группы. К примеру, главный маркетолог предприятия должен обосновать, что в планируемом году продажи возрастут на 10 процентов.
2. Предположения относительно коэффициентов операционных затрат. В частности, можно предположить, что эти проценты остаются такими же, как и в текущем году, издержки растут пропорционально продажам. В более сложных случаях необходимо производить прогноз издержек отдельно.
3. Ставки процентов по заемному капиталу и краткосрочным банковским кредитам. Эти проценты выбираются исходя из опыта общения финансового менеджера с банковскими фирмами.
4. Коэффициент дивидендных выплат, который устанавливается в процессе общего корпоративного управления.

Основная цель прогноза отчета о прибыли состоит в том, чтобы оценить объем будущей прибыли предприятия, и какая часть прибыли будет реинвестирована.

Прогноз баланса предприятия на планируемый год прогнозируется при следующих допущениях.

1. Принимается, что все участвующие в производстве активы предприятия изменяются пропорционально объему продаж, если предприятие работает с полной производительностью. Если предприятия не использует свои основные средства на полную мощность, то основные средства изменяются не пропорционально объему продаж. В то же время, денежные средства, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы следует принять изменяющимися пропорционально объему продаж.
2. Задолженности предприятия и собственный капитал должны увеличиваться в случае роста величины активов. Этот рост происходит не автоматически. Необходимо

специальное решение финансового менеджера о дополнительных источниках финансирования.

3. Отдельные обязательства, такие как кредиторская задолженность и начисленные обязательства, изменяются пропорционально объему продаж спонтанно, так рост продаж приводит к увеличению масштаба деятельности предприятия, связанной с закупками сырья и материалов и с использованием работников. Увеличение величины нераспределенной прибыли, как дополнительный источник финансирования, оценивается с помощью прогнозного отчета о прибыли.
4. Разница между спрогнозированным объемом активов и спрогнозированным объемом задолженностей и капитала представляет собой искомый объем дополнительного финансирования.
5. Эта разница должна быть покрыта за счет статьи задолженностей (банковская ссуда, векселя к оплате, долгосрочный банковский кредит, объем эмиссии облигаций предприятия) и капитала. Решение о распределении дополнительных потребностей по отдельным категориям есть прерогатива финансового директора.

Принятие решения об источниках дополнительного финансирования – это процедура выбора между собственными и заемными средствами.

К собственным средствам относят:

- акционерный капитал;
- нераспределенная прибыль;

К заемным средствам относятся

- банковская ссуда,
- кредитные ценные бумаги (векселя),
- торговый кредит,
- толлинг (давальческое сырье),
- просроченная задолженность поставщикам,
- факторинг (продажа дебиторской задолженности).

Решения об источниках принимаются на основе условий финансирования, состояния компании и состояния финансового рынка.

Анализ основных финансовых показателей. Финансовые показатели рассчитываются, чтобы контролировать и балансировать пропорции собственных и заемных средств, а так же определять эффективность выбранных источников финансирования и их влияние на эффективность деятельности компании в целом. Если обнаруживается, что

предприятие имеет финансовые показатели ниже уровня средних по отрасли, то это должно восприниматься как неудовлетворительное планирование деятельности предприятия.

Все особенности метода прогнозных финансовых отчетов рассмотрены ниже подробно с помощью конкретного примера.

Пусть акционерная компания "JVI" планирует в следующем году такие показатели, представленные в табл. 10.

Табл. 10. Исходные данные для финансового планирования компании "JVI"

Увеличение продаж (%)	10%
Степень загрузки оборудования	1
Коэффициент дивидендных выплат в текущем году	1.2
Коэффициент роста дивидендов	8.5%
Коэффициент дивидендных выплат в следующем году	1.3
Количество акций в обращении	50,000,000
Рыночная стоимость акций	23
Ставка налога на прибыль	30%
Процентная ставка по краткосрочному займу	20%
Процентная ставка по долгосрочному займу	26%

В соответствии с первым шагом процедуры метода составляем отчет о прибыли. В табл. 11 приведен формат отчета о прибыли, который соответствует рассматриваемому методу. На данном этапе мы рассмотрим только первые три колонки табл. 11, которые соответствуют первому приближению.

Табл. 11. Отчет о прибыли компании "JVI" (в миллионах грн.)

	XX год	1 прибл.	Поправ ка	2 прибл.	Попра вка	3 прибл.	Поправк а	4 прибл.
Выручка	3,000.00	3,300.0 0	0	3,300.0 0		3,300.0 0		3,300.0 0
Себестоимость (без амортизации)	2,616.00	2,877.6 0	0	2,877.6 0		2,877.6 0		2,877.6 0
Амортизация	100.00	110.00	0	110.00		110.00		110.00
Операционная прибыль	284.00	312.40	0	312.40		312.40		312.40
Процентные платежи	87.90	87.90	10.91	98.81	1.19	99.99	0.129	100.12
Прибыль до выплаты налога	196.10	224.50		213.59		212.41		212.28

Налог на прибыль	58.83	67.35		64.08		63.72		63.68
Чистая прибыль	137.27	157.15		149.51		148.68		148.59
Привилегированные дивиденды	4.00	4.00		4.00		4.00		4.00
Прибыль в распоряжении владельцев	133.27	153.15		145.51		144.68		144.59
Обыкновенные дивиденды	60.00	65.00	2.68	67.68	0.29	67.97	0.0317	68.00
Добавка к нераспределенной прибыли	73.27	88.15		77.83		76.71		76.59

Все начальные статьи отчета о прибыли (выручка, себестоимость без амортизации и амортизация) в соответствии со сделанными допущениями возросли на 10%. В то же время величина процентных платежей осталась без изменения, так как не было сделано ни какого допущения об объемах дополнительного заемного финансирования. Все остальные статьи отчета о прибыли получают расчетным путем. Сумма обыкновенных дивидендов рассчитывается исходя из предположения о росте дивидендных выплат. Конечным результатом расчета первого приближения является величина добавки к нераспределенной прибыли предприятия в объеме 88.15 млн. грн.

Имея отчет о прибыли, мы можем составить баланс предприятия (см. табл. 12).

Табл. 12. Баланс компании "JVI" (в миллионах грн.)

Баланс	XX год	1 прибрл.	Поправ ка	2 прибрл.	Попра вка	3 прибрл.	Попра вка	4 прибрл.
Денежные средства	50.00	55.00		55.00		55.00		55.00
Дебиторская задолженность	335.00	368.50		368.50		368.50		368.50
ТМС	620.00	682.00		682.00		682.00		682.00
<i>Оборотные средства, всего</i>	1,005.00	1,105.50		1,105.50		1,105.50		1,105.50
Основные средство, нетто	1,025.00	1,127.50		1,127.50		1,127.50		1,127.50
<i>Активы, всего</i>	2,030.00	2,233.00		2,233.00		2,233.00		2,233.00
Кредиторская задолженность	85.00	93.50		93.50		93.50		93.50

Начисленные обязательства	115.00	126.50		126.50		126.50		126.50
Краткосрочные займы	115.00	115.00	23.71	138.71	2.58	141.29	0.28	141.57
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	315.00	335.00		358.71		361.29		361.57
Долгосрочные кредиты	749.00	749.00	23.71	772.71	2.58	775.29	0.28	775.57
<i>Задолженности, всего</i>	1,064.00	1,084.00		1,131.42		1,136.58		1,137.14
Привилегированные акции	40.00	40.00		40.00		40.00		40.00
Обыкновенные акции	130.00	130.00	47.42	177.42	5.16	182.58	0.56	183.14
Нераспределенная прибыль	796.00	884.15		873.83		872.71		872.59
<i>Собственный капитал, всего</i>	926.00	1,014.15		1,051.26		1,055.30		1,055.73
<i>Задолженности и капитал, всего</i>	2,030.00	2,138.15		2,222.68		2,231.88		2,232.88
Дополнительное финансирование		94.85		10.32		1.12		0.12

По-прежнему будем рассматривать только первое приближение. Согласно сделанным допущениям, денежные средства, дебиторская задолженность и товарно-материальные средства увеличиваются на 10%. Поскольку основные средства в прошлом году эксплуатировались на полную мощность, объем основных средств также увеличивается на 10%. В составе пассивов предприятия спонтанно на 10% увеличились кредиторская задолженность и начисленные обязательства. Кроме того, величина нераспределенной прибыли, как это следует из отчета о прибыли, возросла на 88.15 млн. грн. В итоге получилось, что суммарная «невязка» активов и пассивов составляет 95.85 млн. грн. Это и есть объем дополнительного финансирования, оцененный в первом приближении.

Теперь финансовый менеджер должен принять решение, из каких источников он будет финансировать эти дополнительные потребности. Вариант такого финансирования представлен в табл. 13.

Табл. 13. Структура дополнительного финансирования компании "JVI"

<i>Источники финансирования</i>	<i>%</i>	<i>Млн. грн.</i>
Краткосрочные займы	25%	23.71
Долгосрочные кредиты	25%	23.71
Обыкновенные акции	50%	47.42
Всего:	100%	94.85

Это решение не проходит бесследно для процедуры прогнозирования. Дополнительное финансирование изменяет некоторые статьи отчета о прибыли и баланса. Рассчитаем финансовые поправки, которые учитываются при втором приближении отчета о прибыли и баланса:

- **дополнительные проценты по краткосрочному кредиту**
 $23,710,000 (20\%) = 4,742,000;$
- дополнительные проценты по долгосрочному кредиту
 $23,710,000 (26\%) = 6,164,600;$
- всего 10,906,6000;
- дополнительное количество акций
 $47,420,000/23=2,061,740;$
- дополнительные дивидендные платежи
 $2,061,740 \times 1.30 \text{ грн.} = 2,680,261 \text{ грн.}$

Эти финансовые поправки вставляем в отчет о прибыли (см. табл. 11), что немедленно создает нам второе приближение отчета о прибыли. Во втором приближении отличаются процентные платежи и дивидендные выплаты, что влечет за собой изменение в добавке к нераспределенной прибыли. Во втором приближении она составляет 77.83 млн. грн.

Аналогичные изменения делаются в прогнозном балансе предприятия в табл. 12, причем в качестве финансовых поправок появляются объемы дополнительного финансирования (краткосрочные займы, долгосрочные кредиты и обыкновенные акции). Кроме того, величина нераспределенной прибыли рассчитывается путем добавления к начальному значению 796.00 млн. грн. добавки 77.83 млн. грн. В итоге, величина «невязки» активов и пассивов баланса становится равной 10.32 млн. грн. Напомним, что эта «невязка» трактуется как объем дополнительного финансирования. Поэтому процедуру принятия решения в отношении дополнительного финансирования следует повторить, разделив 10.32 млн. грн. на три части согласно принятому ранее принципу.

В табл. 14 приведены величины «невязок» и распределение дополнительного финансирования для четырех приближений. Расчеты для всех остальных приближений полностью повторяют расчеты первого и второго приближения. Для выполнения этих расчетов рекомендуется использовать электронные таблицы Excel.

Сколько необходимо сделать таких приближений? Критерий остановки процедуры вычислений – это сумма невязки. Представляется, что если она составляет менее 0.01% от суммы активов, то процесс последовательных расчетов можно прекращать, что и было сделано в настоящем примере. При достижении незначительной разницы активов и пассивов рекомендуется подкорректировать текущие активы компании.

Табл. 14. Структура дополнительного финансирования компании "JVI"

	Структура финансиро вания	1 приближен ие	2 приближен ие	3 приближен ие	4 приближен ие
Краткосрочные займы	25%	23.71	2.58	0.28	0.03
Долгосрочные кредиты	25%	23.71	2.58	0.28	0.03
Обыкновенные акции	50%	47.42	5.16	0.56	0.06
Всего	100%	94.85	10.32	1.12	0.12

В окончательно виде структура дополнительного финансирования выглядит следующим образом:

Краткосрочные займы -	26.60 млн. грн.
Долгосрочные кредиты -	26.60 млн. грн.
Обыкновенные акции -	53.20 млн. грн.
Всего -	106.40 млн. грн.

На завершающей стадии процесса планирования производится расчет основных финансовых коэффициентов и их сравнение с аналогичными показателями текущего периода и средними по отрасли. Такое сравнение проведено в табл. 15.

Таблица 15. Финансовые показатели компании "JVI"

Финансовый показатель	XX	XY	Средний по отрасли
Коэффициент текущей ликвидности	3.19	3.06	4.2
Оборачиваемость ТМС (циклы)	4.22	4.22	9.0

Средний период погашения дебиторской задолженности (дни)	40.76	40.76	36.0
Оборачиваемость активов (циклы)	1.48	1.48	1.8
Отношение долга к капиталу	52.41%	50.93%	40.0%
Прибыльность продаж	4.58%	4.50%	5.0%
ROA	9.79%	9.79%	9.0%
ROE	14.82%	14.07%	15.0%

Как видно из результатов анализа таблицы, предприятие имеет достаточно высокие показатели прибыльности. В то же время, показатели оборачиваемости существенно хуже. Такой вывод не должен носить формальный характер. Финансовый менеджер должен задать себе вопрос, к чему приведет улучшение позиции предприятия в части оборачиваемости. Такую оценку сделать нетрудно. Попытаемся оценить эффект того, что предприятие сможет улучшить оборачиваемость дебиторской задолженности и снизить период оборачиваемости до среднего по отрасли значения, т.е. до 36 дней. Рассчитаем, какой объем дебиторской задолженности должен соответствовать такому показателю оборачиваемости:

$$\frac{3,300}{(365/36)} = 325.5 \text{ млн. грн.}$$

Объем дебиторской задолженности в балансе предприятия составляет 368.5 млн. грн. Таким образом, если предприятие улучшит оборачиваемость дебиторской задолженности до уровня средней по отрасли, то это избавит ее от необходимости искать дополнительное финансирование на сумму 43 млн. грн., что составляет около 40% от общей потребности в дополнительном финансировании.

4. Бюджет предприятия и процесс разработки бюджета

4.1. Структура бюджета предприятия

Бюджетирование - это процесс планирования будущей деятельности предприятия, результаты которого оформляются системой бюджетов.

Обычно создание бюджетов осуществляется в рамках оперативного планирования. Исходя из стратегических целей фирмы, бюджеты решают задачи распределения экономических ресурсов, находящихся в распоряжении организации. Разработка бюджетов придает количественную определенность выбранным перспективам существования фирмы.

К числу основных задач бюджетирования относится следующее:

- обеспечение текущего планирования;
- обеспечения координации, кооперации и коммуникации подразделений предприятия;
- обоснование затрат предприятия;
- создание базы для оценки и контроля планов предприятия;
- исполнение требований законов и контрактов.

Выгоды качественного составления бюджетов и контроля за их исполнением с избытком окупают затраты на их внедрение и разработку. Безусловно, очень многое зависит от специфики деятельности предприятия, но даже небольшим фирмам рекомендуется применение бюджетирования (например, в сокращенном варианте).

Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Опыт автора доказывает, что, как правило, самым трудным в бюджетировании является этап его внедрения на предприятие. Приватизированные предприятия получили в наследство огромный опыт составления документов, ненужных предприятию в рыночной экономике. Поэтому принципиально важным является решение высшего менеджмента о внедрении бюджетирования в новом реальном масштабе ценностей. И с этого момента по существу начинается серьезная работа, основные этапы которой состоят в следующем:

- изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;
- поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;

- разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены планом внедрения);
- пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;
- создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;
- создание новых или реорганизация старых подразделений для осуществления процесса бюджетирования;
- разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на внутренней сети предприятия;
- обучение персонала.

Трудоемкий процесс внедрения системы бюджетирования может длиться месяцами и даже годами. Помимо временных затрат он требует наличия высококвалифицированных специалистов в области бюджетирования и компьютерной техники. Как правило, украинские предприятия не в силах самостоятельно провести эти работы, привлечение консалтинговой фирмы обходится дешевле и значительно надежней.

Теперь перейдем к процессу бюджетирования как таковому.

Бюджеты составляются как для структурных подразделений, так и для компании в целом. Бюджеты подразделений сводятся в единый бюджет предприятия называемый основным или головным. Американские финансовые менеджеры говорят Master Budget.

С точки зрения последовательности подготовки документов для составления основного бюджета выделяют две составных части бюджетирования, каждая из которых является законченным этапом планирования:

- 1) Подготовка операционного бюджета;
- 2) Подготовка финансового бюджета.

Перечень операционных бюджетов, как правило, исчерпывается следующим списком:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;

- прогнозный отчет о прибыли.

К числу финансовых бюджетов относятся

- инвестиционный бюджет;
- бюджет денежных средств;
- прогнозный баланс.

Последовательность формирования основного бюджета удобно представить в виде блок-схемы (рис. 3). Данная блок-схема не отражает всех возможных взаимосвязей между бюджетами, но описывает логическую последовательность процесса бюджетирования.

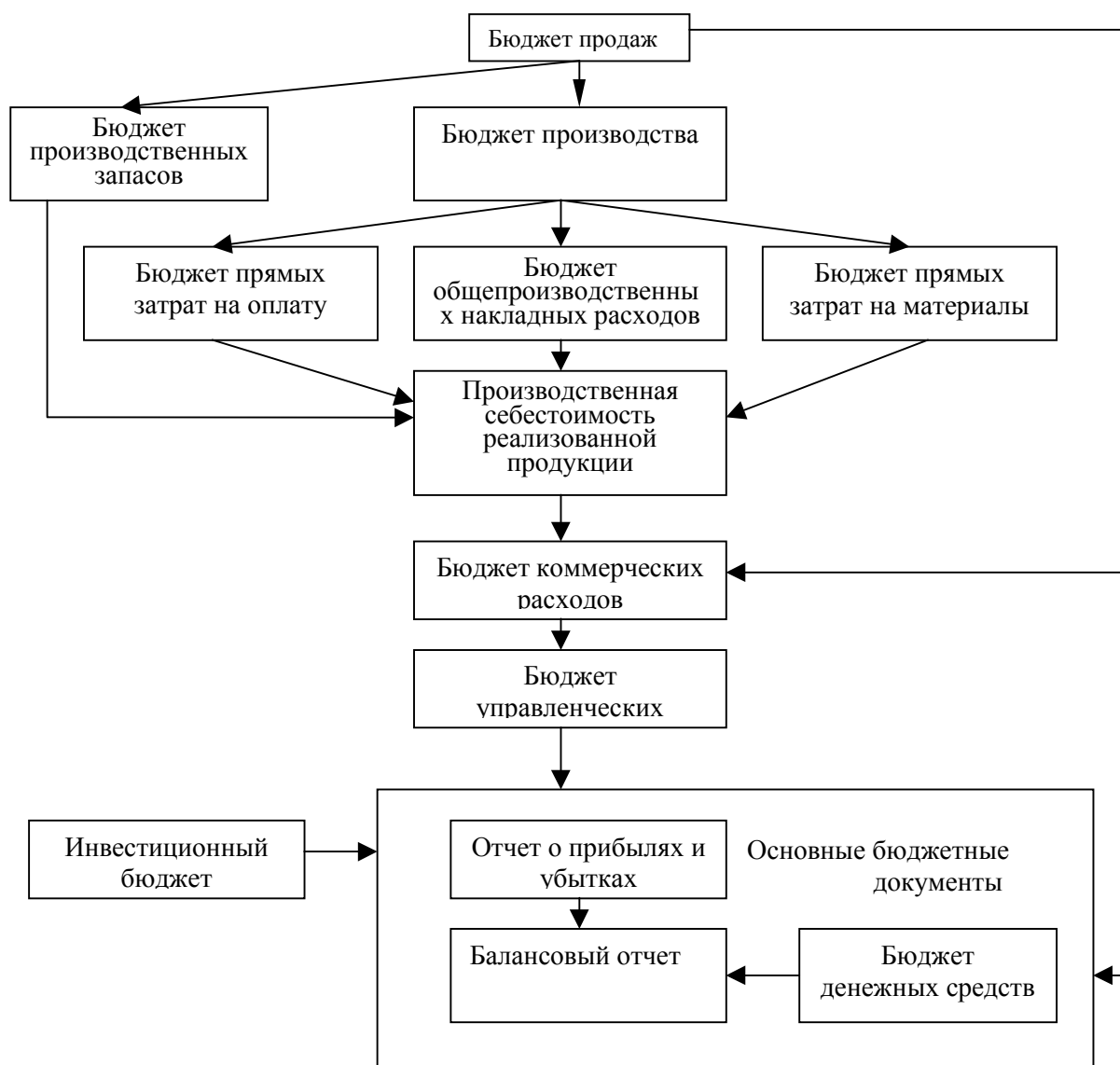


Рис. 3. Блок-схема формирования основного бюджета

Прежде, чем приступать к изучению методики подготовки основного бюджета, рассмотрим некоторые аспекты философии бюджетирования:

- 1) Бюджеты могут быть недостижимыми, если недостижимы поставленные маркетинговые и производственные цели.
- 2) Бюджеты могут быть неприемлемыми, если условия достижимости целей невыгодны для предприятия.
- 3) Эффективность принятых бюджетов оценивают в процессе диагностики состояния предприятия.
- 4) При составлении бюджетов следует опираться на документы, по форме и структуре приближенные к документам бухгалтерской отчетности.
- 5) Производить бюджетирование без применения вычислительных средств (локальной компьютерной сети) и соответствующего программного обеспечения **невозможно** в реальном масштабе времени и ценности.

Несколько слов в отношении временного характера бюджета. Традиционным считается разбиение года на 12 месяцев и составление всех бюджетных таблиц для каждого месяца в отдельности. Необходимо сознавать, что в этом случае целый месяц представляется одной точкой времени. Зачастую это не устраивает финансового менеджера, и он стремится производить дальнейшее более детальное бюджетирование с разбивкой месяца на недели или на декады. Такой случай можно считать идеальным. Главная проблема его практической реализации – это оперативное обеспечение процесса бюджетирования исходными данными. Практическая истина здесь очень проста: запрограммировать процесс планирования – это только часть задачи. Гораздо сложнее обеспечить информационную поддержку этому процессу в реальном масштабе времени.

В дальнейшем последовательно дадим краткую характеристику каждому из частных бюджетов в общей системе процесса бюджетирования.

4.2. Характеристика частных бюджетов предприятия

Процесс бюджетирования начинается с составления бюджета продаж.

Бюджет продаж – операционный бюджет, содержащий информацию о запланированном объеме продаж, цене и ожидаемом доходе от реализации каждого вида продукции. Роль этого бюджета настолько велика, что приводит к необходимости создания отдельного подразделения со своей инфраструктурой, качественно и постоянно занимающегося изучением рынка, анализом портфеля продукции и т.д. Как правило, это отдел маркетинга. Качество составления бюджета продаж непосредственным образом влияет на процесс бюджетирования и успешную работу компании.

При составлении бюджета продаж нужно ответить на следующие вопросы:

- какую продукцию выпускать;
- в каких объемах она будет реализована (с разбивкой на определенные промежутки времени);
- какую установить цену продукции;
- какой процент продаж будет оплачен в текущем месяце, какой в следующем, стоит ли планировать безнадежную задолженность.

В общем случае компания в текущем периоде уже выпускает несколько видов продукции. Подчиняясь стратегическому плану компании, отдел маркетинга оценивает хозяйственный портфель и выдвигает прогнозы относительно жизнеспособности и объемов реализации того или иного вида продукции.

На объем реализации продукции влияют следующие факторы:

- макроэкономические показатели текущего и перспективного состояния страны (средний уровень заработной платы, темп роста производства продукции по отраслям, уровень безработицы и т.д.);
- долгосрочные тенденции продаж для различных товаров;
- ценовая политика, качество продукции, сервис;
- конкуренция;
- сезонные колебания;
- объем продаж предшествующих периодов;
- производственные мощности предприятия;
- относительная прибыльность продукции;
- масштаб рекламной кампании.

Вопросы о стратегиях и тактиках установления цен на продукцию широко освещены в литературе. Выбор наиболее приемлемого из возможных вариантов осуществляется на основе анализа рынка, целей и состояния компании.

Переходя к вопросу об оплате реализованной продукции, отмечаем, что вся реализованная покупателям продукция может быть оплачена следующими видами платежей: предоплата, оплата по факту получения продукции и продажа товара в кредит, т.е. с временной отсрочкой платежа. Лучшим вариантом прогнозирования характера оплаты продукции является совокупная работа по статистическому анализу опыта компании, сортировке всех существующих контрактов по признаку срока оплаты продукции, оценка степени выполнения покупателями своих обязательств и выдача результата в следующем виде (табл. 16).

Табл. 16. Коэффициенты относительной оплаты продукции

	1 период	2 период	...	N период
Предоплата (оплата в месяце предыдущем отгрузке)	7 %	5%	...	0%
Оплата в месяце отгрузки	65%	75%	...	80%
Оплата в следующем за отгрузкой месяце	25%	15%	...	17%
Безнадежная задолженность	3%	5%	...	3%

В целом к бюджету продаж предъявляются следующие требования:

- бюджет должен отражать, по крайней мере, месячный или квартальный объем продаж в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет составляется с учетом спроса на продукцию, географии продаж, категорий покупателей, сезонных факторов;
- бюджет включает в себя ожидаемый денежный поток от продаж, который в дальнейшем будет включен в доходную часть бюджета потоков денежных средств;
- в процессе прогноза денежных потоков от продаж необходимо учитывать коэффициенты инкассации, которые показывают, какая часть продукции оплачена в месяц отгрузки, в следующий месяц, безнадежный долг (как это показано в табл. 16).

Одновременно с бюджетом продаж целесообразно составлять бюджет коммерческих расходов, хотя на блок-схеме составления основного бюджета он находится ближе к отчету о прибылях и убытках. Во-первых, бюджет коммерческих расходов непосредственно связан с бюджетом продаж; во-вторых, коммерческие расходы планируются теми же подразделениями.

Чтобы отдел маркетинга качественно выполнил свою работу по составлению бюджета продаж и коммерческих расходов, необходимо учитывать следующее:

- расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж;
- не следует ожидать повышения объема продаж, одновременно планируя снижение финансирования мероприятий по стимулированию сбыта;
- большинство затрат на сбыт планируется в процентном отношении к объему реализации – величина этого отношения зависит от стадии жизненного цикла товара;
- коммерческие расходы могут группироваться по многим критериям в зависимости от сегментации рынка;

- значительную часть затрат на сбыт составляют затраты на продвижения товара - это определяет приоритеты в управлении коммерческими расходами;
- в бюджет коммерческих расходов включают расходы по хранению, страховке и складированию продукции.

Бюджет производства – это производственная программа, которая определяет запланированные номенклатуру и объем производства в бюджетном периоде (в натуральных показателях).

Он опирается на бюджет продаж, учитывает производственные мощности, увеличение или уменьшение запасов, а также величину внешних закупок. Для расчета объема товаров, которые должны быть произведены, используется следующая универсальная формула:

$$\text{ТМС готовой продукции на начало периода} + \text{Планируемый объем производства продукции} = \\ = \text{Планируемый объем продаж} + \text{ТМС готовой продукции на конец периода.}$$

Необходимый объем выпуска продукции определяется, таким образом, как планируемый объем продаж плюс желаемый запас продукции на конец периода минус запасы готовой продукции на начало периода. Сложным моментом является определение оптимального запаса продукции на конец периода. С одной стороны, большой запас продукции поможет отреагировать на непредвиденные скачки спроса и перебои с поставкой сырья, с другой стороны деньги, вложенные в запасы, не приносят дохода.

Как правило, запас готовой продукции на конец периода выражают в процентах относительно продаж следующего периода. Эта величина должна учитывать погрешность прогноза объема продаж и историю отношений с покупателями.

Одновременно с бюджетом производства следует составлять **бюджет производственных запасов**. Он должен отражать планируемые уровни запасов сырья, материалов и готовой продукции. Бюджет подготавливается в стоимостном выражении и призван количественно представить опасения снабженцев предприятия относительно перебоев в поставках сырья, неточности прогноза продаж и др. Информация бюджета производственных запасов используется также при составлении прогнозного баланса и отчета о прибылях и убытках.

Бюджет прямых затрат на материалы – это количественное выражение планов относительно прямых затрат компании на использование и приобретение основных видов сырья и материалов. Механизм составления широко применяется украинскими

предприятиями, но качество составления оставляет желать лучшего (завышение расходных коэффициентов и т.д.).

Методика составления исходит из следующего:

- все затраты подразделяются на прямые и косвенные;
- прямые затраты на сырье и материалы – затраты на сырье и материалы, из которых производится конечный продукт;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется на основе производственного бюджета и бюджета продаж;
- объем закупок сырья и материалов рассчитывается как объем использования плюс запасы на конец периода и минус запасы на начало периода;
- бюджет прямых затрат на материалы составляется с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности на материалы.

В дополнение к бюджету прямых затрат на материалы составляют график оплаты приобретенных материалов.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – это количественное выражение планов относительно затрат компании на оплату труда основного производственного персонала.

При подготовке бюджета прямых затрат на оплату труда учитывают:

- он составляется исходя из бюджета производства, данных о производительности труда и ставок оплаты труда основного производственного персонала;
- в бюджете прямых затрат на оплату труда выделяют фиксированную и сдельную часть оплаты труда.

Если на предприятии накопилась задолженность по оплате труда или предприятие подозревает, что не сможет выплачивать заработную плату в установленные сроки, то дополнительно к бюджету прямых затрат на оплату труда составляется график погашения задолженности по заработной плате. Этот график составляется по тому же принципу, что и график оплаты приобретенных сырья и материалов.

Бюджет производственных накладных затрат – это количественное выражение планов относительно всех затрат компании, связанных с производством продукции за исключением прямых затрат на материалы и оплату труда.

Производственные накладные расходы включают в себя постоянную и переменную части. Постоянная часть (амортизация, текущий ремонт и т.д.) планируется в зависимости от реальных потребностей производства, а переменная часть использует подход, основанный на нормативах. Под нормативом понимается сумма затрат на единицу базового показателя. Для оценки нормативов затрат используют различные базовые показатели. Расчет нормативов

производится на основе данных предшествующих периодов с возможными корректировками на инфляцию и некоторые конъюнктурные факторы.

Бюджет управленческих расходов – это плановый документ, в котором приведены расходы на мероприятия, непосредственно не связанные с производством и сбытом продукции.

К управленческим расходам относят затраты на содержание отдела кадров, отдела АСУ, ОТиЗ, отопление и освещение помещений непромышленного назначения, услуги связи, налоги, проценты по полученным кредитам и т.д. Большинство управленческих расходов носит постоянный характер, переменная часть планируется с помощью норматива, в котором роль базового показателя, как правило, играет объем проданных товаров (в натуральном или денежном выражении).

Составив описанные выше предварительные бюджеты, можно приступить к формированию основного финансового бюджета, которое начинается с формирования прогнозного отчета о прибылях и убытках компании.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках – это форма финансовой отчетности, составленная до начала планового периода, которая отражает результаты планируемой деятельности. Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется для того, чтобы определить и учесть выплату налога на прибыль в оттоке денежных средств в бюджете денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках составляется на основе данных, содержащихся в бюджетах продаж, себестоимости реализованной продукции и текущих расходов. При этом добавляется информация о прочих прибылях, прочих расходах и величине налога на прибыль.

Наиболее ответственным этапом здесь является оценка себестоимости. Для того, чтобы сделать процесс оценки себестоимости адекватным процессу оперативного финансового планирования, необходимо построить модель себестоимости, с помощью которой происходит автоматический пересчет себестоимости в зависимости от изменения факторов потребления ресурсов и цен. Вся совокупность потребляемых предприятием ресурсов представляется в виде стандартного набора, который может расширяться в зависимости от планов освоения предприятием новых видов продукции. Для каждого вида ресурса устанавливается расходный коэффициент c_{ik} , который определяет потребление i -го ресурса k -ым продуктом. Помимо этого оценивается цена каждого i -го ресурса p_i . Модель оценки себестоимости наглядно можно представить в виде двух следующих таблиц.

Табл. 17. Модель оценки себестоимости в виде расходных коэффициентов

	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3	...	Продукт N
Ресурс 1	C_{11}	C_{12}	C_{13}		C_{1N}
Ресурс 2	C_{21}	C_{22}	C_{23}		C_{2N}
...					
Ресурс M	C_{M1}	C_{M2}	C_{M3}		C_{MN}

Табл. 18. Модель оценки себестоимости в виде цен ресурсов

	Ресурс 1	Ресурс 2	Ресурс 3	...	Ресурс M
Цена ресурса	p_1	p_2	p_3		p_N

С помощью представленных в табл. 17 и 18 данных расчет себестоимости производится с помощью следующей простой формулы:

$$S_k = p_k \cdot c_{1k} + p_k \cdot c_{2k} + \dots + p_k \cdot c_{Mk}.$$

Плановый отчет о прибылях и убытках содержит в сжатой форме прогноз всех прибыльных операций предприятия и тем самым позволяет менеджерам проследить влияние индивидуальных смет на годовую смету прибылей. Если сметная чистая прибыль необычно мала по сравнению с объемом продаж или собственным капиталом, необходимы дополнительный анализ всех составляющих сметы и ее пересмотр.

Следующим шагом, одним из самых важных и сложных шагов в бюджетировании, является составление бюджета денежных средств.

Бюджет денежных средств – это плановый документ, отражающий будущие платежи и поступление денег. Приход классифицируется по источнику поступления средств, а расход — по направлениям использования. Ожидаемое сальдо денежных средств на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств, которая должна постоянно поддерживаться (размеры минимальной суммы определяются менеджерами предприятия). Разность представляет собой либо неизрасходованный излишек денег, либо недостаток денежных средств.

Минимальная денежная сумма представляет собой своего рода буфер, который позволяет спасти положение при ошибках в управлении движением наличных средств и в случае непредвиденных обстоятельств. Эта минимальная сумма денежных средств не является фиксированной. Как правило, она будет несколько больше в течение периодов высокой деловой активности, чем во время спада. Кроме того, для повышения эффек-

тивности управления денежными средствами значительная часть указанной суммы может находиться на депозитных счетах.

Бюджет денежных средств составляют отдельно по трем видам деятельности: основной, инвестиционной и финансовой. Такое разделение очень удобно и наглядно представляет денежные потоки.

Данные по бюджету продаж, различным бюджетам производственных и текущих расходов, а также по бюджету капитальных затрат отражаются в бюджете денежных средств. Во внимание также должны быть приняты выплаты дивидендов, планы финансирования за счет собственных средств или долгосрочных кредитов, а также другие проекты, требующие денежных расходов.

На заключительном этапе процесса бюджетирования составляется прогнозный баланс.

Прогнозный баланс – это форма финансовой отчетности, которая содержит информацию о будущем состоянии предприятия на конец прогнозируемого периода.

Прогнозный баланс помогает вскрыть отдельные неблагоприятные финансовые проблемы, решением которых руководство заниматься не планировало (например, снижение ликвидности предприятия). Прогнозный баланс позволяет выполнять расчеты различных финансовых показателей. Наконец, прогнозный баланс служит в качестве контроля всех остальных бюджетов на предстоящий период – действительно, если все бюджеты составлены методически правильно, баланс должен «сойтись», т.е. сумма активов должна равняться сумме обязательств предприятия и его собственного капитала.

5. Технология составления бюджета предприятия

Технология составления бюджета предприятия демонстрируется ниже с помощью очень простого примера, который описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. В качестве упрощающих факторов принята следующая система допущений:

- бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы,
- предприятие производит и продает один вид продукта,
- предприятие не является плательщиком налога на добавленную стоимость,
- все непрямые налоги, которые включаются в валовые издержки, автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями),
- налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме – прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

Отметим, что такие упрощения не носят принципиальный характер, а служат исключительно целям обеспечения простоты и наглядности технологии бюджетирования.

Итак, пусть на предприятии начата подготовка краткосрочного финансового плана на следующий плановый год. В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта.

Совокупность собранной информации представлена ниже. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве первого блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен:

Прогноз сбыта и цен	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Ожидаемый объем	10,000	30,000	40,000	20,000
Ожидаемая цена единицы продукции (грн.)	20.00	20.00	20.00	20.00

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме

3,000 единиц продукции. Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 60 коп. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7,500 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные в конкретном квартале, составляет 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале. Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0.8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7.50 грн.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива 2 грн. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 60,600 грн. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 15,000 грн.

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей – переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 1.80 грн. на единицу проданного товара. Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат приведены ниже:

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4
Реклама	40,000	40,000	40,000	40,000
Зарплата управляющих	35,000	35,000	35,000	35,000
Страховка		1,900	37,750	
Налог на недвижимость				18,150

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 30,000 грн. в первом квартале и 20,000 грн. – во втором квартале.

Планируемая к выплате сумма дивидендов составляет 40,000 в год, равномерно распределенные по кварталам. Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 10% годовых. Причем выплата процентов производится одновременно с частичным погашением основной суммы долга при начислении процента только на погашаемую часть ссуды.

Дополнительно примем, что ставка налога на прибыль составляет 30%.

Состояние активов и пассивов предприятия на начало планового периода представлено в виде баланса (см. табл. 19).

Табл. 19. Начальный баланс предприятия

Активы:		
<i>Оборотные активы:</i>		
Денежные средства	42,500	
Счета дебиторов	90,000	
Запасы сырья	4,200	7,000 кг
Запасы готовой продукции	26,000	2000 штук
Всего оборотные активы	162,700	
<i>Основные средства</i>		
Земля	80,000	
Сооружения и оборудование	700,000	
Накопленная амортизация	(292,000)	
Сооружения и оборудования нетто	408,000	
Итого активы	650,700	
<i>Обязательства:</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25,800	
<i>Акционерный капитал:</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175,000	
Нераспределенная прибыль	449,900	
Всего акционерный капитал	624,900	
Итого обязательства и капитал	650,700	

Проверка баланса

ОК

На основании приведенных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия.

Рассчитываемая система бюджетов включает:

1. Бюджет продаж.
2. План производства продукции (компания производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.

6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Плановый отчет о прибыли.
9. Бюджет денежных средств.
10. Плановый баланс.

Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя. Данный бюджет составляется с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации. Для рассматриваемого примера бюджет продаж представлен в табл. 20.

Табл. 20. Бюджет продаж предприятия и график поступления денег (грн.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Ожидаемая цена единицы продукции	20.00	20.00	20.00	20.00	
Выручка за реализованную продукцию	200,000	600,000	800,000	400,000	2,000,000

<i>График поступления денежных средств</i>					
Счета дебиторов на начало года	90,000				90,000
Приток денег от продаж 1 кв.	140,000	60,000			200,000
Приток денег от продаж 2 кв.		420,000	180,000		600,000
Приток денег от продаж 3 кв.			560,000	240,000	800,000
Приток денег от продаж 4 кв.				280,000	280,000
Итого поступление денег	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000

Первые две строки табл. 20 просто переписываются из исходных данных. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

В первом периоде предприятие планирует получить деньги по счетам дебиторов в размере 90,000 грн. Это значение берется из начального баланса предприятия. Дополнительно, в первом периоде предприятие получает деньгами 70% выручки первого периода в объеме 200,000 грн., что составляет 140,000 грн. В итоге, ожидаемая сумма поступлений в первом периоде составляет 230,000 грн. Во втором периоде предприятие ожидает получить 30% от выручки первого квартала и 70% процентов от выручки второго периода. В сумме это составляет 480,000 грн. Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели бюджета. В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в

плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет 120,000 грн. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.

План производства продукции составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе. План производства помещен в табл. 21. Рассмотрим план производства на первый период. Предприятие планирует продать 10,000 единиц продукции. Для обеспечения бесперебойного снабжения готовой продукцией предприятие планирует остаток продукции на конец первого периода в объеме 20% от объема реализации второго периода (см. исходные данные), что составляет 6,000 штук. Таким образом, требуемый объем продукции составляет 16,000 штук. Но на начало первого периода на складе имеется 2,000 единиц готовой продукции. Следовательно, объем производства первого периода должен составить $16,000 - 2,000 = 14,000$ изделий.

Табл. 21. План производства продукции

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Запасы на конец квартала (шт.)	6,000	8,000	4,000	3,000	3,000
Требуемый объем продукции (шт.)	16,000	38,000	44,000	23,000	103,000
Минус запасы на начало периода (шт.)	2,000	6,000	8,000	4,000	2,000
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000

Аналогичным образом рассчитываются все остальные показатели производственного плана. Необходимо лишь подчеркнуть, что планируемые запасы на конец первого периода являются планируемыми запасами начала второго периода. Что касается суммы запасов на конец последнего периода (они же на конец года), то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат состоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок. Данный бюджет представлен в табл. 22.

Табл. 22. Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000
Требуемый объем сырья на ед. прод. (кг)	5	5	5	5	5
Требуемый объем сырья за период (кг)	70,000	160,000	180,000	95,000	505,000

Запасы сырья на конец периода (кг)	16,000	18,000	9,500	7,500	7,500
Общая потребность в материалах (кг)	86,000	178,000	189,500	102,500	512,500
Запасы сырья на начало периода (кг)	7,000	16,000	18,000	9,500	7,000
Закупки материалов (кг)	79,000	162,000	171,500	93,000	505,500
Стоимость закупок материалов (грн.)	47,400	97,200	102,900	55,800	303,300
<i>График денежных выплат</i>					
Счета кредиторов на начало года (грн.)	25,800				25,800
Оплата за материалы 1 квартала (грн.)	23,700	23,700			47,400
Оплата за материалы 2 квартала (грн.)		48,600	48,600		97,200
Оплата за материалы 3 квартала (грн.)			51,450	51,450	102,900
Оплата за материалы 4 квартала (грн.)				27,900	27,900
<i>Платежи всего (грн.)</i>	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг.), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Для обеспечения бесперебойной поставки сырья в производство, финансовый менеджер планирует запас сырья на конец периода в размере 10% от потребности в сырье следующего периода. Для первого квартала это значение составляет $160,000 \times 10\% = 16,000$. Зная потребный объем сырья для выполнения плана первого квартала 70,000 кг., оцениваем общий потребный объем сырья: $70,000 + 16,000 = 86,000$ кг. Но на начало первого квартала на складе имеется 7,000 кг. сырья. Следовательно, закупить следует $86,000 - 7,000 = 79,000$ кг. сырья. Поскольку 1 кг. сырья стоит 60 коп., общая сумма затрат, связанная с приобретением сырья составляет 47,400 грн. Аналогичным образом рассчитываются плановые издержки на сырье для всех остальных периодов. Заметим только, что планируемый объем запасов сырья на конец последнего периода оценивается индивидуально, а не в составе общей процедуры. В нашем случае – это 7,500 кг., приведенные в составе блока исходных данных.

Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года (см. начальный баланс), которая составляет 25,800 грн. В соответствии с договоренностью с поставщиком сырья (см. блок исходных данных) предприятие должно оплатить за поставки сырья первого квартала 50% стоимости закупок, что составляет 23,700

грн. В итоге, в первом квартале планируется заплатить 49,500 грн. Во втором квартале предприятие планирует погасить задолженность по закупке сырья в первом квартале и уплатить 50% стоимости сырья, приобретенного во втором квартале и т.д. При планировании четвертого квартала мы предполагаем кредиторскую задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в четвертом квартале. Эта сумма составляет 27,900 грн. и помещается в итоговом балансе предприятия в статье кредиторская задолженность.

Бюджет затрат на оплату труда основного персонала составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. Как бы сложна ни была система оплаты, ее плановый расчет всегда можно формализовать в виде соответствующих таблиц. В настоящем примере используется простейшая сдельно-повременная система оплаты. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции, который составляет 0.8 часа. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 7.5 грн. за час. В итоге, планируется бюджет времени и денежных затрат на оплату прямого труда, который представлен в табл. 23.

В том случае, когда бюджетирование проводится на более детальном временном базисе, например, каждый месяц, суммы денег, которые учтены как издержки (начислены) и суммы денег, которые будут уплачены, не обязательно совпадают. В частности, если оплата труда производится, например, 10 числа каждого месяца, то сумма заработной платы, которая начисляется в феврале, будет запланирована к выплате в марте.

Табл. 23. Бюджет затрат прямого труда

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Объем производства продукции (шт.)	14,000	32,000	36,000	19,000	101,000
Затраты труда основного персонала (час)	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Итого затраты труда персонала (час)	11,200	25,600	28,800	15,200	80,800
Стоимость одного часа (грн./час)	7.50	7.50	7.50	7.50	7.50
Оплата основного персонала (грн.)	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000

Бюджет производственных накладных затрат составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат есть неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением

соответствующего базового показателя. В рассматриваемом примере в качестве базового показателя использован объем затрат прямого труда. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда - 2 грн. на 1 час работы основного персонала. Это предопределяет состав показателей в таблице бюджета накладных затрат, представленных в табл. 24.

Табл. 24 Бюджет производственных накладных издержек (грн.)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Затраты труда основного персонала (час)	11,200	25,600	28,800	15,200	80,800
Норматив переменных накладных затрат	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Переменные накладные затраты	22,400	51,200	57,600	30,400	161,600
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	60,600	242,400
Итого накладных затрат	83,000	111,800	118,200	91,000	404,000
Амортизация	15,000	15,000	15,000	15,000	60,000
Оплата накладных затрат	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000

Исходя из планируемого объема затрат прямого труда и норматива переменных накладных затрат планируются суммарные переменные накладные издержки. Так, в первом квартале при плане прямого труда 11,200 часов при нормативе 2 грн./час сумма переменных накладных затрат составит 22,400 грн. Постоянные издержки в соответствии с исходными данными составляют 60,600 грн. в месяц. Таким образом, сумма накладных издержек в первом квартале составит по плану 83,000 тыс. грн. Планируя денежную оплату за накладные издержки, из общей суммы накладных издержек следует вычесть величину амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек, т.е. за амортизацию предприятие никому не платит.

Оценка себестоимости продукции необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонент: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки. Расчет себестоимости для рассматриваемого примера продемонстрирован в табл. 25.

Табл. 25. Расчет себестоимости единицы продукции

<i>Статьи</i>	<i>Количество</i>	<i>Затраты</i>	<i>Всего</i>
Затраты на единицу продукции:			
основные материалы (кг)	5	0.60	3.00

затраты прямого труда	0.8	7.50	6.00
накладные затраты	0.8	5.00	4.00
<i>Себестоимость единицы продукции</i>			13.00

Первые две компоненты себестоимости определяются с помощью прямого расчета. В частности, если на единицу продукции приходится 5 кг. сырья по цене 60 коп. за один килограмм, то компонента прямых материалов в себестоимости единицы продукции составляет 3 грн. Для оценки величины накладных издержек в себестоимости единицы продукции следует сначала «привязаться» к какому-либо базовому показателю, а затем рассчитать эту компоненту себестоимости. Поскольку переменные накладные издержки нормировались с помощью затрат прямого труда, суммарные накладные издержки также будем «привязывать» к затратам прямого труда. Необходимо оценить полные, а не только переменные, накладные издержки. Для этого сопоставим общую сумму накладных издержек за год (она была рассчитана в табл. 2 и составляет 404,000 грн.) с общей суммой трудозатрат (80,800, как это следует из табл. 23). Нетрудно установить, что на один час прямого труда приходится $404,000/80,800 = 5$ грн. накладных затрат. А поскольку на единицу продукции тратится 0.8 часа, стоимость накладных затрат в единице продукции составляет $5 \times 0.8 = 4.0$ грн., что и отмечено в табл. 25.

Суммарное значение себестоимости единицы продукции составило по расчету 13 грн. Теперь несложно оценить величину запасов готовой продукции в конечном балансе предприятия. Поскольку финансовый менеджер запланировал 3,000 остатков готовой продукции на конец года, в балансе предприятия на конец года в статье товарно-материальные запасы готовой продукции будет запланировано 39,000 грн.

Бюджет административных и маркетинговых затрат. Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1.80 грн. на единицу проданных товаров. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет буквально так, как они представлены в исходных данных. Окончательный вид бюджета содержится в табл. 26.

Табл. 26. Бюджет административных и маркетинговых издержек

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Ожидаемый объем продаж (шт.)	10,000	30,000	40,000	20,000	100,000
Переменные на единицу продукции (грн.)	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80
<i>Планируемые переменные затраты</i> (грн.)	18,000	54,000	72,000	36,000	180,000
<i>Планируемые постоянные затраты</i>					
Реклама (грн.)	40,000	40,000	40,000	40,000	160,000
Зарплата управляющих (грн.)	35,000	35,000	35,000	35,000	140,000
Страховка (грн.)	-	1,900	37,750	-	39,650
Налог на недвижимость (грн.)	-	-	-	18,150	18,150
Итого постоянных затрат (грн.)	75,000	76,900	112,750	93,150	357,800
Всего планируемы затраты (грн.)	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800

В методическом смысле данный бюджет не вызывает проблем. Сложнее всего обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время, бюджет всего может «не выдержать», говорят «бюджет не резиновый». Методическая проблема состоит в том, как оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Здесь на помощь приходит сценарный анализ, который, исповедуя по существу идеологию гибкого планирования, рассматривает возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии руководства предприятия.

Плановый отчет о прибыли. Ранее отмечались два базиса планирования предприятия: ресурсный базис и денежный базис. В рамках ресурсного базиса происходит планирование прибыли предприятия, наличие которой является необходимым условием способности предприятия генерировать деньги. Отчет о прибыли вставлен в общую систему именно для целей проверки этого необходимого условия. Помимо этого, в отчете о прибыли оценивается величина налога на прибыль, которая затем используется в составе отчета о движении денег. Отчет о прибыли для рассматриваемого примера помещен в табл. 27.

В этом отчете выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год (100,000 единиц продукции) на цену единицы продукции. Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл. 25

себестоимости единицы продукции на суммарный объем проданной продукции. Общие и маркетинговые затраты были рассчитаны в табл. 26.

Табл. 27. Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)

Выручка от реализации продукции	2,000,000
Себестоимость реализованной продукции	1,300,000
Валовая прибыль	700,000
Общие и маркетинговые затраты	537,800
Прибыль до процентов и налога на прибыль	162,200
Проценты за кредит	-
Прибыль до выплаты налогов	162,200
Налог на прибыль	48,660
Чистая прибыль	113,540

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю. Это справедливо, так как в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования предприятия не рассматривались. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 27, следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.

Бюджет денежных средств является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает все «хорошие и плохие новости» предприятия. Хорошие новости – это поступления денег, плохие – уплаты денег. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным. В табл. 28 приведен бюджет денежных средств для рассматриваемого примера. Читателю предоставляется возможность проследить и проверить, как данные каждого отдельного бюджета попадают в итоговый бюджет денежных средств.

Отметим ряд особенностей данного бюджета. Это, во-первых, упрощенный характер схемы уплаты налога на прибыль, принятый в данном примере. Величина налога на прибыль, определенная в рамках планового отчета о прибыли, делится на четыре равные части, каждая часть учитывается в бюджете денежных средств каждого квартала. Усложнить эту схему и сделать ее адекватной реальному состоянию дел не представляется сложным. Этот вопрос рассматривается в рамках анализа деловой ситуации. Во-вторых, заявленный в общей

процедуре бюджетирования инвестиционный бюджет, представлен в табл. 28 одной строкой затрат на покупку оборудования.

28. Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42,500	(74,165)	(128,330)	(14,495)	42,500
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000
Денежные средства в распоряжении	<u>272,500</u>	<u>405,835</u>	<u>611,670</u>	<u>505,505</u>	<u>2,012,500</u>
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200
на оплату труда основного персонала	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000
производственные накладные затраты	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000
затраты на сбыт и управление	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800
налог на прибыль	12,165	12,165	12,165	12,165	48,660
покупка оборудования	30,000	20,000	-	-	50,000
дивиденды	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Всего денежных выплат	346,665	534,165	626,165	420,665	1,927,660
Избыток (дефицит) денег	(74,165)	(128,330)	(14,495)	84,840	84,840

Как видно из анализа данных табл. 28, полученный бюджет является дефицитным. Таким образом, необходимо предусмотреть дополнительные источники финансирования, которые в рамках рассматриваемого примера сводятся к банковскому кредитованию. Технологически, в таблицу бюджета вводится дополнительный блок – «финансирование», в котором финансовый менеджер должен предусмотреть получение кредита и его возврат, а также выплату банку процентного вознаграждения. В табл. 29 приведен бюджет денежных средств, предусматривающий дополнительное финансирование.

Работа финансового менеджера по обоснованию суммы кредитования предусматривает подбор данных в блоке «финансирование» так, чтобы реализовать принцип разумного избытка денежных средств, т.е. планировать денежный счет на некотором

допустимом уровне, который в рамках рассматриваемого примера не должен быть ниже 30,000 грн. Особенностью этой работы является необходимость обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли. Эта необходимость связана с тем, что сумма процентных платежей оценивается в бюджете денежных средств и подставляется в отчет о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор «вручную» сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В табл. 29 и 30 приведены согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств, как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Табл. 29. Плановый отчет о прибыли (окончательный вариант)

Выручка от реализации продукции	2,000,000
Себестоимость реализованной продукции	1,300,000
Валовая прибыль	700,000
Общие и маркетинговые затраты	537,800
Прибыль до процентов и налога на прибыль	162,200
Проценты за кредит	12,250
Прибыль до выплаты налогов	149,950
Налог на прибыль	44,985
Чистая прибыль	104,965

30. Бюджет денежных средств (окончательный вариант)

	Квартал 1	Квартал 2	Квартал 3	Квартал 4	За год
Денежные средства на начало периода	42,500	36,754	33,508	40,761	42,500
<i>Поступление денежных средств</i>					
от потребителей	230,000	480,000	740,000	520,000	1,970,000
Денежные средства в распоряжении	<u>272,500</u>	<u>516,754</u>	<u>773,508</u>	<u>560,761</u>	<u>2,012,500</u>
<i>Расходование денежных средств</i>					
на основные материалы	49,500	72,300	100,050	79,350	301,200
на оплату труда основного персонала	84,000	192,000	216,000	114,000	606,000

производственные накладные затраты	68,000	96,800	103,200	76,000	344,000
затраты на сбыт и управление	93,000	130,900	184,750	129,150	537,800
налог на прибыль	11,246	11,246	11,246	11,246	44,985
покупка оборудования	30,000	20,000	-	-	50,000
дивиденды	10,000	10,000	10,000	10,000	40,000
Всего денежных выплат	345,746	533,246	625,246	419,746	1,923,985
<i>Избыток (дефицит) денег</i>	(73,246)	(16,493)	148,261	141,015	88,515
<i>Финансирование:</i>					
Получение ссуды	110,000	50,000			160,000
Погашение ссуды			(100,000)	(60,000)	(160,000)
Выплата процентов			(7,500)	(4,750)	(12,250)
Итого, денежный поток	110,000	50,000	(107,500)	(64,750)	(12,250)
Денежные средства на конец периода	36,754	33,508	40,761	76,265	76,265

Завершает систему бюджетов **плановый баланс предприятия**. Он представляет собой описания состояния активов и пассивов компании на конец планового периода. Табл. 31 иллюстрирует плановый баланс предприятия.

Табл. 31. Баланс предприятия на начало и конец планового периода

Активы:	1 января	31 декабря
<i>Оборотные активы:</i>		
Денежные средства	42,500	76,265
Счета дебиторов	90,000	120,000
Запасы сырья	4,200	4,500
Запасы готовой продукции	26,000	39,000
Всего оборотные активы	162,700	239,765
<i>Основные средства</i>		
Земля	80,000	80,000
Сооружения и оборудование	700,000	750,000
Накопленная амортизация	(292,000)	(352,000)
Сооружения и оборудования нетто	408,000	398,000
Итого активы	650,700	717,765

<i>Обязательства:</i>		
Текущие обязательства		
Счета к оплате	25,800	27,900
Банковский кредит		-
<i>Акционерный капитал:</i>		
Обыкновенные акции, без номинала	175,000	175,000
Нераспределенная прибыль	449,900	514,865
Всего акционерный капитал	624,900	689,865
Итого обязательства и капитал	650,700	717,765

Проверка баланса

ОК

ОК

Опишем формирование каждой статьи баланса. Статья денежные средства берется в виде итогового значения бюджета денежных средств. Дебиторская задолженность определяется как 30% выручки четвертого квартала, на которую предприятие планирует предоставить отсрочку платежа. Запасы сырья определяются как величина остатков сырья из табл. 22 в размере 7,500 кг. по цене сырья 0.60 грн, что составляет 4,500 грн. Запасы готовой продукции определяются как произведение остатков готовой продукции на конец года (см. табл. 21) на себестоимость готовой продукции: $3,000 \times 13 = 39,000$ грн. Статья «сооружения и оборудование» рассчитывается путем прибавления к начальному значению этой статьи суммы закупок оборудования. Амортизация в соответствии с исходными данными составляет 15,000 в квартал, т.е. 60,000 в год. Это значение следует добавить к накопленной амортизации на начало периода.

Величина кредиторской задолженности получается в виде 50% от стоимости закупок четвертого квартала, которая рассчитана в бюджете 22. Наконец, сумма нераспределенной прибыли на конец года получается с помощью следующей формулы:

Нераспределенная прибыль на начало года + Чистая прибыль за год – Выплаченные дивиденды.

Отметим, что сумма активов и пассивов баланса совпадает, что является подтверждением правильности составления бюджета. Для специалиста, который составляет бюджет первый раз, и этот бюджет оказывается достаточно сложным (несколько видов продукции, сложная структура затрат), факт совпадения сумма активов и пассивов выглядит как «финансовое чудо», хотя это чудо является результатом использования системы двойной записи, принятой в бухгалтерии.

Отметим также тот факт, что в рассматриваемом случае предприятие планирует закончить год без финансовых долгов. Это условие вовсе не является обязательным. Предприятие может закончить год с частично не погашенным банковским кредитом, и тогда в статье баланса «банковский кредит» появится некоторое значение, которое «не разбалансирует» баланс.

6. Контроль выполнения бюджета предприятия

Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль выполнения бюджета*. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Будем различать три подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

- 1) простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- 2) анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- 3) анализ отклонений в условиях неопределенности;
- 4) стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений. Дадим характеристику каждого из подходов.

Простой анализ отклонений производится в соответствии со схемой, помещенной на рис. 4. Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости вносить соответствующие коррективы в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся.

В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения

фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о необходимости производить корректировку плана следующего периода.

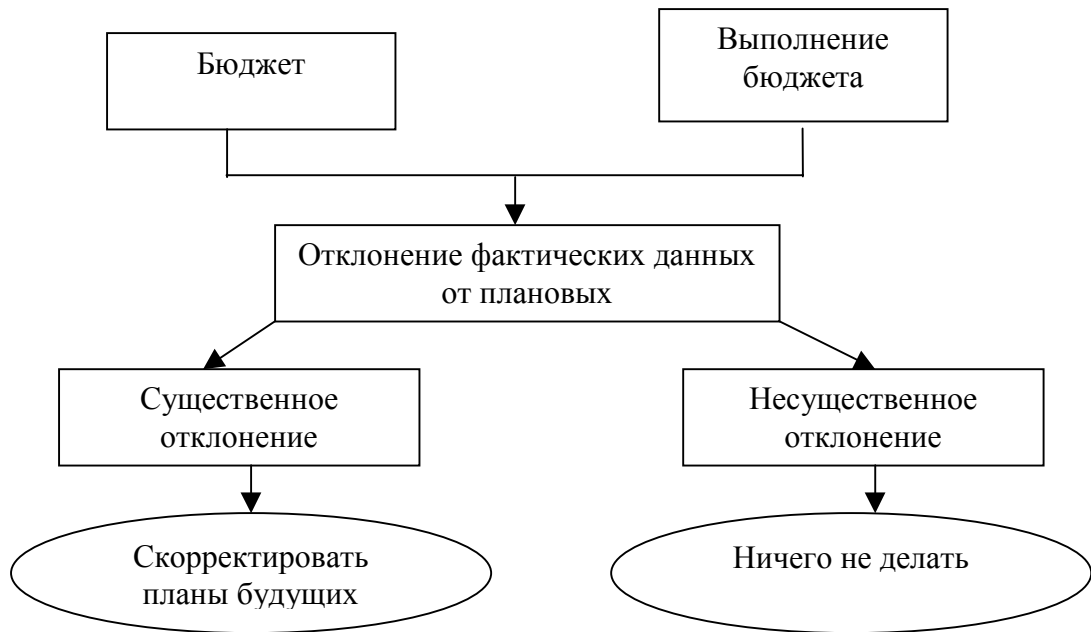


Рис. 4. Схема простого анализа отклонений, ориентированного на корректировку последующих планов

Возвратимся к примеру, рассмотренному в предыдущем параграфе. Прошли два периода запланированного года. Результаты контроля бюджета представлены в табл. 32.

Табл. 32. Результаты контроля бюджета в рамках простого анализа отклонений

	Квартал 1		Квартал 2	
	(план)	(факт)	(план)	(факт)
Исходные показатели для анализа				
Объем продаж	10,000	9,600	30,000	24,560
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	20.00	19.25
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	480,000	388,114
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	0.60	0.63
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	60,600	64,460
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	2.00	2.08
Показатели для принятия решения				
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	600,000	472,780

Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,120	84,840	27,217
---------------------------------	--------	--------	--------	--------

В первом квартале произошло несущественное снижение объема продаж, слегка снизились цены на единицу готовой продукции и увеличились цены на сырье. Это привело к снижению выручки на 3% и снижению суммарного денежного потока на 1%. Финансовый менеджер посчитал, что такое снижение не является существенным, и принял решение не корректировать планы второго квартала. Анализируя выполнение плана второго квартала, мы замечаем отклонение большего количества факторов – возросла не только цена килограмма сырья, но и накладные издержки (как переменные, так и постоянные). В результате, фактическое поступление денег от потребителей во втором квартале меньше запланированного на 19%, а итоговый годовой денежный поток уменьшился на 68%: 27,217 грн. против запланированных 84,840. Вполне естественно, что финансовый менеджер должен скорректировать планы будущего, третьего, квартала. Имея программу моделирования бюджета, он определяет объем продаж третьего квартала, который позволяет ему компенсировать существенные отклонения второго квартала. С помощью прямого подбора нетрудно установить, что для того, чтобы выполнить план по денежному потоку (на уровне 85,000 грн.) необходимо продать в третьем квартале 48,500 единиц продукции против 40,000 запланированных. При этом необходимо вернуться на уровень бюджетных позиций по всем остальным показателям, включая цену, переменные и постоянные накладные издержки, а также цену сырья.

Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

Шаг 1. Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

Шаг 2. Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

Шаг 3. Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

Шаг 4. Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

Шаг 5. Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

В табл. 33 приведены результаты контроля с элементами факторного анализа отклонений.

Табл. 33 Результаты контроля бюджета с факторным анализом отклонений

	Квартал 1			Квартал 2		
	(план)	(факт)	Откло- нение	(план)	(факт)	Откло- нение
Исходные показатели для анализа						
Объем продаж	10,000	9,600	-4.00%	30,000	24,560	-18.13%
Средняя цена единицы продукции	20.00	19.85	-0.75%	20.00	19.25	-3.75%
Выручка от реализации продукции	200,000	190,560	-4.72%	600,000	472,780	-21.20%
Средняя цена 1 кг. сырья	0.60	0.61	1.67%	0.60	0.63	5.00%
Постоянные накладные затраты	60,600	60,600	0.00%	60,600	64,460	6.37%
Ставка переменных накладных издержек	2.00	2.00	0.00%	2.00	2.08	4.00%
Показатели для принятия решения						
Поступление денег от потребителей	230,000	223,392	-2.87%	480,000	388,114	-19.14%
Итоговый годовой денежный поток	84,840	84,102	-0.87%	84,840	27,217	-67.92%
Факторный анализ отклонений денежного потока по следующим параметрам:						
Объем продаж	84,840	85,880	1.23%	84,840	48,342	-43.02%
Средняя цена единицы продукции	84,840	87,465	3.09%	84,840	68,352	-19.43%
Средняя цена 1 кг. сырья	84,840	87,725	3.40%	84,840	79,242	-6.60%
Постоянные накладные затраты	84,840	84,840	0.00%	84,840	81,389	-4.07%
Ставка переменных накладных издержек	84,840	84,840	0.00%	84,840	80,188	-5.48%

Как видно из таблицы, отклонения денежного потока второго квартала являются весьма существенными – 68%. . Это вызывает необходимость произвести факторный анализ отклонений. Технология проведения этого анализа достаточно проста. Основная идея состоит в ответе на вопрос: какое отклонение имел бы годовой денежный поток, если бы каждый фактор действовал отдельно. Это означает, что необходимо сделать многократный пересчет бюджета для каждого отдельно действующего фактора при условии, что этот параметр принял значение, наблюдаемое по факту выполнения бюджета. Разумеется, что для проведения такого анализа должна использоваться компьютерная программа, позволяющая оперативно пересчитывать бюджеты.

Более подробно процедура выглядит следующим образом. За основу берем компьютерную программу бюджетирования, в которую вместо плановых значений первого квартала подставлены фактические значения этих параметров. В то же время все остальные параметры сохраняют свои плановые значения. Имея фактические значения параметров, указанные в табл. 33 для второго квартала, подставляем в программу бюджетирования фактическое значение первого параметра, объема реализации продукции, и рассчитываем величину годового денежного потока. В данном случае оно получилось равным 48,342 грн. Затем восстанавливаем в программе бюджетирования плановое значение объема продаж и подставляем вместо планового значения цены ее среднее фактическое значение, которое составляет 19.25 грн. Для этого значения программа рассчитывает величину годового денежного потока (68,352 грн.), которая заносится в соответствующую ячейку табл. 33. Аналогичным образом производится расчет значения годового денежного потока для каждого отдельно взятого фактического значения параметра бизнеса (все остальные при этом фиксируются на уровне своих плановых значений).

Результаты анализа в комплексе позволяют установить приоритеты влияния каждого фактора. В данном конкретном случае отклонение объема продаж играет наиболее существенную роль, так как его фактическое отклонение от плана создает отклонение денежного потока на уровне 43%. Ближайший по влиянию фактор – цена продукции, которая в данном случае приводит к отклонению денежного потока на 19.43%. Влияние остальных факторов сравнительно менее существенно.

Выводы, сделанные в отношении приоритетов влияния факторов, определяют управленческие решения, которые могут быть рекомендованы соответствующим функциональным подразделениям предприятия. Основным центром ответственности за невыполнение бюджета – это маркетинговое подразделение предприятия. Очевидно, что нужно обратить особое внимание на неэффективность работы этого подразделения: усилить контроль выполнения текущих заказов потребителей, улучшить систему прогнозирования объемов продаж, проводить более сдержанную политику ценовых скидок и т.д. Разумеется, в рамках второго подхода по-прежнему остается необходимость корректировать объемы и, возможно, цены продаж будущих периодов. Однако в отличие от первого подхода это перепланирование делается на фоне новых управленческих решений.

Анализ отклонений в условиях неопределенности рассматривает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т.д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде

интервалов неопределенности. Так, в рамках предыдущего примера цена задается в виде интервала, например, от 19 грн. до 21 грн., а не в виде числа – 20 грн. Такое же предположение делается в отношении всех параметров бизнеса, подверженных отклонениям.

Неопределенность в отношении параметров бизнеса порождает неопределенность результирующего годового денежного потока и/или прибыли, если последняя также является предметом анализа. Оценить неопределенность денежного потока можно с помощью имитационного моделирования. Для этого следует воспользоваться какой-либо стандартной программой, например, Crystal Ball. Данная программа позволяет производить многократное статистическое моделирование всего множества неопределенных параметров бизнеса (в соответствии с заданными интервалами неопределенности) и построить интервал неопределенности для годового денежного потока или прибыли.

В качестве примера рассмотрим статистическое моделирование бюджета, представленного в предыдущем параграфе. В табл. 34 представлены интервалы значений тех параметров бизнеса, которые подвержены неопределенности.

Табл. 34. Интервалы неопределенности параметров бизнеса

Параметры бизнеса	Нижняя граница	Базовое значение	Верхняя граница
Цена	19.00	20.00	21.00
Объем продаж 1 квартала	8,000	10,000	12,000
Объем продаж 2 квартала	26,000	30,000	34,000
Объем продаж 3 квартала	35,000	40,000	45,000
Объем продаж 4 квартала	18,000	20,000	22,000
Переменные накладные издержки	1.80	2.00	2.20
Постоянные накладные издержки	58,600.00	60,600.00	62,600.00
Переменные общие издержки	1.60	1.80	2.00
Затраты на рекламу в квартал	35,000	40,000	45,000

Программа Crystal Ball моделирует 1000 (пользователь сам выбирает число имитаций) значений параметров бизнеса, соответствующих заданным в табл. 34 интервалам. Каждый из смоделированных наборов значений подставляется в модель бюджета, и рассчитывается величина результирующего параметра – чистой прибыли или годового чистого денежного потока. Результаты расчета программа Crystal Ball «выдает» в виде соответствующих гистограмм, представленных на рис. 5 и 6.

Финансовый менеджер определяет интервал значений годового денежного потока и чистой прибыли, которые содержат достаточно большое количество «фактических» (на

самом деле, имитированных) значений результирующих параметров. В нашем случае это интервал [25,000 – 150,000] для годового денежного потока и [50,000 – 200,000] для чистой прибыли.

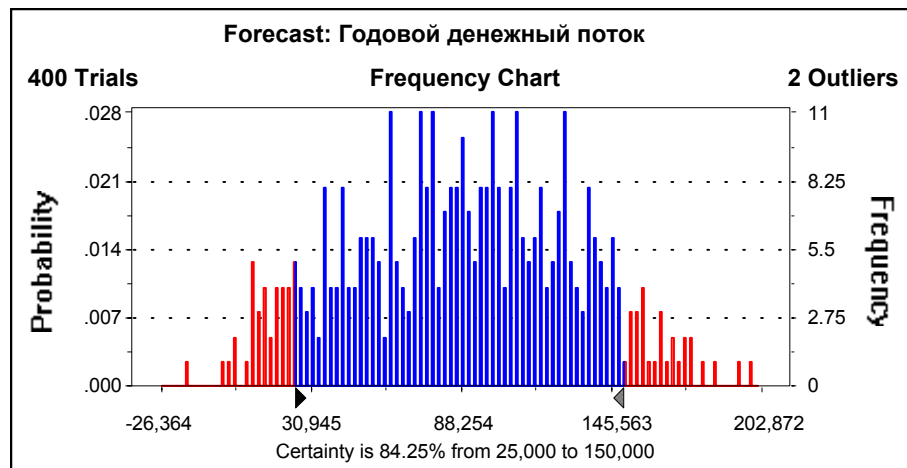


Рис. 5. Гистограмма результатов имитационного моделирования годового денежного потока.

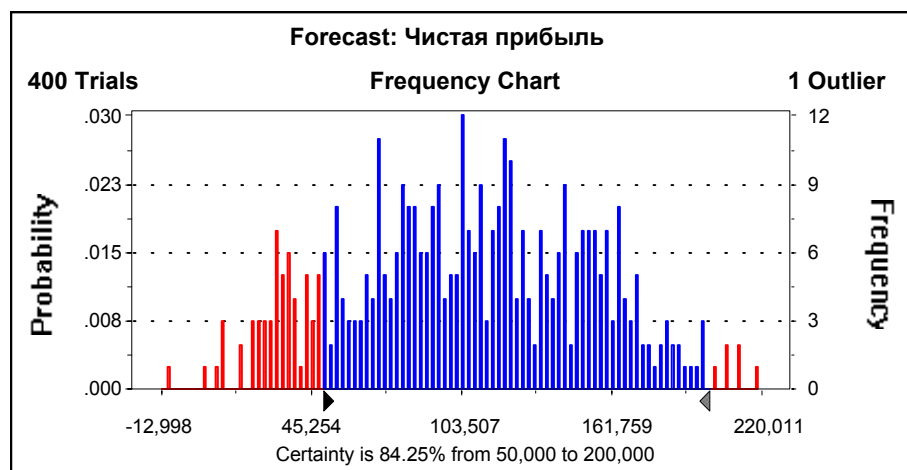


Рис. 6. Гистограмма результатов имитационного моделирования чистой прибыли.

Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызовет

необходимость принятия соответствующих управленческих решений. Не исключено, что финансовый менеджер примет решение использовать второй подход к контролю бюджета.

Стратегический подход к анализу отклонений базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета. Другими словами, проанализировав стратегию предприятия, финансовый менеджер выбирает соответствующую этой стратегии вычислительную процедуру контроля.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях:

- ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений),
- стратегическое позиционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено «считать каждый доллар» своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

С другой стороны, предприятию, ориентированному на расширение и, следовательно, диверсификацию продукции, вряд ли следует рекомендовать строить детализированную систему контроля издержек, использующую факторный анализ. Здесь более показано построение бюджета предприятия в рамках базовой технологии, но с агрегированными показателями, и проведение контроля выполнения бюджета по простейшей схеме анализа отклонений. Следует подчеркнуть перспективность использования в данном случае третьего подхода, который базируется на представлении параметров бизнеса с помощью интервалов неопределенности. Интервальный метод контроля бюджета достаточно прост, поскольку работает в рамках дуальной схемы: если результирующий параметр попал в интервал, то это «хорошо», если нет – бюджет считается не выполненным. При этом не следует бояться сложностей, связанных с имитационным моделированием бюджета. При наличии программы

типа Crystal Ball (можно также рекомендовать @RISK) исчезают методические сложности проведения моделирования, остается только обосновать интервалы неопределенности параметров бизнеса.

7. Тотальное управление деньгами

7.1. Общие положения

Ранее отмечалось, что бюджетирование имеет две основные проблемы: методическую и организационную. До сих пор настоящий раздел по существу был посвящен решению методических проблем. Сейчас мы посмотрим на бюджетирование в рамках более общей системы, именующей себя «Тотальное Управление Деньгами». Оригинальное название этой системы на английском языке выглядит как *Total Cash Management*. Поэтому в дальнейшем мы будем обозначать эту систему сокращенно ТСМ. Именно в рамках этой системы удастся наиболее эффективно решить организационную проблему бюджетирования. Более того, сама система бюджетирования выглядит всего лишь частным, хотя и очень важным, элементом ТСМ.

В настоящее время ТСМ является очередным модным для западного менеджмента течением, количество которых неизменно растет. Наша цель – разобраться в полезности этого течения и возможности его практического использования.

Прежде всего, подчеркнем, что ТСМ провозглашается не как некое теоретическое построение, а как таковое, которое преследует прагматические цели. Сущность ТСМ проявляется в практической реализации следующих двух принципиальных положений:

- 1) все аспекты деятельности предприятия должны вовлекать имеющиеся в распоряжении или принципиально доступные денежные ресурсы,
- 2) каждый работник предприятия может оказать влияние на состояние денежных ресурсов, применяя некоторые простые правила каждый день.

Во множестве реальных ситуаций менеджеры предприятий в процессе своей деятельности не осознают исключительной важности денег. О деньгах они вспоминают чаще всего только тогда, когда приходит время получать заработную плату. По их мнению, такой “ерундой”, как деньги, должны заниматься исключительно бухгалтера и “прочие финансисты”. Они не понимают, что деньги являются абсолютно ликвидным активом. Имея деньги, предприятие может решить абсолютно все проблемы, и технологические, и маркетинговые, и все остальные. Другие нефинансовые менеджеры испытывают страх перед обилием чисел с большим количеством нулей. Этот страх зачастую непреодолим, и нефинансовые менеджеры предпочитают отмежеваться от денежных вопросов вообще, переложив этот груз ответственности на команду финансового директора. В то же время очень часто они с достойной уважения пылкостью требуют денег для реализации своих,

возможно даже перспективных, идей. И здесь они опять не понимают, что перспективность идеи для бизнеса может быть только денежная, и не какая иная.

Многие экономисты также до конца не понимают особую роль денег. Им кажется, что понятие «прибыль» играет вполне достаточную роль, как критерий успешности деятельности предприятия. Ранее мы показали, в чем состоит различие между прибылью и деньгами.

Деньги – это кровеносная система любого бизнеса. Имея деньги, можно достичь любых высот в бизнесе. Но деньги сначала надо заработать. И потому прагматическая цель TSM состоит в создании системы, которая

- с одной стороны способствует эффективному генерированию денежных потоков,
- а с другой стороны способствует не менее эффективному их использованию, опять таки с целью генерирования последующих денежных потоков.

В определенном смысле TSM является следствием TQM (*Total Quality Management*), которое можно перевести как тотальное (комплексное) управление качеством. Данное течение, которое, кстати сказать, многие до сих пор рассматривают как очередной «хит сезона», преследует также очень прагматическую цель – сохранение и усиление конкурентных преимуществ предприятия за счет более высокого качества. Понятие качества трактуется комплексно. Это и качество техпроцесса, и качество сырья, и качество готового продукта, и, наконец, качество обслуживания. Но главное в TQM состоит в том, что этим понятием пропитан каждый аспект деятельности предприятия, а не только система контроля качества, которая есть на каждом промышленном предприятии. Казалось бы, пусть качеством занимается ОТК (Отдел Технического Контроля). Но ОТК не в состоянии обеспечить качество. Качество создается на протяжении всей цепочки ценностей (вспомните Портера). Зачем же на самом деле необходимо качество? Что бы сделать клиентов более счастливыми? Чтобы клиенты наслаждались более качественными продуктами? Конечно, да. Но только с одной оговоркой: клиент должен платить за качество больше денег, чтобы сделать «счастливым» еще и собственника предприятия и его менеджмент. Следовательно, TQM имеет конечную цель – увеличение прибыли, если говорить традиционным языком, а в самом конечном пункте – увеличение денежных потоков. Таким образом, мы приходим к выводу, что TSM в определенном смысле есть расширение и обобщение концепции TQM.

По прочтению предыдущего материала у читателя может сложиться впечатление, что TSM состоит из одних только лозунгов типа «Экономьте деньги», которые должны быть развешаны по всей фирме, и это принесет успех. Это далеко не так: TSM – прежде всего система, охватывающая всю деятельность фирмы.

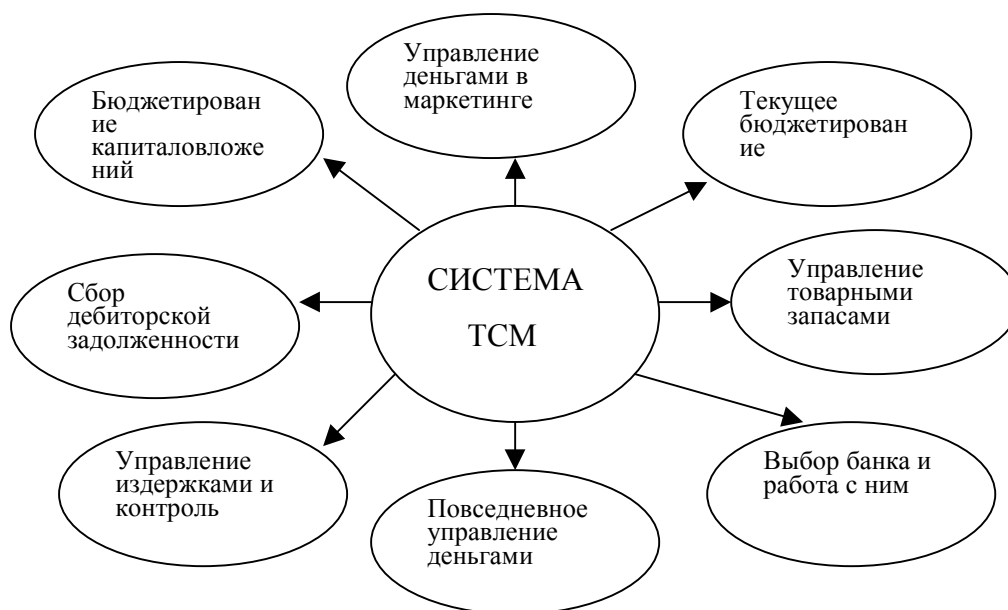
7.3. Тотальное управление деньгами как система

Успех внедрения TCM состоит в системности действий, обусловленных основными стратегическими установками TCM:

- увеличивать объем денежных средств,
- быть уверенным, что имеющиеся денежные средства используются оптимальным образом.

Данные стратегические установки могут быть воплощены в жизнь только в случае разделения TCM на отдельные блоки с соответствующим делегированием ответственности.

На рисунке представлены основные блоки TCM.



Системность концепции TCM проявляется не только в том, что каждое функциональное подразделение и даже каждый человек играют свою роль в реализации стратегических установок, но также и в том, что дополнительный эффект может создаваться на стыке между подразделениями. Другими словами, усовершенствования в одном из блоков, указанных на рисунке, могут вызвать изменения в других блоках так, что интегральный эффект может оказаться либо больше, либо меньше суммы двух отдельных эффектов.

Наша дальнейшая задача состоит в том, чтобы привести краткую характеристику каждого отдельного блока. Понятно, что это даст только общее впечатление о TCM. Но дело в том, что каждая отдельная технология TCM достаточно проста, как говорят, находится на уровне здравого смысла. Читатель, имеющий опыт финансового управления, сам без труда разовьет каждую отдельную технологию. Более подробно с основными положениями TCM

можно познакомиться в [3]. Отметим, что некоторые функциональные блоки ТСМ так или иначе рассмотрены или будут рассмотрены далее. Это, прежде всего, текущее бюджетирование и контроль выполнения, управление издержками и их контроль, бюджетирование капитальных вложений.

7.3. Управление деньгами в маркетинге

В сложной системе бизнеса службы маркетинга и продаж по праву считаются первыми среди равных потому, что они приносят деньги. Однако, при реализации ТСМ важность маркетинга не очевидна. Для большинства менеджеров управление деньгами представляется вроде управления сокровищами или как набор приемов для сбережения денежных средств и предохранение их от расходования. На самом деле ТСМ привлекает внимание к важности **увеличения** источников получения денег. Главное – это то, что при конкуренции деньги дают преимущество. Компании с большими деньгами могут разорить своих конкурентов, увеличив тем самым долю на рынке и одновременно сократить операционные расходы. Это можно сделать, например, путем временного снижения цен. При наличии достаточного пула денежных средств у компании, временное сокращение цен не приведет к большим убыткам. В то же время, так можно достичь увеличения объемов продаж.

Перечислим основные задачи и проблемные области использования ТСМ в маркетинге:

- скидки в зависимости от объема продаж готовой продукции,
- скидки в зависимости от сроков оплаты за отгруженную продукцию,
- объем запасов как конкурентное средство маркетинга,
- предоставление рискованных товарных кредитов,
- управление продажами во времени для выравнивания объемов производства,
- увеличение продаж с помощью ТСМ,
- создание адекватной реакции конкурентов.

Остановимся на некоторых положениях, считая большую часть очевидными.

Прежде всего, отметим, что здесь и далее перечисленные положения носят характер скорее проблемных областей, т.е. указания на комплекс вопросов, которые подразумеваются к решению, а не конечные технологии. В частности, говоря о скидках в зависимости от объема продаж и сроков оплаты за отгруженную продукцию, мы подчеркиваем, что этот вопрос нельзя пускать на самотек. Необходимо разработать технологию оценки допустимого размера скидки по критерию максимального итогового денежного потока, опробовать ее в процессе практической деятельности и затем сделать внутренним стандартом.

«Объем запасов как конкурентное свойство маркетинга» проявляется в частности в том, что в стремлении максимально полно удовлетворить потребности клиентов, предприятия неизменно наращивают объем запасов. В то же время, это «замораживает» деньги, что может привести к их дефициту и невозможности произвести очередную выгодную закупку товаров, которая призвана пополнить объем запасов. Ясно, что необходимо найти некоторый оптимум.

Рассмотрим еще один достаточно «тонкий» проблемный вопрос из приведенного выше перечня: «создание адекватной для нашей фирмы реакции конкурентов». Под адекватной реакцией здесь понимается паника конкурента в связи с действиями фирмы, исповедующей ТСМ. Пусть основной конкурент не следует ТСМ. Это означает, что эффективность своей деятельности он измеряет с помощью месячного или квартального отчета о прибыли. Наша фирма начинает делать ценовую скидку на рынке, одновременно уменьшая срок предоставления отсрочки платежа. Понятно, что оборачиваемость денег в этом случае возрастает, хотя чистая (начисленная) прибыль падает. Конкурент также вынужден делать ценовые скидки. Но поскольку для него критерием является прибыль за месяц, он естественно в панике, так как прибыль падает. Конкурент может наделать много глупостей, например, неадекватно снижать издержки за счет заработной платы менеджеров, и тем самым прийти в состояние кризиса. Наша фирма спокойна, поскольку не потеряла денег и ей не нужно снижать зарплату менеджеров.

Что же может быть использовано в качестве технологии оценки эффективности того или иного приема ТСМ? Ответ достаточно прост. Финансовый менеджер садится за стол, включает компьютер, открывает программу, которая моделирует бюджет на месяц или квартал, и начинает «игру» с числами, строя всевозможные сценарии. Причем эти сценарии должны преследовать конкретную цель. В только что рассмотренном примере цель состоит в том, чтобы так подобрать соотношение ценовой скидки и срока отсрочки платежа, чтобы не допустить снижения денежного потока за анализируемый период. И не бояться временного снижения чистой прибыли. В рамках ТСМ это менее важно. Итак, здесь, равно как и практически во всех аналогичных ситуациях, основной технологией принятия решений является программа бюджетирования, которая позволяет оценить денежные последствия любого управленческого шага.

В заключение рассмотрения маркетинговой компоненты ТСМ рассмотрим «управление продажами во времени для выравнивания объемов производства». Этот пример достаточно ярко иллюстрирует интегрирующий феномен ТСМ. Влияние объема производства на товарные запасы отражается на денежном потоке. Увеличение объемов продаж, в свою

очередь, увеличивает дебиторскую задолженность и приводит к уменьшению товарных запасов. Удерживая свои конкурентные преимущества, предприятие вынуждено часто прибегать к внедрению новых продуктов. Это в свою очередь, приводит к расходованию денег на сам процесс внедрения и создает нестабильность производства – объемы производства сокращаются, а постоянные издержки остаются практически неизменными, что «вымывает» деньги. Задача ТСМ – обеспечить выравнивание производства с тем, чтобы не потерять деньги или минимизировать неизбежные потери.

7.4. Управление товарными запасами с целью экономии денег

Данный проблемный вопрос должен быть помещен в ТСМ как один из наиболее актуальных с точки зрения практически любого бизнеса. Практически все менеджеры жалуются на излишек запасов и на их неоптимальный состав. Особенно это свойственно отечественным менеджерам с их преимущественно старой парадигмой – как можно больше приобрести, чтобы было спокойней. Читатель в возрасте помнит, что раньше, в старой жизни, проблема состояла в том, чтобы «купить», в то время как сейчас основная проблема предприятия – «продать». Так вот старая парадигма тянет финансы предприятия на дно из-за стремления начальника отдела снабжения купить, к примеру, солярки на год вперед, чтобы не знать головной боли. У него то, у снабженца, головной боли не будет. А финансист может и в больницу попасть по причине гораздо более серьезного недуга, так как солярка съела весь месячный бюджет денежных поступлений, и платить по другим счетам нечем. ТСМ должен в корне изменить ситуацию.

Вот перечень основных проблемных вопросов, которые должна решить система ТСМ в части сокращения запасов:

- разрешение компромисса между объемом товарных запасов и уровнем обслуживания клиентов,
- оптимизация объема закупки партии товаров,
- внедрение системы учета и контроля запасов, которая работает в режиме реального времени и реальной ценности,
- выбор системы учета запасов, наиболее подходящей для предприятия (LIFO, FIFO),
- непрерывная оценка реальной стоимости запасов на складе,
- избавление от устаревшего товара на складах путем продажи с большими скидками или простого списания,
- контроль издержек, связанных с товарными запасами,

- оптимизация объемов запасных деталей к производственному оборудованию,
- анализ возможности внедрения современных управленческих приемов регулирования запасов,
- оптимизация ассортимента продукции с точки зрения сокращения объема запасов.

Дело в том, что запасы принципиально имеют тенденцию к росту. Таков закон бизнеса. Но этот рост может быть оправдан только адекватным ростом объемов продаж так, чтобы оборачиваемость запасов не снижалась. В идеальном для финансиста смысле объем товаров на складе должен быть равен нулю. Практически это означает, что средний период оборачиваемости товарных запасов составляет 1 – 2 дня. Такая система управления запасами называется «как раз в срок», что является переводом с английского «Just-in-time», или сокращенно J I T. Внедрение такой системы, при условии, что уровень обслуживания клиентов остается неизменным, позволяет сэкономить максимально возможное количество денег. И это наполнит денежный пул предприятия, так как «деньги сэкономленные есть деньги заработанные».

Остановимся кратко на последнем из перечисленных проблемных вопросов данного блока. Работая в соответствии со стратегией диверсификации, компания будет неизбежно увеличивать свой ассортиментный список. Каждый менеджер по продажам знает, насколько убийственным для фирмы является ответ клиенту: «Извините, у нас такого товара нет». Дабы избежать подобной ситуации, фирмы увеличивают ассортимент. За этим неизбежно следует увеличение запасов на складе, и, стало быть, растут соответствующие издержки и потери за счет «замороженных на складе» денег. Где-то должен быть компромисс. Зачастую этот компромисс фирма обнаруживает эмпирически, т.е. в процессе реальной жизни. Хрестоматийным является пример фирмы Procter&Gamble, которая имеет постоянное стремление к расширению ассортимента продукции. По свидетельству [12], в одно и то же время фирма Procter&Gamble имела 11 различных сортов мыла и стирального порошка. Однако, даже имея громадные денежные ресурсы, фирма вынуждена была объединить два сорта стирального порошка, так как потери от замораживания денег в ресурсах стали весьма ощутимыми.

7.5. Сбор дебиторской задолженности

Этот вид деятельности является наиболее скучной и неблагодарной работой, по крайней мере, по следующим двум причинам. Во-первых, многие считают, что просить

деньги невежливо. Во-вторых, существует боязнь того, что клиенту это не понравится, и он не обратится к вам снова.

Обычно клиент не платит в срок по следующим причинам.

- Клиент чем-то не удовлетворен в продукции или услугах фирмы, и задержка оплаты является лучшим способом привлечь к этому внимание.
- У клиента есть достаточно денег, но составленное им расписание платежей не совпадает с ожиданиями фирмы–продавца. Можно сказать, что бюджеты двух контрагентов не согласуются.
- У покупателя мало денег – их не хватает для того, чтобы выполнить все обязательства.

Рассматривая просроченную задолженность с финансовой точки зрения, следует подчеркнуть, что для клиента она является существенным источником финансовых ресурсов, особенно в условиях высоких процентных ставок. Поэтому клиент будет держаться этого правила всеми силами. Главная задача ТСМ в части обеспечения сбора дебиторской задолженности состоит в тщательном анализе всех клиентов и выяснении причин несвоевременной оплаты счетов фирмы.

Понятно, что сбор дебиторской задолженности близко сопрягается с маркетинговой деятельностью предприятия. Маркетинг отбирает и воспитывает клиентов. ТСМ отслеживает, чтобы эти действия маркетологов были устремлены на пополнение денежного пула компании.

Перечислим основные проблемные вопросы сбора дебиторской задолженности:

- систематизация и анализ информации по всем клиентам фирмы, включая потенциальных заказчиков,
- установление системы скидок в случае досрочной оплаты счетов фирмы,
- разработка системы юридических мер «запугивания» недобросовестных клиентов,
- подача заявлений в арбитражный суд о признании клиента банкротом,
- применение факторинга с целью получения части непогашенной в срок дебиторской задолженности,
- внедрение системы ответственности менеджеров по продажам за несвоевременную оплату их клиентами счетов фирмы,
- отказ от обслуживания слабых в денежном смысле клиентов.

Вообще говоря, в отечественной практике преобладает система продажи каждому, «кто постучит в дверь». В случае, если речь идет не о розничной продаже, такая практика пагубно сказывается на финансовом положении предприятия – большие суммы на дебиторском счету и дефицит реальных денег.

Важным из числа перечисленных выше факторов является персональная ответственность менеджеров за взыскание задолженностей. Эту ответственность должны делить между собой менеджеры по учету и менеджеры по продажам. Первые отвечают за своевременность поставки информации о том, что срок платежа истек. Вторые руководят работой и непосредственно участвуют в сборе дебиторской задолженности. Как может быть устроена подобная работы? Для начала отметим, что все общение может происходить без непосредственного визуального общения с клиентом, а с помощью средств связи. Первый звонок клиенту должен сделать менеджер по продажам, чтобы убедиться, что товар доставлен и у клиента нет претензий по уровню сервиса. В дальнейшем система может быть построена по-разному. Ответственность за информационную поддержку получения платежа может быть делегирована специальной группе в составе финансового отдела предприятия. Когда наступает срок погашения задолженности клиента, а учетная система фиксирует отсутствие такового, специально выделенный менеджер финансового отдела делает звонок клиенту и напоминает, что срок погашения истек. Если клиент не реагирует, то через три дня делается повторный звонок с обещанием применения соответствующих санкций. При отсутствии положительной реакции на второй звонок клиенту направляется официальное письмо, содержащее «последнее и решительное предупреждение». Одновременно с этим менеджеру по продажам делается пожелание приостановить общение с клиентом в части новых поставок товара до момента погашения задолженности. Менеджер по продажам, общаясь с клиентом, использует свои рычаги давления и не возобновляет переговоры о новых поставках до тех пор, пока не будет погашена задолженность.

Важно, чтобы этот процесс не превратился в постоянно повторяющуюся рутину деятельности большого числа сотрудников фирмы. Учетная управленческая система должна постоянно систематизировать и анализировать всех клиентов, выявляя злостных неплательщиков, с тем, чтобы в дальнейшем отказаться от их целевого обслуживания.

7.6. Повседневное управление деньгами

TСМ – есть процесс постоянный. Но самым постоянным из всех блоков TСМ является рутинное ежедневное управление деньгами. Это прерогатива финансового директора,

который дает распоряжение бухгалтерии о переводе денег на соответствующий счет какого-либо контрагента. Важность сбалансированного повседневного управления деньгами трудно переоценить. Перекосы в одну (агрессивную) или другую (вялую, инертную) сторону могут вызвать негативные последствия для компании в целом. Приведем несколько примеров.

1. Задержка платежей поставщикам может усложнить взаимоотношение с ними, что, в свою очередь, приведет к необходимости усиления контроля закупок и закупаемой продукции.
2. Из-за слишком агрессивной системы мер по сбору денег от клиентов можно утратить доверие покупателей.
3. Несвоевременность и недостоверность информации, содержащейся в финансовых отчетах, может привести к утрате доверия к финансовому отделу и привести к управленческим ошибкам на их основе.

Если происходит что-либо из перечисленного выше совместно с другими накладками и просчетами, то эффективность ТСМ в целом существенно снижается.

Ниже приведены основные задачи и проблемные вопросы, представляющие содержание повседневного управления деньгами:

- оперативное бюджетирование дневных платежей,
- ежедневные отчеты по денежным средствам,
- рациональное погашение счетов к оплате,
- выплата заработной платы и других вознаграждений работникам,
- возмещение расходов (командировочных, представительских и т.п.),
- использование системы электронных переводов,
- использование кредитных карточек.

В процессе налаживания повседневного управления деньгами важно соблюсти два принципа:

- а) в начале каждого дня необходимо твердо знать, кому и за что придется платить, и в конце каждого дня не менее твердо знать, кому и за что фактически уплачены деньги,
- б) постараться избегать производить операции с наличными деньгами (банкнотами и монетами).

Необходимость оперативного бюджетирования была уже обоснована в предыдущих параграфах настоящего раздела. Оперативный дневной бюджет не носит подробного и исчерпывающего характера. Это – бюджет только денежных платежей, который сопоставляет все денежные поступления и выплаты, которые планируются на текущий день. Такой повседневный план составляется на основе общего бюджета предприятия (см.

параграф 6) и формируется обычно в конце предыдущего дня. Еще раз подчеркнем невозможность повседневного управления деньгами в реальном масштабе времени и ценностей без высокопроизводительной учетной системы.

Не менее важной представляется система ежедневного отчета о состоянии денежных средств предприятия с тем, чтобы сопоставить ее результаты с планом.

Говоря о системе погашения кредиторской задолженности, следует иметь в виду два обстоятельства. С одной стороны, при регулярной задержке платежей репутация компании может быть безнадежно испорчена. С другой стороны, просроченная кредиторская задолженность является дополнительным источником денежных средств предприятия. Удивительно, но даже очень крупные компании нередко затевают игру со счетами к оплате. В большинстве случаев в бизнесе руководствуются золотым правилом делового мира, которое звучит достаточно цинично: «У кого есть деньги, тот и диктует свои правила». Автор сам не раз попадал под жернова этого правила, когда по консалтинговому контракту на сумму \$2000 крупное предприятие, имеющее месячный оборот около \$20 млн., задерживало платеж более чем на месяц. Очевидно, истинное искусство финансового управления кредиторской задолженностью состоит в том, чтобы отобрать «правильного» кредитора и заплатить ему, и потянуть «неправильного» кредитора какое-то время, а может быть и вовсе не заплатить ему. В этом случае наши финансовые директора говорят «развести» кредитора. Самое главное состоит в том, что такая деятельность с позиций ТСМ не является противоречащей основным его принципам. Было бы странно ожидать, что ТСМ базировалась бы на библейских принципах.

Теперь кратко остановимся на втором принципе повседневного управления деньгами – по возможности избегать использования банкнот и монет. Представляется, что этот принцип очевиден, если не иметь в виду задачи, которые ставит перед собой предприятие, хотя бы частично работающее «в тени». Многие отечественные предприятия, особенно из разряда крупных, постепенно переходят на выплату заработной платы с помощью депозитных карточек. Для возмещения представительских и командировочных расходов банки усиленно рекомендуют корпоративные депозитные и кредитные карточки. Использование «карточной» системы расчетов позволяет существенно экономить время и усилия работников в процессе повседневного управления деньгами.

Основная цель ТСМ – выигрыш во времени получения денег. Эта цель преимущественно достигается высокоавтоматизированной системой повседневного управления деньгами. Каждый практикующий финансист знает, что использование системы «банк – клиент», основанной на электронной «выписке» платежных поручений, так

называемых «платежек», позволяет получить деньги в «тот же день». Если при этом клиент обслуживается в том же банке, что и фирма, то деньги придут через два часа. Все это увеличивает оборачиваемость денег для обеспечения операционной деятельности, что позволяет высокоэффективно использовать деньги в процессе инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

7.7. Выбор банка и работа с ним

Существуют две взаимодополняющие друг друга цели в работе с банком (или банками). Первая цель – обеспечить себя необходимым качественным и квалифицированным обслуживанием. В этой связи фирма должна выбрать для себя банк, сервис которого отвечал бы ее требованиям в части удобства. Вторая цель – постоянство доступа к краткосрочным кредитам. Известна шутка: банки всегда готовы предоставить Вам деньги, за исключением тех случаев, когда они Вам действительно нужны. В современных условиях всеобщего недоверия (банка к клиенту, а клиента к банку) рассчитывать иметь постоянный кредитный источник для покрытия краткосрочного дефицита бюджета достаточно сложно. Тем не менее, как было показано выше, необходимым условием эффективного бюджетирования является возможность использования краткосрочных кредитов, лучше всего в виде кредитной линии.

Тщательно взвешенный подход, понимание того, что обе стороны этого процесса должны иметь свою выгоду при обеспечении взаимодействия, требует дисциплины при отношениях «банк – клиент» и некоторых расходов, которые поддерживают эти отношения. В реальной практике нередко бывают ситуации, когда одна из сторон перехватывает инициативу, нарушая баланс паритетов прибыли. Используя свой временный перевес, она совершает сделку, несправедливую по отношению к другой стороне. С этого момента доверие во взаимоотношениях будет подорвано. В частности, если банк, не посоветовавшись с основными клиентами, повысит ставки оплаты за обслуживание, то его клиенты могут соответственно потребовать снижения процентных ставок краткосрочного кредитования. Банк, который не прислушивается к этим требованиям, может лишиться клиентов. И наоборот, если предприятие регулярно недоплачивает банку за обслуживание своих операций, банк вряд ли будет благосклонен к предприятию в тот момент, когда последнему потребуется краткосрочная ссуда сроком даже на 1 месяц.

В системе работы с банками в рамках ТСМ могут быть рассмотрены следующие проблемные области:

- установление критериев, по которым выбирается банк,
- постоянный мониторинг состояния банка, с целью обнаружения возможных негативных аспектов его деятельности, например, снижения ликвидности,
- уменьшение расходов на банковское обслуживание,
- проведение периодической сверки банковских счетов,
- получение кредитной линии и ее поддержание,
- периодическое размещение временно свободных денежных средств на срочные банковские депозиты.

Несмотря на многогранность взаимоотношения фирмы и банка, основное назначение системы ТСМ состоит в обеспечении покрытия временного дефицита денег, равно как и поиск удачного размещения временно свободных денежных средств.

8. Практические упражнения и задания по теме «Финансовое планирование и разработка бюджета»

8.1. Контрольные вопросы

1. Перечислите основные цели планирования
2. В чем состоят основные недостатки пришедших со старых времен отечественных систем планирования предприятия?
3. Каковы главные этапы процесса финансового планирования?
4. Охарактеризуйте связь финансового планирования с маркетингом и стратегией предприятия.
5. В чем принципиальное отличие краткосрочного и долгосрочного финансового плана?
6. В чем состоят три условия финансового планирования?
7. Сформулируйте три основные технологические принципы финансового планирования.
8. Объясните необходимость обеспечения избытка собственных оборотных средств в процессе финансового планирования.
9. Как Вы понимаете принцип избытка денежных средств?
10. В чем сущность и основные положения ситуационного (сценарного) анализа?
11. Почему невозможно разработать оптимальную финансовую модель планирования?
12. В чем сущность краткосрочного финансового планирования?
13. Дайте характеристику динамики потребности предприятия в финансировании.
14. В каком смысле утверждают, что предприятие в процессе своей деятельности может выступать либо в виде заемщика, либо в виде инвестора?
15. Сформулируйте основные этапы краткосрочного финансового планирования.
16. Как производится анализ результатов деятельности предприятия в прошедшем году для планирования будущего года?
17. Какие три отчетные формы используются в процессе финансового планирования?
18. В чем смысл использования сокращенного баланса в процессе анализа и планирования предприятия?
19. Опишите динамику взаимодействия объемов реализации, дебиторской задолженности и денежных потоков в процессе краткосрочного планирования.
20. Приведите примеры типичных входных и выходных денежных потоков, рассматриваемых в процессе краткосрочного финансового планирования.

21. Как устанавливается потребность в дополнительном финансировании в процессе краткосрочного планирования?
22. Перечислите основные краткосрочные источники дополнительного финансирования.
23. Как понимать, что краткосрочные планы финансирования разрабатываются методом *проб и ошибок*?
24. Какой методический прием используется в методе прогнозных финансовых отчетов?
25. Перечислите основные этапы метода прогнозных финансовых отчетов.
26. Какие исходные данные необходимы для составления прогнозного отчета о прибыли?
27. Какие допущения делаются в отношении статей активов и пассивов при составлении прогнозного баланса предприятия?
28. Почему можно предположить, что при 10-ти процентном росте продаж кредиторская задолженность также возрастает на 10%?
29. Как определяется величина дополнительной потребности в финансовых ресурсах?
30. Почему нельзя допустить, что долгосрочные обязательства предприятия возрастают пропорционально объему продаж?
31. Приведите пример принципа для принятия решения в отношении дополнительного финансирования.
32. Объясните необходимость и технологию использования метода последовательных приближений при оценке потребности в дополнительном финансировании.
33. Какую роль играет «финансовая поправка» в процессе поиска дополнительного объема финансирования в методе прогнозных финансовых отчетов?
34. Что является критерием остановки в процессе последовательного поиска дополнительных финансовых потребностей в методе прогнозных финансовых отчетов?
35. В чем конструктивный смысл анализа финансовых коэффициентов в процессе поиска величины дополнительных финансовых ресурсов?
36. Продемонстрируйте, как улучшение оборачиваемости какого-либо краткосрочного актива может избавить предприятие от поиска дополнительных финансовых источников.
37. Сформулируйте смысл понятия «бюджетирование».
38. Каковы основные задачи бюджетирования?
39. Почему, по Вашему мнению, организационная проблема бюджетирования имеет больший порядок сложности, чем методическая?
40. Перечислите основные этапы работ по реализации процесса бюджетирования на предприятии.
41. Перечислите основные виды бюджетов предприятия.

42. Какие бюджеты называются операционными, а какие – финансовыми?
43. Каковы особенности составления бюджета продаж?
44. На какие основные вопросы следует ответить в при подготовке бюджета продаж?
45. Перечислите основные факторы, которые влияют на объем продаж.
46. Объясните смысл коэффициента инкассации.
47. Опишите содержание производственного плана в составе бюджета предприятия.
48. Запишите основную формулу расчет объема производства.
49. Каково назначение бюджета производственных запасов?
50. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на материалы?
51. Как составляется график оплаты за материалы?
52. Каковы особенности составления бюджета прямых затрат на оплату труда?
53. Как определяются переменные и постоянные издержки в бюджете производственных накладных издержек?
54. Каковы особенности составления бюджета управленческих расходов?
55. Зачем нужен прогнозный отчет о прибыли в процессе бюджетирования предприятия?
56. Зачем нужна модель себестоимости при составлении бюджета предприятия?
57. Дайте характеристику модели себестоимости.
58. Опишите назначение и содержание бюджет денежных средств.
59. Из каких разделов состоит бюджет денежных средств?
60. В чем смысл показателя минимально допустимого объема денежных средств?
61. Опишите технологию поиска необходимого объема дополнительного финансирования.
62. Зачем составляется прогнозный баланс предприятия?
63. Какие могут быть причины того, что сумма активов прогнозного баланса не будет равна сумме его пассивов?
64. Дайте характеристику временному аспекту бюджетирования.
65. В чем состоит необходимость контроля выполнения бюджета?
66. Перечислите уровни обеспечения контроля выполнения бюджета.
67. Дайте характеристику простейшему подходу к контролю выполнения бюджета.
68. В чем смысл методики контроля выполнения бюджета, ориентированной на управленческие решения?
69. Опишите алгоритм анализа влияния различных факторов отклонения бюджетных показателей.
70. В чем сущность стратегического подхода к контролю выполнения бюджета?
71. В чем основное назначение системы тотального управления деньгами?

72. В каком смысле ТМС можно считать обобщением комплексной системы управления качеством?
73. Какие основные проблемные блоки содержит ТМС?
74. В чем состоит влияние ТМС на маркетинг предприятия?
75. Как в рамках ТМС следует управлять дебиторской задолженностью?
76. Какие менеджерские приемы используются при управлении запасами предприятия в рамках ТМС и как они позволяют экономить деньги?
77. В чем цель и содержание повседневного управления деньгами?
78. Каковы принципы взаимодействия предприятия с банком и как они реализуются в составе ТМС?

8.2 Задания для самостоятельного решения

1. Компания ABC имеет следующий баланс:

Оборотные средства	\$50,000	Счета кредиторов	\$10,000
		Векселя к оплате	10,000
Основные средства, нетто	50,000	Долгосрочная задолженность	40,000
		Собственный капитал	40,000
Всего активов	\$100,000	Всего пассивов	\$100,000

Бизнес протекал медленно, вследствие чего основные средства были сильно недогружены. Руководство предприятия считает, что в следующем году объемы продаж возрастут в два раза в связи с производством нового типа товаров. Дополнительных основных средств не требуется, и ожидается, что предприятие не увеличит статью "нераспределенная прибыль" в следующем году.

Какой объем дополнительного финансирования требуется в следующем году?

Для выполнения расчетов воспользуйтесь следующей таблицей.

Оборотные средства		Счета кредиторов	
		Векселя к оплате	
Основные средства, нетто		Долгосрочная задолженность	
		Собственный капитал	
Всего активов		Всего	
		<i>Дополнительное финансирование</i>	
		Всего пассивов	

2. Баланс компании АММ за прошедший год имеет следующий вид (тыс. грн.)

Денежные средства	800	Счета к оплате	350
Счета к получению	450	Начисленная зарплата	150
Товарно-материальные запасы	950	Векселя к оплате	2,000
Основные средства, нетто	34,000	Заем под закладную	26,500
		Акционерный капитал	3,200
		Нераспределенная прибыль	4,000
Всего	36,200	Всего	36,200

Вследствие вновь изобретенного усовершенствования собственник компании ожидает увеличения объема продаж в два раза, которое приведет к возрастанию чистой прибыли (после налогов) до величины 1,000. Собственник уверен, что сможет избежать увеличения основных средств. Потребуется ли предприятию дополнительный капитал, если совет директоров не планирует выплачивать дивиденды? Если ДА, то сколько?

3. В текущем году корпорация SOGOS имела следующие баланс и отчет о прибыли:

Баланс	31. 12. XX года
Денежные средства	53.00
Дебиторская задолженность	420.00
ТМС	560.00
<i>Оборотные средства, всего</i>	1,033.00
Основные средство, нетто	1,300.00
<i>Активы, всего</i>	2,333.00
Кредиторская задолженность	186.00
Начисленные обязательства	115.00
Краткосрочные займы	86.00
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	387.00
Долгосрочные кредиты	680.00
<i>Задолженности, всего</i>	1,067.00
Привилегированные акции	60.00

Обыкновенные акции	350.00
Нераспределенная прибыль	856.00
<i>Собственный капитал, всего</i>	<i>1,206.00</i>
<i>Задолженности и капитал, всего</i>	<i>2,333.00</i>

Отчет о прибыли за XX год	
Выручка от продажи товаров	4,000.00
Себестоимость проданных товаров (без амортизации)	3,720.00
Амортизация	133.33
Операционная прибыль	146.67
Процентные платежи	117.20
Прибыль до выплаты налога	29.47
Налог на прибыль	8.84
Чистая прибыль	20.63
Привилегированные дивиденды	2.00
Прибыль в распоряжении владельцев	18.63
Обыкновенные дивиденды	0.06
Добавка к нераспределенной прибыли	18.56

Компания планирует увеличение продаж на 5 процентов, что не потребует ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей. Определите дополнительную потребность в финансировании, используя следующие исходные данные.

Степень загрузки оборудования	0.65
Дивиденды в прошлом году	1.05
Коэффициент роста дивидендов	6.0%
Дивиденды в следующем году	1.11
Количество акций в обращении	60,000
Рыночная стоимость акций	12
Ставка налога на прибыль	30%
Процентная ставка по краткосрочному займу	24%
Процентная ставка по долгосрочному займу	28%

Объем дополнительного финансирования разделите между следующими источниками: собственный капитал, долгосрочный заем, краткосрочный банковский кредит в отношении 2:1:1. Для решения выполните 4 приближения.

4. Составить следующие бюджеты предприятия для второго квартала (оканчивается 30 июня):

1. Бюджет продажи с графиком получения денег
2. Бюджет производства
3. Бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денег)
4. Бюджет затрат прямого труда
5. Бюджет затрат на продажу и администрацию
6. Бюджет денежных средств

Исходные данные:

	апрель	май	июнь	июль	август
Прогноз продаж в штуках	20,000	50,000	30,000	25,000	15,000

Цена продаж \$ 10.00

Ожидаемые денежные поступления	Месяц продаж	Следующий месяц	Потери
	70%	25%	5%

Дебиторская задолженность за март

\$36,000

Остаток товара на 31 марта..... 4000 штук
 Планируемый остаток товара..... 20% от продаж следующего месяца

Количество материала на единицу продукции..... 5 кг

Планируемый конечный остаток сырья..... 10% от потребности следующего месяца
 Начальный запас материала..... 13,000 кг

Стоимость материала (за кг).....	\$ 0.40	
Счета к оплате на 31 марта.....	\$12,000	
Выплачиваемые деньги за товар.....	50% в месяц продажи	50% в следующий месяц
Производство одной единицы		
товара.....	0.05 часа	
Количество гарантированных часов		
в неделю.....	40	
Стоимость одного часа работы.....	\$10	
Количество гарантированных		
рабочих часов в месяц.....	1,500	
Стоимость одного сверхурочного		
часа.....	\$10	
Производственные накладные расходы на единицу товара.....		\$1
Постоянные накладные расходы в месяц.....		\$50,000 ,
включая амортизацию производственного		
оборудования.....		\$20,000
.....		
Переменные административные и коммерческие расходы на единицу продукции		\$0.50
Постоянные административные и коммерческие издержки в месяц		\$ 70,000
Амортизация, включенная в постоянные расходы	\$10,000	
Местный коммерческий банк предоставляет кредит		
на условиях не более		\$75,000 в квартал
Проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга		
Ставка процента за кредит	16.00% за год	
В апреле компания должна выплатить дивиденды	\$49,000	
Компания планирует закупку оборудования со следующим графиком денежных выплат:		
	• май -	\$143,700
	• июнь -	\$ 48,300
На 1 апреля баланс денежных средств составил	\$40,000	
Компания должна поддерживать баланс денежных средств не ниже		\$30,000

При составлении бюджетов необходимо использовать следующие таблицы:

Бюджет продаж

	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж				
Цена единицы товара				
Прогнозируемая выручка				

График поступления денег

	апрель	май	июнь	2 квартал
Поступления за март				
Поступления от продаж апреля				
Поступления от продаж мая				
Поступления от продаж июня				
Всего				

План производства

	апрель	май	июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж				
Планируемый объем на конец мес.				
Всего требуется				
Объем товара на начало месяца				
Объем производства				

Бюджет закупки материалов

	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем произв.				
Кол-во материала на ед. продукции				
Производственные нужды				
Планируемые остатки материалов на конец месяца				
Всего материала				

Остатки материалов на начало месяца				
Объем закупаемого материала				

График рассчитываемых денежных выплат за материалы

	апрель	май	июнь	2 квартал
План закупки материала				
Стоимость за кг				
Стоимость покупки				
Счета к оплате на 31 марта				
Закупки в апреле				
Закупки в мае				
Закупки в июне				
Всего выплат за материал				

Бюджет прямого труда

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Затраты времени на единицу товара				
Количество рабочих часов				
Количество гарантированных рабочих часов в месяц				
Потребное количество рабочих часов				
Количество оплаченных рабочих часов				
Стоимость одного часа работы				
Затраты по оплате всего труда				

Бюджет производственных накладных расходов

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства				
Переменные накладные расходы на единицу продукции				
Суммарные переменные накладные расходы				
Постоянные накладные расходы в месяц				
Всего произв. накладных расходов				
Производственная амортизация				
Денежные выплаты на накладные расходы				

Бюджет административных расходов и расходов на продажу

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем продаж				
Переменные издержки на единицу продукции				
Переменные административные расходы и расходы на продажу				
Постоянные административные расходы и расходы на продажу				
Всего издержек				
Амортизация, включенная в постоянные расходы				
Денежные выплаты				

Бюджет денежных средств

	апрель	май	июнь	2 квартал
Денежные средства на начало периода				
Поступление денежных средств				

от потребителей				
Денежные средства в распоряжении				
Расходование денежных средств				
на основные материалы				
на оплату труда основного персонала				
производственные накладные затраты				
затраты на сбыт и управление				
покупка оборудования				
дивиденды				
Всего				

Избыток (дефицит) денежных средств

Финансирование:				
Получение ссуды				
Погашение ссуды				
Выплата процентов				
Итого				
Денежные средства на конец периода				

Ответы к задачам раздела 3

1. \$ 40 000.

Оборотные средства	\$ 100 000	Счета кредиторов	\$ 20 000
		Векселя к оплате	\$ 10 000
Основные средства, нетто	\$ 50 000	Долгосрочная задолженность	\$ 40 000
		Собственный капитал	\$ 40 000
Всего активов	\$ 150 000	Всего	\$ 110 000
		<i>Дополнительное финансирование</i>	\$ 40 000
		Всего пассивов	\$ 150 000

2. Да, требуется дополнительный капитал в объеме 700 тыс. грн.

Денежные средства	1600	Счета к оплате	700
Счета к получению	900	Начисленная зарплата	300
Товарно-материальные запасы	1900	Векселя к оплате	2,000
Основные средства, нетто	34000	Заем под закладную	26,500
		Акционерный капитал	3,200
		Нераспределенная прибыль	5000
		<i>Дополнительное финансирование</i>	700
Всего	38400	Всего	37700

3.

	XX год	1 прибл.	Поправ-ка	2 прибл.	Поправк а	3 прибл.	Поправк а	4 прибл.
Выручка	4,000.00	4,200.00	0	4,200.00		4,200.00		4,200.00
Себестоимость (без амортизации)	3,720.00	3,906.00	0	3,906.00		3,906.00		3,906.00
Амортизация	133.33	140.00	0	140.00		140.00		140.00
Операционная прибыль	146.67	154.00	0	154.00		154.00		154.00
Процентные платежи	117.20	117.20	1.68	118.88	0.23	119.11	0.032	119.14
Прибыль до выплаты налога	29.47	36.80		35.12		34.89		34.86
Налог на прибыль	8.84	11.04		10.54		10.47		10.46
Чистая прибыль	20.63	25.76		24.59		24.42		24.40
Привилегированные дивиденды	2.00	2.00		2.00		2.00		2.00
Прибыль в распоряжении владельцев	18.63	23.76		22.59		22.42		22.40
Обыкновенные дивиденды	0.06	0.07	0.60	0.66	0.08	0.75	0.0112	0.76
Добавка к нераспределенной прибыли	18.56	23.69		21.92		21.68		21.65

Баланс	XX год	1 прибл.	Поправк а	2 прибл.	Поправк а	3 прибл.	Поправк а	4 прибл.
Денежные средства	53.00	55.65		55.65		55.65		55.65
Дебиторская задолженность	420.00	441.00		441.00		441.00		441.00
ТМС	560.00	588.00		588.00		588.00		588.00
<i>Оборотные средства, всего</i>	1,033.00	1,084.65		1,084.65		1,084.65		1,084.65

Основные средство, нетто	1,300.00	1,300.00		1,300.00		1,300.00		1,300.00
<i>Активы, всего</i>	2,333.00	2,384.65		2,384.65		2,384.65		2,384.65
Кредиторская задолженность	186.00	195.30		195.30		195.30		195.30
Начисленные обязательства	115.00	120.75		120.75		120.75		120.75
Краткосрочные займы	86.00	86.00	3.23	89.23	0.44	89.67	0.06	89.73
<i>Краткосрочные задолженности, всего</i>	387.00	402.05		405.28		405.72		405.78
Долгосрочные кредиты	680.00	680.00	3.23	683.23	0.44	683.67	0.06	683.73
<i>Задолженности, всего</i>	1,067.00	1,082.05		1,088.50		1,089.39		1,089.51
Привилегированные акции	60.00	60.00		60.00		60.00		60.00
Обыкновенные акции	350.00	350.00	6.45	356.45	0.89	357.34	0.12	357.46
Нераспределенная прибыль	856.00	879.69		877.92		877.68		877.65
<i>Собственный капитал, всего</i>	1,206.00	1,229.69		1,234.38		1,235.02		1,235.11
<i>Задолженности и капитал, всего</i>	2,333.00	2,371.74		2,382.88		2,384.41		2,384.62
Дополнительное финансирование		12.91		1.77		0.24		0.03

4.

Бюджет продаж

	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Цена единицы товара	10.00	10.00	10.00	10.00
Прогнозируемая выручка	200,000	500,000	300,000	1,000,000

График поступления денег

	апрель	май	июнь	2 квартал
Поступления за март	30,000			30,000
Поступления от продаж апреля	140,000	50,000		190,000
Поступления от продаж мая		350,000	125,000	475,000
Поступления от продаж июня			210,000	210,000
Всего	170,000	400,000	335,000	905,000

План производства

	апрель	май	июнь	июль
Прогнозируемый объем продаж	20,000	50,000	30,000	25,000
Планируемый объем на конец месяца	10,000	6,000	5,000	3,000
Всего требуется	30,000	56,000	35,000	28,000
Объем товара на начало месяца	4,000	10,000	6,000	5,000
Объем производства	26,000	46,000	29,000	23,000

Бюджет закупки материала

	апрель	май	июнь	2 квартал
Прогнозируемый объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Кол-во материала на единицу продукции	5	5	5	5
Производственные нужды	130,000	230,000	145,000	505,000
Планир. остатки материала на конец мес.	23,000	14,500	11,500	49,000
Всего материала	153,000	244,500	156,500	554,000

Остатки материала на начало месяца	13,000	23,000	14,500	50,500
Объем закупаемого материала	140,000	221,500	142,000	503,500

График рассчитываемых денежных выплат за материалы

	апрель	май	июнь	2 квартал
План закупки материала	140,000	221,500	142,000	503,500
Стоимость за 1 кг	0.4	0.4	0.4	0.4
Стоимость закупки	56,000	88,600	56,800	201,400
Счета к оплате на 31 марта	12,000			12,000
Закупки в апреле	28,000	28,000		56,000
Закупки в мае		44,300	44,300	88,600
Закупки в июне			28,400	28,400
Всего выплат за материал	40,000	72,300	72,700	185,000

Бюджет прямого труда

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Затраты времени на единицу товара	0.05	0.05	0.05	0.05
Кол-во рабочих часов	1300	2300	1450	5050
Кол-во гарантированных рабочих часов в месяц	1,500	1,500	1,500	4500
Кол-во оплаченных рабочих часов в месяц	1,500	2300	1,500	5300
Стоимость одного часа работы	10	10	10	10
Затраты по оплате труда	15,000	23,000	15,000	53,000

Бюджет производственных накладных расходов

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем производства	26,000	46,000	29,000	101,000
Переменные накладные расходы на ед. товара	1	1	1	1
Суммарные переменные накладные расходы	26,000	46,000	29,000	101,000
Постоянные накладные расходы в месяц	50,000	50,000	50,000	150,000
Всего накладных расходов	76,000	96,000	79,000	251,000
Производственная амортизация	20,000	20,000	20,000	60,000
Денежные выплаты на накладные расходы	56,000	76,000	59,000	191,000

Бюджет административных расходов и расходов на продажу

	апрель	май	июнь	2 квартал
Объем продаж	20,000	50,000	30,000	100,000
Переменные расходы на ед. прод. товаров	0.5	0.5	0.5	0.5
Переменные админ. расходы и расходы на продажу	10,000	25,000	15,000	50,000
Постоянные админ. расходы и расходы на продажу	70,000	70,000	70,000	210,000
Всего админ. расходов и расходов на продажу	80,000	95,000	85,000	260,000
Амортизация, включенная в постоянные расходы	10,000	10,000	10,000	30,000
Денежные выплаты	70,000	85,000	75,000	230,000

Бюджет денежных средств

	апрель	май	июнь	2 квартал
Денежные средства на начало периода	40,000	30,000	30,000	40,000
Поступление денежных средств				
от потребителей	170,000	400,000	335,000	905,000
Расходование денежных средств				
на основные материалы	40,000	72,300	72,700	185,000
на оплату труда основного персонала	15,000	23,000	15,000	53,000
производственные накладные затраты	56,000	76,000	59,000	191,000
затраты на сбыт и управление	70,000	85,000	75,000	230,000
покупка оборудования	0	143,700	48,300	192,000

дивиденды	49,000	0	0	49,000
Денежные средства в распоряжении	-20,000	30,000	95,000	45,000
Финансирование				
Получение ссуды	50,000			50,000
Погашение ссуды			-50,000	-50,000
Выплата процентов			-2,000	-2,000
Итого	50,000		-52,000	-2,000
Денежные средства на конец периода	30,000	30,000	43,000	43,000

[Обговорити статтю >>](#)