

**Учебно-справочное пособие  
по «Финансам предприятия (организации)»**

**Раздел 5. Финансовое планирование и финансовые решения в  
организации**

АВТОР: к.э.н., профессор, Кошкина Г.М.

НГУЭУ (НИНХ)  
кафедра финансов  
Новосибирск

2009

## Схема 5.1. Основные определения

Планирование

- это процесс разработки, согласования и доведения до использования обоснованных заданий в виде плановых показателей.

Финансовое  
планирование

является частью бизнес - планирования и представляет расчеты по формированию, привлечению и использованию денежных средств для выполнения всех видов деятельности организации (текущей, инвестиционной и финансовой).

Финансовый план

- это обобщенный плановый документ, отражающий общие доходы, расходы организации и отчисление поступление и расходование денежных средств состояние активов и пассивов на долгосрочный и текущий период.

Бюджет движения  
денежных средств

характеризует приток и отток денежных средств в течение планового периода. Включает показатели:

- поступление денежных средств;
- платежи;
- чистый денежный поток;
- остаток денежных средств;
- потребность в дополнительном финансировании.

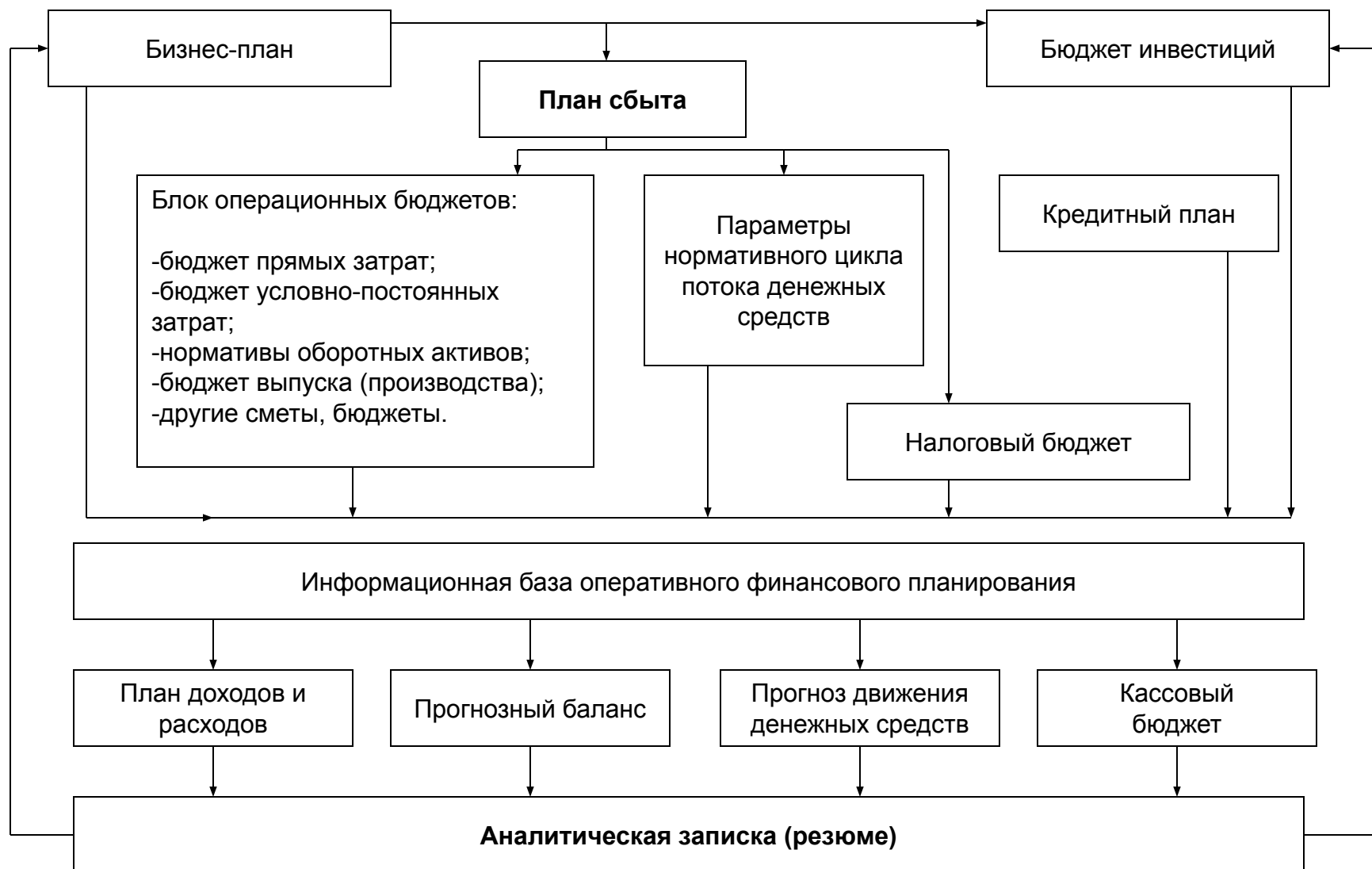
## Схема 5.2. Этапы финансового планирования

1. Долгосрочное целеполагание (выработка финансовой политики и стратегии).
2. Составление долгосрочных финансовых планов (прогнозов).
3. Составление текущих (годовых) финансовых планов.
4. Обоснование отдельных бюджетов (оперативных планов).
5. Согласование, координация и контроль консолидированного бюджета.

## Схема 5.3. Рекомендуемые разделы текущего финансового плана действующей организации

1.	График безубыточности деятельности.	8.	Валютный план.
2.	Баланс доходов и расходов.	9.	Налоговый бюджет.
3.	Инвестиционный бюджет.	10.	Бюджет доходов и расходов.
4.	План распределения бухгалтерской и чистой прибыли.	11.	Бюджет движения денежных средств.
5.	Платежный баланс (календарь).	12.	Прогноз активов и пассивов на конец периода.
6.	Кассовый план (заявка) на месяц,	13.	Бюджет формирования и финансирования оборотных активов.
7.	Кредитный план.		

Схема 5.4. Структурная схема финансового планирования



## Схема 5.5. Определение и преимущества бюджетного управления

Система бюджетного  
управления

- это процесс управления по целям на основании разработанных бюджетов.

**Внедрение системы бюджетного управления (планирования) позволяет организации:**

- Улучшить управляемость организации за счет наделения полномочиями, установления ответственности менеджеров и совершенствования организационной структуры.
- Скоординировать работу структурных подразделений (центров ответственности) и служб на достижение поставленных целей.
- Осуществить процедуры регулярного финансового планирования.
- Быстро определять последствия отклонений от плана и принимать управленческие решения.
- Улучшить финансовые показатели работы организации за счет оперативного отслеживания отклонений факта от плана и своевременного принятия решений (по отклонениям).

## Схема 5.6. Функции системы бюджетного управления

**Планирование финансово-экономической деятельности** в организации на определенный период позволяет реализовать ее цели

Планирование включает:

1.

*Координирование* – согласование различных функциональных видов деятельности и подразделений (например, производство и сбыт), показатели их деятельности

2.

Выявление потребности в денежных ресурсах, источников их финансирования и оптимизацию финансовых потоков.

3.

Оптимизацию затрат, доходов и прибыли организации.

## Схема 5.7. Классификация бюджетов по основным классификационным признакам

### По сферам деятельности организации

- бюджет по операционной деятельности
- бюджет по инвестиционной деятельности
- бюджет по финансовой деятельности

### По видам затрат

- текущий бюджет (т.е. бюджет текущих затрат)
- капитальный бюджет (т.е. бюджет капитальных затрат)

### По широте номенклатуры затрат

- функциональный бюджет
- комплексный бюджет

### По методам разработки

- стабильный бюджет
- гибкий бюджет



## Схема 5.8.Последовательность разработки бюджетов

1. Планирование деятельности организации в целом по подразделениям.
2. Подготовка проектов отдельных бюджетов.
3. Подготовка проекта общего бюджета.
4. Внесение корректировки и согласование бюджетов.
5. Утверждение бюджета, проектирование обратных связей и учет меняющихся условий.

## Схема 5.9. Генеральный бюджет

Генеральный бюджет

- это бюджет, охватывающий общую деятельность организации.

Цель составления генерального бюджета

- объединить и суммировать бюджетные планы отдельных подразделений организации (центров ответственности).

**Результатом являются плановые отчетные документы:**

1.

Бюджет доходов и расходов.

2.

Бюджет движения денежных средств.

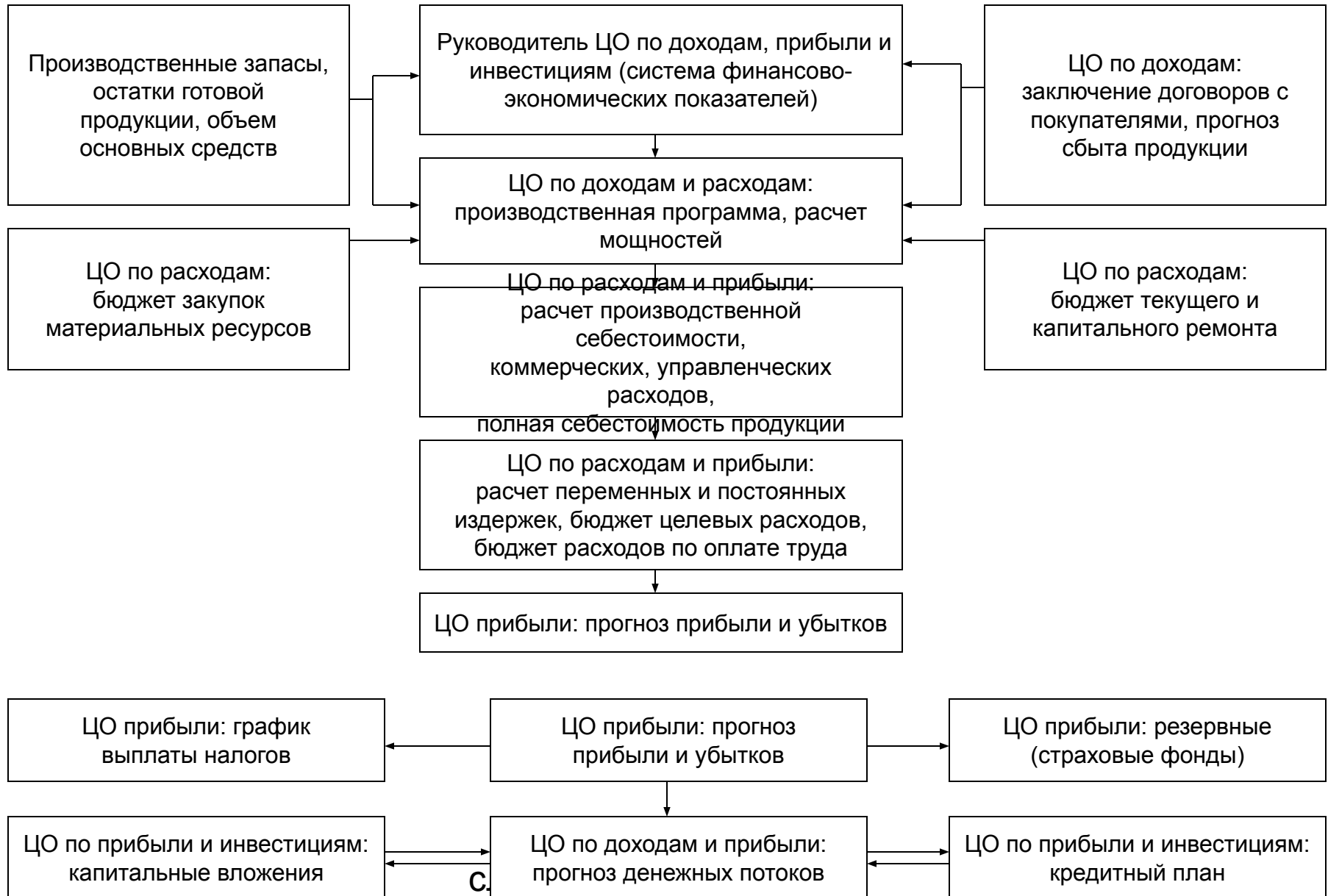
3.

Бюджет по балансовому листу.

## Схема 5.10. Структура генерального бюджета



# Схема 5.11. Организационные и экономические основы бюджетирования в организации



## Схема 5.12. Структура регламентов системы бюджетного управления

### **Набор регламентов:**

- Регламент разработки и внедрения системы бюджетного управления;
- Регламент разработки и корректировки бюджета;
- Регламент текущего управления на основе бюджета (мониторинга).

### **Формат описания регламентов:**

- Назначение регламента;
- Описание входной информации;
- Сроки предоставления входной информации;
- Описание выходной информации;
- Сроки предоставления выходной информации;
- Подразделения, участвующие в управлении;
- Ответственные;
- Этапы выполнения регламента.

## Схема 5.13. Функции системы бюджетного управления (продолжение)

**Контроллинг** исполнения бюджетов и процессов производственно-хозяйственной деятельности.

Контроллинг включает:

1.

Сравнение плановых и фактических данных.

2.

Анализ причин, вызвавших отклонение.

3.

Корректировку действий и планов.

**Контроллинг** позволяет выявить отклонения фактических результатов от запланированных и оценивать их влияние на целевые показатели и выработать управляющее воздействие.