

## ТЕМА 9. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В КОРПОРАЦИИ

### Учебные вопросы:

1. Цели и задачи финансового планирования и прогнозирования
2. Состав и структура финансового плана
3. Бюджетирование в системе финансового планирования
4. Оперативное финансовое планирование
5. Планирование денежных потоков

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации
2. Приказ Министерства финансов РФ от 6.05.99г. № 32н «Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99».
3. Приказ Министерства финансов РФ от 6.05.99г. № 33н Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99.
4. Приказ Министерства финансов РФ от 19.11.2002г. № 114н «Положение по бухгалтерскому учету «Учет расчетов по налогу на прибыль» ПБУ 18/02.
5. Письмо Министерства финансов РФ от 29.04.02г. № 16-00-13/03 «О применении нормативных документов, регламентирующих вопросы учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)».
6. Ковалев В.В. Управление денежными потоками прибылью и рентабельностью: Учебно-практическое пособие — М.: Проспект, 2008
7. Корпоративные финансы. Руководство к изучению курса / ГУ – Высшая школа экономики; рук. авт. коллектива И.В.Ивашковская.- 2-е изд. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.
8. Финансовый менеджмент: Учебник. / Под ред. Шохина Е.И. — М.: КноРус, 2012.

## Определения и понятия в планировании

**План** – это перечень действий, которые должны быть произведены для достижения поставленных целей, их последовательности, а также необходимых материальных и, трудовых и денежных ресурсов.

**Планирование** – это вид управленческой деятельности, связанной с процессом составления планов, контроля над их исполнением, выявления причин отклонений от запланированного, корректировки планов с учетом устранения причин отклонения.

**Прогноз** – это расчет неизвестного экономического показателя по заданным факторам на основании модели; научная модель будущего события, явлений и т.п.

**Прогнозирование** – разработка прогноза; в узком значении - специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса.

**Финансовое планирование** – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств организации для обеспечения ее развития.

## Цели и задачи прогнозирования

**Цели финансового прогнозирования** – оценка перспектив воздействия внешней среды и внутренних условий на будущее состояние финансовых ресурсов корпорации

### **Основные задачи финансового прогнозирования :**

- определение предполагаемого объема финансовых ресурсов в прогнозируемом периоде;
- поиск источников их формирования и направлений наиболее эффективного использования на основе анализа складывающихся тенденций и с учетом воздействия на них различных факторов;
- оценка финансового состояния корпорации в прогнозируемом периоде в зависимости от возможных вариантов ее финансово-хозяйственной деятельности;
- формирование рекомендаций относительно выбора рациональной финансовой стратегии и тактики, обеспечивающих достижение корпорацией стабильного положения на рынке и прочной финансовой устойчивости.



## Цели и задачи финансового планирования

**Главная цель финансового планирования** – обоснование стратегии развития корпорации с позиции экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском, а также определение необходимого объема финансовых ресурсов для реализации данной стратегии

**Цели финансового планирования** предприятия зависят от выбранных критериев принятия финансовых решений:

- максимизация продаж
- максимизация прибыли
- максимизация собственности владельцев компании

### **Основные задачи финансового планирования :**

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, финансовой и инвестиционной деятельности;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рациональности его использования;
- выявление внутрихозяйственных резервов определения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- установление эффективных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия и др.

## Направления финансового планирования

Финансовое планирование представляет процесс разработки финансово-плановых документов, посредством которых в едином денежном измерении обеспечивается сопоставимость разносторонних по своей натуральной форме планируемых результатов деятельности предприятия, а также комплекс практических мер по их выполнению.



## Этапы финансового планирования

**Анализируются финансовые показатели за предыдущий период**



**Составляются основные прогнозные документы  
и перспективные финансовые планы**



**Конкретизируются перспективные финансовые планы  
и составляется текущий финансовый план (годовой)**



**Конкретизируются годовой финансовый план  
и составляются оперативные финансовые планы**



**Практическое внедрение планов, учет и контроль  
за их внедрением**

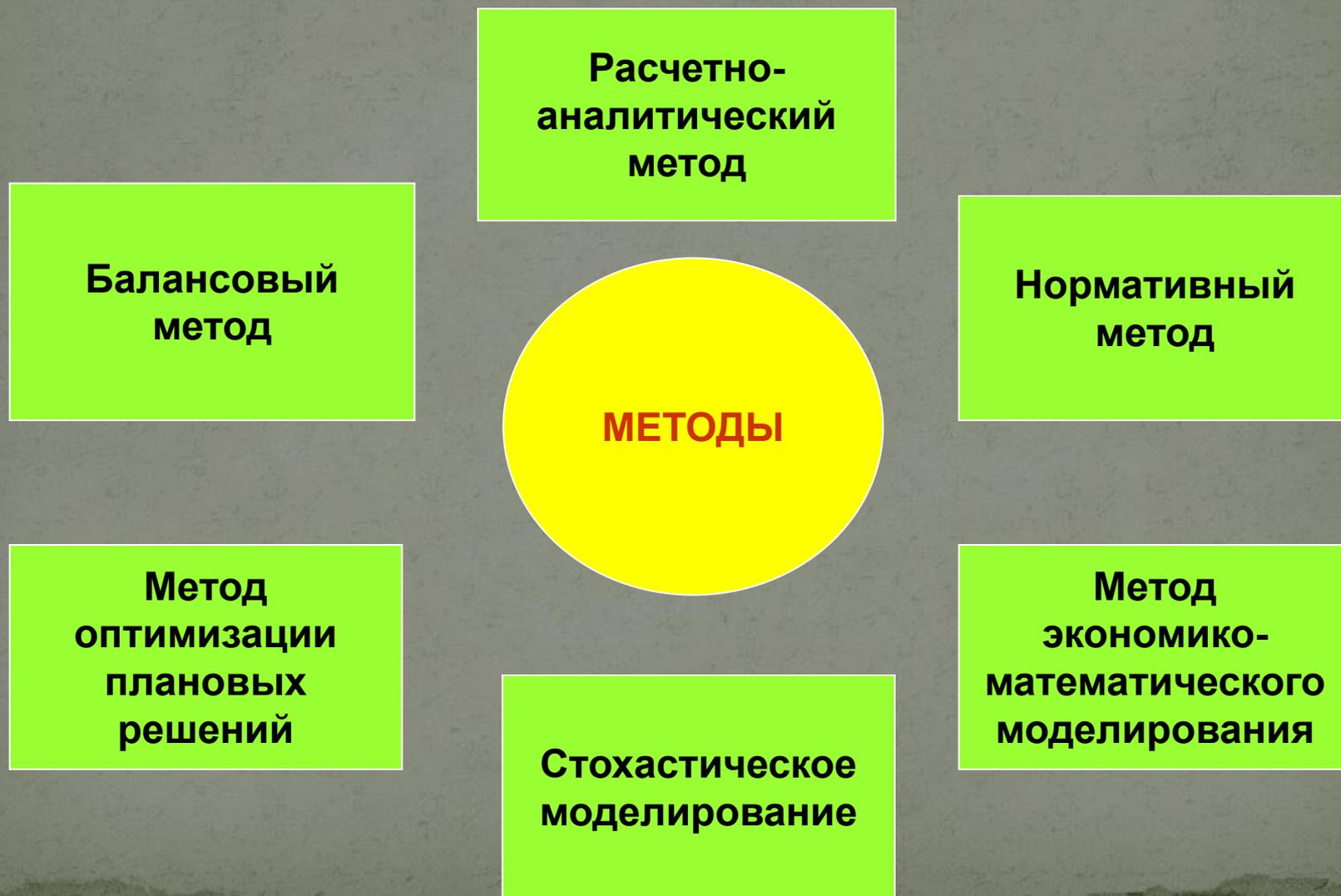
# Принципы финансового

- Системности планирования:
- Координации планов
- Максимального участия
- Непрерывности
- Гибкости
- Точности
- Научности

---

- Соотношения сроков
- Платежеспособности
- Эффективного привлечения заемного капитала
- Сбалансированности рисков

## Методы финансового планирования



# Система финансовых планов корпорации



# Виды

Перспективное финансовое планирование содержит целевые установки, а также общие пропорции и темпы развития компании.

Установки отражают задачи инвестиционной деятельности, ценовой и дивидендной политики.

Планы составляются на несколько лет (15, 20, 25 и более), и по мере их реализации основные задачи уточняются.

# Содержание стратегического планирования и прогнозирования

**Стратегическое финансовое планирование** – это планирование роста, развития корпорации, разработка финансовой стратегии развития корпорации.

**Финансовое прогнозирование** – это предвидение возможного финансового положения предприятия.

## ПРОГНОЗИРОВАНИЕ



Определяет стратегию развития предприятия

Характерно вероятностное наступление события

Отражает вероятность события

Необязательность действий



## ПЛАНИРОВАНИЕ



Определяет тактику развития предприятия

Рассматривает событие как цель деятельности

Отражает уже принятое решение

Обязательность исполнения

# Содержание стратегических финансовых планов

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПЛАНЫ

```
graph TD; A[СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ФИНАНСОВЫЕ ПЛАНЫ] --> B[Прогноз финансовых результатов]; A --> C[Прогноз движения денежных средств]; A --> D[Прогноз баланса];
```

**Прогноз  
финансовых  
результатов**

**Прогноз  
движения  
денежных средств**

**Прогноз  
баланса**

# Финансовый план

## Финансовый план

- формирует цели и критерии оценки деятельности предприятия*
- дает обоснование выбранной стратегии*
- показывает пути достижения поставленных целей.*

## Прогноз –

это расчет будущего уровня финансовых переменных: величины денежных средств, размера фондов или их источников.

Прогнозы и планы могут иметь различный уровень детализации.

Составление комплекса этих документов — широко используемый подход в практике финансового прогнозирования.

# Финансовый раздел бизнес-плана

1. прогноз финансовых результатов (доходов и расходов, прибылей и убытков)
2. прогноз движения денежных средств
3. прогнозный баланс

# Прогноз финансовых результатов

- первый прогнозный документ в структуре бизнес-плана
- прогноз прибылей и убытков отражает производственную деятельность предприятия, ее результаты
- требует достоверных сведений о перспективах роста основных производственных показателей

Анализ продукции или товаров, услуг у потребителей

Прогноз объема продаж

Прогноз финансовых результатов

# Виды

Текущее финансовое планирование -

составная часть перспективного планирования, конкретизирует стратегические планы на тот или иной период.

Текущее финансовое планирование –

основная форма финансового планирования

в компании -

---

баланс доходов и расходов.

Оперативное планирование - составная часть

текущего планирования, уточняет его.

# Содержание текущего финансового планирования

## ТЕКУЩЕЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Годовой  
финансовый  
план

Баланс доходов и расходов



# БАЛАНС ДОХОДОВ И РАСХОДОВ

## РАЗДЕЛ I. Доходы и поступления средств

- Денежные накопления в виде прибыли
- Финансирование целевых расходов
- Поступления из внутренних источников
- Амортизационные отчисления
- Мобилизация внутренних ресурсов
- Ремонтный фонд
- Прирост устойчив. пассивов
- Отчисления от себестоим:
  - в государственные внебюджетные фонды;
  - плата процентов за краткосрочный кредит.
- Поступление средств из внешних источников:
  - арендная плата;
  - возврат беспроцентных ссуд, др.
- Прочие доходы

## РАЗДЕЛ II. Расходы и отчисления средств

- Капитальные вложения
- Расходы на ремонт основных фондов
- Прирост норматива собствен. оборотных средств
- Целевые расходы
- Расходы, финансируемые из прибыли
- Средства, остающиеся в распоряжении предприят:
  - чистая прибыль;
  - остатки собственных средств.
- Уплата процентов за краткосрочны банковский кредит
- Прочие расходы и отчисления

## РАЗДЕЛ III. Взаимоотношения с бюджетом

- Налоги, перечисляемые:
  - федеральный бюджет;
  - региональный бюджет;
  - местный бюджет.
- Ассигнования из бюджета

Раздел I =  
Раздел II + Раздел III

**В практической деятельности организации используют три модели финансового планирования:**



**Составление прогнозных финансовых документов**

**Разработка финансового плана в структуре бизнес-плана**

**Бюджетирование**

# Определения бюджетирования

**Бюджетирование – это:**

- процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих планы руководства предприятий и в первую очередь производственные, маркетинговые и финансовые планы

- составная часть финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов



- целостная система планирования, учета и контроля на уровне предприятия в рамках принятой финансовой стратегии

- форма планирования производства и других видов бизнеса, отражающая, в том числе и денежно – финансовые аспекты деятельности субъекта

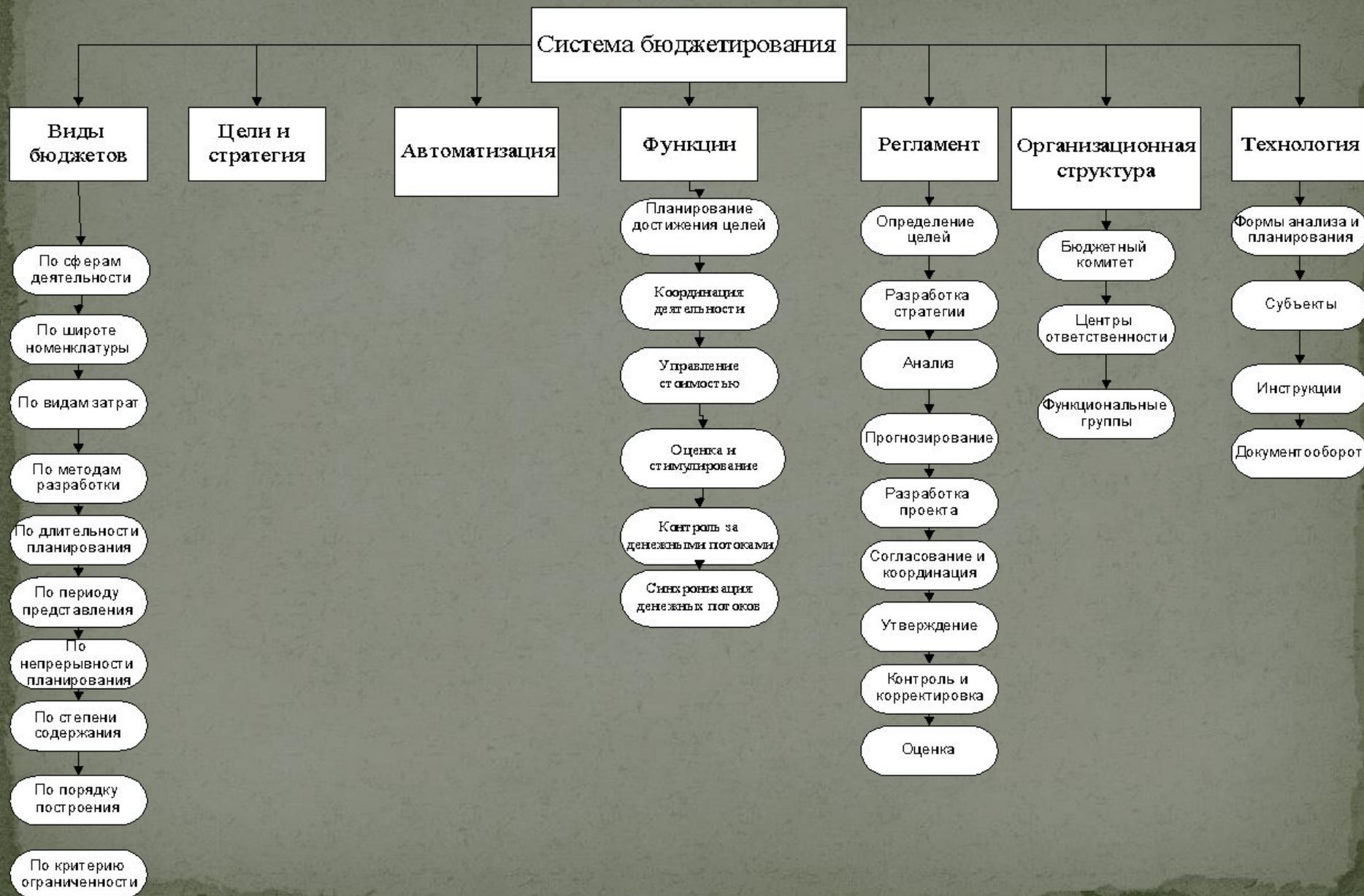
# Цели и задачи бюджетирования

**Цель процесса бюджетирования** – эффективная организация процесса управления деятельностью корпорации и ее структурных подразделений посредством планирования и контроля статей доходов и расходов и анализа финансово-экономических показателей, разработка определенной финансовой структуры предприятия.

## **Основные управленческие задачи бюджетирования:**

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей корпорации;
- координирование различных направлений бизнеса и деятельности структурных подразделений;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности корпорации и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль за расходованием финансовых и материальных ресурсов, обеспечение плановой дисциплины;
- оценка выполнения плана центрами финансовой ответственности и их руководителями;
- стимулирование менеджеров центров финансовой ответственности к достижению целей своих подразделений и др.

# Бюджетирование - система, включающая



# Принципы построения системы бюджетирования

**Принцип  
согласования  
целей**

**Принцип  
ответственности**

**ПРИНЦИПЫ**

**Принцип  
гибкости**

# Виды и состав бюджетов

## БЮДЖЕТ КОРПОРАЦИИ (главный бюджет)

### Операционные бюджеты

Бюджет продаж

Бюджет запасов готовой  
продукции

Бюджет производства

Бюджет запасов сырья  
и материалов

Бюджет затрат  
на оплату труда

Бюджет  
общепроизводственных  
расходов

Бюджет доходов и расходов  
по операционной  
деятельности

### Финансовые бюджеты

Бюджет финансовой  
деятельности

Бюджет кредитов и  
займов

Бюджет движения  
собственного капитала

Бюджет движения  
собственных акций

Бюджет выданных  
займов

Бюджет краткосрочных  
финансовых вложений

# Бюджетирование

Посредством бюджетирования:

- реализуются текущее и оперативное финансовое планирование,
- обеспечивается их взаимосвязь и подчиненность финансовой стратегии предприятия.

# Бюджетирование как управление

Составление бюджетов - неотъемлемый элемент **общего** процесса планирования на предприятии, а не только его финансовой части.

**Бюджетирование - это современная система управления бизнесом.**

# Бюджетирование как управление

**Бюджетирование как управленческая  
система:**

**система учета, планирования и контроля  
за движением финансовых ресурсов  
и денежных средств предприятия.**

# Бюджет

количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый для определенного периода времени, показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода, а также капитал, который необходимо привлечь для выполнения конкретной задачи.

# Задачи

Наиболее значимые управленческие задачи, решаемые с помощью бюджетирования:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей,
- координация видов хозяйственной деятельности предприятия и его структурных подразделений,
- оперативное отслеживание отклонений от поставленных целей, принятие решений о проведении регулирующих мероприятий,
- эффективный контроль за использованием ресурсов,
- стимулирование менеджеров к достижению целей своих подразделений

# Бюджетирование как управленческая технология

1. Технология бюджетирования
2. Организация бюджетирования
3. Использование информационных технологий

# Основные блоки

1. *управленческий*
2. *бюджетное планирование*
3. *бюджетный контроль*

*Организацию бюджетирования нежелательно начинать с постановки управленческого учета.*

*Вначале надо разобраться в структуре организации, найти места, где возникают затраты.*

## 5 ЭТАПОВ ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТОВ

1. *Формирование финансовой структуры*
2. *Создание структуры бюджетов*
3. *Разработка методик и процедур управленческого учета*
4. *Разработка регламента планирования*
5. *Внедрение системы бюджетирования*

# Объекты

Необходимо четко определить **объекты бюджетирования**

Объектами могут быть:

1. *Бизнес-направления деятельности предприятия*
2. *Структурные подразделения предприятия*
3. *Бизнес-процессы*
4. *Отдельные проекты*
5. *Центры финансовой ответственности*

# Начало процесса бюджетирования

## 1. Разработка финансовой структуры предприятия:

- ❑ *места возникновения затрат (МВЗ)*
- ❑ *центры финансовой ответственности (ЦФО)*
- ❑ *центры финансового учета (ЦФУ).*

# Процесс формирования бюджетов

## Создание сквозной системы бюджетов

Три группы бюджетов:

- ❖ основные (финансовые)
- ❖ операционные (функциональные)
- ❖ вспомогательные.

# Процесс формирования бюджетов

**Основные (финансовые) бюджеты включают:**

- бюджет доходов и расходов (финансовых результатов) (БДР);
- бюджет движения денежных средств (БДДС);
- бюджетный баланс (бюджет по балансовому листу) (ББЛ).

*Принципы построения основных (финансовых) бюджетов аналогичны порядку формирования прогнозной финансовой отчетности в составе бизнес-плана предприятия.*

# Инвестиционный бюджет

Специалисты

в состав основных бюджетов часто включают **инвестиционный бюджет** (бюджет капитальных вложений).

Такой подход правомерен.

Однако этот бюджет **косвенно** отражается в трех основных бюджетах предприятия, поэтому целесообразнее отнести его к **вспомогательным** бюджетам предприятия.

# Операционные (функциональные) бюджеты

Именно с операционных бюджетов начинается процесс бюджетирования.

Включают:

- бюджет продаж,
- бюджет производства,
- бюджет производственных запасов,
- затратные бюджеты

Составление затратных бюджетов базируется на разделении затрат на постоянные и переменные.

# Затратные бюджеты

Включают:

- **бюджет затрат на производство продукции (бюджет производственной себестоимости),** строится на основе:
  - бюджета прямых затрат на материалы,
  - бюджета прямых затрат на оплату труда,
  - бюджета производственных накладных расходов
- **бюджет коммерческих расходов,**
- **бюджет управленческих расходов,**
- **бюджет общепроизводственных расходов.**

# Вспомогательные бюджеты

Необходимы предприятию для того, чтобы полностью охватить всю базу финансовых расчетов.

*Состав этих бюджетов*

**формируется предприятием самостоятельно.**

Наиболее значимые бюджеты:

- амортизации,
- распределения прибыли,
- налоговый,
- кредитный и т.д.

# Комплексные бюджеты

Составляются на основе единых методических подходов:

- ❑ Все расходы в бюджете группируются на переменные и постоянные.
- ❑ Выбирается объемный показатель, в соответствии с которым корректируются переменные затраты.

# Комплексные бюджеты

- Для формирования денежного потока из общей суммы, включаемой в эти бюджеты, исключается амортизация, присутствующая как неденежный элемент затрат, поскольку начисление амортизации не приводит к оттоку денежных средств предприятия.

# Процесс разработки основных бюджетов

- 1) На основе операционных бюджетов формируется **первый вариант БДР** и определяется финансовый результат.  
Эта информация используется в налоговом бюджете для расчета налога на прибыль и платежей в бюджет (формирование денежного потока).
- 2) На основе графиков платежей формируется **первый вариант БДДС** в разрезе отдельных видов деятельности (текущей, инвестиционной, финансовой) и в целом по предприятию.

# Процесс разработки основных бюджетов

1) Смотрим сальдо денежного потока по отдельным видам деятельности:

✓ при положительном сальдо по денежным потокам принимаются следующие возможные решения:

- об оптимизации денежных средств предприятия
- об инвестировании свободных денежных средств

✓ при отрицательном сальдо принимаются следующие возможные решения:

- о пересмотре графика платежей
- о внешнем финансировании.

# Внешнее финансирование

При принятии решения о внешнем финансировании в подготовленные бюджеты вносятся следующие **коррективы.**

1. В БДДС по финансовой деятельности показывается сумма привлекаемого внешнего источника, а также его погашение и проценты

(т.е. отражается движение заемных средств).

2. В БДР отражаются суммы к уплате, что приводит к корректировке финансового результата, налога на прибыль, нераспределенной прибыли предприятия.

# Внешнее финансирование

## Коррективы (продолжение).

3. В БДДС по основной деятельности уточняется сумма платежей в бюджет по налогу на прибыль и сальдо денежного потока.

4. В балансе предприятия в активе уточняются остатки денежных средств, в пассиве – сумма нераспределенной прибыли и заемное финансирование.

Далее корректировок может быть много.

# Заключительный этап

Система бюджетов не дает представления о направлении движения фирмы.

Заключительным этапом разработки бюджетов является прогнозная оценка будущего финансового состояния предприятия.

# Организация бюджетного контроля

В процессе функционирования системы бюджетов необходима обратная связь.

**Этапы организации бюджетного контроля:**

1. Определение объекта контроля (стоимостные или натуральные показатели).
  2. Учет и анализ объектов контроля, организация управленческого учета.
  3. Определение отклонений и корректировка по отклонениям.
- Фактически объектом контроля является финансовый результат.**

# Организация бюджетного контроля

(Продолжение)

Осуществляется пофакторный анализ:

- 1) отклонения по продажам (количество, цена)
  - 2) отклонения по затратам (отдельно по прямым материальным, прямым трудовым, по составляющим накладных расходов).
4. Использование гибких бюджетов – плановых, пересчитанных на фактический объем производства. В гибком бюджете цифровые показатели могут периодически корректироваться, отражая оперативные результаты.

# Организация бюджетного контроля

Критерии классификации видов контроля:

1. *База для сравнения показателей*

- Цели организации - контроль с прямой связью
- Планы (бюджеты) - контроль с обратной связью

2. *Кто осуществляет контроль*

- Исполнитель - самоконтроль
- Коллектив – социальный контроль
- Руководство организации – административный контроль

3. *Период осуществления контрольных процедур*

- До начала бюджетного периода – предварительный контроль
- В течение бюджетного периода – текущий контроль
- По окончании бюджетного периода – заключительный

# Организация бюджетного контроля



Показатели

Плановый  
бюджет

Гибкий  
бюджет

Доходы  
(выручка)

Цена товара    План

План

Количество  
товара        План

Факт

Затраты  
переменные    Нормативные  
затраты на плановый  
объем производства

Нормативные  
затраты на  
фактический объем  
производства

Затраты  
постоянные    План по смете затрат

План по смете затрат

# Пример бюджета продаж

Наименование	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	
<b>Запланированные продажи (шт.)</b>								
<b>мягкая мебель</b>	120	130	132	134	136	138	140	
<b>стенки</b>	100	110	112	114	116	118	120	
<b>Цена за единицу (тыс. руб.)</b>								
<b>мягкая мебель</b>	12,00	12,24	12,48	12,73	12,99	13,25	13,51	
<b>стенки</b>	17,00	17,34	17,69	18,04	18,40	18,77	19,14	
<b>Запланированные продажи (тыс. руб.)</b>								
<b>мягкая мебель</b>	1 440,00	1 591,20	1 647,99	1 706,42	1 766,53	1 828,36	1 891,95	
<b>стенки</b>	1 700,00	1 907,40	1 980,92	2 056,62	2 134,56	2 214,79	2 297,37	
<b>Всего продажи (тыс.руб.).</b>	<b>3 140,00</b>	<b>3 498,60</b>	<b>3 628,92</b>	<b>3 763,04</b>	<b>3 901,09</b>	<b>4 043,14</b>	<b>4 189,32</b>	<b>23 024,11</b>

## Содержание оперативного финансового планирования



# Оперативное финансовое планирование

## Формы и особенности.

Цель управления кассовой наличностью – поддержание реальной ликвидности и платежеспособности компании.

Для этого составляются оперативные планы денежных доходов и поступлений.

В российской практике такие планы широко применяются и называются платежными календарями.

Жестко установленной формы платежного календаря не существует, он составляется по произвольной форме и не является обязательным документом.

# Оперативное финансовое планирование

Назначение платежного календаря - необходимость управления денежными потоками компании.

Период, на который составляется платежный календарь, определяется фирмой самостоятельно, исходя из специфики деятельности и экономической целесообразности, -

чаще всего на месяц, 15 дней, декаду, 5 дней, а иногда и на 1 день.

В платежном календаре, также как и в финансовом плане, доходы должны быть равны расходам.

---

## Оперативное финансовое планирование

## Отличие платежного календаря от финансового плана:

Составление платежного календаря начинается с выявления предстоящих расходов, а затем определяются источники их финансирования.

Платежный календарь состоит из двух разделов: расходов и отчислений и доходов и поступлений.

В расходной части отражаются абсолютно все денежные затраты компании.

В разделе «поступление средств» указываются все без исключения собственные и привлеченные источники.



# Разделы и статьи платежного календаря

## 2. Поступления:

Переходящие остатки на расчетном счете.

Поступление от реализации продукции по основному виду деятельности.

Поступление от реализации по иным видам деятельности.

Поступления от операций с ценными бумагами.

Поступления просроченной дебиторской задолженности.

Поступление ссуд банков.

Полученные авансы от покупателей и заказчиков.

Поступление арендных платежей.

Поступление безвозмездной финансовой помощи.

Целевые поступления.

Ассигнования из бюджета.

Прочие расходы и поступления.

**Итого поступление средств.**

---

# Платежный календарь

Если планируемые расходы превышают ожидаемые поступления, компания оперативно принимает следующие меры:

- ❑ Отгрузка продукции на условиях предоплаты.
- ❑ Получение коммерческого кредита у поставщиков.
- ❑ Получение краткосрочного кредита в банке.
- ❑ Продажа определенной партии продукции по сниженным ценам.
- ❑ Переговоры о пролонгации банковских ссуд.
- ❑ Решение вопроса о получении налогового кредита и др.

# Кассовый план

Отдельные виды расчетов фирмы проводят, используя наличные денежные средства.

К ним относятся:

выплата заработной платы, закупка сырья и материалов у физических лиц, оплата сотрудниками компании различных услуг и др.

Движение наличных денег через кассу фирмы оформляется в виде кассового плана.

Финансовые службы компании осуществляют контроль движения наличных денег и соблюдения кассовой дисциплины.

Своевременные выплаты причитающихся работникам сумм характеризуют состояние финансовых отношений в компании и ее платежеспособность.

Составление наряду с платежным календарем кассовых планов и

контроли их выполнения имеет важное значение для повышения

# Кассовый план -

*- план оборота наличных денежных средств.*

Регулярное составление и исполнение кассового плана обеспечивает контроль движения наличных денежных средств на фирме.

Коммерческие банки требуют предоставления кассового плана у своих клиентов – юридических лиц.

Кассовый план составляется на квартал и состоит из разделов:

поступление наличных денег в кассу, кроме средств, получаемых в банке;  
расходование наличных денег фирмой;  
сроки и суммы выплат заработной платы;  
другие выплаты.

---

# Кассовый план -

*- план оборота наличных денежных средств.*

Регулярное составление и исполнение кассового плана обеспечивает контроль движения наличных денежных средств на фирме.

Коммерческие банки требуют предоставления кассового плана у своих клиентов – юридических лиц.

Кассовый план составляется на квартал и состоит из разделов:

поступление наличных денег в кассу, кроме средств, получаемых в банке;  
расходование наличных денег фирмой;  
сроки и суммы выплат заработной платы;  
другие выплаты.

---

# Прогноз движения денежных средств

Получение прибыли не обязательно означает,  
что денежные средства увеличились,

а увеличение денежных средств не означает,  
что предприятие получает прибыль.

Необходимо планировать и контролировать оба  
параметра:

наличность и прибыль.

В основе построения прогноза -  
метод анализа денежных потоков *cash-flow*  
(поток наличности, денежный поток).

# Управление денежными потоками

- анализ денежного потока,
- расчет времени обращения денежных средств (финансовый цикл),
- прогнозирование денежного потока,
- определение оптимального уровня денежных средств,
- составление бюджета денежных средств.

Основа - данные Отчета о движении денежных средств (форма №4 финансовой отчетности).

# Отчет о движении денежных средств (ДДС)

Позволяет:

- проанализировать текущие потоки денежных средств;
- оценить будущие поступления и способность предприятия погасить свою задолженность и выплатить дивиденды;
- определить необходимость привлечения дополнительных финансовых ресурсов.

# Отчет о движении денежных средств (ДДС)

Используется для определения:

- увеличения денежных средств в результате производственно-хозяйственной деятельности;
- способности предприятия оплатить свои обязательства;
- способности предприятия выплачивать дивиденды в денежной форме;
- величины капитальных вложений в основные фонды и прочие внеоборотные активы;
- размеров финансирования, необходимых для увеличения инвестиций в долгосрочные активы;
- способности предприятия получать положительные денежные потоки в будущем.

# Классификация денежных потоков по видам деятельности предприятия

**Текущая (основная) деятельность**

**Инвестиционная деятельность**

**Финансовая деятельность**

# Классификация денежных потоков по видам деятельности предприятия

Потоки денежных средств по основной деятельности

## «Притоки»

Денежная выручка от реализации продукции в текущем периоде

Авансы, полученные от покупателей

Поступления от продажи бартера

Погашение дебиторской задолженности

## «Оттоки»

Платежи по счетам поставщиков и подрядчиков

Выплата заработной платы

Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды

Отчисления на соц. сферу

Уплата процентов за кредит

Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды

# Классификация денежных потоков по видам деятельности предприятия

Потоки денежных средств по инвестиционной деятельности

## «Притоки»

Продажа основных  
средств, нематериальных  
активов

Дивиденды, проценты  
от долгосрочных  
финансовых вложений

Возврат других  
финансовых  
вложений

## «Оттоки»

Приобретение  
основных средств,  
нематериальных  
активов

Капитальные  
вложения

Долгосрочные  
финансовые  
вложения

# Классификация денежных потоков по видам деятельности предприятия

Потоки денежных средств по финансовой деятельности

## «Притоки»

Кредиты  
и займы

Поступления от  
эмиссии акций

Целевое  
финансирование

## «Оттоки»

Возврат  
кредитов и  
займов

Краткосрочные  
финансовые вложения

Погашение векселей

# Методы анализа денежных ПОТОКОВ

## **Прямой**

ДДС в разрезе счетов бухгалтерского учета предприятия.

Основан на форме №4 финансовой отчетности (отчет о ДДС).

## **Косвенный**

Изменения в валюте и структуре баланса предприятия,  
в ДДС и эффективности хозяйствования.

# Последовательность разработки прогноза ДДС

**1 этап** – определение притоков денежных средств на основе средних сроков оборота дебиторской задолженности;

**2 этап** – определение оттоков денежных средств на основе средних сроков оборота кредиторской задолженности;

**3 этап** – определение сальдо денежного потока

# Расчет финансового цикла

время  
отвлечения  
денежных  
средств из  
оборота

**ФЦ**

Операционный цикл  
≡ ДДС,  
связанное  
с основной  
деятельностью  
фирмы

время обращения  
кредиторской  
задолженности

Производственный  
цикл  
= время обращения  
запасов и затрат

коммерческий цикл =  
время обращения  
дебиторской  
задолженности

# Расчет времени обращения запасов и затрат

$$\begin{aligned} & \text{Средние остатки товарно-материальных} \\ & \quad \text{ценностей} \\ & \text{= (210 строка баланса) или общая сумма} \\ & \quad \text{производственных запасов} \\ & \quad \text{Производственная себестоимость} \\ & \quad \text{(20 строка формы №2)} \end{aligned} \times \begin{aligned} & \text{Величина (длина)} \\ & \text{планового} \\ & \text{периода} \end{aligned}$$

# Расчет времени обращения дебиторской задолженности

Средние остатки дебиторской задолженности  
(до 12 мес.)

(оборотные активы)  
(240 строка Формы №1)

Выручка от реализации  
(10 строка Формы №2)

Величина  
(длина)  
× планового  
периода

## Замечание:

Если в структуре выручки были обороты, связанные с предоплатой, то эту часть оборота надо исключить.

# Расчет времени обращения кредиторской задолженности

$$\begin{aligned} & \text{Средние остатки кредиторской задолженности} \\ & \text{(620 стр. Формы №1)} \\ = & \frac{\quad}{\text{Себестоимость или} \\ & \text{выручка от реализации} \\ & \text{(Форма №2)}} \times \begin{aligned} & \text{Величина} \\ & \text{(длина)} \\ & \text{планового} \\ & \text{периода} \end{aligned} \end{aligned}$$

## Замечание:

Если в структуре кредиторской задолженности доля задолженности налоговым органам достаточно высока, то в знаменателе лучше брать выручку.

# Смысл показателя

Оптимально рассчитанный ФЦ = нормативная база для расчета потребности в денежных средствах.

ФЦ показывает реальное положение дел с НДС, потребность в оборотном капитале в денежной форме.

50-тидневный ФЦ означает отвлечение

Если ФЦ = 30 дней, и на счета предприятия поступает 100 тыс. руб./день, то предприятию надо иметь в обороте 3 млн. рублей.

Если собственный оборотный капитал (текущие активы – текущие обязательства) 2 млн. рублей, то при сложившейся скорости оборота предприятию необходима кредитная линия в 1 млн. рублей

# Прогноз движения денежных средств

Показатели	Изменение
<b>Движение денежных средств в результате текущей, деятельности</b>	
Денежные средства, полученные от покупателей	+
Денежные средства, выплаченные поставщикам и персоналу	-
Увеличение (уменьшение) чистых денежных средств в результате текущей деятельности	+ (-)
<b>Движение денежных средств в результате инвестиционной деятельности</b>	
Долгосрочные финансовые вложения	+ (-)
Капиталовложения	(-)
Увеличение (уменьшение) чистых денежных средств в результате инвестиционной деятельности	+ (-)
<b>Движение денежных средств в результате финансовой деятельности</b>	
Кредиты, займы	+ (-)
Дивиденды, проценты по финансовым вложениям	+ (-)
Краткосрочные финансовые вложения	+ (-)
Увеличение (уменьшение) чистых денежных средств в результате финансовой деятельности	+ (-)
Чистый прирост (уменьшение) денежных средств	+ (-)

# Прогнозный баланс

**Прогнозирование на основе процента от продаж:**

**В основе - прямая пропорциональная зависимость практически всех переменных издержек и большей части текущих активов и обязательств от объема продаж.**

**Для проверки прогноза прибыли и ДДС используют баланс, составленный на последнюю отчетную дату либо на конец финансового года.**

**Метод формальных финансовых документов или метод формул**

**Расчет потребности предприятия в активах в целях увеличения объема реализации продукции и прибыли.**

**Условие - активы возрастают прямо пропорционально росту объема продаж, а,**

# Задача прогнозного баланса

*Определение структуры источников финансирования.*

Разница между активом и пассивом прогнозного баланса покрывается за счет дополнительных источников внешнего финансирования.

Составление прогнозного баланса завершается выбором путей привлечения дополнительных финансовых ресурсов и анализом последствий такого выбора.

Выбор источников финансирования является коррекцией баланса.

# Прогнозный баланс: расчет

<b>Активы</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>	<b>Процент от объема продаж</b>	<b>Пассивы</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>	<b>Процент от объема продаж</b>
<b>Внеоборотные активы</b>			<b>Собственный капитал</b>		
<b>Оборотные активы</b>			<b>Заемный капитал</b>		
<b>Всего активы</b>			<b>Всего пассивы</b>		