

# Тема 13 Финансовое планирование и прогнозирование. Бюджетирование

- 13.1 Сущность, цели и задачи и методы  
финансового планирования
- 13.2 Разработка финансовой стратегии  
предприятия
- 13.3 Сущность, значение и организация  
бюджетирования
- 13.4 Виды бюджетов: система операционного  
бюджета, система финансового бюджета.

## Финансовое планирование

- Процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде

## 13.1 Сущность, цели и задачи и методы финансового планирования

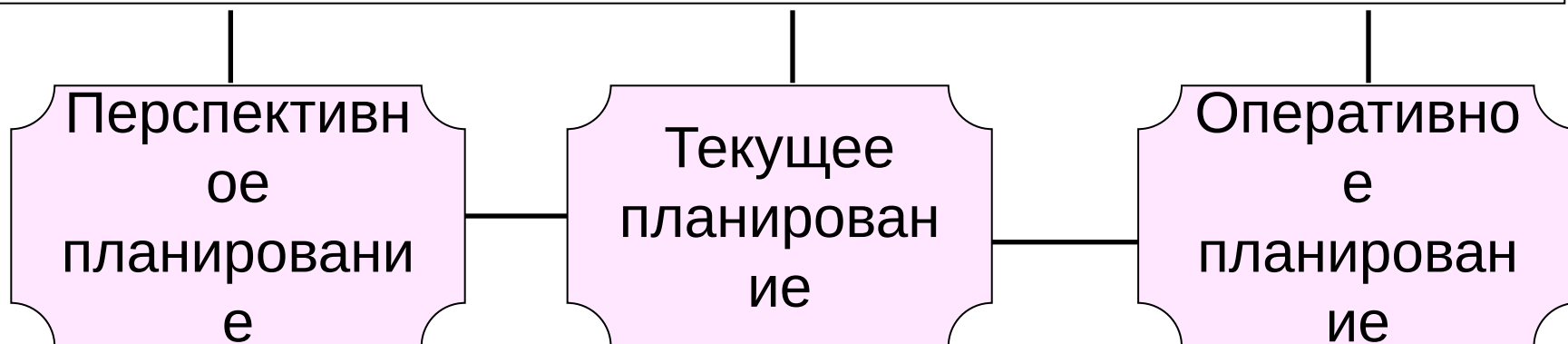
**Цель** – определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины финансовых показателей

## 13.1 Сущность, цели и задачи и методы финансового планирования



## 13.1 Сущность, цели и задачи и методы финансового планирования

# Система финансового планирования



## Перспективное планирование

- Методический подход – прогнозирование;
- Реализуется путем разработки долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям деятельности;
- Горизонт планирования – до 3-х лет

## Текущее планирование

- Методический подход – технико-экономическое обоснование;
- Реализуется путем разработки текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности;
- Горизонт планирования – 1 год

## Оперативное планирование

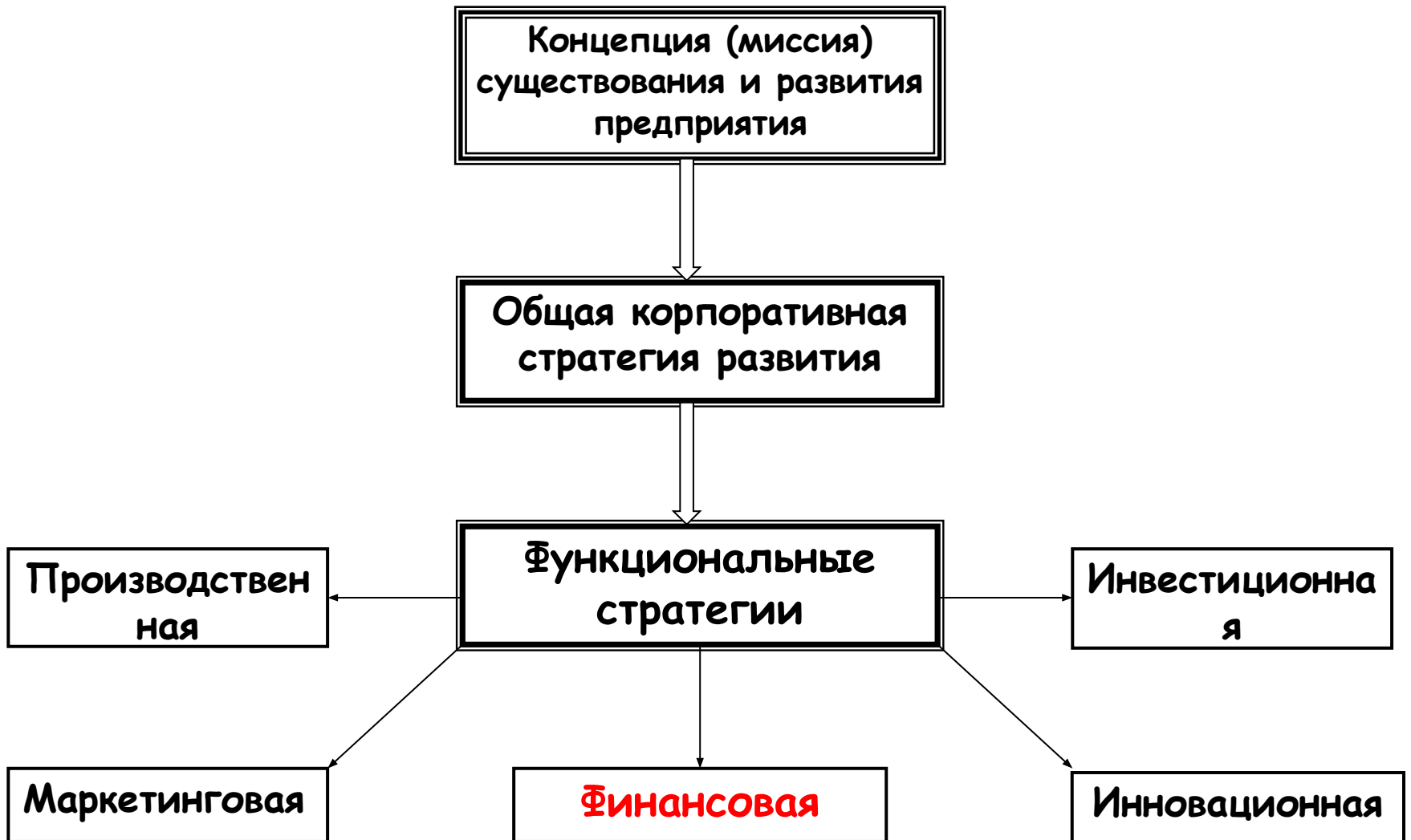
- Методический подход – бюджетирование;
- Разработка и доведение до исполнителей бюджетов по всем вопросам финансовой деятельности;
- Горизонт планирования – месяц, квартал



## Актуальность разработки стратегии

1. Интенсивность изменения внешней среды
2. Переход к следующей стадии жизненного цикла предприятия
3. Новые перспективы

## 13.2 Разработка финансовой стратегии предприятия



## Основные черты

- Одна из важнейших стратегий
- Охватывает все направления развития
- Формируются специфические финансовые цели и пути их достижения
- Учитывает внешние финансовые условия и адаптируется к ним

# Финансовая стратегия

- позволяет реально оценить финансовые возможности предприятия
- учитывает возможные варианты развития неконтролируемых предприятием факторов внешней среды
- отражает и развивает сравнительные преимущества предприятия в финансовой деятельности в сопоставлении с конкурентами.
- обеспечивает четкую взаимосвязь стратегического и текущего управления финансовой деятельностью предприятия.

# Основные направления стратегии развития

<b>Направление 1</b>	<b>Главная задача</b>	<b>Круг решаемых проблем</b>
<b>Формирование финансовых ресурсов</b>	<b>Создание потенциала финансовых ресурсов</b>	<b>1. Внутренние источники 2. Внешние источники 3. Оптимизация структуры источников</b>

## Основные направления стратегии развития

<b>Направление 2</b>	<b>Главная задача</b>	<b>Круг решаемых проблем</b>
<b>Распределе ние финансовых ресурсов</b>	<b>Наиболее эффективное использован ие ресурсов</b>	<b>1. По видам хозяйственной деятельности 2. По хозяйственным единицам 3. Высокая отдача</b>

## Основные направления стратегии развития

<b>Направление 3</b>	<b>Главная задача</b>	<b>Круг решаемых проблем</b>
<b>Обеспечение финансовой безопасности</b>	<b>Обеспечить финансовое равновесие</b>	<b>1. Платежеспособность 2. Финансовая устойчивость 3. Снижение рисков 4. Финансовое оздоровление</b>

## Основные направления стратегии развития

<b>Направление 4</b>	<b>Главная задача</b>	<b>Круг решаемых проблем</b>
<b>Качество управления</b>	<b>Создать систему повышения качества управления</b>	<b>1. Квалификация 2. Организационная структура управления 3. Новые технологии</b>



## 13.2 Разработка финансовой стратегии предприятия

# Этапы разработки и реализации финансовой стратегии

1. определение общего периода;
2. исследование факторов внешней финансовой среды;
3. оценка сильных и слабых сторон;
4. комплексная оценка стратегической финансовой позиции предприятия;
5. формирование стратегических целей финансовой деятельности;

## Этапы разработки и реализации финансовой стратегии

### 6. Разработка целевых стратегических нормативов финансовой деятельности

- ▶ Принятие основных стратегических финансовых решений;
- ▶ Оценка разработанной финансовой стратегии;
- ▶ Обеспечение реализации финансовой стратегии;
- ▶ Организация контроля реализации финансовой стратегии.

## Сущность бюджетирования

□ **Бюджетирование** – это технология финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, которая позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели

### 13.3 Сущность, значение и организация бюджетирования

□ **Бюджет** – это финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставить все понесенные затраты и полученные результаты на предстоящий период в целом по предприятию и отдельно по его подразделениям

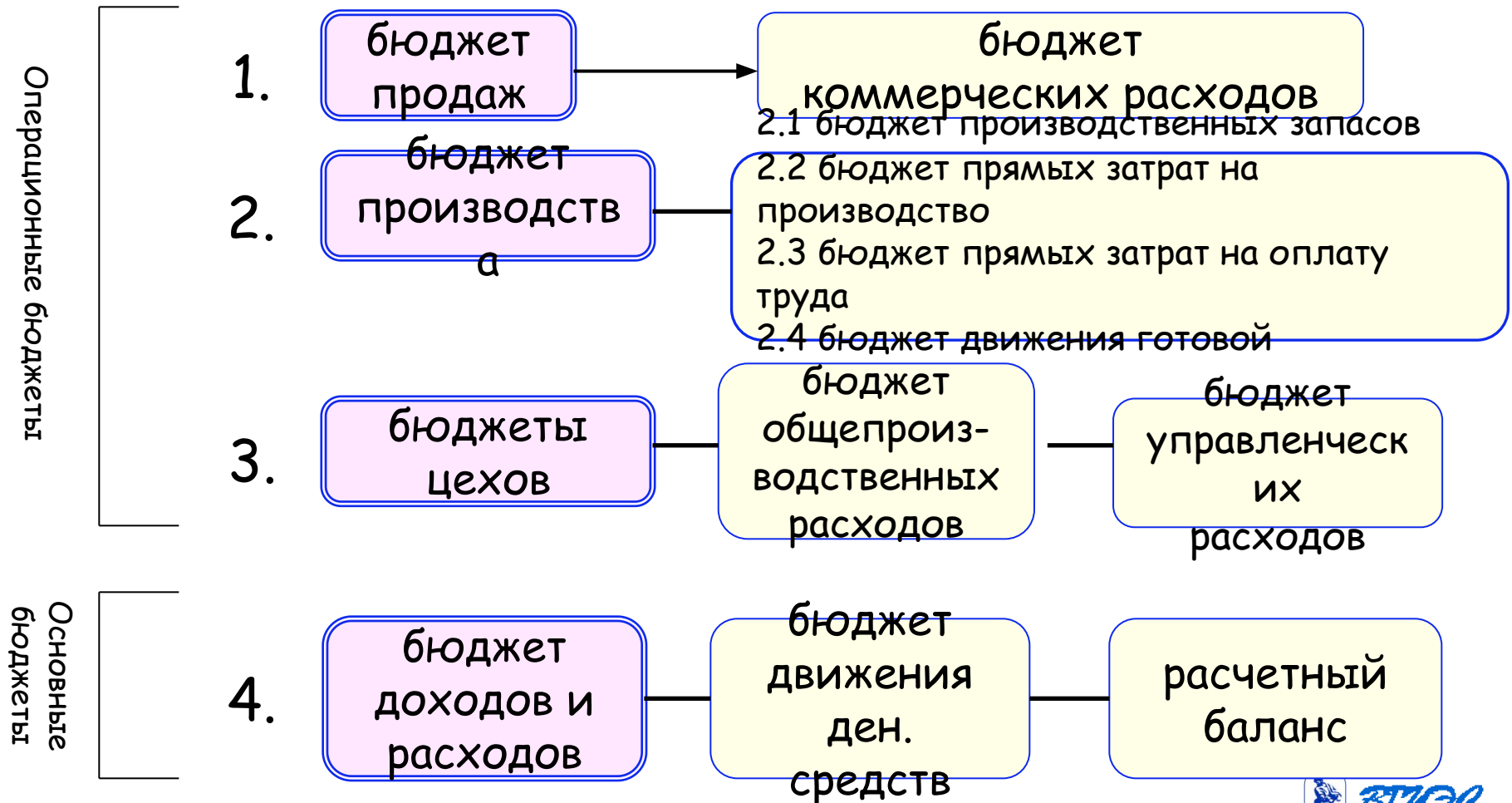
# Назначение внутрифирменного бюджетирования

- перевод системы планирования с натуральных показателей на финансовые;
- рост эффективности использования ресурсов и активов;
- укрепление финансовой дисциплины, проведение постоянного мониторинга;
- повышение обоснованности выделения финансовых и нефинансовых ресурсов
- контроль за изменением финансовой ситуации в компании

## 13.3 Сущность, значение и организация бюджетирования

# Структура бюджета

### Основной (генеральный) бюджет



## 13.4 Виды бюджетов: система операционного бюджета, система финансового бюджета

### Основные бюджеты

Позволяют руководителям иметь всю необходимую информацию для оценки финансового состояния компании и контроля за его изменением. Для полноценного бюджетирования необходимо обязательное составление всех трех основных бюджетов

### Операционные бюджеты

более тщательная подготовка исходных данных для основных бюджетов. При разработке операционных бюджетов важна последовательность их составления.

## 13.4 Виды бюджетов: система операционного бюджета, система финансового бюджета

### Виды бюджетов

#### Дополнительные бюджеты

Предназначены для более точного определения финансовых нормативов и целевых показателей

- Бюджет распределения прибыли
- Бюджет отдельных проектов и программ

#### Вспомогательные бюджеты

Предназначены для более полного учета местных особенностей

- Бюджеты налогов
- Кредитный план
- Бюджет капитальных затрат



## Организация бюджетирования

### 1. «сверху вниз»





схема предполагает составление бюджета руководством компании и последующее предоставление информации менеджерам более низкого звена, которые и планируют свою деятельность и деятельность предприятия

## Организация бюджетирования

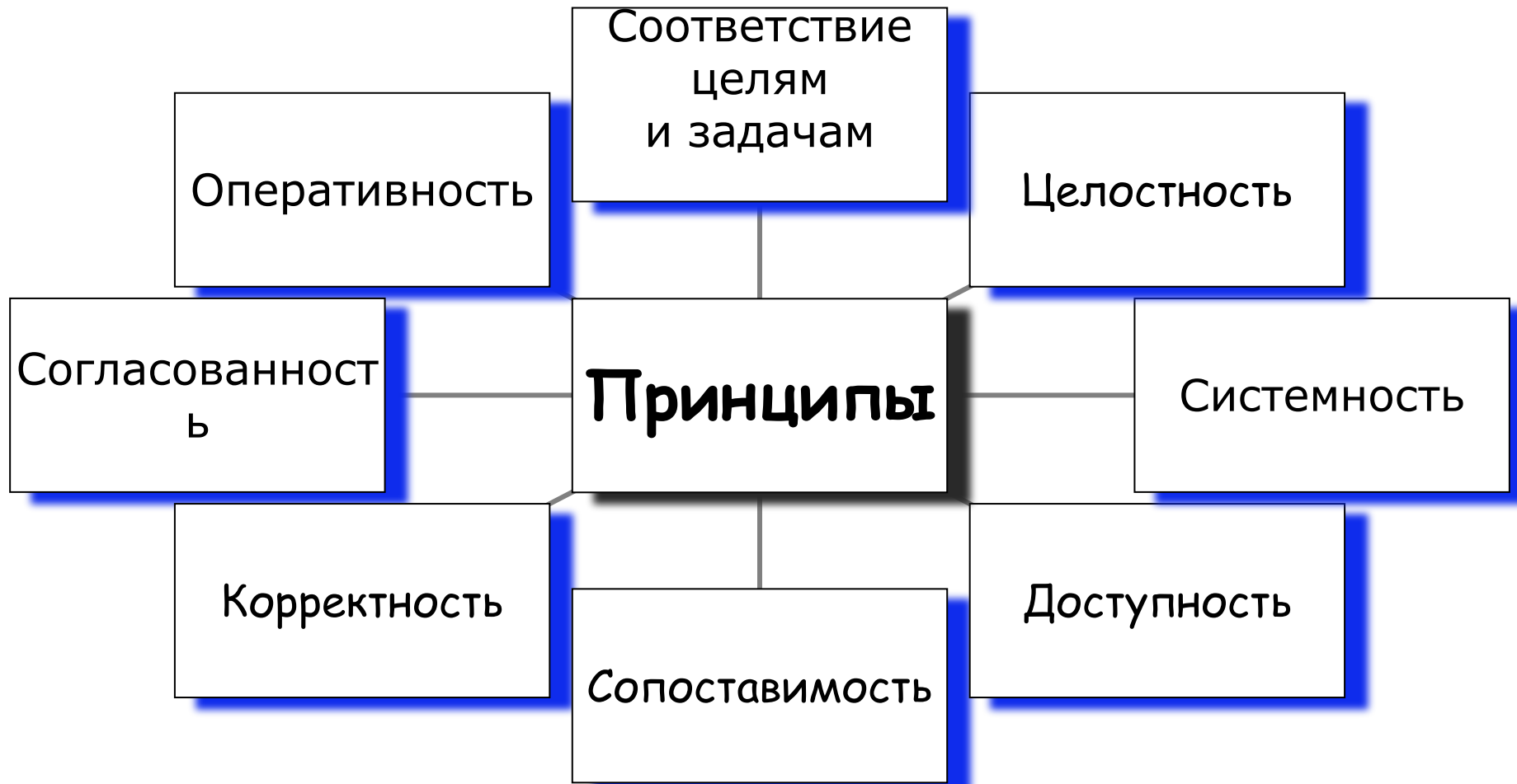
### 2. «снизу вверх»



при такой схеме поступают наоборот, расчет показателей начинают отдельные сбытовые подразделения и затем руководители отдела реализации предприятия сводят эти показатели в единый бюджет. Таким образом появляется бюджет компании, который утверждается высшим руководством и принимается к исполнению

13.4 Виды бюджетов: система операционного бюджета, система  
финансового бюджета

# Принципы бюджетирования



# Вопросы для самопроверки

## Тема 13 Финансовое планирование и прогнозирование. Бюджетирование

---

1. Что такое финансовое прогнозирование? Каковы цели и основные задачи финансового прогнозирования на предприятии?
2. Назовите виды финансовых планов и установленный в них горизонт планирования.
3. Как вы понимаете финансовую стратегию?
4. Поясните содержание этапов финансового планирования.
5. Что такое бюджетирование? Какую роль оно играет в повышении эффективности деятельности предприятия?
6. Дайте характеристику структуры бюджетов предприятия. Каков порядок их составления и почему?

# Основная литература

- Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебное пособие для студ. вузов / В. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Велби : Проспект, 2008. - 1024 с.
- 2 Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент: учебник/И.Я.Лукасевич. – М. : Эксмо, 2008. – 768 с.
- 3 Финансовый менеджмент: учебник для студ. вузов / авт.: Е. Шохин и др.; под ред. Е. И. Шохина. - 2-е изд., стереотип. - М.: КНОРУС, 2010.

# Дополнительная литература

- 1 Бобылева А.З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебное пособие для студ. вузов / А. З. Бобылева. - 2-е изд., испр. - М. : Дело АНХ, 2008.
- 2 Финансовый менеджмент: учебное пособие [для студ. вузов] / сост. : С. Э. Приходько, О. А. Батурина; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2008.

---

## Использование материалов презентации

Использование данной презентации, может осуществляться только при условии соблюдения требований законов РФ об авторском праве и интеллектуальной собственности, а также с учетом требований настоящего Заявления.

Презентация является собственностью авторов. Разрешается распечатывать копию любой части презентации для личного некоммерческого использования, однако не допускается распечатывать какую-либо часть презентации с любой иной целью или по каким-либо причинам вносить изменения в любую часть презентации. Использование любой части презентации в другом произведении, как в печатной, электронной, так и иной форме, а также использование любой части презентации в другой презентации посредством ссылки или иным образом допускается только после получения письменного согласия авторов.