



Ярославский филиал Финуниверситета

Тема: «Планирование хозяйственной деятельности предприятия»

Учебные вопросы:

1. Базовые понятия. Бюджет и план
2. Инфраструктура бюджетного процесса
3. Взаимосвязь финансовой и бюджетной структур компании
4. Формирование сводного бюджета предприятия
5. Анализ и контроль исполнения бюджетов

Учебный вопрос № 1:
«Базовые понятия. Бюджет и
план»

Планирование

- является основной функцией управления предприятия;
- позволяет собственнику и руководству компании представлять будущее финансовое состояние как предприятия в целом, так и его отдельных бизнес-единиц,
- своевременно оценивать потребность в ресурсах для дальнейшего развития предприятия.

Задачи планирования

1. обеспечение необходимыми ресурсами выполнения производственно-хозяйственных и инвестиционных планов предприятия;
2. планирование дивидендной политики;
3. предоставление информации для выбора наиболее эффективных направлений инвестирования;

Задачи планирования

4. определение сумм налоговых платежей с учетом законодательно разрешенных возможностей их минимизации;
5. формирование содержания и перечня плановых документов, достаточных для проведения анализа будущего финансового состояния и расчета показателей эффективности деятельности предприятия;
6. Выявление лучших условий проведения расчетов с различными контрагентами, кредиторами и составление графиков платежей.

Задачи планирования реализуются

- в краткосрочных планах (сроком до 1 года);
- в среднесрочных планах (до 5 лет);
- в перспективных планах (свыше 5 лет).

Этапы планирования

1. Определение целей и их количественное выражение;
2. Конкретизация стратегических целей на среднесрочную перспективу;
3. Формирование детальных оперативных планов по реализации задач.

Бюджетирование

- важный инструмент оперативного финансового управления, включающий анализ, планирование, контроль исполнения плановых показателей;
- процесс разработки и исполнения бюджетов;
- управленческая технология, направленная на реализацию стратегических целей посредством организации процедур планирования, контроля и анализа исполнения бюджетов предприятия.

Компании, внедряющие у себя бюджетирование, стремятся решить следующие задачи:

1. сформировать единую информационную базу для принятия управленческих решений, в частности для разработки систем стимулирования сотрудников;
2. получать реальные прогнозы финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
3. повысить согласованность действий различных подразделений компании;

Компании, внедряющие у себя бюджетирование, стремятся решить следующие задачи:

4. усилить направленность деятельности подразделений на выполнение стратегических задач;
5. получить возможность своевременно реагировать на информацию об ухудшении финансовых показателей и принимать меры по недопущению развития кризисных явлений;
6. усилить контроль за эффективным использованием ресурсов и денежных средств.

Бюджетный процесс

совокупность последовательных управленческих действий, включающих в себя постановку целей и выбор показателей стратегического планирования на предприятии, финансовое и операционное планирование, сопоставление плановых и проведение управленческого воздействия, а также корректировку целей, планов и бюджетов.

Бюджет

план, составленный на следующий период в натуральном и денежном выражении, который определяет необходимые ресурсы для реализации целей предприятия в соответствующем периоде.

Бюджетный период

- горизонт планирования;
- срок, на который утверждается бюджет.

Финансовые бюджеты

- бюджет движения денежных средств;
- бюджет капиталовложений;
- бюджет по балансовому листу.

Операционные бюджеты

- Бюджет продаж;
- Производственный бюджет;
- Бюджет закупок;
- Бюджет коммерческих расходов;
- Бюджет общепроизводственных расходов;
- Бюджет трудовых затрат;
- Бюджет административно-хозяйственных расходов;
- Прогнозный бюджет доходов и расходов.

Фиксированные бюджеты

- Бюджеты «от достигнутого» составляют на основании анализа выполнения бюджетов прошлых периодов с учетом ожидаемых изменений условий хозяйствования предприятия;
- бюджеты «с нуля» не учитывает прошлые результаты, а отталкивается от представлений того, какими должны быть затраты в будущем.

По принципу разработки и направленности информационных потоков различают:

1. бюджеты, построенные «снизу вверх»;
2. бюджеты, построенные «сверху вниз».

В зависимости от обязанности исполнения выделяют:

1. директивные;
2. индикативные.

По отношению к объекту бюджетирования:

1. Функциональный бюджет;
2. Операционный бюджет.

По признаку выделения уровня и объема ответственности:

1. Бюджет предприятия;
2. Бюджет центра финансовой ответственности;
3. Бюджет проекта;
4. Постатейный бюджет.

Учебный вопрос № 2:
«Инфраструктура бюджетного
процесса»

Бюджетный процесс включает

1. Методологический блок;
2. Организационный блок;
3. Программно-технический блок.

Подходы к выделению объектов бюджетирования:

1. Построение бюджетов на основе финансовой структуры, или бюджетирование по центрам финансовой ответственности;
2. Построение бюджетов на основе выделения бизнес-процессов.

Внутренние факторы, влияющие на выбор бюджетной модели:

1. Уровень стратегической зрелости руководства компании, характеризующийся наличием четко сформированной стратегии;
2. Степень централизации управления компанией;
3. Развитость информационной системы управления.

Виды бюджетной модели:

1. Классическая (процесс разработки бюджетов начинается с бюджета продаж и охватывает все виды деятельности предприятия, позволяя выявить финансовый результат, чистый денежный поток, финансовое состояние в целом в компании);
2. индивидуальная (учитывает специфику конкретной компании, когда порядок разработки бюджетов отличается от классического подхода, и в состав бюджетов могут быть введены дополнительные бюджеты);
3. частная (предполагает бюджетирование отдельных областей деятельности, в частности производственно-коммерческой либо финансовой).

Учебный вопрос № 3:
«Взаимосвязь финансовой и
бюджетной структур
компании»

Финансовая структура

иерархия центров финансовой ответственности, определяющая делегирование части полномочий от высших уровней иерархии к низшим.

Центр финансовой ответственности

структурное подразделение,
осуществляющее определенный набор
хозяйственных операций, способное
оказывать непосредственное воздействие
на расходы и доходы от этих операций и
отвечающее за величину данных доходов
и расходов.

Подходы к закреплению ответственности за затраты центра

1. Руководство центра отвечает за прямые затраты;
2. Ответственность возлагается только за контролируемые затраты.

Центры затрат

- отвечают только за затраты по своей деятельности и являются низшим звеном в иерархии;
- могут являться различные производственные подразделения и функциональные службы, которые отвечают за потребление ресурсов, необходимых для осуществления своей деятельности.

Центры дохода

- подразделения, которые отвечают за реализацию готовой продукции, товаров и услуг, приносят компании доход, т.е. могут своей деятельностью влиять на объем реализованной продукции, в отдельных случаях устанавливать цены, выбирать ассортимент продаж, определять политику скидок, расчетов с покупателями;
- к ним относятся отдел продаж, коммерческая служба, оптовая база, сеть фирменных магазинов.

Центры прибыли

- Представляют собой более высокую ступень в иерархии финансовой структуры;
- Бизнес-направление; предприятие в составе холдинга; полностью самостоятельная компания.

Центры инвестиций

являются верхним уровнем финансовой структуры и своими решениями влияют на прибыль компании, полученную не только по текущей деятельности, но и в результате инвестиционных решений, при этом могут осуществляться инвестиции не только в предприятия холдинга, но и в другие предприятия.

Этапы построения финансовой структуры

1. Проведение анализа организационной структуры;
2. Выявление лиц влияющих на движение денежных средств и материальных ресурсов, закрепление ответственности за использование ресурсов;
3. Распределение ответственности за планирование, учет, контроль и анализ финансовых показателей компании и подразделений, устанавливается иерархия ответственности;

Этапы построения финансовой структуры

4. Определение принципов распределения бюджетов по центрам ответственности;
5. Установление взаимосвязи бюджетов центров финансовой.

Финансовая структура определяет бюджетную структуру компании, представляющую собой иерархию операционных, функциональных и основных бюджетов.

Система трансфертного ценообразования

- При разработке товаров или оказании услуг доходы одного подразделения одновременно превращаются в расходы другого;
- Система мотивации менеджеров, направленная на рост прибыли центров ответственности была эффективной для всего предприятия, необходимо увязать рост прибыли подразделения с увеличением прибыли всей компании;
- Должна сохранить структурную целостность и обособленность центров ответственности.

Подходы к расчету трансфертной цены

1. рыночный подход, определяющий трансфертные цены на основе цен на соответствующие ресурсы на внешнем рынке;
2. затратный подход, рассчитывающий трансфертную цену на основе какого-либо выбранного вида затрат;
3. подход, основанный на договорных трансфертных ценах, т.е. ценах, установленных в рамках определенного договора.

Учебный вопрос № 4:
«Формирование сводного
бюджета предприятия»

Цель формирования сводного бюджета

предоставление руководству предприятия данных об ожидаемом финансовом положении фирмы

Последовательность разработки бюджетов

- Построение функциональных бюджетов и формирование на их базе бюджета доходов и расходов, выявляющего финансовый результат по основной деятельности;
- Подготовка основного бюджета, которая состоит в расчете движения денежных средств по основной деятельности и определении необходимости привлечения на краткосрочной основе заемных средств.

Последовательность разработки бюджетов

- Разработка бюджета по балансовому листу, в котором сведены результаты всех операций предприятия на конец периода и сбалансированы планируемые источники деятельности предприятия с направлениями их использования.

Бюджет доходов и расходов включает:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет запасов готовой продукции;
- бюджет постоянных расходов (расходы на заработную плату, командировки, рекламу, представительские расходы и т.д.);
- бюджет закупок;
- бюджет производственной себестоимости реализованной продукции.

Учебный вопрос № 5:
«Анализ и контроль
исполнения бюджетов»

Система внутреннего контроля исполнения бюджета

логическая структура формальных и/или неформальных процедур, предназначенная для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами компании в течение бюджетного периода.

Основными элементами системы контроля являются:

- объекты контроля - бюджеты структурных подразделений;
- предметы контроля - отдельные характеристики состояния бюджетов (соблюдение лимитов фонда оплаты труда, расходов сырья и материалов и т.д.);
- субъекты контроля - структурные подразделения предприятия, осуществляющие контроль за соблюдением бюджетов.

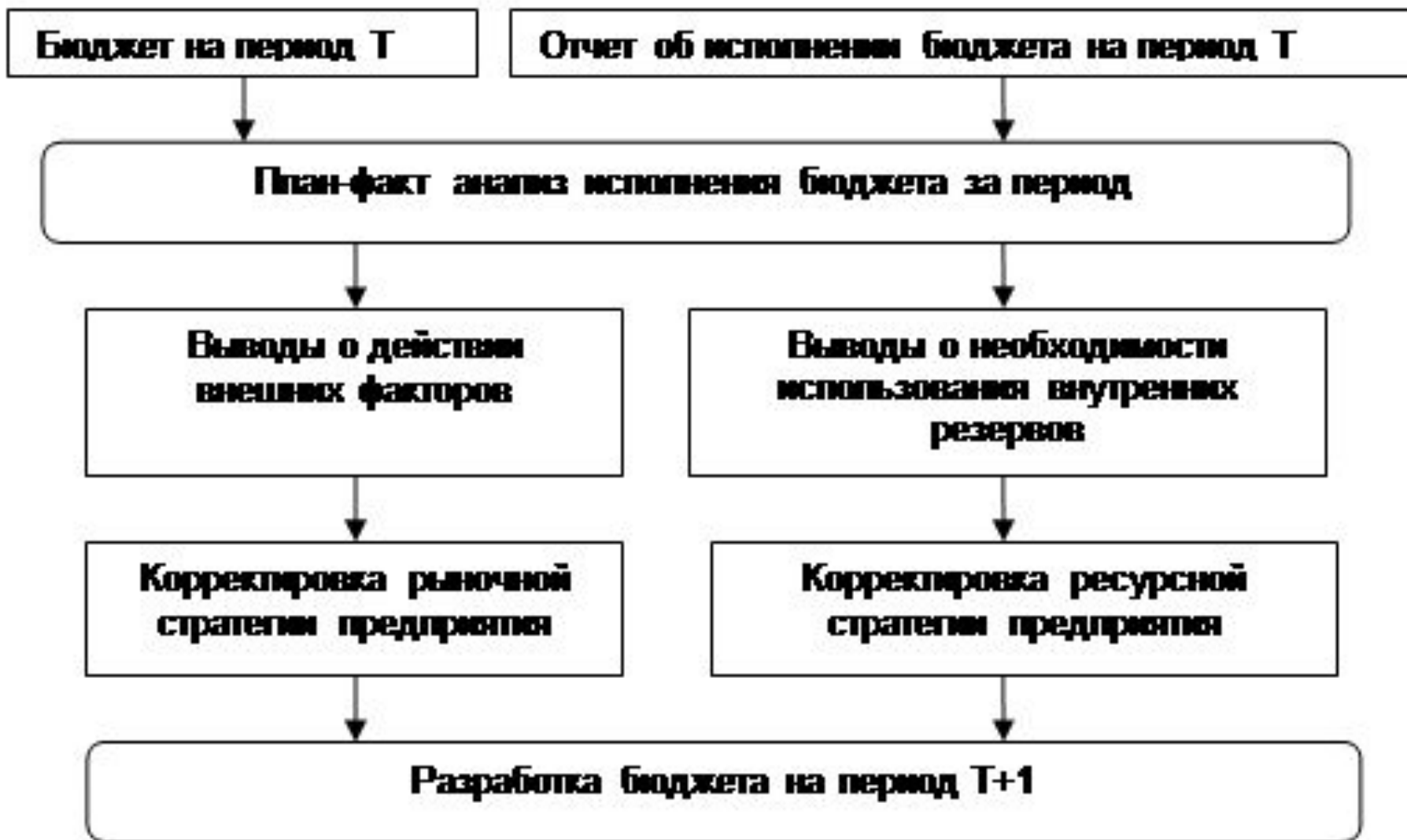
Система внутреннего контроля исполнения сводного бюджета предприятия предполагает

- текущее принятие управленческих решений на различных уровнях организационной иерархии, исходя из критерия выбора оптимальных альтернатив в рамках установленного бюджетного задания. Эта работа в течение всего бюджетного периода ведется структурными подразделениями - центрами ответственности предприятия;
- поступление от центров ответственности управленческим службам (планово-экономический, финансовый или бюджетный отделы) соответствующей информации о ходе выполнения бюджетного задания;
- анализ текущей информации о выполнении бюджета управленческими службами и подготовка рекомендаций высшему руководству.

Анализа исполнения бюджетов имеет две основные цели

- плановую;
- контрольно-стимулирующую.

Схема формирования бюджета по результатам анализа



Спасибо за внимание!

С уважением, старший преподаватель кафедры
менеджмента и маркетинга

к.э.н. Грехов Дмитрий Владимирович

моб. тел.: 8-920-102-50-42

e-mail: dim_gdv@mail.ru

http://vk.com/dmitriy_grekhov