

## ТЕМА № 10 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

### ПЛАН

- 10.1. Финансовая стратегия предприятий
- 10.2. Содержание и методы финансового планирования
- 10.3. Содержание текущего финансового плана и порядок его составления
- 10.4. Содержание и значение оперативного финансового плана
- 10.5. Бюджетирование в системе оперативного финансового планирования
- 10.6. Контролинг

#### 10.1. Финансовая стратегия предприятий

Реализация финансовой стратегии предприятия непосредственно связана с его перспективным финансовым планированием.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является основной формой реализации главных целей предприятия. Перспективное планирование включает прогнозирование финансовой деятельности предприятия и разработки его финансовой стратегии.

В условиях рыночной экономики, роста самостоятельности предприятий и их ответственности за результаты деятельности встает объективная потребность выяснения тенденций развития финансового состояния и перспективных финансовых возможностей. На решение таких вопросов и направлена финансовая стратегия предприятия.

*Финансовая стратегия определяет долгосрочную цель финансовой деятельности предприятия, которая зависит от его финансовой политики, и выбора эффективных направлений ее достижения.*

#### Задачи финансовой стратегии:

- 1) определение способов проведения успешной финансовой стратегии и использование финансовых возможностей;
- 2) налаживание перспективных финансовых взаимоотношений с субъектами ведения хозяйства, бюджетом, банками и другими финансовыми институтами;

- 3) финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности на перспективу;
- 4) изучение экономических и финансовых возможностей возможных конкурентов, разработка и внедрение мероприятий по обеспечению финансовой устойчивости;
- 5) разработка способов выхода из кризисного состояния и методов управления при условиях кризисного состояния предприятий.

**Финансовая стратегия** — это составляющая финансового планирования. Как часть общей стратегии экономического развития она должна согласовываться с целями и направлениями последней. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает существенное влияние на общую экономическую стратегию предприятия. Изменение ситуации на макроуровне и на финансовом рынке обуславливает коррекцию как финансовой, так и общей стратегии развития предприятия.

Финансовая стратегия охватывает все формы финансовой деятельности предприятия: оптимизацию основных и оборотных средств, формирование и распределение прибыли, денежные расчеты, инвестиционную политику.

**Формирование финансовой стратегии** предприятия осуществляется в такой последовательности:

- 1) определение периода реализации стратегии;
- 2) анализ факторов внешней финансовой среды предприятия;
- 3) формирование стратегической цели финансовой деятельности;
- 4) разработка финансовой политики предприятия;
- 5) разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии;
- 6) оценка разработанной финансовой стратегии.

Во время разработки финансовой стратегии предприятия необходимо оценивать ее эффективность, на основе прогнозных расчетов разных финансовых показателей, а также прогнозировании динамики нефинансовых результатов реализации разработанной стратегии (рост деловой репутации предприятия, повышение уровня управления финансовой деятельностью его структурных подразделений и тому подобное).

Эффективность финансовой стратегии достигается в случае:

- 1) соответствия разработанной финансовой стратегии общей стратегии предприятия (мера согласования целей, направлений и этапов реализации этих стратегий);
- 2) согласования финансовой стратегии предприятия и прогнозируемых изменений во внешней предпринимательской среде;
- 3) реализации разработанной предприятием финансовой стратегии по формированию собственных и привлеченных внешних финансовых ресурсов и тому подобное.

В процессе разработки финансовой стратегии особое внимание уделяется производству конкурентоспособной продукции, полноте выявления денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, формированию и распределению прибыли, определению оптимальной потребности в оборотных средствах, рациональному использованию привлеченных средств, эффективному использованию капитала предприятия.

**Финансовая стратегия предприятия обеспечивает:**

- 1) формирование и эффективное использование финансовых ресурсов;
- 2) выявление эффективных направлений инвестирования и фокусирование финансовых ресурсов на этих направлениях;
- 3) соответствие финансовых действий экономическому положению и материальным возможностям предприятия;
- 4) определение главной угрозы со стороны конкурентов, правильный выбор направлений финансовых действий и маневрирования для достижения решающего преимущества над конкурентами.

Исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений финансовой деятельности предприятия, которое осуществляется в процессе перспективного планирования. На этом этапе определяются задание и параметры текущего финансового планирования.

Основу перспективного финансового планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии предприятия на рынке.

**Финансовое прогнозирование** заключается в изучении возможного финансового состояния предприятия в перспективе.

В отличие от планирования, прогнозирование предусматривает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых в соответствии с тенденциями изменения ситуации на рынке дает возможность определить один из вариантов развития финансового состояния предприятия.

**Основой финансового прогнозирования** является обобщение и анализ имеющейся информации со следующим моделированием и учетом факторов, возможных вариантов развития ситуации и финансовых показателей. Методы и способы прогнозирования должны быть достаточно динамическими для того, чтобы своевременно учесть эти изменения.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных прогнозов:

- 1) финансовых результатов (прибыли и убытка);
- 2) движения денежных средств (баланс денежных потоков);
- 3) бухгалтерского баланса предприятия.

**Прогноз относительно финансовых результатов** показывает объем прибыли, который ожидается в следующем периоде.

**Прогноз движения денежных средств** отображает движение денежных потоков в операционной, инвестиционной, финансовой деятельности. Он дает возможность определить источники капитала и оценить его использование в следующем периоде. После составления прогноза движения денежных средств разрабатывается стратегия финансирования предприятия.

**Прогноз баланса** предприятия входит в состав финансового планирования.

Баланс предприятия — это сводная таблица, в которой отображены источники капитала (пассив) и его размещение (актив). Бухгалтерский баланс (баланс активов и пассивов) нужен для того, чтобы оценить, в какие виды активов направляются денежные средства и за счет каких источников (пассивов) предусматривается формирование активов.

## 10.2. Содержание и методы финансового планирования

**Финансовое планирование** является обязательным для финансового обеспечения расширения круговорота производственных средств, достижения высокой результативности производственно-хозяйственной деятельности, создания условий, которые обеспечили бы платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия. Рынок выставляет высокие требования к качеству финансового планирования, поскольку в настоящее время за негативные последствия своей деятельности отвечает само предприятие.

При неспособности учесть неблагоприятную рыночную конъюнктуру предприятие становится банкротом и подлежит ликвидации с соответствующими негативными последствиями для основателей.

В настоящее время финансовое планирование нуждается в использовании новых принципов организации. Его содержание и формы существенно изменяются в связи с новыми экономическими условиями и социальными ориентирами. Особенностью финансового планирования на предприятиях рыночной экономики является то, что оно не имеет элементов директивности и является внутрифирменным.

**Цель финансового планирования на предприятии** — обеспечение оптимального размера средств, необходимых для успешной операционной и инвестиционной деятельности, а в конечном итоге — достижение прибыльности предприятия.

Планирование направлено, с одной стороны, на устранение ошибочных действий в сфере финансов, а с другой — на уменьшение неиспользованных внутренних резервов.

Финансовое планирование должно ориентироваться на рыночную конъюнктуру, учитывать вероятность наступления определенных событий и в то же время разрабатывать модели поведения предприятия в зависимости от изменения ситуации с материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами.

**Финансовое планирование** — это процесс определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования согласно с производственными и маркетинговыми показателями предприятия в плановом периоде.

**Система финансового планирования на предприятии включает три основные подсистемы:**

- перспективное финансовое планирование;
- текущее финансовое планирование;
- оперативное финансовое планирование (бюджетирование).

Каждая из этих подсистем предусматривает определенные формы финансовых планов, их содержание и четкие границы периодов, на которые эти планы разрабатываются.

**Основными заданиями финансового планирования** на предприятии являются:

- 1) обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами операционной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- 2) обеспечение распределения прибыли с учетом интересов предприятия, акционеров и других инвесторов;
- 3) определение эффективных направлений вложения капитала, оценка рациональности его использования;
- 4) установка рациональных финансовых отношений с другими субъектами ведения хозяйства, банками, инвестиционными фондами, страховыми компаниями;
- 5) обеспечение выполнения обязательств предприятий перед бюджетом и государственными целевыми фондами, банками и другими кредиторами;
- 6) выявление внутрихозяйственных резервов и мобилизация всех видов ресурсов для увеличения прибыли от обычной деятельности, а также увеличение других доходов;
- 7) обеспечение контроля за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

**Финансовый план** представляет собой баланс доходов и расходов средств. Финансовый план предприятия базируется на принципах коммерческого расчета, которые означают:

1. Предприятие имеет в своем распоряжении необходимые производственные фонды, составляет самостоятельный баланс и является юридическим лицом.

2. Расходы предприятия находятся в прямой зависимости от доходов, что достигается сопоставлением в денежной форме расходов и результатов его обычной деятельности.

3. В основе хозяйственной деятельности предприятий лежит принцип самооплачиваемости на базе рентабельной работы и использования экономических рычагов и форм материального стимулирования развития производства.

4. Обычная деятельность предприятий осуществляется на основании утвержденного бизнес-плана.

В финансовом плане отображаются количественные и качественные показатели обычной деятельности предприятия: операционной, инвестиционной и тому подобное.

В финансовом плане предприятия исходя из показателей производственной программы определяют объем и структуру доходов и расходов, которые обеспечивают финансовые потребности расширенного воспроизводства на базе роста основного и оборотного капитала, подготовки кадров и использования других мероприятий, направленных на выполнение производственного плана.

Составление финансового плана предприятий охватывает три этапа.

**Первое этап** финансового планирования начинается с изучения показателей, которые характеризуют выполнение финансового плана предприятием в отчетном году. Важное значение для обоснованного составления плана на будущий год имеет правильная оценка ожидаемого выполнения плана по доходам и расходам.

Для этого анализируются такие показатели:

- 1) выполнение плана по прибыли от реализации продукции, относительно осуществленной обычной деятельности;
- 2) состояние оборотных средств;
- 3) выполнение плана относительно капитальных и финансовых инвестиций и др.

**Второй этап** — составление проекта финансового плана в соответствии с показателями производственного плана на будущий год. После этого данный проект плана подается в орган управления имуществом (для государственного предприятия), в соответствующее министерство.

На **третьем этапе** проект финансового плана рассматривается органом управления, после чего либо утверждается, либо отклоняется. Финансовый план предприятия негосударственной формы собственности рассматривает и утверждает его владелец.

Большое значение имеет своевременность разработки финансовых планов. Предприятие должно иметь утвержденные финансовый и производственный планы не позже чем за два месяца до начала планового года.

Финансовые планы государственных предприятий, как и их производственные планы, должны быть непрерывными.

Значение финансового планирования для предприятий заключается в следующем:

- 1) отражение разработанных целей в форме конкретных финансовых показателей;
- 2) обеспечение финансовыми ресурсами заложенных в производственном плане экономических пропорций развития;
- 3) определение с помощью финансового плана жизнеспособности проекта предприятия при условиях конкуренции;
- 4) привлечение финансовых ресурсов от внешних инвесторов.

### **Методы финансового планирования**

Самые распространенные методы финансового планирования:

- балансовый;
- нормативный;
- расчетно-аналитический;
- метод оптимизации плановых решений;
- моделирование.

**Балансовый метод** планирования финансовых показателей предусматривает не только балансирование итоговых показателей доходов и расходов финансового плана, но и определение конкретных источников покрытия для каждой статьи расходов.

Суть **нормативного метода** финансового планирования заключается в том, что на основании определенных финансовых норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность предприятия в финансовых ресурсах и определяются источники этих ресурсов. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки сборов и взносов в государственные целевые фонды, норма амортизационных отчислений, нормы оборотных средств, учетная ставка процента за кредит НБУ и тому подобное. Нормы и нормативы бывают отраслевыми, региональными и индивидуальными (нормативы предприятия).

В случае использования **расчетно-аналитического метода** плановые показатели вычисляются на основании анализа фактических финансовых показателей, которые служат базой для расчетов, и учитывают их изменения в плановом периоде.

**Оптимизация плановых решений** заключается в разработке вариантов плановых расчетов для выбора самого оптимального. Могут быть использованы разные критерии выбора:

- максимум прибыли (дохода) на денежную единицу вложенного капитала;
- экономия финансовых ресурсов, то есть минимум финансовых расходов;
- экономия текущих расходов;
- минимум вложений капитала при максимально эффективном результате;
- максимум абсолютной суммы полученной прибыли.

**Метод экономико-математического моделирования** делает возможным нахождение количественного выражения взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, которые их определяют. Экономико-математическая модель — это точное математическое описание факторов, которые характеризуют структуру и закономерности изменения данного экономического явления и осуществляются с помощью математических средств.

Моделирование может предусматривать функциональную или корреляционную связь факторов.

Корреляционная связь — это вероятностная зависимость, которая проявляется только в общем виде и при большом количестве наблюдений. Эта связь выражается уравнениями регрессии разного вида.

Экономико-математическое моделирование дает возможность перейти в планировании от средних величин к оптимальным вариантам. Повышение уровня научной обоснованности планирования нуждается в разработке нескольких вариантов планов исходя из разных условий и направлений развития предприятия с последующим выбором оптимального варианта финансового плана.

Финансовое планирование можно рассматривать как единый процесс, который включает **шесть этапов**.



Рис. 10.1. Основные этапы финансового планирования на предприятии

### 10.3. Содержание текущего финансового плана и порядок его составления

Система текущего планирования финансовой деятельности предприятия базируется на общей финансовой стратегии и финансовой политики.

Текущее финансовое планирование заключается в разработке конкретных финансовых планов, которые дают возможность предприятию определить источники финансирования его развития на будущий период, сформировать структуру доходов и расходов, обеспечить стойкую (постоянную) платежеспособность, определить структуру активов и капитал предприятия на конец планового периода.

Финансовый план состоит из двух частей:

**Часть 1.** Формирование чистой прибыли.

**Часть 2.** Источники формирования и поступления средств по направлениям использования.

**Первая часть** финансового плана предприятия включает 4 раздела:

- 1) Доходы.
- 2) Расходы.
- 3) Финансовые результаты деятельности.
- 4) Плановое распределение чистой прибыли.

**Вторая часть** финансового плана «Источника формирования и поступления средств и направления использования» включает 7 разделов:

- 1) Источники формирования и поступления средств.
- 2) Прирост активов предприятия.
- 3) Возвращение привлеченных средств.
- 4) Потери, связанные с выплатой обязательных платежей в бюджет и государственные целевые фонды.
- 5) Покрытие убытков прошлых периодов.
- 6) Элементы операционных расходов.
- 7) Расчет налога на добавленную стоимость (НДС).

Финансовым планом предприятия, как уже отмечалось, является баланс его доходов и расходов. В финансовом плане отражается совокупность денежных доходов

и сбережений, все расходы и отчисления, а также финансовые взаимоотношения с высшей организацией (министерством — для государственного предприятия), государственным бюджетом и кредитной системой.

Все статьи доходов и расходов финансового плана взаимосвязаны между собой и могут **отражаться в балансе двумя способами**: результативным или развернутым.

При **результативном способе** показывается сумма превышения доходов над расходами или, напротив, превышение расходов над доходами (если предприятие планово-убыточно) по статьям: «Прирост собственных оборотных средств», «Прибыль», «Налог на прибыль» и тому подобное.

При **развернутом способе** показывают расходные статьи баланса: «Капитальные работы», «Расходы на капитальный ремонт», «Расходы на погашение задолженности банка за займами» и тому подобное.

Важное место в финансовом планировании на предприятиях принадлежит его выполнению — **составлению отчетного финансового плана**, в котором в обобщенном виде показывается использование чистого дохода внутри предприятия, а также выполнение государственным предприятием финансовых обязательств перед государством и министерством.

Отчетный финансовый план, который составляется за каждый квартал, полугодие и год, позволяет установить, насколько запланированные доходы и расходы предприятия обеспечивали финансовыми ресурсами осуществление плана производства и реализации продукции, выявить причины отклонений показателей отчета от плана, «узкие» места, выявить резервы повышения рентабельности производства.

Оперативный финансовый контроль на предприятиях осуществляется на основе месячных бухгалтерских балансов и отчетов, материалов статического и оперативного учета. Главным документом, который используется для оперативного контроля, является финансовый план, составленный на месяц (платежный календарь). Он дает возможность вперед на 30 дней предусмотреть ожидаемое поступление средств и будущие платежи и тем самым обеспечить бесперебойное финансирование производства или другой деятельности.

Финансовый план должен быть стабильным финансовым документом. Внесение изменений к утвержденному финансовому плану государственного предприятия на

протяжении года возможно не более двух раз с разрешения органа управления, который утвердил план. Он же и контролирует выполнение финансового плана.

Предприятие самостоятельно выбирает метод составления финансового плана с учетом реализации мероприятий, направленных на активизацию сбытовой деятельности, поиск новых каналов сбыта, модификацию номенклатуры продукции.

Из методов финансового планирования чаще всего используются аналитический метод и метод прямых расчетов.

Основным критерием оценивания финансового плана органом управления государственным имуществом и принятия им решения об утверждении этого плана является улучшение показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия по сравнению с текущим периодом. Предприятие должно обеспечить рост прибыльности своей деятельности и направить средства, привлеченные и сформированные за счет всех источников, включая амортизацию, кредиты банков, целевое финансирование из бюджета на потребности, которые отвечают интересам государства как владельца.

В случае представления финансового плана, который не предусматривает улучшения показателей деятельности предприятия в плановом году, его возвращают для самостоятельной доработки предприятию (или для доработки совместно с органом управления государственным имуществом) и разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности его деятельности. Непосредственно вмешиваться в хозяйственную деятельность предприятия орган управления не имеет права, но он имеет право утвердить или не утвердить годовой финансовый план и требовать от предприятия соответствующих объяснений к поданному на утверждение финансовому плану.

К годовому финансовому плану государственного предприятия согласно с установленной формой включаются основные показатели, которые характеризуют финансово-хозяйственную деятельность предприятия в плановом году:

- 1) финансовый результат деятельности предприятия,
- 2) основные источники формирования и поступления средств с целью обеспечения потребностей деятельности и развития предприятия,
- 3) выполнение его обязательств, прежде всего обязательств по уплате налогов и обязательных платежей и т. п.

Утвержденная форма финансового плана является расчетным документом, где определены *основные показатели*, которые подлежат контролю в процессе управления предприятием.

К таким показателям принадлежат:

- прибыльность;
- направление средств на производственное развитие;
- рост собственного капитала;
- объем поступлений налогов и обязательных платежей;
- погашение задолженности прошлых периодов перед бюджетом.

За выполнение этих показателей отвечает руководитель предприятия в соответствии с заключенным с ним контрактом.

Разработка финансового плана государственного предприятия основывается на информации из управленческого учета, которая содержится в таких таблицах: ставки налогов; инвестиционный план; объем и условия продажи; общие расходы; план персонала; прямые расходы (материалы и комплектующие детали); прямые расходы (сдельная заработная плата).

## 10.4. Содержание и значение оперативного финансового плана

Оперативное финансовое планирование крайне необходимо предприятию для контроля за фактическим поступлением денежных средств на текущий счет, расходом средств в процессе хозяйственной деятельности и выполнением текущего финансового плана. Это объясняется тем, что финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности происходит за счет собственных и привлеченных средств и нуждается в повседневном эффективном контроле за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Годовой финансовый план (план доходов и расходов) характеризует объем финансовых ресурсов, необходимых для финансово-хозяйственной деятельности за год. Он является ориентиром для финансовой работы предприятий в плановом году.

Большинство предприятий составляет оперативные финансовые планы как отдельные составные системы оперативного финансового планирования, в частности платежный, налоговый календарь и кассовый план.

Платежный календарь составляют на квартал с разбивкой по месяцам или на месяц с разбивкой по декадам.

С помощью платежного календаря предприятие:

- 1) согласовывает свои денежные поступления и будущие расходы;
- 2) формирует информацию о движении денежных потоков и расходов;
- 3) осуществляет анализ платежей (по суммам и источникам поступления);
- 4) определяет потребность в краткосрочном кредите в случае временного разногласия денежных поступлений и обязательств;
- 5) рассчитывает (по суммам и срокам) временно свободные денежные средства предприятия и определяет самые эффективные направления их использования.

В платежном календаре отображается весь денежный оборот предприятия, заемные и другие счета предприятия в банке, то есть фиксируется движение денежных средств по источникам их поступления и направлениям использования.

**Информационной базой для составления платежного календаря** служат:

1. план реализации продукции;
2. смета расходов на производство;
3. план капитальных инвестиций;
4. выписки со счетов предприятия и дополнения к ним;
5. договоры;
6. внутренние приказы;
7. график выплаты заработной платы;
8. счета-фактуры.

Счёт-фактура – документ о стоимости товаров, выполненных работах или оказанных услугах, выставаемый (направляемый) продавцом (подрядчиком, исполнителем) покупателю (заказчику). Выставляется после согласования стоимости. Счёт-фактура может являться основанием для оплаты (расчёта). Счет-фактура является документом, служащим основанием для принятия покупателем предъявленных продавцом сумм НДС к вычету. Счёт-фактура содержит в себе информацию о наименовании и реквизитах продавца и покупателя, перечне товаров или услуг, их цене, стоимости, ставке и сумме НДС, прочих показателях. На основании полученных счетов-фактур налогоплательщиком НДС формируется «Книга покупок», а на основании выданных счетов-фактур - «Книга продаж».

Превышение запланированных расходов над ожидаемыми поступлениями означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может быть признаком ухудшения финансового состояния.

Основными мероприятиями предприятия по обеспечению синхронности денежных поступлений и платежей могут быть такие:

- 1) перенесение части первоочередных расходов на следующий календарный период;
- 2) ускорение отгрузки и реализации продукции;
- 3) погашение дебиторской задолженности;
- 4) привлечение дополнительных источников.

Избыток денежных средств преимущественно свидетельствует о финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Для получения дополнительной прибыли эти средства могут быть инвестированы в краткосрочные ценные бумаги.

Предприятия наряду с платежным календарем составляют **налоговый календарь**, где указывают перечень налогов и даты их уплаты. Некоторые предприятия разрабатывают платежные календари по отдельным видам движения денежных средств (платежный календарь по расчетам с поставщиками, платежный календарь по обслуживанию долгов и т.п.).

Кроме платежного и налогового календарей, предприятие составляет **кассовый план** — план оборота наличности, который отображает поступление и выплаты наличности через кассу. Кассовый план нужен для контроля за поступлениями и расходами наличности. Особенное значение имеет кассовый план для предприятий торговли и общественного питания, где значительную долю поступлений составляет именно наличность.

Кассовый план все предприятия должны подавать за 45 дней до начала соответствующего квартала в банк, с которым у предприятия заключен договор о расчетно-кассовом обслуживании. Кроме этого, кассовый план необходим предприятию еще и для того, чтобы как можно точнее представлять объем обязательств перед работниками предприятия относительно выплаты заработной платы и других выплат. Банку, обслуживающему предприятие, также необходим его кассовый план для составления собственного сводного кассового плана по обслуживанию своих клиентов.

Использование рассмотренных систем и методов финансового планирования обеспечивает целенаправленность финансовой деятельности предприятия и повышает ее эффективность.

Важное место в оперативной финансовой работе предприятия принадлежит своевременному погашению кредиторской и взысканию дебиторской задолженности.

На предприятии должен быть организован повседневный оперативный контроль за платежами и поступлением материальных ценностей, выполнением финансовых обязательств перед бюджетом, государственными целевыми фондами, банками. Следует

периодически проверять дебиторскую задолженность по данным бухгалтерского учета и отчетности, инвентаризации, выявлять сомнительную задолженность.

**Дебиторская задолженность**, которая отвечает согласованному сторонами сроку оплаты, является нормальным явлением в финансово-хозяйственной деятельности. Однако дебиторская задолженность, которая превышает согласованные сроки платежей, снижает платежеспособность предприятий.

Предприятие учитывая реальные условия должно постоянно определять и анализировать:

- 1) общую сумму дебиторской задолженности, сроки ее возникновения, удельный вес просроченной задолженности, вероятность ее погашения;
- 2) процент невозвращения дебиторской задолженности, который приходится на одного или нескольких главных должников;
- 3) удельный вес векселей в общем объеме дебиторской задолженности (временно расчеты векселями приостановлены).

В составе привлеченных средств существенное место занимает **кредиторская задолженность**. Если кредиторская задолженность предприятия возникает в процессе хозяйственных связей с другими хозяйственными субъектами в пределах нормального документооборота и соответствующих форм расчетов, то она не противоречит действующему законодательству и не может оказать негативного влияния на финансовое состояние других субъектов ведения хозяйства. Если же кредиторская задолженность появилась в результате нарушения правил расчетов и кредитования, она приводит к финансовым осложнениям у других предприятий.

Просрочка платежей поставщикам чаще всего бывает тогда, когда на предприятии не налажена четкая финансовая работа: оборотные средства заморожены в дебиторской задолженности или в сверхнормативных, непрокредитованных банком товарно-материальных ценностях; размер собственных оборотных средств недостаточен и не покрывает необходимой минимальной потребности предприятия в них для обеспечения текущей деятельности.

Следовательно, постоянный оперативный контроль, который осуществляется с помощью платежного календаря, является чрезвычайно важным средством выполнения текущего финансового плана — плана доходов и расходов предприятия.

Однако он не обеспечивает реализации заданий оперативного финансового планирования в полной мере. Поэтому предприятия все больше используют в финансовом планировании принципы так называемого бюджетирования.

## 10.5. Бюджетирование в системе оперативного финансового планирования

### **Сущность и значение бюджетирования.**

В условиях рыночной экономики наблюдается отход от общего планирования на предприятии в сторону финансового с разработкой целого ряда бюджетов по структурными подразделениями, то есть отмечается рост роли внутрифирменного финансового планирования.

**Бюджет** — это оперативный финансовый план, составленный в форме сметы или баланса доходов и расходов на краткосрочный период и обеспечивает эффективный контроль за поступлением и расходованием средств на предприятии.

#### Бюджетное планирование включает два этапа:

- 1) планирование — разработка бюджетов;
- 2) мониторинг (контрольное сопровождение, надзор за выполнением бюджетов).

Бюджеты, которые разрабатываются на предприятии, разные по форме и содержанию.

Бюджеты промежуточных операций, которые характеризуют— закупку сырья и материалов, бюджет производства, — включают информацию только о расходах; другие, например бюджет продажи — только о доходах и т.п. Укрупненные бюджеты (бюджет денежных средств) отображают как расходы, так и доходы предприятия. Формы бюджета предприятие выбирает самостоятельно.

**Значение бюджетирования** (*разработка системы бюджетов на предприятии*) заключается в улучшении планирования, что положительно влияет на повышение производительности труда работников подразделений и эффективность использования материальных и финансовых ресурсов.

#### Бюджетирование направлено на выполнение двух основных задач:

- 1) определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и подразделов;

2) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами.

**Бюджетирование** — это процесс разработки системы бюджетов, который базируется как на самостоятельно разработанных предприятием, так и на общепризнанных требованиях и процедурах.

К последним (*общепризнанным требованиям и процедурам*) принадлежат:

1) разработка бюджетов всеми подразделениями, что способствует улучшению координации действий внутри предприятия;

2) обеспечение единого порядка подготовки, анализа и утверждения бюджетов;

3) координация деятельности подразделов предприятия в процессе разработка бюджетов;

4) структурированность бюджетов;

5) обоснованность показателей бюджетов достигнутыми результатами, тенденциями, экономическими факторами и заданными темпами развития предприятия;

б) открытость бюджетов к изменениям (предоставление менеджерам права коррекции показателей бюджета в соответствии с выявленными проблемами или изменения объемов производства и продажи);

7) участие в бюджетировании менеджеров всех подразделов, которые отвечают за выполнение бюджета.

**Процесс бюджетирования** на предприятии включает составление:

1) Оперативного бюджета

2) Финансового бюджета

3) Сводного (консолидированного) бюджета,

4) Управление и контроль за выполнением бюджетных показателей.

**В процессе бюджетирования учитываются такие факторы:**

1) стадии жизненного цикла продукта;

2) постоянные и переменные потребности покупателей;

3) уровень конкуренции;

4) трудовые ресурсы;

5) тенденции развития технологии;

б) уровень предпринимательского и финансового риска;

- 7) потреби и ресурси виробництва;
- 8) запаси на складі;
- 9) вартість сировини;
- 10) маркетингові і рекламні умови;
- 11) ціноутворення на товари (послуги);
- 12) моральне старіння товарів і послуг.

Бюджети, які застосовуються в системі оперативного фінансового планування, класифікуються по ряду ознак (рис. 10.2).

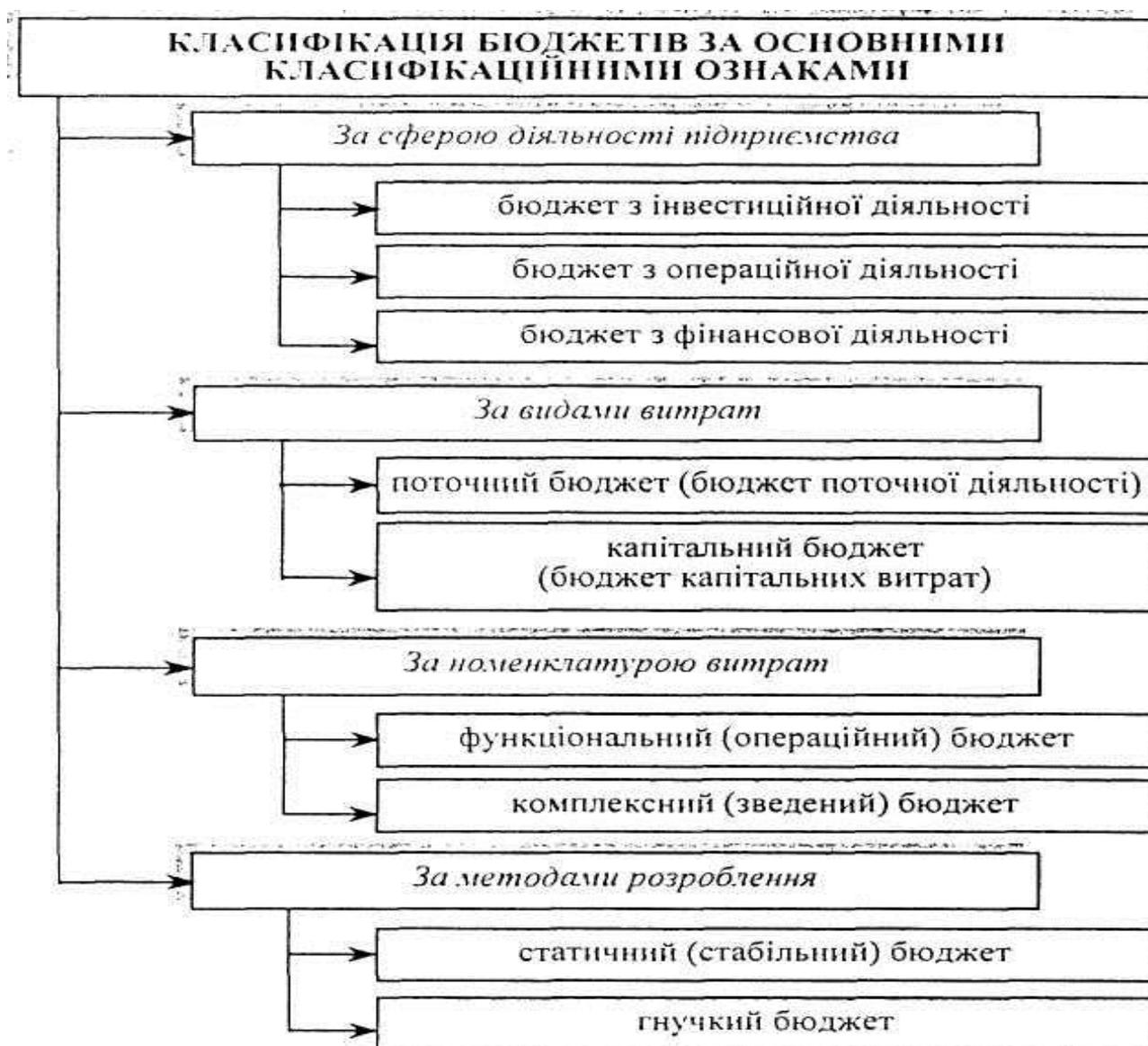


Рис. 10.2. Класифікація основних видів бюджетів підприємства в умовах оперативного фінансового планування

Бюджетирование осуществляется «снизу вверх» и «сверху вниз».

**Бюджетирование снизу вверх** (с уровня подразделов) проводится с привлечением работников подразделов.

При составлении **бюджета сверху вниз** бюджет передается руководством менеджерам структурных подразделений для его детализации и разработки рекомендаций.

Задания оперативного уровня такие же, как и задание предприятия в целом, поэтому индивидуальные бюджеты свободно интегрируются в консолидированный (сведенный) бюджет предприятия.

**Составление бюджета включает такие этапы:**

1. Подготовка прогноза и бюджета продажи.
2. Определение ожидаемого объема производства.
3. Расчет расходов, связанных с производством и реализацией продукции.
4. Составление финансовых планов.
5. Расчет и анализ денежных потоков.

Подготовка к бюджетированию включает функционально-стоимостный анализ производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг) и определение уровня, до которого могут быть снижены расходы при одновременном увеличении прибыли, сохранении качества и объема выпуска продукции (услуг)

К **преимуществам бюджетного планирования** принадлежат:

- 1) предоставление структурным подразделениям большей самостоятельности в расходовании и экономии средств согласно бюджета фонда оплаты труда, что способствует повышению материальной заинтересованности работников в успешном выполнении плановых заданий;
- 2) уменьшение непродуктивных расходов рабочего времени работников финансовой службы за счет минимизации количества контрольных параметров бюджетов;
- 3) достижение режима строгой экономии материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия.

Бюджетирование включает выбор видов и структуры бюджета.

**Консолидированный (сводный) бюджет** состоит из интегрированных индивидуальных бюджетов, которые характеризуют прогнозируемые объемы продажи, расходов, других финансовых операций в следующем периоде.

Следовательно, **консолидированный бюджет** — это скоординированный по всем подразделами и функциями план деятельности предприятия в целом, объединяющий блоки отдельных бюджетов и создающий потоки информации, необходимые для принятия и контроля управленческих решений в сфере финансового планирования.

**Сводный (консолидированный) бюджет** разделяется на две части:

- операционный бюджет;
- финансовый бюджет .

**Операционный (текущий, периодический, оперативный) бюджет** — это система бюджетов, которая характеризует доходы и расходы по операциям или отдельными функциям предприятия.

**Операционный бюджет** включает:

- 1) бюджет продажи;
- 2) бюджет производства ;
- 3) бюджет расходов (по видам расходов: трудовых, общепроизводственных, административных, расходов на сбыт и др.);
- 4) прогноз прибылей и убытков (финансовых результатов).

**Финансовый бюджет** — это план, в котором отображаются объем и структура денежных средств и их использования.

Финансовый бюджет включает:

- 1) бюджет денежных средств;
- 2) бюджет капитальных инвестиций;
- 3) прогнозный бухгалтерский баланс.

Взаимосвязь финансового и операционного бюджетов показана на рис. 10.3.

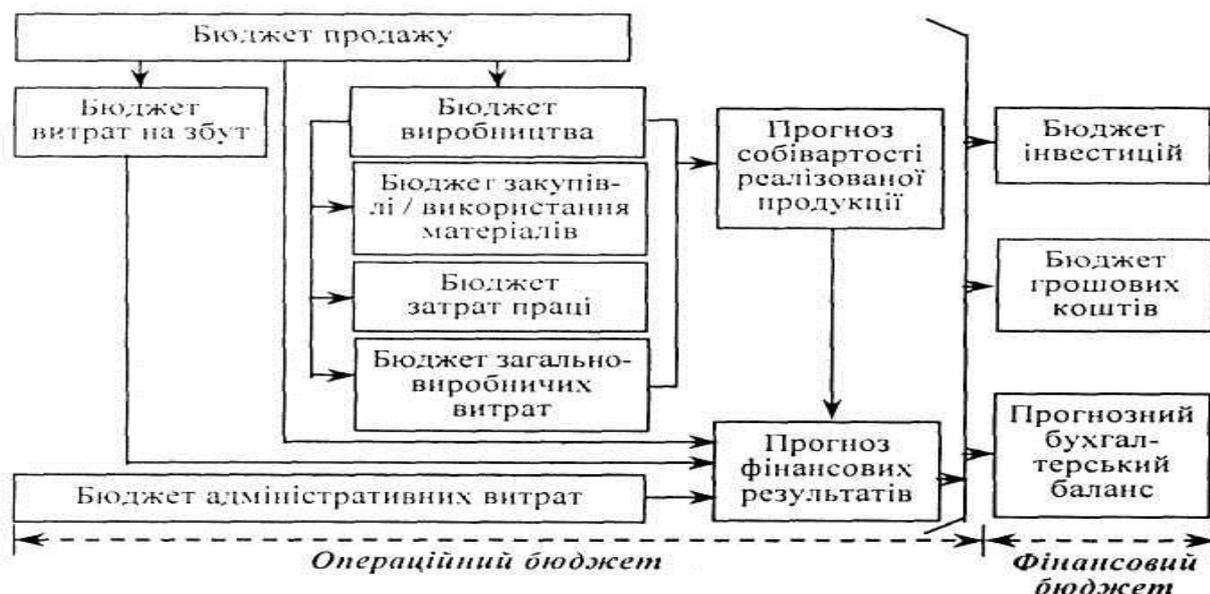


Рис. 10.3. Структура сведенного (консолидированного) бюджета предприятия

Финансовый бюджет складывается на базе информации бюджета прибыли и убытка.

Характеристика операционного бюджета.

Составление сводного (консолидированного) бюджета начинается с составления операционного бюджета (см. рис. 10.3). В операционном бюджете обычная деятельность предприятия отображается через систему специальных технико-экономических показателей, которые характеризуют отдельные направления и стадии операционной и других видов деятельности.

В процессе его подготовки прогнозируемые объемы продажи и производства трансформируются в количественные оценки доходов и расходов для каждого из подразделений предприятия.

Конечной целью операционного бюджета является составление плана прибыли и убытка.

От величины и стоимости реализации (продажи) зависят объем производства, себестоимость, прибыль и др.

Отправным этапом процесса бюджетирования является бюджет продажи. Сначала прогнозируются объемы продажи, затем *в случае реальности прогноза эти данные* трансформируются в бюджет продажи.

Разработка бюджета продажи является сложным процессом. Объем реализации определяется не только производственной мощностью предприятия, но и факторами конъюнктуры:

- 1) деятельностью конкурентов;
- 2) положением на национальных и мировых рынках;
- 3) неопределенностью и непредсказуемостью этих рынков (особенно это касается предприятий с большой долей продажи на мировом рынке, где неопределенность усиливается иностранной конкуренцией, колебанием курсов валют и другими факторами);
- 4) политикой ценообразования;
- 5) колебаниями спроса и предложения;
- 6) результативностью рекламы;
- 7) качеством продукции.

Бюджет продажи — это важнейший расчет, который является основой бюджетирования, учитывая конкурентную позицию предприятия и направления ее улучшения.

Бюджет продажи и его товарная структура определяют уровень и общий характер всей деятельности предприятия, влияют на ряд других бюджетов, построенных на информации, которая содержится в бюджете продажи.

**Бюджет продажи** — операционный бюджет, который содержит информацию о запланированных объемах продажи, цены и ожидаемые доходы от реализации каждого вида продукции.

В упрощенном виде этот бюджет можно представить так:

### **Бюджет продажи**

Центр ответственности — отдел маркетинга.

1. Ожидаемый объем.
  2. Ожидаемая цена единицы продукции.
  3. Выручка от реализованной продукции.
  4. Поступление денежных средств.
  5. Дебиторская задолженность на начало месяца.
  6. Поступление средств от продажи за месяц.
-

7. Вместе поступление средств.

Бюджет продажи складывается с учетом сроков и погашения дебиторской задолженности, расчет осуществляют в такой последовательности:

### **Расчет ожидаемых поступлений денежных средств от продажи**

1. Остаток дебиторской задолженности на конец периода, грн.
2. Сумма задолженности к погашению.
3. Поступление от продажи, грн.
4. Всего поступлений, грн

### **Программа составления бюджета продаж включает пять стадий:**

1) анализ движения продаж (анализ реализации продукции) за несколько предыдущих лет по видам продукции, регионам, типам покупателей, сезонностью, основными товарными группами и по динамике изменений этих показателей, вызванных неравномерным ежегодным приростом объемов продажи, что влияет на разработку прогноза;

2) анализ чувствительности основных рынков сбыта (учет общеэкономического развития, фаз цикла — спад, подъем);

3) изучение возможностей рекламирования своих товаров, кооперации, условий кредитования, что ушивают на объем реализации;

4) анализ информации о стоимости невыполненных заказов и тенденции относительно новых заказов на продукцию предприятия (особенно важно для продукции с длительным производственным *циклом*);

5) расчет продажи по отдельным товарным группами и в целом по предприятию. Это конечная фаза составления такого бюджета, когда формируется основная стратегия продажи и его объем.

Бюджет производства показывает, сколько единиц продукции необходимо изготовить (предоставить услуг), чтобы обеспечить запланированный объем продажи и необходимый уровень запасов.

**Бюджет производства** — план выпуска продукции в натуральных показателях — складывается исходя из бюджета продажи, учитывая производственные мощности, запасы, внешние закупки.

Он включает:

анализ производственных мощностей;

план производства;

расчет производственного персонала;

расчет производственных расходов.

На базе бюджета производства составляют бюджеты закупки и использования материалов, затрат труда, общепроизводственных, административных расходов и расходов на сбыт. В упрощенном виде бюджет можно подать таким способом.

**Бюджет производства**

1) запланированная продажа, шт.

плюс

2) плановый запас готовой продукции на конец периода, шт.

минус

3) плановый запас готовой продукции на начало периода, шт.

равняется

4) количество продукции, которое необходимо изготовить, шт.

**Бюджет закупки / использования материалов.**

Бюджет прямых расходов на материалы составляется на основании бюджета производства и бюджета продажи, который показывает, сколько сырья и материалов необходимо для производства, а также сколько необходимо закупить. В бюджете определяют сроки закупки и количество сырья, материалов и полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для выполнения производственных планов. Использование материалов определяется бюджетом производства и предлагаемыми изменениями уровня материальных запасов. Бюджет закупки материалов рассчитывается как произведение количества единиц материалов и их закупочной цены. Плановые потребности закупки и использования материалов могут быть поданы в одном общем документе или в отдельных самостоятельных бюджетах.

В упрощенном виде этот бюджет можно представить так:

Бюджет прямых расходов на материалы складывается с учетом сроков и порядка погашения кредиторской задолженности. Расчет осуществляют в такой последовательности:

**Расчет погашения кредиторской задолженности за приобретенные материалы**

1. Остаток кредиторской задолженности на конец периода, грн.
2. Сумма кредиторской задолженности к погашению в текущем периоде, грн.
3. Расходы на закупку материалов, грн.
4. Всего расходов, грн (строка 2 + строка 3).

**Бюджет трудовых затрат.**

Данный бюджет составляется исходя из бюджета производственных данных о производительности труда и ставок оплаты основного производственного персонала. Определяет необходимое рабочее время (в часах) для выполнения плана производства. Он рассчитывается как произведение количества единиц продуктов (услуг) и нормы затрат труда в часах, и единице продукции. В бюджете трудовых затрат (или в отдельном) определяются расходы на оплату труда как произведение необходимого рабочего времени и разных часовых тарифных ставок оплаты труда.

**Прямые расходы на оплату труда** — это расходы на заработную плату производственного персонала.

В бюджете прямых расходов на оплату труда производственного персонала следует выделить две части:

- фиксированную;
- сдельную.

В упрощенном виде этот бюджет можно представить так.

**Бюджет прямых расходов на оплату труда основного производственного персонала:**

1. Объем производства продукции.
2. Затраты труда основного персонала.
3. Вместе затраты труда персонала.
4. Стоимость одного часа затрат труда.

## 5. Расходы на оплату труда основного персонала.

**Бюджет общепроизводственных расходов** — это детализированный план производственных расходов, отличных от прямых, которые необходимы для выполнения плана производства. Целью составления этого бюджета является интеграция всех бюджетов общепроизводственных расходов, разработанных менеджерами по производству и обслуживанию, и формирование информации для вычисления нормативов этих расходов на плановый период.

**Бюджет административных расходов** — это детализированный план текущих операционных расходов, отличных от расходов, непосредственно связанных с производством и сбытом, но необходимых для поддержки деятельности предприятия в целом. Бюджет необходим для контроля административных расходов. Расходы не связаны с производством или расходами деятельности. Большую часть этого бюджета составляют **постоянные расходы**.

В упрощенном виде этот бюджет можно представить так:

### **Бюджет административных расходов**

1. Оплата труда, грн (работников административного аппарата).
2. Амортизация, грн.
3. Текущий и капитальный ремонт, грн.
4. Другие расходы на материалы, грн.
5. Другие расходы, грн.
6. Вместе (строки 1 + 2 + 3 + 4 + 5), грн.

**Бюджет расходов на сбыт.** В нем детализируются все плановые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг. Расходы на **сбыт** (реклама, комиссионные, транспортировки продукции и другие **расходы** в соответствии с П(С)БУ. Отдельные расходы являются переменными (комиссионные, транспортные), другие расходы — на рекламу и заработную плату старших контролеров — постоянные.

За разработку и выполнение бюджета расходов на сбыт несет ответственность отдел продаж.

В упрощенном виде этот бюджет можно подать так:

### **Бюджет расходов на сбыт**

1. Плановая продажа, грн.

2. Переменные расходы на сбыт, %.
3. Переменные расходы на сбыт, грн.
4. Постоянные расходы на сбыт, грн.
5. Всего расходы на сбыт, грн (строка 3 + строка 4).

**Бюджеты по видам расходов** разрабатывают менеджеры всех подразделений предприятия.

В консолидации и анализе этих разработок главную роль играет **финансовый отдел**. На базе анализа расходов по отдельным подразделениям и общего их объема финансовый отдел определяет возможности совершенствования расчетов с целью получения наилучшего финансового результата.

**Задача финансового менеджера** — указать другим менеджерам направления повышения прибыльности их подразделений.

**Формирование бюджета расходов** начинается с детального их анализа за прошлый и текущий годы (расходы общие, на единицу продукции, на закупку сырья за видами продуктов и т. п.).

В процессе подготовки финансовым отделом отчетов по каждому подразделению (центру расходов) выделяются согласно с П(С)БУ постоянные и переменные расходы.

**Переменные расходы** — это расходы, которые прямо зависят от объема производства.

**Постоянные** — расходы, независящие от объема производства.

**Переменные расходы** рассчитываются на базе анализа текущих расходов и прогнозируемого их роста (снижение) на протяжении следующего периода.

На базе этих данных, а также на базе бюджета производства по каждому подразделению определяются переменные расходы и составляется бюджет.

Наряду с переменными расходами разрабатывается бюджет постоянных расходов.

**Постоянные расходы определяются такими методами расчета:**

1. метод процента от объема продаж;
2. метод расходов на единицу продукции;
3. метод анализа целей и заданий.

Чаще всего используется метод расходов на единицу продукции. Все финансовые расчеты приводятся в стоимостном выражении на единицу продукции.

Расходы на маркетинг рассчитываются по методу анализа целей и заданий. Результатом расчета является определение тенденций изменения расходов на рекламу в зависимости от объема продажи относительно одного покупателя, в зависимости от вида товара и тому подобное.

Расчеты переменных и постоянных расходов по подразделениям (центрам расходов) финансовый отдел использует, разрабатывая бюджет расходов. Последний складывается на основе принципа анализа маржинальной прибыли, который дает возможность разработать несколько вариантов достижения финансового результата. Финансовый менеджер оценивает общий объем расходов по предприятию и при необходимости уточняет бюджет расходов.

В процессе бюджетирования осуществляется анализ безубыточности и определяется точка безубыточности. Она отвечает объему продажи, при котором выручка равняется сумме постоянных и переменных расходов в соответствии с заданным объемом производства и коэффициента использования производственных мощностей. Анализ безубыточности помогает определить возможности для роста прибыли. В упрощенном виде этот бюджет можно представить так:

### **Прогноз финансовых результатов**

1) выручка от реализации, грн

минус

2) производственная себестоимость реализации продукции, грн

минус

3) расходы на сбыт, грн

минус

4) административные расходы, грн

равняется

5) прибыль от реализации, грн

плюс

6) прибыль от финансовых операций, грн

плюс

- 7) прибыль от других операций;  
 8) всего валовая прибыль (строка 5 + 6 + 7)  
 минус  
 9) налог на прибыль  
 минус  
 10) использование прибыли равняется  
 11) нераспределенная прибыль.

### **Характеристика финансового бюджета предприятий.**

Прогнозирование *денежных потоков* дает возможность определить будущие денежные поступления предприятия и его затраты. Такой прогноз обеспечивает контроль за будущими денежными потоками.

**Бюджет денежных средств** — это план денежных поступлений и платежей. Принципиально важным в бюджетировании движения денежных средств является определение времени (срока) фактических поступлений и платежей.

#### **Бюджет денежных средств**

1. Денежные средства в начале периода.
2. *Поступление денежных средств:*
  - от покупателей;
  - денежные средства у покупателей.
3. *Расходы денежных средств:*
  - на основные материалы;
  - на оплату труда основного персонала;
  - общепроизводственные расходы;
  - расходы на сбыт и управление;
  - налог на прибыль;
  - закупка оборудования;
  - дивиденды;
  - вместе.
4. *Избыток (дефицит) денежных средств.*
5. *Финансирование:*

- получение займа;
- погашение займа;
- выплата процентов;
- вместе.

## 2. Денежные средства на конец периода.

Для поддержания ликвидности предприятие может привлекать внешние источники финансирования.

Возможные источники краткосрочного финансирования изображены на рис. 10.4.

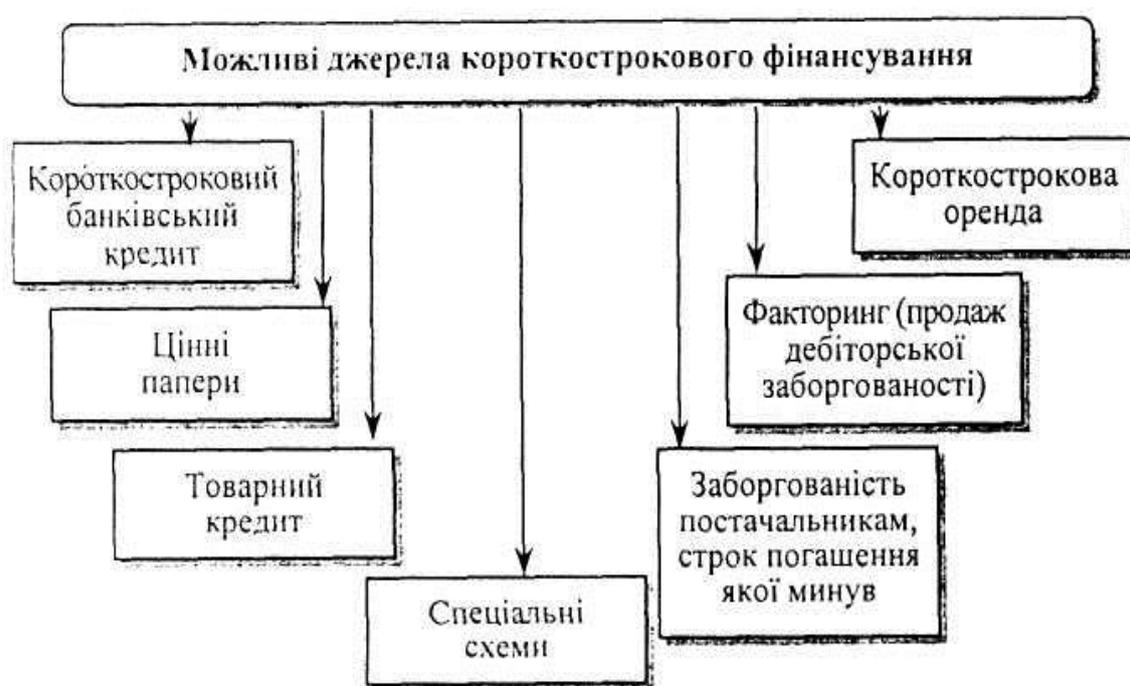


Рис. 10.4. Выбор источников финансирования

Покрыть дефицит средств предприятие может за счет краткосрочного кредита также другими способами — *отсрочить капитальные расходы или продать часть активов.*

При избыточных остатках денежных средств и благоприятной ситуации на фондовом рынке эти остатки можно направлять на покупку ценных бумаг, которые всегда можно реализовать в случае потребности.

Планирование бюджета денежных поступлений и расходов предприятия полезно именно тем, что бюджет помогает предотвратить возможные неплатежи покупателей продукции.

Варианты прогнозов учитывают снижение или рост продажи, сокращение или удлинение времени между предъявлением счета к уплате и его оплатой.

### **Бюджет (капитальных, финансовых) инвестиций.**

**Бюджетирование капитальных инвестиций** отражает плановые расходы, выбор инвестиционных проектов и источников финансирования. Бюджетирование капитальных инвестиций направляет развитие предприятия и эффективность его деятельности.

Бюджет капитальных инвестиций на основе выбранного критерия рентабельности инвестиций определяет, какие долгосрочные активы необходимо приобрести.

Бюджет капитальных инвестиций влияет на бюджет движения денежных средств, прогноз прибыли и убытка (финансовых результатов) на бюджетный бухгалтерский баланс (изменяя величину основных средств и других долгосрочных активов).

Бюджетирование капитальных инвестиций осуществляется с учетом аналитических показателей их экономической эффективности:

- периода окупаемости инвестиций;
- внутренней ставки дохода (стандартный внутренний коэффициент прибыльности);
- чистой настоящей стоимости;
- индекса рентабельности.

**Прогнозный бухгалтерский баланс** характеризует изменения финансового и имущественного состояния предприятия при условии выполнения предусмотренных бюджетами хозяйственных и финансовых операций.

Прогнозный *баланс* коммерческой деятельности предприятия составляется путем определения процентного отношения активов к продаже.

Он основан на предположении, что на движение активов предприятия влияют изменения объема реализации. При сокращении объема продаж уменьшается сумма активов, и наоборот, при росте продажи возникает потребность в увеличении суммы активов.

В случае использования этого метода активы разделяют на активы, подверженные влиянию изменения объема продажи (они называются *спонтанными*), и активы, независимые от этих изменений.

Большая часть активов зависит от объема продажи. Так, дебиторская задолженность, товарно-материальные запасы прямо связаны с уменьшением или увеличением продажи.

Статьи пассива баланса определяются аналогично через изменения, которые происходят. Так, увеличение количества занятых работников ведет к росту показателя «начисленная, но не выплаченная заработная плата», будет расти налогообложение. Для расчета прогнозного баланса следует прежде всего проанализировать баланс за предыдущий год.

Когда прогнозируется изменение активов и пассивов, то и прогнозируемые активы/пассивы вычисляются с учетом процента их роста или падения.

Если сумма рассчитанных пассивов не покрывается имеющимися активами, то предприятию необходимо найти источники покрытия разницы между пассивами и активами, то есть либо увеличить собственный капитал, либо прибегнуть к увеличению задолженности. Во время определения источников финансирования учитывается структурная политика относительно формирования капитала.

## 10.6. Контролинг

**Контролинг** - система ефективного управління підприємством:

- орієнтована на його довгосрочне функціонування; и
- основана на впровадженні в практику методів и засобів сучасного менеджмента.

Контролинг інтегрує в єдину систему учет, планування, контроль и аналіз на основі цілей функціонування. Основой контроллинга являється текущее сопоставление планових и фактичних показників.

Важное место в бюджетировании принадлежит контролю. Иерархическая система бюджетов предприятия дает возможность установить эффективный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для реализации эффективной финансовой стратегии.

Схематически процесс управления бюджетированием изображен на рис. 10.5.

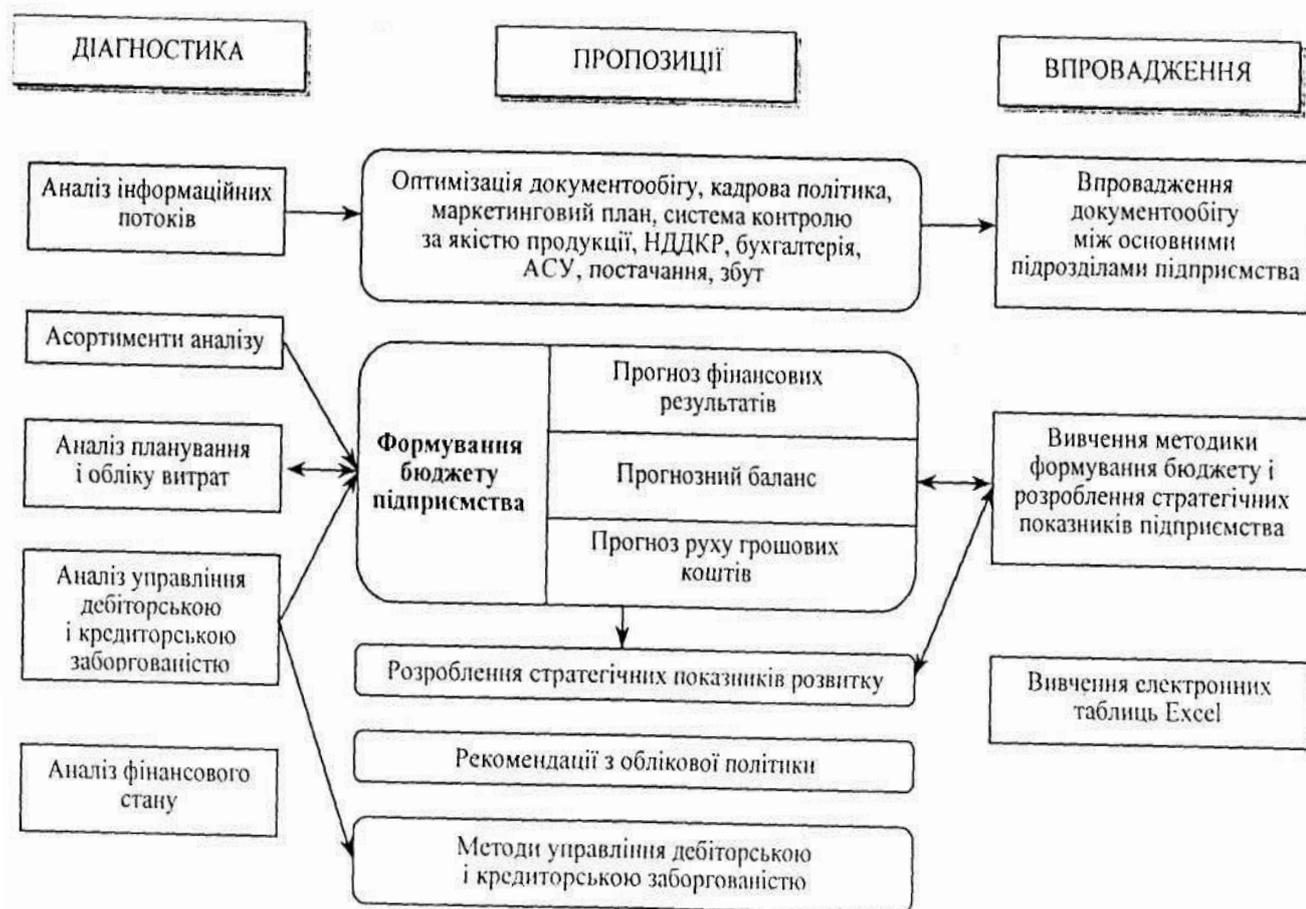


Рис. 10.5. Управление бюджетированием

**Бюджет — база для внутрифирменного контроля:** по мере реализации заложенных в бюджете планов контролируются фактические результаты деятельности предприятия.

**Бюджетный контроль осуществляется простым сравнением фактических показателей с плановыми.** Это один из самых распространенных способов проверки выполнения бюджетов предприятием.

Анализ отклонений фактических показателей деятельности структурного подразделения от бюджетных и выяснение причин этих отклонений является постоянным процессом.

Эти отклонения могут быть как позитивными, так и негативными.

При позитивных отклонениях фактический доход является больше запланированного, а фактические расходы ниже бюджетных.

При негативных отклонениях наоборот: фактический доход меньше, а фактические расходы — больше.

Особому контролю подлежит движение денежных средств.

**Контроль движения денежных средств** включает проверку:

- 1) правильности заполнения бюджетных форм;
- 2) соответствия сумм расходов утвержденным плановым лимитам;
- 3) выполнение бюджетного регламента.

**Проверка правильности** заполнения бюджетных форм финансовой службой осуществляется при дополнительном привлечении:

- аналитических материалов по составлению бюджетов;
- расшифровки отдельных сумм;
- других материалов, связанных с формированием и выполнением бюджетов.

Соответствие сумм расходов денежных средств утвержденным плановым лимитам финансовая служба выясняет с целью подтверждения права на расходы в пределах утвержденных плановых лимитов, но только при условии выполнения доходной части бюджета. Иначе финансовая служба по решению финансового директора имеет право уменьшить расходную часть бюджета подразделения.

Финансовая служба осуществляет также контроль и за планированием движения денежных средств по центрам финансового учета и при выполненном бюджетном регламенте. В случае неудовлетворительного выполнения бюджета финансовая служба имеет право применить санкции и принять необходимые меры, направленные на улучшение деятельности соответствующего подразделения предприятия.

**Задача контроля** – это уменьшение расходов, что достигается за счет улучшения методов и технологий производства, повышения ответственности работников за качество товаров (услуг). Изменение всех бюджетов происходит, когда прогнозируемый объем продаж в значительной мере отличается от фактического.

В процессе контроля определяется, когда и при каких условиях начинается отдача от вложенных средств, то есть проводятся расчеты точки безубыточности как элемента самоокупаемости.

На базе оценки бюджета, контроля за его выполнением, анализа точки безубыточности появляется возможность усовершенствования финансовой работы предприятия, улучшения его финансового положения, бюджетирования и финансового планирования в целом.

Отклонения от гибкого бюджета могут вызываться также изменениями цены и производительности труда.

Для углубленного анализа причин, которые обусловили неблагоприятные отклонения от статического бюджета, используют так называемый гибкий бюджет.

**Гибкий бюджет** — это бюджет, который складывается не для конкретного уровня деловой активности, а для определенного его диапазона.

Анализ фактических отклонений от гибкого бюджета можно детализировать по местам возникновения расходов.

Фактические расходы сопоставляются с данными стандартов, разработанных предприятием, а именно:

- расходы материалов на единицу продукции, кг;
- расходы материалов на единицу продукции, тыс. грн;
- затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции, ч;
- затраты на оплату труда на единицу продукции, тыс. грн / ч.

Анализ отклонений фактических расходов от бюджетных проводится на разных уровнях.

На нулевом уровне фактические показатели сопоставляются с данными сводного бюджета, выявляют благоприятные (С) и неблагоприятные (Н) относительно развития бизнеса отклонения.

На первом уровне определяются общие причины отклонения фактической прибыли от запланированного в бюджете (за счет объема реализации или общей суммы расходов).

В гибком бюджете отображаются доходы и расходы, скорректированные на фактический объем реализации, а в статическом — доходы и расходы, вычисленные на базе запланированного объема реализации.