

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И
ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**ТАШКЕНТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Л.Н. ХАЗРАТКУЛОВА

**«ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ»**

Учебное пособие

(на основе кредитно-модульной системы)

**Рекомендовано Министерством высшего образования, науки
и инноваций Республики Узбекистан в качестве учебного
пособия для студентов экономических специальностей**

Посвящается моим родителям

к.с-х.н. Хазраткулову Нармумину и Хазраткуловой Тамаре

ТАШКЕНТ-2023

УДК: 338.984

ББК: 65.054

Л.Н.Хазраткулова. Финансовое планирование и прогнозирование. Учебное пособие. – Т.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2023, 252 стр.

ISBN 978–9943–

Учебное пособие подготовлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего образования по специальности экономика, предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 5230600-Финансы и финансовые технологии.

Учебное пособие состоит из одиннадцати теоретических глав, содержит тесты, кейсы и задания по дисциплине, глоссарий и библиографический список. К каждой главе приводятся ключевые слова и словосочетания, а также контрольные вопросы и задания, при ответе на которых применяются знания по дисциплине.

Рекомендовано Ученым советом Ташкентского государственного экономического университета в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 5230600-Финансы и финансовые технологии.

УДК: 338.984

ББК: 65.054

Рецензенты:

Б.Э. Тошмуродова - доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Корпоративные финансы и ценные бумаги» Ташкентского финансового института

К.А. Тажибаева - PhD по экономическим наукам, доцент кафедры «Финансы и бизнес-аналитика» Ташкентского государственного экономического университета.

ISBN 978–9943–

ВВЕДЕНИЕ

Успешное ведение хозяйственной деятельности в организации во многом зависит от предварительного моделирования движения финансовых ресурсов, формирования, распределения фондов денежных средств. Такой процесс требует создания и осуществления комплексной системы взаимоувязанных заданий и показателей, которые определяли бы порядок применения различных методов в мобилизации денежных ресурсов.

Роль финансового планирования и прогнозирования в экономическом развитии страны определяется деятельностью компании, действительно реализующей на практике концепцию планирования. В современных условиях экономики возникает необходимость нацеливания всей деятельности предприятия на повышение эффективности деятельности, рентабельности, ликвидности, деловой активности, финансовой устойчивости и т.п. Изучению основ этой деятельности и посвящена дисциплина «Финансовое планирование и прогнозирование».

Финансовое планирование и прогнозирование является неотъемлемым и обязательным курсом подготовки финансистов, экономистов, менеджеров. Управление предприятием на основе концепции финансового планирования, имеет особое значение для предприятий всех организационно-правовых форм.

В процессе финансового планирования и прогнозирования осуществляется обоснование финансовых показателей намечаемых финансовых проектов, результативности многих хозяйственных решений. Прогнозирование предшествует планированию и осуществляет оценку множества вариантов. В ходе финансового планирования конкретизируются намечаемые финансовые прогнозы, определяются конкретные пути, показатели, взаимоувязанные задачи, последовательность и методы их реализации.

Финансовое планирование и прогнозирование предназначено для решения следующих задач:

- оценка инвестиционных проектов, формирование и пересмотр инвестиционной программы;
- оценка и управление рисками;
- прогнозирование денежных потоков и динамики финансового состояния компании;
- проведение финансовых расчетов бизнес-плана;
- определение оптимальных вариантов финансирования, его объемов и структуры;
- постановка регулярного бизнес-планирования и процесса принятия инвестиционных решений;
- моделирование и оценка различных сценариев дальнейшего развития бизнеса.

Предлагаемое учебное пособие предназначено для студентов бакалавриата по направлению подготовки 5230600 «Финансы и финансовые технологии». Оно призвано обеспечить формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков решения прикладных задач в области планирования и прогнозирования финансов предприятий (организаций).

Учебное пособие включает в себя учебные материалы, контрольные вопросы и задания по всем одиннадцати главам учебного плана. В помощь студенту по каждой главе приведены основные ключевые слова и словосочетания, контрольные вопросы и задания, тесты и кейсы по дисциплине, а также глоссарий и библиографический список.

*Капитала всегда хватает для тех, у кого есть реальный план
его использования*

Наполеон Хилл¹

ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ»

Ключевые слова и словосочетания: финансовое планирование, объект и субъект финансового планирования, этапы финансового планирования, принципы финансового планирования, методы финансового планирования, классификация финансовых планов.

1.1 Понятие, содержание финансового планирования в организации, его значение

Центральным звеном организации любого дела является планирование и прогнозирование. Оно позволяет выбрать самый эффективный и рациональный способ достижения целей. Проработанный и согласованный план - это средство, с помощью которого можно контролировать, производить и управлять бизнесом. Благодаря финансовому планированию можно свести к минимуму последствия влияния отрицательных внешних факторов, снизить издержки хозяйствующих субъектов.

В современных условиях рыночных отношений возникает объективная необходимость финансового планирования. Без финансового планирования невозможно добиться настоящих результатов на рынке. Эффективное управление финансами предприятия возможно лишь при планировании всех финансовых потоков хозяйствующего объекта.

¹ Наполеон Хилл (Napoleon Hill, 26 октября 1883 - 8 ноября 1970) - известнейший американский адвокат, советник президента Франклина Рузвельта, автор одной из самых продаваемых книг всех времен - «Думай и богатей» (1937) (на время смерти Хилла в 1970 году было продано 20 миллионов копий). Наполеон Хилл часто рассматривается, как один из великих писателей об успехе.

Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Все финансовые показатели базируются на показателях объема производства, ассортимента продукции, себестоимости продукции.

Финансовое планирование - это процесс составления и реализации прогнозов, связанных с осуществлением финансовых операций.

Объектом финансового планирования является финансовая деятельность субъектов хозяйствования и государства, а итоговым результатом - составление финансовых планов, начиная от смет отдельного учреждения до сводного финансового баланса государства.

В каждом плане определяются доходы и расходы на определенный период, связи со звеньями финансовой и кредитной систем (взносы отчислений на социальное страхование, платежи в бюджет, плата за банковский кредит и др.).

Конкретные задачи финансового планирования определяются финансовой политикой. К ним относят:

- определение объема денежных средств и их источников, необходимых для выполнения плановых заданий;
- выявление резервов роста доходов, экономии в расходах;
- установление оптимальных пропорций в распределении средств между централизованными и децентрализованными фондами.

При этом решаются задачи выбора наиболее эффективного использования финансовых ресурсов и денежных фондов, создаваемых на их основе.

Финансовое планирование охватывает формирование и распределение финансовых ресурсов, образования и использование на их основе различных денежных фондов и

осуществляется на основе производственных и финансовых показателей.

Планирование характеризуется:

- экстенсивностью (охватывает широкий круг социально-политических и экономических явлений);

- интенсивностью (подразумевает применение совершенной техники);

- эффективностью (означает, что в итоге необходимо достичь тех целей, которые ставит финансовое управление).

Финансовое прогнозирование необходимо всем хозяйствующим субъектам, особенно имеющим значительные обороты, долгосрочные интересы на том или ином рынке; тем, кто придерживается активной маркетинговой, инвестиционной, эмиссионной, конкурентной, ценовой политики и имиджа. Финансовое прогнозирование должно предшествовать планированию.

Планирование конкретизирует намеченные прогнозы. Финансовое прогнозирование - это элемент стратегического плана, а также обязательный элемент финансовых планов предприятия. Оптимальным является составление трех вариантов финансовых прогнозов - благоприятного (оптимистического), неблагоприятного (пессимистического) и нейтрального (средневзвешенного). Существует множество приемов прогнозирования. Прежде всего, это метод экспертных оценок, интерполяции (т.е. будущие события предсказываются исходя из тенденций нынешнего развития), оценки статистической вероятности наступления событий, метод прогнозирования детерминированных связей и др.

1.2 Цели, задачи и принципы финансового планирования

Цели финансового планирования - обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной

деятельности, получение необходимых для этого средств, достижение конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а также планирование доходов и расходов предприятия, движение его денежных средств.

В ходе составления финансового плана предприятия должны решаться следующие *задачи*:

- определение основных финансовых показателей предприятия на плановый период;
- увязка финансовых показателей с производственными и коммерческими;
- выявление резервов увеличения доходов и прибыли предприятия;
- определение путей повышения эффективности использования финансовых ресурсов.

Финансовое планирование строится на следующих основных *принципах*:

Принцип единства - предполагает, что планирование должно иметь системный характер. Понятие «система» означает совокупность элементов (подразделений), взаимосвязь между ними, наличие единого направления их развития для достижения общих целей предприятия. Это возможно в рамках вертикального единства предприятия.

Принцип координации планов отдельных подразделений - заключается в том, что нельзя планировать деятельность одних подразделений фирмы вне связи с другими; всякие изменения в планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других подразделений. Взаимосвязь и одновременность - главные черты координации планирования на предприятии.

Принцип участия означает, что каждый специалист фирмы становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой функции.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования должен осуществляться систематически в рамках установленного цикла; разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу (план закупок - план производства - план по маркетингу). В то же время неопределенность внешней среды и наличие непредусмотренных изменений внутренней обстановки требуют корректировки и уточнения планов фирмы.

Принцип гибкости тесно связан с предыдущим принципом и заключается в придании планам и процессу планирования в целом способности изменяться в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Поэтому планы должны содержать так называемые «резервы безопасности» (ресурсов, производственных мощностей и т. д.).

Принцип точности предполагает, что планы предприятия должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности фирмы.

Помимо перечисленных основных принципов, существуют также принципы непосредственно финансового планирования на предприятиях:

Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») - получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств.

Принцип платежеспособности - планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года. То есть у предприятия всегда должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств.

Принцип рентабельности капиталовложений - для капитальных вложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг и др.). Заемный капитал

выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала, то есть обеспечивается действие эффекта финансового рычага (левериджа). Если рентабельность активов предприятия выше, чем цена привлечения заемных средств, то возникает положительный эффект финансового рычага, то есть увеличивается рентабельность собственного капитала.

Принцип сбалансированности рисков - особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).

Принцип приспособления к потребностям рынка - для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.

Принцип предельной рентабельности - целесообразно выбирать такие капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

1.3 Методы финансового планирования

В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, метод многовариантности, экономико-математическое моделирование.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия.

Нормативный метод заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Нормативы, применяемые при финансовом планировании, устанавливаются:

– органами власти и управления на федеральном, региональном уровнях (ставки амортизационных отчислений, налогов, взносов во внебюджетные фонды);

- ведомствами (нормы предельных уровней рентабельности, предельных отчислений в резервные фонды и др.);
- предпринимателями (нормы потребности в оборотном капитале, кредиторской задолженности, отчислений в резервные фонды и др.).

Применение нормативного метода финансового планирования должна отвечать некоторым требованиям. Во-первых, это современность, так как в законодательстве на уровне государства или региона постоянно происходит обновление информации, то и нормативы также должны являться актуальными при процедуре планирования.

Во-вторых, это обоснованность с точки зрения технических расчётов и аналитической обработки информации о состоянии производства.

В-третьих, финансовое планирование нормативным методом должно быть комплексным, гибким и динамичным, а также в условиях современности - автоматизированным. Практики к положительным моментам использования данного метода планирования относят простоту, то есть с применением современных средств вычисления и компьютерной обработки информации, а также используя автоматизированные информационные технологии, процесс планирования занимает достаточно немного времени. Однако к отрицательным моментам можно отнести то, что многие нормы и нормативы экономически не обоснованы, как с точки зрения быстро меняющейся внешней обстановки, так с точки зрения постоянного развития предприятия.

Современные методы калькуляции затрат, такие как стандарт-костинг и директ-костинг, основаны на использовании внутрихозяйственных норм.

Метод балансовых расчетов используется для определения будущей потребности в финансовых средствах. Этот метод основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

Особое внимание должно быть уделено выбору даты: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Метод денежных потоков носит универсальный характер при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов (рис. 1).



Рис. 1 Денежные потоки на предприятии

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, с тем чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут задаваться различные.

Методы экономико-математического моделирования используются при прогнозировании финансовых показателей на срок не менее пяти лет. Эти методы позволяют найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и их определяющими факторами; построить экономико-математическую

модель по функциональной и корреляционной связи. Процесс разработки плановых показателей с применением экономико-математических моделей финансовых показателей складывается из следующих основных этапов:

1) анализ и оценка отчетных данных за предплановый период, изучение динамики финансовых показателей за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики;

2) построение экономико-математической модели плановых показателей;

3) прогнозирование показателей на основе экономико-математической модели и разработка вариантов планируемого показателя;

4) анализ и экспертная оценка перспектив изменения планируемых показателей;

5) принятие планового решения.

Применение экономико-математических моделей дает возможность быстро рассчитать несколько вариантов показателей и выбрать оптимальный.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чём сущность и необходимость финансового планирования?

2. Цели и задачи финансового планирования и прогнозирования.

3. Роль финансового планирования и прогнозирования в реализации финансовой политики государства.

4. Каковы основные методы финансового планирования?

5. Раскройте понятие финансового плана и процесс его составления.

6. Особенности финансового планирования и прогнозирования на предприятиях, осуществляющих коммерческую (некоммерческую) деятельность.

ГЛАВА 2. ПРЕДПОСЫЛКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОГНОЗОВ И ПЛАНОВ

Ключевые слова и словосочетания: натуральное хозяйство, ранние прогнозы, религиозные представления, философские концепции, утопические теории, научное познание, бюджетирование.

2.1 Предпосылки финансового планирования и прогнозирования

В любом обществе активной творческой жизнедеятельности людей присуще планирование и прогнозирование. Практика показывает, что с развитием производительных сил и производственных отношений в обществе усиливается его планомерность. На каждом конкретном историческом этапе развития экономики планы отражали основные требования объективных экономических законов общества. Поэтому планирование являлось и является категорией, регулирующей развитие производительных сил и производственных отношений.

В сущности, план и прогноз - это сходные элементы, хотя план рассматривается как более сложная категория, в том смысле, что план - это директивное направление развития, в то время как результаты прогноза зависят от множества случайных факторов. Кроме того, составлению плана предшествует анализ ситуации, диагноз и, наконец, прогноз результата. В этом смысле прогноз является составляющей частью плана.

Обращаясь к истории, можно проследить взаимосвязь между степенью точности прогнозирования и временем. На протяжении всей истории в центре хозяйственной деятельности находятся проблемы, связанные с государственным устройством и управлением им. Они включали в себя наряду с натуральным

хозяйством и жесткую регламентацию государственной экономики, возникшей в эпоху расцвета этих государств. В древнем Китае, Шумере и Египте организация хозяйства уже предполагала соблюдение пропорций между отраслями: сельским хозяйством и ремеслом, а также торговлей и созданием стратегических запасов. В древних цивилизациях государство проявляло заботу о строительстве ирригационных сооружений, позволяющих производить гораздо больше продуктов, чем при индивидуальной организации хозяйства. Государственная регламентация, как ростки планового начала в обществе, осуществлялась с использованием ограничения цен, монополизации отдельных отраслей, путем изменения уровня налогообложения, через продажу части государственных запасов и т. д.

Ранние прогнозы основывались на определенных субъективных причинах, и вероятность их неисполнения была очень высока. По мере становления методологии обоснования явлений, в результате накопления и использования человеческого опыта и научных знаний прогнозы усложнялись и становились более правдоподобными.

В истории экономического прогнозирования как частного случая прогнозирования вообще выделялись три основные ветви:

- 1) религиозное представление о будущем;
- 2) утопические теории о лучшем будущем (Томаса Мора, Кампанеллы и др.);
- 3) философско-исторический подход к формированию образа будущего.

Попытки представить будущее в древние века отличались ориентацией на определенные философские концепции, что делает их и сегодня довольно привлекательными. К подобным представлениям будущего можно отнести концепции таких философов, как, например, Платон и Конфуций.

В средние века прогресс понимался как следствие совершенствования человеческого разума и влияния окружающего мира. Предсказание будущего являлось не чем иным, как логическим выводом из анализа существующего мира. Может быть, поэтому большинство философов стремились создать идеальный мир.

На протяжении истории наряду с прогнозированием общественной жизни существовало и прогнозирование хозяйственной деятельности, как отдельных хозяйствующих субъектов, так и государств в целом. Это делалось для того, чтобы, учитывая возможности государства, составлять планы развития страны, обеспеченности населения продовольствием, прогнозировать налоговые поступления, с целью регулирования и увеличения получаемых государством доходов.

Наибольший интерес к возможностям экономического прогнозирования и планирования наметился в XX веке. Именно в это время пришло понимание того, что научное предвидение в экономике дает большие возможности для воздействия государства на общество, да и для управления отдельными предприятиями.

Прогнозирование на уровне предприятий носило вероятностный характер. Использовался и нормативный метод прогнозирования в форме целевых показателей, например, показателей применения новой техники и технологии.

Прогнозирование и планирование строго связаны не только с рынком, но и с интересами. Выделяют глобальные, региональные, семейные, индивидуальные и иные интересы. В начале 90-х годов прошлого столетия в стране произошла смена приоритетов в интересах, началась стихийная борьба вокруг ресурсов страны за удовлетворение региональных, индивидуальных и прочих интересов. В таких случаях государственное планирование и прогнозирование крайне необходимо. В таких условиях планирование может основываться на разработке гипотез, прогнозов, концепций, программ.

В настоящее время относительно целесообразности планирования существуют две точки зрения:

– во-первых, на уровне фирмы можно и нужно применять прогнозирование и директивное планирование;

– во-вторых, на уровне государства можно применять прогнозирование, индикативное планирование и программирование.

Научное познание развития общества неизбежно связано с прогнозами. Прогноз - предполагаемый сценарий развития определенных явлений, наличие альтернативных вариантов развития и сроки осуществления предполагаемых изменений. Прогноз является следствием настоящего, а будущее, отраженное в прогнозе, есть результат целого комплекса причин и условий. Прогноз - это итог, вывод эмпирического и аналитического характера.

Наступление предсказанного прогнозом события есть элемент случайности, поэтому каждому прогнозу необходима оценка степени вероятности предсказанного сценария.

Как правило, при составлении прогноза используется ряд закономерностей, которые и предполагают возможность определенного исхода при выполнении стартовых условий. При составлении прогноза необходимы количественные и качественные исследования изучаемого объекта. Прогноз - основа планирования. Прогноз ограничен во времени, имеет вариантный характер, точность прогноза проверяется временем.

В условиях многоукладности экономики значение прогнозирования возрастает. Анализ стран с рыночной экономикой показывает, что собственник без налаженной системы планирования, которая невозможна без прогнозирования, быстро теряет свое имущество. В этих странах очень сильно развито стратегическое планирование и успехи в экономике не связаны жестко с формой собственности.

2.2 Классификация финансовых планов

Выделяют три вида финансового планирования: стратегическое; текущее; оперативное (бюджетное).

Задачами *стратегического планирования* являются:

- выработка основных принципов и целей развития предприятия;
- разработка и реализация стратегий, затрагивающих разные стороны деятельности предприятия (стратегий в области деловой политики, маркетинга, распределения инвестиций и ресурсов, структуры управления и т. д.);
- определение важнейших финансовых показателей и параметров воспроизводства.

Одним из наиболее распространенных видов стратегического планирования является бизнес-план.

Бизнес-план может быть представлен в разных формах. В нем отражены следующие основные моменты:

- описание преимуществ проекта;
- описание товара, работ или услуг, ради которых задумывается проект, оценка рынка сбыта, оценка рыночной конъюнктуры;
- анализ информации о конкурентах;
- описание основных элементов плана маркетинга;
- характеристика плана производства;
- организационная схема реализации бизнеса и планирования работы персонала;
- проработка правовых аспектов реализации предполагаемого бизнеса;
- оценка, прогнозирование разного рода рисков и управление ими;
- разработка финансового плана и выработка стратегии его финансирования.

Главная цель *текущего планирования* - определение ресурсов, которые будут необходимы предприятию для осуществления стратегических целей.

Ресурсы предприятия могут быть классифицированы по трем категориям:

- 1) материальные;
- 2) финансовые;
- 3) трудовые.

Планирование материальных и финансовых ресурсов составляет работу финансиста предприятия; ее конечный результат - инвестиционный и финансовый план.

Инвестиционный и финансовый план чаще всего представляет собой таблицу, которая состоит из двух последовательно расположенных частей. В одной из них отражаются по каждому году планируемые инвестиционные расходы, в другой - финансовые источники или ресурсы, которые будут использоваться для оплаты этих расходов. Для прогнозирования этой потребности прибегают к методам экстраполяции, сроков оборачиваемости, бюджета денежных средств.

Оперативное планирование (разработка бюджетов (бюджетирование)) является составной частью финансового планирования, то есть процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов. Бюджеты обеспечивают взаимосвязь доходов и расходов на основе взаимоувязки показателей развития предприятия с его финансовыми ресурсами.

Бюджет - финансовое, количественное выражение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планов.

При составлении бюджетов ставятся следующие ***цели***:

- разработка концепции ведения бизнеса;

- планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- координация - согласование деятельности подразделений предприятия;
- коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;
- мотивация руководителей на местах на достижение целей организации;
- контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;
- выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация денежных потоков.

Процесс бюджетирования может быть условно разбит на две части, каждая из которых является законченным этапом планирования:

- 1) подготовка операционного бюджета;
- 2) подготовка финансового бюджета.

Операционный бюджет состоит:

- из бюджета продаж;
- из бюджета производства;
- из бюджета производственных запасов;
- из бюджета прямых затрат на материалы;
- из бюджета производственных накладных расходов;
- из бюджета прямых затрат на оплату труда;
- из бюджета коммерческих расходов;
- из бюджета управленческих расходов;
- из бюджетного отчета о прибылях и убытках.

Финансовый бюджет состоит:

- из инвестиционного бюджета;
- из бюджета денежных средств;
- из бюджетного баланса.

Кроме того, финансовая служба составляет еще два документа общего бюджета: прогноз движения денежных средств и прогнозный баланс.

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны.

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- позволяет своевременно вносить (благодаря анализу) корректирующие изменения;
- дает возможность учиться на опыте бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- дает возможность сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, таким образом помогая им адаптироваться в новом коллективе;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- неодинаковое восприятие бюджетов разными людьми (например, того, что бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, а также изменения условий, кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и

результаты работы и воспринимаются исключительно как средство оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;

– бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;

– противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом (если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно, то стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность их достижения).

2.3 Основные этапы финансового планирования

Процесс финансового планирования включает в себя следующие этапы:



Рис. 2. Этапы финансового планирования

На первом этапе анализируются финансовые показатели деятельности предприятия за предыдущий период на основе бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств.

Основное внимание уделяется таким показателям, как:

- объем реализации;
- затраты;
- размер полученной прибыли.

Проведенный анализ дает возможность оценить финансовые результаты деятельности предприятия и определить проблемы, стоящие перед ним.

На втором этапе идет разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия.

На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии.

На третьем этапе идет уточнение и конкретизация основных показателей прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе происходит состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.

Пятый этап включает в себя разработку оперативных финансовых планов фирмы.

На шестом этапе осуществляется планирование текущей, производственной, финансовой и прочей деятельности предприятия, определяющей конечные финансовые результаты деятельности в целом.

Осуществление седьмого этапа позволяет определить фактические, конечные, финансовые показатели деятельности, сопоставить их с запланированными показателями, выявить причины и следствия отклонений от плановых показателей, разработать меры по устранению негативных явлений.

Важно помнить, что максимальной эффективности можно добиться только при последовательном выполнении всех этапов процесса финансового планирования, так как они взаимосвязаны.

Исходный этап планирования - прогнозирование основных направлений финансовой деятельности, осуществляемое в процессе перспективного планирования, которое определяет задачи и параметры текущего финансового планирования. База для разработки оперативных финансовых планов формируется на стадии текущего финансового планирования.

Контрольные вопросы и задания:

1. Перечислите и охарактеризуйте философские концепции древних веков, в которых осуществлялись попытки представить будущее.

2. Сформулируйте основные точки зрения современной науки относительно целесообразности планирования.

3. Раскройте основные задачи стратегического планирования.

4. Охарактеризуйте бизнес-план как один из наиболее распространенных видов стратегического планирования.

5. Перечислите и охарактеризуйте цели и задачи оперативного планирования.

6. Перечислите преимущества и недостатки бюджетирования как основного вида оперативного планирования.

7. Охарактеризуйте основные этапы финансового планирования.

ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова и словосочетания: хозяйствующий субъект, финансовые ресурсы, деятельность компании, финансовые результаты, рентабельность, планомерное развитие, финансовая стратегия фирмы, управленческие решения.

3.1 Значение финансового планирования деятельности компании

Сущность финансового планирования в условиях рыночной экономики заключается в том, что в основу финансовой деятельности хозяйствующего субъекта положен финансовый план, разрабатываемый финансовой службой организации и направленный на достижение конечного результата - получения прибыли. В этой связи, в зависимости от задач и объектов планирования организация составляет финансовые планы разного содержания и назначения.

Финансовое планирование в компании выполняет ряд существенных задач, позволяя руководству не только ставить цели на текущий и долгосрочный период, но и в режиме настоящего времени иметь представление о текущих результатах деятельности компании.

В настоящее время, эффективная деятельность компании напрямую сопряжена с наличием в ней системы финансового планирования. Финансовое планирование играет значительную роль в реализации финансовой политики компании, в силу того, что оно способствует комплексной характеристике всех сфер деятельности данной компании, связанных с планомерным формированием, а также резонным использованием денежных доходов.

Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого руководством компании. Его основными этапами являются:

1. Анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
2. Прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими событиями и будущими решениями;
3. Обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений;
4. Оценка результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

На первом этапе финансового планирования исходной базой выступает отчетный бухгалтерский баланс, и, как правило, рассмотрению подлежит непосредственно внутренний баланс компании.

На втором этапе финансового планирования производится составление основных прогнозных документов, таких, как, например, прогноза баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств. Данные документы, в свою очередь, относятся к перспективным финансовым планам и включены в структуру научно обоснованного бизнес-плана компании.

Третьему этапу финансового планирования характерно уточнение, корректировка и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов. Это происходит посредством составления текущих финансовых планов. На четвертом этапе происходит оперативное финансовое планирование. Процесс финансового планирования завершается непосредственным внедрением принятых финансовых планов и контроль за их исполнением.

Финансовый план представляет собой документ, отражающий желаемые параметры доходов, расходов, финансового состояния, денежных поступлений и выплат объекта планирования и способы их достижения. Безусловно, между финансовым планом и иными разделами бизнес-плана (планы по производству продукции, закупки материальных ресурсов, инвестиции, исследования и разработки, долгосрочная финансовая перспектива, текущие доходы и расходы) существует значительная взаимосвязь, что в очередной раз характеризует компанию как сложную систему, где каждый элемент представляет существенную важность и не может существовать и развиваться при наличии других немаловажных элементов. Как правило, на практике руководство создает несколько вариантов финансового плана в зависимости от изменения того или иного параметра. Кроме того, в процессе составления финансовых планов, компания зачастую сталкивается с различными ограничениями.

Предпосылками для создания финансовых планов являются:

1. Планируемые объемы производства и реализации продукции и другие экономические показатели деятельности компании;
2. Финансовая политика по отдельным аспектам деятельности компании;
3. Финансовая стратегия компании и целевые стратегические нормативы по основным направлениям финансовой деятельности на настоящий период;
4. Система разработанных в компании норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;
5. Результаты финансового анализа за прошлый период.

Выступая одной из составных частей финансового менеджмента, финансовое планирование представляет собой планирование всех доходов и направлений расходования

денежных средств на разные отрезки времени с целью обеспечения развития субъекта хозяйствования. Основными целями процесса финансового планирования выступают:

1. Установление соответствия между наличием финансовых ресурсов компании и потребностью в них;
2. Выбор наиболее эффективных источников формирования финансовых ресурсов и оптимальных направлений для их использования.

В соответствии с главной целью финансовое планирование на предприятии обеспечивает выполнение ряда следующих задач:

1. Постановки целей и задач на определенный срок, выраженных в конкретных финансовых индикаторах;
2. Определения объемов финансовых ресурсов, необходимых для осуществления намеченных планов;
3. Определения реальных возможностей для дальнейшего последующего развития компании;
4. Определения наиболее приоритетных направлений для вложения располагаемого капитала или других эффективных путей его использования;
5. Предоставления надежной и достоверной информации для управленческих решений.

Результатами финансового планирования в компании выступают различные финансовые планы, составляемые руководством на определенные сроки, в соответствии с видами финансового планирования: текущего, оперативного и перспективного финансового планирования.

3.2 Особенности финансового планирования в зарубежных странах

В развитых зарубежных странах корпоративное финансовое планирование рассматривают как процесс, состоящий из четырех основных циклов:

1. *Цикл стратегического анализа* - включает в себя четыре альтернативных варианта развития на год или на более длительный период:

– план агрессивного роста предприятия - выход на новые рынки, создание новых видов продукции, диверсификация производства, что требует в первую очередь крупных капиталовложений;

– план сохранения сложившихся тенденций развития;

– план реструктуризации;

– план ликвидации или продажи.

Выбор той или иной альтернативы зависит от прогноза движения денежных потоков, планов доходов и расходов, изменения структуры капитала и, следовательно, платежеспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

2. *Цикл прогнозирования последствий принимаемых решений* - в рамках этого цикла оценивают возможные последствия реакции составленного плана исходя из наиболее вероятного сочетания условий, уточнений, их изменений и допущений.

Некоторые западные специалисты трактуют финансовый план как процесс принятия решений о том, какие риски стоит учитывать, а какие нет.

3. *Операционный цикл* - на этой стадии финансовые управляющие трансформируют качественные стратегические цели в конкретные планы:

– утверждают план потребности предприятия в финансовых ресурсах;

– планируют структуру источников финансирования;

– формируют план размещения средств и их использования;

– разрабатывают процедуру бюджетирования.

4. *Цикл бюджетирования* - в зарубежной специальной литературе бюджетирование рассматривается как технология планирования, учета и контроля движения денежных средств,

образования и использования финансовых ресурсов. Бюджетирование, или процесс разработки бюджетов, отражает суть финансового планирования и способ организации контроля. Таким образом, бюджет:

- является самым высокотехнологичным средством финансового планирования;
- позволяет оперативно оценивать деятельность предприятия;
- выполняет координирующую роль, объединяя усилия всех подразделений для выполнения общих стратегических целей развития.

В федеративных государствах (Соединенные Штаты Америки, Германия) направления регионального стратегического планирования, в том числе и финансового, имеют ряд отличительных особенностей. Федеральное правительство формулирует нормативно-правовые и комплексные стратегические ориентиры, выделяет границы финансирования мероприятий, осуществляемых в рамках территориального планирования, а также контролирует общий ход формирования и реализации перспективных планов. Детализация мероприятий, определений конкретных финансовых потоков входят в компетенцию региональных органов управления.

Соединенные Штаты Америки являются одним из признанных мировых лидеров в организации национальной и региональной системы экономического планирования, в том числе и финансового. Особенностью этого государства является обособленный характер стратегического планирования, который объясняется отсутствием каких-либо обязательств в этой области перед интеграционными международными группировками. США фактически апробировали в своей экономической политике большинство мировых форм стратегического планирования, что позволило выработать национальную систему планирования на основе многолетних процедур селекции и адаптации.

Системообразующим принципом в сфере территориального планирования является «стимулирование с целью роста». Данный принцип находит свое подтверждение в многообразии форм стимулирования социально-экономического развития штатов - от привычных налоговых до рентных. Инициаторами введения льгот на территории конкретных регионов могут выступать как органы власти и управления штатов, так и федеральная власть. Ключевыми параметрами, определяющими целесообразность закрепления преференций, являются прогнозная эффективность и потенциал развития штата в совокупности с текущим уровнем социально-экономического развития.

Основной формой реализации стратегического планирования, в том числе и финансового, в США являются различного рода целевые региональные программы. Общегосударственные региональные программы рассматриваются на уровне федеральной законодательной и исполнительной власти США и финансируются из федерального бюджета. Роль регионов заключается в полной детализации элементов программы: формулирование частных целей стратегического развития, уточненной и подробной характеристике мероприятий, конкретных показателей финансирования. Можно отметить, что, несмотря на федеральный (общегосударственный) характер региональных программ, штаты обладают достаточно широкими полномочиями по непосредственной реализации запланированных мероприятий.

Второй формой регионального стратегического планирования в США являются непосредственно региональные целевые программы развития, которые в обязательном порядке включают в себя два раздела: стратегия социально-экономического развития и финансовая стратегия, что позволяет сделать вывод о наличии двух базовых критериев соответствия региональных программ развития в стране - социально-экономическая и финансовая

эффективность. Важнейшим условием реализации данного типа целевых программ является преимущественное финансирование за счет собственных источников (не менее восьмидесяти процентов), незначительная часть финансирования может поступать от федерального правительства исключительно в форме целевых бюджетных кредитов. Безусловно, допустим вывод о том, что подобные программы могут вызвать интерес у регионов с устойчивой динамикой социально-экономического развития, имеющих достаточно высокий уровень финансового потенциала.

В целом основные формы формирования финансово-ресурсного обеспечения регионального развития в США с позиции штата можно условно разделить на собственные и привлеченные. К собственным ресурсам относятся целевые субсидии штатам, бюджетные кредиты штатам, налоговые преференции по регулирующим налогам, предоставляемые на федеральном уровне государственные гарантии. Характеризуя собственные источники финансовых ресурсов регионального развития, можно отметить достаточно высокий уровень финансовой самостоятельности штатов во взаимоотношениях с федеральным центром. За счет налоговых и неналоговых доходов правительство штата формирует специальные региональные фонды, часть из которых имеет преимущественно бюджетную направленность, другая часть предназначена для финансирования мероприятий территориального развития.

Основные специальные фонды на региональном уровне могут быть представлены генеральным фондом развития, фондом капитальных проектов, фондом погашения долгов, фондом рентных платежей, многочисленными частными фондами. Таким образом, чем больше наполняемость фондов развития на уровне штата, тем разнообразнее элементы и формы стратегического планирования на его территории.

Для регионов, темпы развития которых существенно отличаются от «передовых регионов», как правило, применяются общегосударственные целевые региональные программы. Они основаны на сочетании двух этапов поддержки регионального развития, основная цель которого в данном случае состоит в максимально допустимом сглаживании региональных диспропорций. На первом этапе составляется сводный финансовый план регионального развития на период от двух до трех лет, в течение которого в регион поступает финансирование от федерального центра на реализацию конкретных целевых программ. По результатам этого этапа происходит сегментирование регионов по критерию перспективности развития. Для регионов, которые по результатам финансирования показали достаточную эффективность, применяются процедуры в рамках второго этапа, в основе которого лежит применение различных форм стимулирования. Для второй группы регионов действие программы предоставления финансовой помощи продолжается.

Несомненным достоинством практики формирования целевых региональных программ в США является их оформление в виде двухуровневых нормативно-правовых актов: федеральный закон и закон штата. Это обстоятельство делает региональные целевые программы вне зависимости от принадлежности обязательными к исполнению и устанавливает особый вид ответственности для исполнителей всех уровней за ненадлежащее выполнение своих обязанностей в процессе реализации мероприятий стратегического планирования. Столь высокий уровень законодательного обеспечения процедур территориального финансового планирования является действенным и эффективным инструментом контроля.

В выработке и координации политики регионального развития на федеральном уровне участвует большое число подразделений: управление по разработке политики и

Административно-бюджетное управление при Президенте, межведомственный координационный совет, федеральный консультативный совет по экономическому развитию, федеральные региональные советы при правительстве.

Кроме того, созданы соответствующие комиссии при Конгрессе США. Руководство общенациональными региональными программами осуществляют не сами регионы, а система специальных независимых учреждений в системе федерального правительства и специально созданных совместных федерально-штатных органов.

Наряду с региональными целевыми программами система стратегического планирования регионального развития в Соединенных Штатах Америки представлена практикой формирования бюджетов развития с выделением финансовых ориентиров.

В атрибутивном восприятии бюджеты включают в себя разработку региональной схемы развития, финансовые показатели эффективности, сроки реализации. Бюджеты развития финансируются федеральным правительством исключительно на принципах софинансирования на конкурентной основе. Данная схема применяется как форма государственной поддержки экономически развитых регионов с целью дополнительной активизации процессов социально-экономического и финансового развития. Бюджеты развития носят среднесрочный характер и при их формировании в период мирового финансового кризиса в США активно применялись методы налогового стимулирования.

Страны-члены Европейского Союза проводят согласованную политику в области регионального стратегического планирования с учетом базовых принципов регионального развития, принятых на уровне интеграционного сообщества, опираясь в том числе на социально-экономические особенности каждого государства.

Зарубежными исследователями разработана методика определения типологизации стран-членов ЕС в целях определения особенностей региональной экономической политики. Данная методика является адекватной особенностям регионального стратегирования в странах ЕС и может успешно применяться и в условиях исследования других вопросов регионального развития. В соответствии с ней, выделяют четыре группы стран.

Четыре так называемые «интегрированные» страны (Ирландия, Греция, Португалия и Испания) традиционно являются наиболее слаборазвитыми странами Европейского Союза - в этих государствах расположены самые бедные регионы на территории ЕС. Вторую группу образуют Германия и Италия. Эти страны характеризуются большими внутренними различиями - между севером и югом Италии, а также между «старыми» и «новыми» землями Германии. Третья группа представлена территориями Финляндии и Швеции. Этим государствам можно дать следующую характеристику: низкая плотность населения, обусловленная суровым климатом и большой удаленностью населенных пунктов друг от друга. В Австрии, Франции, Дании и Соединенном Королевстве главные региональные проблемы, возникающие в этих странах, обычно связаны со структурными изменениями экономики, а также с проблемами занятости населения.

Основополагающий принцип Европейского Союза - выделение необходимой помощи регионам, претерпевающим структурные изменения, под которыми понимаются трансформационные процессы как положительного, так и отрицательного характера. Наибольший упор в стратегии финансового планирования делается на привлечение дополнительных инвестиций, нежели чем на долгосрочное субсидирование.

Особое место в системе стимулирования регионального развития стран Европейского Союза занимает Структурный фонд, основной задачей которого является активизация интеграционных процессов в Европейском Союзе с целью выравнивания различий в развитии территорий внутри стран-членов и между ними. Можно выделить два основных типа программ, реализуемых участниками Структурного фонда:

– целевые региональные и межрегиональные программы, которые в силу своей актуальности для Европейского Союза требуют максимального финансирования;

– региональные программы, являющиеся наиболее приоритетными для регионов конкретной страны, которые отличаются меньшим объемом финансирования и носят характер «инициативы снизу».

Важнейшим принципом в области определения и распределения ответственности в процессе реализации стратегического планирования является принцип субсидиарности. Функции должны передаваться на тот уровень, на котором они могут осуществляться с максимальной отдачей. Важным элементом реализации перспективного регионального планирования является формирование финансовых стратегии территориального развития, которые обязательны для государств, получающих финансовые ресурсы из бюджета ЕС для выравнивания бюджетной обеспеченности.

Сначала выбираются те области, которые наиболее нуждаются в поддержке, и им предоставляется необходимый объем финансирования. Далее, посредством сотрудничества между ЕС, национальным, региональными и местными уровнями разрабатываются финансовые программы по региональному развитию на определенный срок (обычно несколько лет). Разработка подобных программ осуществляется согласно

установленным правилам, но допускаются некоторые отклонения в зависимости от экономической обстановки на местах.

Важнейшим принципом организации территориального финансового планирования в Японии является «единство и устойчивость через региональное многообразие». Стратегическое территориальное планирование имеет своей целью поэтапное включение регионов в международное разделение труда. В рамках региональной политики регионы подразделяются на «локомотивы роста» и «отстающие в развитии». Для каждой территориальной группы предполагаются индивидуальные варианты стимулирования социально-экономического развития.

В Японии реализуется система трехэтапного регионального планирования. На первом этапе в первоочередном порядке реализуется финансовая поддержка регионов с позитивными темпами развития, которая выражается в формировании преференциальных финансовых потоков от федерального центра к регионам, прошедшим процедуры отбора. Данная особенность региональной политики свойственна ряду стран Востока и Азии, но в Японии существует наибольший опыт по финансовому стимулированию передовых регионов.

3.3 Роль финансового планирования в управлении предприятием

Цель финансового планирования - эффективное распределение средств, сопоставление доходов и расходов предприятия, прогнозирование будущих доходов, целесообразное направление расходования ресурсов. Финансовый план составляется на основе данных, полученных из бухгалтерской, статистической и управленческой отчетности.

Финансовое планирование в организации осуществляет финансовый отдел. Его основными направлениями деятельности является бюджетное планирование, оперативная и контрольная

функции. Структура финансовой службы состоит из аналитического отдела, финансовой бухгалтерии, отдел налогового и финансового планирования, оперативный отдел и отдел ценных бумаг и валютного контроля. Финансовый отдел - это залог эффективности предприятия, так как он непосредственно связан с другими службами предприятия, например, техническими, сбытовыми и производственными.

Важным аспектом деятельности предприятия и государства является качественное и четкое финансовое планирование. Неверное направление финансовой политики влечет за собой риски огромных потерь, поэтому этим должны заниматься профессионалы, имеющие опыт в эффективном бизнес-планировании. В современном мире, огромное количество финансовых ресурсов уходит на внедрение информационных технологий. В связи с этим наряду с финансовым планированием выделяют финансовое моделирование как возможность анализа более сложных и непредвиденных ситуаций, связанных с потерей финансов, рассмотреть как можно больше вариантов принятия решений, прожить без потери вложенных средств.

Особенно эффективно финансовое моделирование для решения следующих задач:

1. Оценка и управление рисками;
2. Анализ инвестиционных проектов, формирование инвестиционной программы;
3. Определение наилучших вариантов финансирования;
4. Прогнозирование доходов и динамики финансового состояния компании, проведение финансовых расчетов бизнес-плана.

На предприятии финансовое планирование играет важную роль, так как распределения ограниченных ресурсов на достижение всех планов - это главное составляющее успеха, оценить который можно с помощью финансовых показателей.

Планирование создает для фирмы следующие преимущества:



Рис. 3 Преимущества использования планирования в компании

Эффективное управление предприятием, в условиях рыночной экономики, предполагает, в первую очередь, оптимизацию ресурсов предприятия. От того, насколько эффективно они преобразуются в основные и оборотные средства, средства стимулирования рабочей силы, зависит финансовое благополучие предприятия в целом, его собственников и работников. Базой финансового прогнозирования будет являться деятельность в предыдущих годах. Результаты деятельности предприятия за прошлый период описываются в отчете о доходах и расходах.

Значение финансового планирования в деятельности предприятия трудно переоценить, так как фирмы становятся достаточно крупными и форма их деятельности усложняются, уровень экономического положения стран неоднородный, все эти и другие факторы склоняют к максимально точному прогнозированию реализации идей и планов.

Финансовое планирование сейчас это анализ: показателей, характеризующих деятельность предприятия; показателей, характеризующих финансовые ресурсы и потребности; денежных потоков предприятия; налоговых платежей; финансового состояния и платежеспособности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какова сущность и основные цели финансовой политики предприятия?
2. Основные этапы финансового планирования на предприятии.
3. Значение финансового планирования деятельности предприятия.
4. Каковы особенности финансового планирования в США?
5. Охарактеризуйте основные особенности финансового планирования в ЕС.

ГЛАВА 4. СУЩНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова и словосочетания: финансовый прогноз, объект и субъект прогноза, методы прогнозирования, сценарное планирование и прогнозирование, финансовый анализ, методы экспертных оценок, методы экстраполяции.

4.1 Сущность и функции финансовых прогнозов

Финансовое прогнозирование - это система научных исследований количественного и качественного характера, направленных на выяснение тенденций развития финансово-экономических отношений и поиск оптимальных решений по достижению целей этого развития

Финансовый прогноз - это научно обоснованное суждение о возможных вариантах финансового состояния хозяйствующего субъекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этого состояния. Такое суждение хотя и носит вероятностный характер, но все же обладает определенной степенью достоверности.

На практике финансовый прогноз предстает собой форму документа, фиксирующего возможную степень достижения тех или иных целей субъекта хозяйствования в зависимости от способа будущих действий.

Финансовое прогнозирование играет ключевую роль в стратегии управления финансами. Опираясь на исторические данные компании, а также на исследования авторитетных компаний относительно будущих тенденций рынка, оно позволяет оценивать и анализировать финансовое положение организации в будущем в целях решения потенциальных проблем и улучшения финансового состояния.

Назначение финансового прогноза выражается в его функциях (рис. 4).

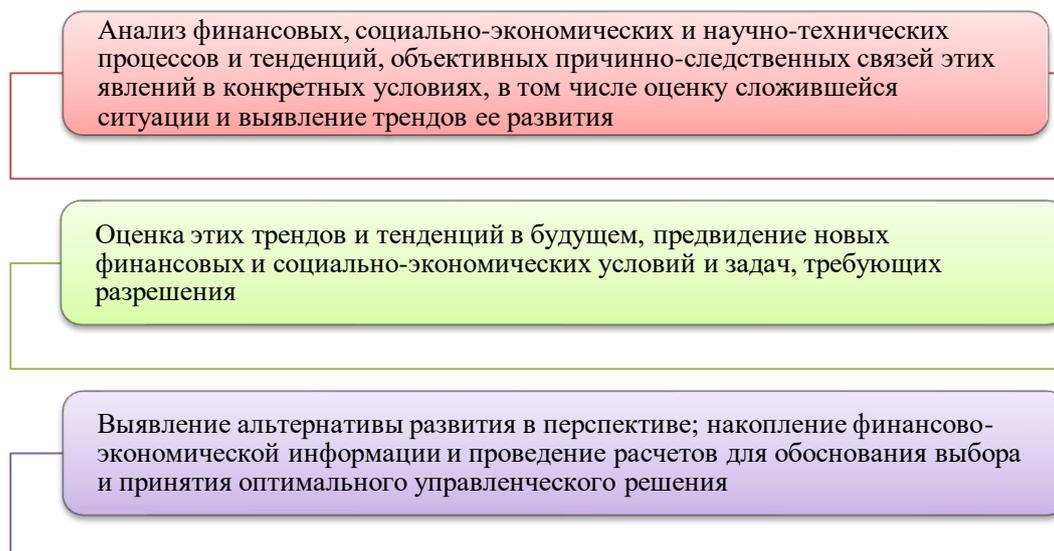


Рис. 4 Функции финансовых прогнозов

Финансовый прогноз не является самоцелью, а служит средством достижения эффективного хозяйствования, которое осуществляется по законам рыночной экономики, то есть носит вспомогательный характер.

В прогнозировании принято выделять понятия «объект» и «прогнозный фон». К объекту прогнозирования относятся процессы, явления и события, на которые направлена познавательная и практическая деятельность человека. Прогнозным фоном называется совокупность внешних по отношению к объекту условий, существенных для обоснованности прогноза.

Результатом финансового прогнозирования является составление финансового прогноза. Прогноз дает возможность рассмотреть различные варианты развития финансов, например, при благоприятных, усредненных и наихудших сценариях социально-экономического развития страны, субъекта хозяйствования, конъюнктуры рынка и т.п.

4.2 Сценарное планирование и прогнозирование

Особенностью финансовых, как и всех других прогнозов, является вариативность или сценарность его формирования - прогнозы составляются, исходя из внешней конъюнктуры (рис. 5).



Рис. 5 Виды прогнозов в зависимости от внешней конъюнктуры

Сценарное планирование - это следующий этап после сценарного прогнозирования, в результате которого были получены различные варианты событий (сценарии) в условиях неопределенности будущей бизнес-среды. На данном этапе полученные сценарии применяются для составления конкретных планов в качественных и количественных показателях.

Сценарный метод анализа используется для построения сценариев возможного развития компании, а также исследования этих сценариев. Метод используется с целью выбора наиболее подходящей альтернативы управления. Сценарный метод дает возможность взглянуть на ситуацию с разных точек зрения и оценить последствия и риски при выборе того или иного сценария.

Сценарий - это предположительная последовательность событий, составляющих в целом развитие компании в интересующих менеджера аспектах. В качестве сценарных параметров могут выступать любые внутренние и внешние факторы, в том числе переменные параметры внешней среды и управляющие параметры.

Способность предсказать тенденции развития являются важным преимуществом управления в постоянно изменяющейся

бизнес-среде. Сценарный метод фокусирует внимание руководства компании на вероятность тех или иных определенных событий, которые характерны для рыночной экономики. Сценарный метод объединяет различные данные, которые могут быть получены с помощью других методов, как качественных, так и количественных.

Использование такого подхода дает компании определенную гибкость и помогает выработке как стратегических, так и тактических управленческих решений и альтернативных планов деятельности.

При построении сценариев необходимо ответить на три главных вопроса:

1. Вероятные проблемы и ограничения могут быть на пути компании в будущем? Как это повлияет на прогноз развития компании?

2. Управленческие решения - на сколько они влияют на прогнозируемое будущее компании? Последствия различных альтернатив управленческих решений?

3. Тенденции развития бизнеса в различных условиях, какими факторами они определяются?

Сценарное прогнозирование может включать в себя различные сценарии. Обычно выделяют два противоположных сценария:

Пессимистический сценарий. В данном варианте все факторы отрицательно сказываются на изменении состояния компании. Этот сценарий показывает наихудший вариант развития событий.

Оптимистический сценарий. Этот сценарий показывает наилучший вариант. В нем все влияющие факторы положительно сказываются на финансово-экономическом состоянии компании.

Наиболее вероятным является сочетание «положительных» и «отрицательных» событий. Поэтому, определяют также наиболее вероятные - «реалистичные» - сценарии. По реалистичным

сценариям чаще всего вырабатываются решения и разрабатывается стратегия. В то же время, рассмотрение «противоположных» (оптимистического и пессимистического) вариантов помогает менеджменту определить факторы, которые, в принципе, имеют важное значение для будущего компании.

Сценарное прогнозирование дает возможность использовать несколько вариантов наиболее вероятных сценариев, которые позволят компании быстро переориентироваться в изменяющихся условиях. Оптимальная сценарная модель максимизирует экономические выгоды компании и обеспечивает минимальный уровень риска.

Существуют различные методы управления процессом создания сценариев. Простейшим из них является экспертная модель, когда работа выполняется одним человеком или небольшой группой сотрудников.

Есть несколько критериев, которым должен соответствовать качественный набор сценариев, сопоставленный со стратегическими целями:

- значимость для принятия решений;
- проверяемость (т.е. возможность проверки несколькими экспертами);
- реалистичность;
- непротиворечивость;
- вариативность - т.е. различные сценарии, отличающиеся друг от друга.

Процесс прогнозирования обычно заканчивается итоговым документом, в котором содержатся подробное описание и объяснение разработанных сценариев и соответствующих им тенденций развития. Указываются и обсуждаются вероятные в будущем проблемные ситуации. Кроме того, результатом сценарного прогнозирования являются рекомендации для принятия решений и описание возможных последствий реализации каждого решения.

Основная цель сценарного планирования - создать систему управления, которая может гибко приспосабливаться к постоянным изменениям, с учетом ресурсов компании и оценкой рисков.

Можно выделить несколько возможных аспектов применения сценарного планирования:

1. Стратегическое планирование. Сценарное планирование дает связь между спрогнозированными показателями и стратегией развития компании. Методика сценарного планирования актуальна при стратегическом планировании для определения целей и миссии компании. Она помогает отточить стратегии, составить планы действий на случай неожиданного развития событий и придерживаться правильного направления в действительно важных вопросах.

2. Инновации.

3. Сценарное обучение, когда необходимо создать предпосылки для изменений.

4. Оценка существующего бизнеса.

Задачами сценарного прогнозирования выступают:



Рис. 6 Задачи сценарного планирования и прогнозирования

Кроме количественных моделей, в сценарном прогнозировании могут применяться такие методы, как анализ намерений, качественные и стохастические модели (кросс-факторный и системный анализ).

В условиях нестабильной экономической ситуации и высокой конкуренции для многих компаний сценарное планирование составляет основу для долгосрочных планов развития.

В результате применения сценарного планирования в компании:

- снижается уровень неопределенности;
- повышается гибкость;
- вырабатываются стратегии и тактики;
- снижаются риски;
- создаются новые бизнес-концепции;
- улучшается качество принимаемых решений.

В каждом конкретном случае схема процесса сценарного прогнозирования и планирования складывается в зависимости от:

- объекта прогнозирования/планирования;
- степени проработки на до-сценарном этапе;
- наличия информационных технологий, включающих обеспечение для реализации эффективных процедур.

Третий значимый фактор - информационные технологии, возможным решением здесь является программный продукт «WA: Финансист», который предоставляет возможность планирования и бюджетирования с использованием неограниченного количества сценариев. При этом компания может определить свой «основной сценарий планирования», например, наиболее реалистичный.

Сценарий может действовать в определенный период времени, например, год, квартал, месяц и так далее, и иметь любую дискретность, то есть, делиться на подпериоды (год, полугодие, квартал, месяц, декада, неделя, день).

4.3 Классификация финансовых прогнозов

В зависимости от классификационных признаков различают следующие виды финансовых прогнозов:

Таблица 1

Классификация финансовых прогнозов

Классификационный признак	Финансовые прогнозы
В соответствии с проблемно-целевым критерием	<p><i>Поисковый прогноз</i> - это прогноз определения возможных состояний явления в будущем. Он отвечает на вопрос: что вероятнее всего произойдет при условии сохранения действующих тенденций? Примерами такого прогноза являются прогнозы урожайности сельскохозяйственных культур, числа браков или разводов в обществе. Основным методом прогнозирования является экстраполяция.</p>
	<p><i>Нормативный прогноз</i> выполняется с целью определения путей и сроков достижения возможных состояний объекта прогнозирования в будущем, принимаемых в качестве цели. Например, составляется прогноз динамики потребления продуктов населением региона при имеющихся физиологических нормах потребления. Основным методом прогнозирования является интерполяция</p>
По критерию природы объекта	Социальные (в том числе демографические)
	Ресурсные (природные, материальные, трудовые, финансовые)
	Научно-технические (перспективы развития науки и техники и влияния этих достижений на экономику)
	Общественных и личных потребностей (спрос, потребление отдельных товаров, потребности в объектах образования, здравоохранения, правопорядка, культуры и др.)

По критерию времени	Оперативные (до 1 мес.)
	Среднесрочные (от 1 года до 5 лет)
	Краткосрочные (от 2 месяцев до 1 года)
	Долгосрочные (от 5 до 15 лет)
По критерию сложности	Сверхпростой, простой, сложный, сверхсложный. Эти прогнозы различаются наличием взаимосвязанных переменных в их описании: в сверхпростом прогнозе отсутствуют существенные взаимосвязи, в сверхсложном прогнозе - взаимосвязи тесные (с коэффициентом корреляции близким к 1)
По степени детерминированности объекта	Детерминированные, то есть без существенных потерь информации в описании условий
	Стохастические, в которых требуется учет случайных величин
	Смешанные, включающими характеристики двух вышеуказанных прогнозов
По критерию характера развития объекта во времени	Дискретные, для которых характерен тренд со скачкообразными изменениями в фиксированные периоды времени
	Апериодические, для которых характерна непериодическая функция времени
	Циклические, для которых характерна периодическая функция времени
По критерию количественной оценки	Интервальные (представлен результатом в виде доверительного интервала)
	Точечные (представлен результатом в виде единственного значения характеристики объекта в будущем).
По критерию масштабности объекта	Сублокальные, локальные, суперлокальные (субглобальные), глобальные

Наиболее распространенная классификация подразделяет финансовые прогнозы на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные.

Краткосрочное прогнозирование (сводных фондовых индексов, курсов валют, средневзвешенных доходностей, ставок, котировок фьючерсных контрактов и т.д.). При краткосрочном прогнозировании составляется прогноз, основывающийся на данных торгов последнего рабочего дня недели. Среднесрочное прогнозирование (глубиной в год) основывается на данных тех же показателей и индикаторов финансовых рынков. Форма среднесрочных финансовых прогнозов может быть самой разной, в зависимости от используемых индикаторов. Долгосрочное прогнозирование финансовых рынков (глубиной более года) основывается не только на конкретных данных фундаментального и технического анализа, но и на оценке некоторых величин, информирующих о наиболее ожидаемом развитии событий на финансовых рынках и о возможном появлении новых тенденций, либо усилении старых.

Оперативные (конъюнктурные) прогнозы предназначены для расчетов на перспективу, не превышающую один год, составляются на любой период (неделю, декаду, месяц, квартал и т.д.) и используются для принятия оперативных решений в процессе исполнения финансового плана.

Количественно конкретные финансовые прогнозы представляются в виде четко просчитанных альтернативных вариантов с наборами предполагаемых значений финансовых показателей (среднесрочные, краткосрочные и оперативные финансовые прогнозы). Качественные бюджетные прогнозы носят сценарный характер (дальнесрочные и долгосрочные финансовые прогнозы).

В зависимости от характера получаемых результатов различаются точечные и интервальные финансовые прогнозы. Точечные прогнозы представляют собой временную последовательность конкретных значений финансовых показателей. Интервальные прогнозы позволяют при заданной

вероятности получать область возможных значений финансовых показателей для каждой точки (периода) времени.

4.4 Методы прогнозирования финансовых показателей

Прогнозирование финансового состояния предприятия базируется на изучении финансово-хозяйственной деятельности в прошедшем периоде и изменении внешних и внутренних условий хозяйствования в будущем. Прогноз финансового состояния предприятия может быть представлен в виде двух направлений:

1) прогноз одного или нескольких отдельных показателей, представляющих наибольший интерес и значимость для аналитика, например, выручка от продаж, прибыль, себестоимость продукции и т.д.;

2) прогноз в форме таблиц отчетности предприятия в типовой или укрупненной номенклатуре статей. На основании анализа данных прошлых периодов прогнозируется каждая статья баланса и отчета о прибылях и убытках. Преимущество этой формы состоит в том, что полученный прогноз позволяет всесторонне проанализировать финансовое состояние предприятия. Аналитик получает максимум информации, которую он может использовать для различных целей, например, для исчисления допустимых темпов наращивания производственной деятельности, необходимого объема дополнительных ресурсов из внешних источников, расчета любых финансовых коэффициентов и т. д.

Финансовое прогнозирование строится на определенных приемах и методах, при этом список используемых методов постоянно расширяется, включая как методы, применяемые во внутрифирменном планировании предприятия, так и методы из других экономических наук.

Все методы прогнозирования финансового состояния предприятия можно подразделить на две большие группы

методов - интуитивные (экспертные) и формализованные (экономико-математические) методы (табл. 2).

Таблица 2

Методы прогнозирования финансовых показателей

Метод	Характеристика
<p><i>I. Экспертные методы</i> - основываются на субъективных оценках и мнениях экспертов. Выделяют <i>индивидуальные методы</i> (метод «интервью», аналитический метод, метод построения сценариев, метод психоинтеллектуальной генерации идей) и <i>коллективные</i> (метод «Дельфи», метод «мозгового штурма»)</p>	
Метод «интервью»	Предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с экспертом о будущем состоянии предприятия и его среды
Метод аналитических докладных записок	Эксперт-прогнозист выполняет самостоятельно аналитическую работу с оценкой состояния и путей развития предприятия, излагая свои соображения письменно
Метод составления сценариев	Данный прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария: оптимистический, пессимистический и средний – наиболее вероятный, ожидаемый
Метод «Дельфи»	Предполагает проведение индивидуального опроса группы экспертов относительно их предположений о будущих событиях в различных областях с последующей обработкой данных и составлением сводных данных по проблеме суждений
Метод «мозгового штурм	Представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования всевозможных идей по поставленной проблеме, спонтанно предлагаемых участниками
<p><i>II. Методы экстраполяции:</i> базируются на анализе временных рядов, где могут выступать различные экономические параметры, измеренные через фиксированный интервал времени, и основываются на предположении, что существующие в прошлом тенденции данного временного ряда сохраняются в будущем</p>	

<p>Метод скользящих средних</p>	<p>Состоит в замене фактических уровней динамического ряда расчетными, имеющими значительно меньшую колеблемость, чем исходные данные. При этом средняя рассчитывается по группам данных за определенный интервал времени, причем каждая последующая группа образуется со сдвигом на один период (год, месяц). В результате подобной операции первоначальные колебания динамического ряда сглаживаются, и основная тенденция развития выражается при этом уже в виде некоторой плавной линии</p>
<p>Метод экспоненциального сглаживания</p>	<p>Сущность заключается в том, что временной ряд сглаживается с помощью взвешенной скользящей средней, в которой веса распределяются по экспоненциальному закону. Такая взвешенная скользящая средняя характеризует значения динамического ряда в конце интервала сглаживания, т.е. является характеристикой последних уровней ряда</p>
<p>Метод регрессионного анализа (одно- и многофакторный)</p>	<p>Строится эконометрическая модель зависимости результативного фактора от исходного признака, на основе статистических наблюдений. Если количество исходных факторов превышает один, то такая зависимость называется многофакторной. На основе таких многофакторных моделей проводится аппроксимация реально происходящих экономических процессов. При построении таких многофакторных моделей необходимо учитывать условия и ограничения на параметры модели, тип связи (вид функции), мультиколлениарность, оценку значимости выбранных моделей</p>

Прогнозирование финансового состояния предприятия может осуществляться с использованием прямого или косвенного методов прогнозирования.

Прямой, так называемый бюджетный метод осуществляется на основании системы плановых таблиц и денежных потоков. Реальная будущая деятельность предприятия описывается посредством изучения всех денежных потоков (поступлений и выплат) как событий, происходящих в различные периоды времени.

Прогнозирование с использованием косвенного метода включает в себя построение прогнозной отчетности на основе набора предположений об условиях деятельности фирмы.

Большинство ученых выделяют следующие методы финансового прогнозирования: метод экономического анализа, нормативный метод, балансовый метод (метод балансовых расчетов), коэффициентный метод, метод дисконтирования денежных потоков, метод многовариантности (сценариев), экономико-математическое моделирование.

Экономический анализ строится на сопоставлении отчетных и плановых данных с целью выявления отклонений, их анализа и организации корректирующих управленческих мероприятий для устранения негативных отклонений. Кроме того, экономический анализ дает возможность понять основные тенденции и закономерности и выявить внутренние резервы предприятия. Использование данного метода в управлении возможно при наличии на предприятии управленческого учета, который в отличие от бухгалтерского (налогового) учета позволяет получить оперативную информацию. Экономический анализ подразумевает обработку большого количества первичных данных, по этой причине компании используют современные пакеты прикладных программ, предназначенных для комплексной оценки финансового состояния предприятия.

Нормативный метод финансового планирования рассматривается в двух аспектах: внешнем и внутреннем. Внешняя среда устанавливает хозяйствующим субъектам

определенные нормы и нормативы. Так, существуют законодательно утвержденные нормативы (ставки налогов, нормы амортизации, нормы отчислений в резервный фонд и др.); кроме того, предприятию необходимо соответствовать определенным отраслевым нормативам (соответствие отраслевым нормативам становится особенно актуальным, если подвергаются оценке платежеспособность и кредитоспособность компании, например, со стороны банка). Предприятия разрабатывают также внутренние нормативы. Для обеспечения бесперебойного производства и реализации продукции рассчитываются нормы и нормативы по сырью и материалам, незавершенному производству, готовой продукции. Определение потребности в оборотных средствах нормативным методом, с одной стороны, позволяет не допустить простоев в производстве, а с другой стороны, способствует поддержанию минимальных остатков на складах, что высвобождает часть финансовых ресурсов предприятия. Нормированию подвергается также часть расходов предприятия, а чистая прибыль в конце отчетного года распределяется на фонды потребления, накопления и резервные фонды согласно принятым нормативам.

Балансовый метод основывается на определении баланса между потребностями предприятия и имеющимися и привлекаемыми финансовыми ресурсами. Предприятие составляет баланс, который показывает основные направления и объемы использования ресурсов, с одной стороны, и объем, и источники поступления необходимых ресурсов - с другой. Балансовый метод используется в бизнес-планировании при составлении прогнозного баланса, кроме того, основы балансового метода применяются при составлении плана поступлений и выплат, плана доходов и расходов, платежного календаря.

Коэффициентный метод используется для корректировки базовых значений. Так, рассчитав потребность в оборотных

средствах (к примеру, нормативным методом), организация может корректировать ее с помощью выведенного коэффициента, а не рассчитывать все заново. Из этого вытекает, что данный метод применим только в случае, если есть реальный расчет потребности в оборотных средствах.

Метод дисконтирования денежных потоков применяется при оценке эффективности инвестиционных проектов. Метод основан на приведении будущих денежных потоков к настоящему времени посредством их дисконтирования. Дисконтирование денежных потоков основано на использовании ставки дисконтирования, величина которой построена на субъективной оценке (оценке рисков по проекту): чем рискованнее проект, тем выше ставка дисконтирования. В качестве ставки дисконтирования может использоваться средневзвешенная стоимость капитала, процентная ставка по кредиту и т. п.

Метод многовариантности (сценариев) заключается в выборе контрольного показателя, расчете его вероятного значения (что соответствует наиболее вероятному сценарию) и оценке его отклонений от среднего значения (т. е. разработка пессимистического и оптимистического сценариев). В качестве контрольного показателя может выступать средневзвешенная стоимость капитала (WACC), чистая приведенная стоимость (NPV), рентабельность собственного капитала (ROE), рентабельность активов (ROA) и др. На основе анализа отклонений рассчитывается показатель чувствительности (определяется эластичность изменения показателя). Данный метод называется также методом оптимизации плановых решений.

Суть экономико-математического моделирования заключается в построении модели, которая описывает взаимосвязь между показателями и факторами, иными словами, экономико-математическая модель описывает экономический процесс. Модель строится по функциональной или корреляционной связи.

Главная сложность, с которой сталкиваются при расчете модели - это период исследования. Слишком короткий период не показывает искомым закономерностей, в тоже время экономические закономерности непостоянны, а в течение длительного периода они искажаются. Так как процесс построения модели очень трудоемкий, он также осуществляется с помощью пакетов прикладных программ.

Существуют и альтернативные модели финансового планирования: модель линейного программирования, эконометрическая модель, система алгебраических уравнений.

Кроме перечисленных, в финансовом планировании применяются и другие методы: метод календарного планирования, метод имитационного моделирования.

Метод календарного планирования используется при разработке бизнес-плана инвестиционного проекта и отражает последовательность выполнения запланированных работ, время начала и завершения работ. Календарное планирование реализации проекта отображается на графике Ганта, который представляет собой графическое отображение работ по видам и времени их осуществления. К методам календарного планирования относятся также метод PERT и метод критического пути.

Метод имитационного моделирования основывается на написании компьютерной модели, способной решать комплексные задачи и проблемы компаний путем экспериментального анализа.

В финансовом планировании используются также сетевой, факторный и программно-целевой методы.

Понятия «планирование» и «прогнозирование» имеют много общего по сути, тем не менее это не одно и то же. Между ними много различий. Прогнозирование более близко к стратегическому планированию, которое характеризуется минимальной конкретностью и определенностью. Базой для

формирования прогноза являются в основном субъективные оценки: предчувствие, интуиция, предугадывание.

Методы прогнозирования разделяются исследователями на субъективные, объективные, эвристические и аналитические. Можно выделить следующие методы прогнозирования финансовых показателей: метод экспертных оценок, метод экстраполяции трендов, метод прогнозирования детерминированных связей и метод пропорциональных зависимостей.

Метод экспертных оценок подразумевает суммирование субъективных мнений экспертов о будущем состоянии того или иного процесса. К методам экспертных оценок относятся: сценарии, метод «интервью», аналитические докладные записки, метод «комиссии», метод «мозговых атак», метод Дельфи. Метод экспертных оценок относится к субъективным методам прогнозирования.

Метод экстраполяции трендов выражается в определении тенденций, основанных на статистических данных и наложении сложившихся (выявленных) тенденций на планируемые показатели. Данный метод может применяться только в краткосрочном периоде, т. к. он не учитывает всего разнообразия факторов внешней среды, влияющих на деятельность хозяйствующих субъектов. Здесь нужно обозначить метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания. В основе метода экстраполяции лежат эмпирические данные, данный метод относится к эвристическим методам прогнозирования.

Метод прогнозирования детерминированных связей состоит в установлении взаимосвязи результативного фактора с другими факторными признаками.

Метод пропорциональных зависимостей - метод процента от продаж. Суть метода состоит в том, что каждый элемент планового баланса и плана о прибылях и убытках рассчитывается как процентное соотношение от установленной величины продаж.

На сегодняшний день ни один из существующих методов финансового планирования и прогнозирования не может обеспечить абсолютно верный результат планирования. Только комбинация различных методов планирования позволяют разработать достоверный финансовый план и достичь процветания компании в долгосрочной перспективе.

Контрольные вопросы и задания:

1. В чём сущность и необходимость финансового прогнозирования?
2. Охарактеризуйте функции финансовых прогнозов.
3. В чём сущность и задачи сценарного планирования и прогнозирования?
4. Опишите сущность краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных прогнозов.
5. Раскройте сущность экспертных методов прогнозирования финансовых показателей.
6. В чём сущность экстраполяционных методов прогнозирования финансовых показателей?

ГЛАВА 5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Ключевые слова и словосочетания: сводный финансовый план, государственная финансовая политика, прогноз экономического и социального развития государства, сбалансированность народно-хозяйственных, межотраслевых пропорций, общенациональные цели.

5.1 Экономическая сущность и цели государственного финансового планирования и прогнозирования

Ключевое условие достижение государственных целей по обеспечению стабильного экономического роста и повышению уровня и качества жизни населения это эффективное управление общественными финансами, основными инструментами которого выступают финансовое планирование и прогнозирование.

Государственное финансовое планирование призвано обеспечивать следующие общенациональные цели:



Рис. 7 Цели государственного планирования и прогнозирования

Современные методы государственного финансового прогнозирования и планирования опираются на развитый математико-статистический инструментарий. Широко применяются методы оптимального программирования и исследования операций.

Особое место при формировании государственной финансовой и социально-экономической политики имеет сводное финансовое планирование. Объектом сводного финансового планирования являются фонды денежных средств. Финансовым планированием обеспечивается сбалансированность народно-хозяйственных, межотраслевых пропорций, определяются пути рационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

На общегосударственном и территориальных уровнях сводное государственное финансовое планирование обеспечивается системой финансовых планов, которые увязываются с материальными и трудовыми балансами в стоимостном выражении. Каждый финансовый план решает задачи организации и управления финансами в конкретном звене управления.

В систему государственных финансовых планов входят:

- 1) перспективные финансовые планы;
- 2) сводные финансовые балансы, составляемые на общегосударственном и территориальных уровнях управления.

Перспективное финансовое планирование осуществляется на всех уровнях власти в целях: обеспечения координации экономического и социального развития и финансовой политики; прогнозирования объемов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых мероприятий; прогнозирования финансовых последствий реформ, программ; определения возможности реализации различных мер в области финансов.

Перспективный финансовый план, разрабатываемый на основе показателей прогноза экономического и социального развития государства, содержит данные о возможностях бюджета по мобилизации доходов и финансированию расходных статей бюджета. Этот план составляется на три года по укрупненным показателям бюджета и ежегодно корректируется на показатели уточненного прогноза социально-экономического развития государства.

5.2 Виды государственного финансового планирования и прогнозирования и их особенности

На уровне государства можно применять прогнозирование, индикативное планирование и программирование.

Многолетний мировой опыт показывает, что директивное планирование эффективно может осуществляться только на уровне отдельных компаний, предприятий и организаций, что связано с некоторыми особенностями процесса внутрифирменного планирования, который:

- составляется как задание частного владельца, несущего полную ответственность (вплоть до финансовой несостоятельности) за достижение успеха;

- осуществляется в условиях гарантированной законом свободы выбора партнеров по сделкам и согласования с ними цены продажи;

- постоянно проверяется спросом покупателей;

- разрабатывается тогда, когда вся существующая по вопросу социально-экономическая информация может быть собрана и осмыслена тем лицом, которое принимает решения и полностью отвечает за их рациональность.

В то же время указанные особенности практически не проявляются в масштабе страны. Государственное централизованное планирование бывает полезно лишь в условиях особых

периодов, когда рыночные законы, в частности влияние конкуренции, не могут нормально функционировать. Существует два способа координации экономической деятельности: централизованное руководство, сопряженное с принуждением, и добровольное сотрудничество индивидов. Для рыночной экономики характерен второй способ.

Необходимо учитывать, что главное в прогнозе и плане - это точность отражения в них объективной жизни, в том числе разнообразных ее проявлений. Однако, поскольку экономическая среда постоянно испытывает влияние множества различных взаимодействующих и исключаящих друг друга факторов, то все усилия должны быть направлены на непрерывное приспособление объекта хозяйствования к изменяющимся условиям работы. Таким образом, если для прогноза по причине его вероятностного характера это не страшно, то план это же самое может привести к краху.

Прогнозы и планы разрабатываются с опережением событий, но их действенность (обоснованность) зависит от степени соответствия этим событиям. В рыночной экономике прогнозируемость событий довольно низкая из-за того, что явления носят стохастический характер. Поэтому прогнозы и планы, принятые с учетом прошлой информации, должны уточняться при изменении условий существования.

В условиях же государственного планирования обязательно возникает диктат центра. Разнообразие точек зрения уступает место единообразию. Но единообразие экономических планов означает крах конкуренции. Таким образом, централизованное экономическое планирование в рамках рыночной экономики является нецелесообразным.

Другое дело индикативный (рекомендательный) план или прогноз, который имеет вероятностный характер. Возрастание роли индикативного плана и прогноза в масштабах страны

продиктовано усложнением экономических отношений, объективными потребностями увеличивающихся масштабов экономики, когда нужны координирующие действия центра. Индикативный план и прогноз государства в отличие от директивного плана не оказывают влияния на движущие силы рынка - свободу действий, собственность и конкуренцию. Поэтому они могут рассматриваться как средство достижения динамичности экономической жизни.

В экономически развитых странах прогнозирование обычно бывает двух форм: централизованное (Канада, Швейцария и др.) и децентрализованное (США, Германия и др.).

5.3 Государственный бюджет как главный финансовый план государства

Главным финансовым планом государства выступает государственный бюджет, состоящий из доходной и расходной частей и имеющий силу закона.

Разработка сводного финансового баланса придает государственному бюджету новый статус - главного стержневого баланса формирования и расходования централизованного денежного фонда государства во взаимосвязи с движением финансовых средств и денежных ресурсов.

Государственный бюджет - это смета доходов и расходов государства за определенный период времени, чаще всего на год, составленная с указанием источников поступления государственных доходов и направлений каналов расходования средств.

Государственный бюджет выражает систему экономических отношений, возникающие между государством и другими участниками общественного производства в процессе распределения и перераспределения стоимости совокупного общественного продукта и части национального богатства путем образования централизованных фондов государства и их

использования на цели расширенного производства, удовлетворения социальных и других общественных потребностей.

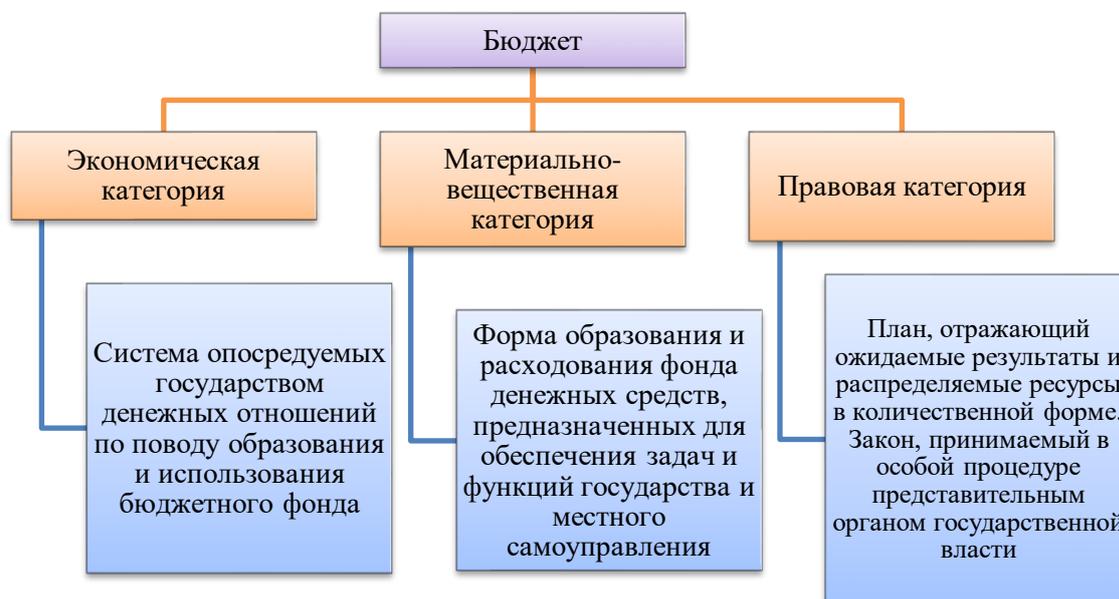


Рис. 8 Сущность государственного бюджета

В системе финансов бюджет занимает ведущее место и является важнейшим орудием распределения и перераспределения национального дохода.



Рис. 9 Функции государственного бюджета

Благодаря *распределительной функции* происходит централизация денежных средств в руках государства и их использование на удовлетворение общегосударственных потребностей путем формирования и использования централизованного фонда.

Контрольная функция «сигнализирует» о том, как складываются пропорции в распределении денежных средств, насколько своевременно финансовые ресурсы поступают в распоряжение государства для структурных перестроек, экономно и эффективно ли они используются.

В современных условиях перехода к рыночным отношениям государственный бюджет превращается в могучее средство перестройки экономики, социальной защиты населения и повышения материального и культурного уровня жизни трудящихся, укрепления обороны и независимости и развития экономических отношений с другими странами.



Рис. 10 Принципы построения государственного бюджета

Хотя бюджету присущи все признаки финансов, эта категория имеет свою *специфику*:

1. Он всегда связан с государством - одним из участников распределительных отношений.
2. У бюджета иной объект распределения. С помощью финансов распределяется ВВП и его слагаемые, а бюджет - лишь часть ВВП или НДС. Через бюджет не распределяется амортизация, излишек оборотных средств - С. Включается лишь прибавочный и необходимый продукт. Основная часть - чистый доход. В определенных условиях бюджет участвует в распределении НБ (приватизация, конфискация, выручка от продажи золотого запаса).
3. В основном - перераспределительный инструмент (финансы - и на первой, и на второй стадии), хотя встречается и на первой стадии (предприятие платит из выручки косвенные налоги).

Функционирование госбюджета проявляются в двух категориях: доходы госбюджета, расходы госбюджета.

5.4 Состав доходов и расходов государственного бюджета

Бюджет любого уровня состоит из двух составляющих - доходной и расходной частей.

Доходная часть государственного бюджета

- отражает средства, которые поступают на финансирование деятельности государства, также отсюда слои общества отчисляют большую часть своих доходов

Расходная часть государственного бюджета

- отражает цели, на которые направляются и аккумулируются средства государства

Рис. 11 Составляющие государственного бюджета

Государственные доходы - часть финансовых отношений, которая связана с формированием финансовых ресурсов в распоряжении государства и государственных предприятий.

Они делятся на:

- централизованные (республиканские финансы);
- децентрализованные (финансы местных органов власти и управления).

Доходы государства выражают экономические отношения, возникающие у государства с предприятиями, организациями, гражданами в процессе формирования бюджетных фондов.

Форма проявления этих отношений - различные виды платежей, а их материально-вещественное воплощение - денежные средства, поступающие государству от субъектов экономических отношений.

Доходы государства состоят из многих источников и поступлений. Совокупность всех видов государственных доходов, которая формируется различными методами, составляет систему государственных доходов.



Рис. 12 Классификация доходов государственного бюджета

В соответствии с законодательством Республики Узбекистан, *«под налогом, сбором, пошлиной и другим платежом понимается обязательный взнос в бюджет соответствующего уровня или во внебюджетный фонд, осуществляемый плательщиками в порядке и на условиях, определяемых законодательными актами».*

Налоговая система Республики Узбекистан включает в себя общегосударственные налоги и местные налоги. Деление обусловлено тем, кто взимает эти налоги, а направляться они могут в разные места.

К общегосударственным налогам относятся:

- 1) налог на доходы (прибыль) юридических лиц;
- 2) налог на доходы физических лиц;
- 3) налог на добавленную стоимость;
- 4) акцизный налог;
- 5) налог за пользование недрами;
- 6) налог за пользование водными ресурсами.

Общегосударственные налоги распределяются между соответствующими бюджетами по нормативам, устанавливаемым ежегодно в законодательном порядке.

К местным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на имущество;
- 2) земельный налог;
- 3) налог на развитие инфраструктуры;
- 4) налог на перепродажу автотранспортных средств;
- 5) налог с физических лиц на потребление бензина, дизельного топлива и сжиженного газа для транспортных средств;
- 6) сбор за право торговли, включая лицензионные сборы на право торговли отдельными видами товаров;
- 7) сбор за регистрацию юридических лиц, а также физических лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью т.д.

Местные налоги и сборы зачисляются в местный бюджет.

Налоговые платежи имеют основные две основные функции: *фискальную и экономическую.*

Фискальная функция налоговых платежей заключается в формировании бюджетного фонда государства. Экономическая функция заключается во влиянии налоговых платежей на пропорции общественного производства.

До 10% доходов госбюджета составляют **неналоговые поступления**. В их состав входят:

– *доходы от государственной собственности и государственной деятельности* (дивиденды по акциям, принадлежащим государству, доходы от сдачи в аренду госимущества, % за размещение в банках временно свободных бюджетных средств; % за предоставление бюджетных ссуд внутри страны;

– прибыль ЦБ, перечисляемая в Государственный бюджет;

– доходы от продажи принадлежащего государству имущества;

– доходы от приватизации предприятий;

– доходы от продажи акций, принадлежащих государству;

– доходы от реализации государственных запасов (продажа запаса драгметаллов и камней);

– продажа Минфином золотого запаса ЦБ;

– доходы от продажи земли и нематериальных активов (патенты, изобретения);

– административные платежи и штрафные санкции (плата ГАИ - техосмотр, штрафы);

– доходы от реализации конфискованного и бесхозного имущества;

– доходы от реализации кладов;

– доходы от ВЭД (1/3 всех неналоговых доходов - однако эта статья не имеет расшифровки; сюда не входят таможенные платежи) и доходы от централизованного экспорта (полученные в

качестве платежей натуральной формой - энергоносители, цветные металлы).

Расходы государственного бюджета - это экономические отношения, связанные с распределением и использованием централизованных денежных фондов государства по отраслевому, целевому и территориальному назначению.



Рис. 13 Основные задачи бюджетных расходов

В расходах бюджета находят свое выражение две стороны единого распределительного процесса: расщепление бюджетного фонда на составные части и формирование денежных фондов целевого назначения у предприятий, организаций и учреждений материального производства и непромышленной сферы, получающих бюджетные ассигнования.



Рис. 14 Принципы осуществления расходов государства

Бюджетные расходы классифицируются по определенным признакам: *по роли в производстве, общественному назначению, отраслям производства и видам деятельности, целевому назначению.*



Рис. 15 Классификация государственных расходов

По роли в общественном производстве расходы государственного бюджета подразделяются на две части: одна связана с развитием *материального производства*, совершенствованием его отраслевой структуры, другая используется на содержание и дальнейшее развитие *непроизводственной сферы*.

Экономическая группировка бюджетных расходов по их общественному назначению отражает выполняемые государством функции - экономическую, социальную, оборонную и др.

Основу *отраслевой группировки* расходов государственного бюджета составляет общепринятое деление экономики на отрасли и виды деятельности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Раскройте экономическую сущность государственного финансового планирования и прогнозирования.

2. Раскройте необходимость и особенности государственного финансового планирования и прогнозирования.

3. В чём экономическая сущность и значение государственного бюджета?

4. Раскройте сущность функций государственного бюджета.

5. В чём необходимость государственного бюджета для экономики?

6. Как проявляется связь государственного бюджета с другими институтами рыночной экономики?

7. Раскройте содержание основных принципов построения государственного бюджета.

ГЛАВА 6. ИНТУИТИВНЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Ключевые слова и словосочетания: финансовое планирование, объект и субъект финансового планирования, этапы финансового планирования, принципы финансового планирования, методы финансового планирования, классификация финансовых планов.

6.1 Классификация методов финансового планирования и прогнозирования

В настоящее время насчитывается свыше ста пятидесяти различных методов прогнозирования, однако, на практике используется в качестве основных около двадцати. В существующих источниках представлены различные классификационные принципы методов прогнозирования.

Одним из наиболее важных классификационных признаков методов прогнозирования является степень формализации, которая достаточно полно охватывает прогностические методы. Вторым классификационным признаком можно назвать общий принцип действия методов прогнозирования, третьим - способ получения прогнозной информации.

По степени формализации (по первому классификационному признаку) методы экономического прогнозирования можно разделить на *интуитивные* и *формализованные*. Интуитивные методы прогнозирования используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования. В этом случае используются оценки экспертов. При этом различают индивидуальные и коллективные экспертные оценки.

В состав индивидуальных экспертных оценок входят: метод «интервью», при котором осуществляется непосредственный

контакт эксперта со специалистом по схеме «вопрос - ответ»; аналитический метод, при котором осуществляется логический анализ какой-либо прогнозируемой ситуации, составляются аналитические докладные записки; метод написания сценария, который основан на определении логики процесса или явления во времени при различных условиях.

Методы коллективных экспертных оценок включают в себя метод «комиссий», «коллективной генерации идей» («мозговая атака»), метод «Дельфи», матричный метод. Эта группа методов основана на том, что при коллективном мышлении, во-первых, выше точность результата и, во-вторых, при обработке индивидуальных независимых оценок, выносимых экспертами, по меньшей мере могут возникнуть продуктивные идеи.

В группу формализованных (детерминированных) методов входят две подгруппы: экстраполяции и моделирования. К первой подгруппе относятся методы: наименьших квадратов, экспоненциального сглаживания, скользящих средних, адаптивного сглаживания, авторегрессионного преобразования, гармонических весов; ко второй - структурное, сетевое, матричное и имитационное моделирование.

Рассмотренные классы интуитивных и формализованных методов схожи по своему составу с экспертными и «фактографическими» методами. Фактографические методы основаны на фактически имеющейся информации об объекте прогнозирования и его прошлом развитии, экспертные базируются на информации, полученной по оценкам специалистов-экспертов.

В класс экспертных методов прогнозирования входит метод эвристического прогнозирования (эвристика - наука, изучающая продуктивное, творческое мышление). Это аналитический метод, суть которого заключается в построении и последующем усечении «дерева поиска» экспертной оценки с использованием

какой-либо эвристики. При этом методе осуществляется специализированная обработка прогнозных экспертных оценок, полученных путем систематизированного опроса высококвалифицированных специалистов. Он применяется для разработки прогнозов научно-технических проблем и объектов, анализ развития которых либо полностью, либо частично не поддается формализации.

Особое место в классификации методов экономического прогнозирования занимают так называемые комбинированные методы, которые объединяют различные другие методы. Например, коллективные экспертные оценки и методы моделирования или статистические и опрос экспертов. В качестве информации используется фактографическая и экспертная информация.

При классификации методов прогнозирования необходимо иметь в виду, что содержательная систематизация методов прогнозирования должна определяться самим объектом прогнозирования, экономическими процессами развития и их закономерностями.

С точки зрения оценки возможных результатов и путей прогнозного научно-технического развития прогнозы можно классифицировать по трем этапам: исследовательскому, программному и организационному.

Задачей исследовательского прогноза является определение возможных результатов будущего развития и выбор из множества возможных вариантов одного или нескольких положительных результатов. Так, например, развитие средств вычислительной техники можно отразить в росте их быстродействия, увеличении объема памяти и диапазона логических возможностей.

Основная цель этого этапа состоит в раскрытии широкой гаммы принципиально возможных перспектив в виде одной или

ряда научно-технических проблем, подлежащих решению в течение прогнозируемого периода.

Программный аспект прогноза заключается в определении возможных путей достижения желаемых и необходимых результатов; ожидаемого по времени реализации каждого из возможных варианта и степени достоверности в успешном достижении некоторого результата по тому или иному варианту.

Организационная сторона прогноза включает в себя комплекс организационно-технических мероприятий, обеспечивающих достижение определенного результата по тому или иному варианту. В организационном аспекте исходят из представления о наличных экономических ресурсах и накопленном научном потенциале. Здесь должна быть сформулирована обоснованная гипотеза развития комплекса организационных параметров науки, дана вероятностная оценка рекомендуемой схеме распределения ресурсов и перспективам роста научного потенциала на прогнозируемый период.

Рассмотренные этапы научно-технического развития, как правило, выступают комплексно и находятся во взаимосвязи.

6.2 Общая характеристика интуитивных методов финансового планирования и прогнозирования

Интуитивными или эвристическими называют методы, суть которых заключается в построении рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественными методами оценки и обработки результатов этого анализа. Носителями базовой исходной информации здесь являются люди, называемые экспертами. Поэтому методы данной группы именуется также экспертными, хотя в ней часто выделяют конкретный метод, который называют методом экспертных оценок.

Недостаточная полнота информации об исследуемом объекте, невозможность формализованного представления причинно-следственных связей, множество возможных вариантов решения - эти условия определяют первостепенное значение интуитивных методов в области прогнозирования инноваций.

При использовании интуитивных методов, вне зависимости от их особенностей, существуют типовые этапы разработки и решения задач:



Рис. 16 Этапы разработки и решения задач при использовании интуитивных методов

Для эффективного решения проблемы важна рациональная организация проведения экспертами ее анализа с количественной оценкой их суждений и математико-статистической обработкой получаемых результатов. Итоговое мнение экспертов принимается в качестве решения проблемы.

Общая схема организации процедуры прогнозирования на основе экспертного опроса выглядит следующим образом (рис. 17).



Рис. 17 Организационная схема экспертного опроса

В данной схеме присутствуют четыре группы.

1. Руководитель группы прогноза - это высококвалифицированный специалист в области методов планирования и прогнозирования и в области методов экспертного прогнозирования, ориентирующийся в исследуемой проблемной области. Он разрабатывает общий план проведения опроса и руководит организационной группой.

2. Организационная группа - состоит из специалистов по проведению экспертного опроса (2-3 человека). Ее назначение заключается в разработке вопросов экспертам и анализа данных после обработки их группой обработки данных.

3. Эксперты - это специалисты в исследуемой проблемной области (20-100 человек). В соответствии с планом разработки прогноза они занимаются выдвижением идей (предложений) по решению проблемы, ранжированием идей, оцениванием сроков свершения событий и т.д.

4. Группа обработки данных - занимается математической обработкой полученных результатов с помощью современных средств информационно-коммуникационных технологий и предварительным анализом обработанных данных.

В зависимости от сложности решаемой проблемы общее количество участников процедуры опроса может достигать 120-150 человек.

В процессе прогнозирования эксперты выполняют аналитическую работу по выявлению и обоснованию технико-экономических решений. В связи с этим все многообразие решаемых ими задач может быть сведено к двум типам (рис. 18).

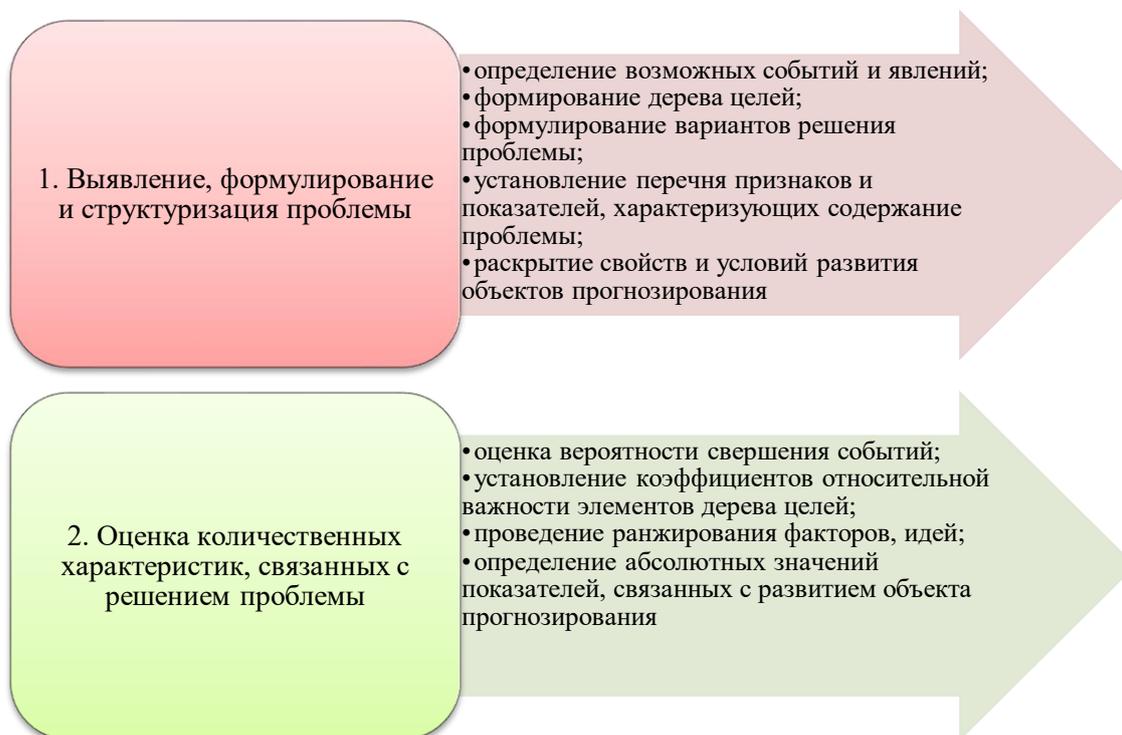


Рис. 18 Типы задач, стоящих перед экспертами

При формировании группы экспертов подбирают участников экспертизы, что является достаточно сложной задачей, качество решения которой зависит от многих факторов (в том числе и субъективных), таких, например, как:

- личные качества руководителя экспертного опроса;
- предельно допустимый уровень финансовых затрат на проведение экспертизы;
- сложность и новизна решаемой проблемы.

В теории экспертного прогнозирования разработан ряд формальных приемов, способствующих более качественному решению этого вопроса. Ниже мы рассмотрим некоторые из них.

Процедура формирования экспертной группы состоит из нескольких этапов (рис. 19).

На первом этапе важную роль играет характер самой проблемы, которую надо решить. Если проблема относится к определенной области знания и не отличается высокой степенью новизны (например, оценка производственных возможностей отрасли или предприятия), то в список кандидатур целесообразно включать специалистов только из этой области. В противном случае может оказаться полезным привлечь экспертов из других сфер деятельности.



Рис. 19 Основные этапы процесса формирования экспертной группы

На втором этапе осуществляется оценка отдельных сторон личности каждого кандидата из списка возможных кандидатур.

Поскольку цель экспертного опроса - получение информации для построения достоверного прогноза, то оцениванию подлежат те качества кандидата, которые влияют на достоверность прогноза.

Чаще всего выделяют следующие качества:

- уровень компетентности;

- уровень общей эрудиции;
- отношение к экспертизе;
- подверженность влиянию авторитетов;
- способность к творческому мышлению;
- умение работать в коллективе.

Эти и другие свойства эксперта в комплексе дают оценку его качества как источника достоверной информации.

В зависимости от решаемой задачи одни стороны личности эксперта имеют большую ценность, чем другие. Поэтому для получения комплексной оценки кандидата в эксперты важно присвоить веса значимости отдельным его качествам.

Существует множество подходов к этому вопросу, и разработано множество методик для определения весов значимости. Например, для оценки компетентности эксперта чаще всего используют метод самооценки и метод круговой оценки экспертами друг друга. В первом случае эксперт заполняет на себя анкету или тест. Во втором случае каждый эксперт тем или иным способом оценивает уровень компетентности других экспертов.

При оценке отдельных свойств эксперта может использоваться, например, такая информация, как количество научных публикаций, количество ссылок на них, данные об участии в других экспертных опросах, должность, ученая степень, возраст, стаж работы и проч.

На третьем этапе формирования экспертной группы определяется оптимальная численность этой группы. При этом могут использоваться методы математической статистики и другие формальные подходы. Основой для решения здесь служит следующая информация:

- требуемый уровень достоверности (надежности) прогноза, т.е. уровень доверительной вероятности;

- комплексная оценка «качества» каждого кандидата в эксперты;

- предельно-допустимый уровень финансовых затрат.

Четвертый шаг формирования экспертной группы тесно связан с предыдущим. Часто он выполняется параллельно с ним. Процедура окончательного отбора кандидатов в эксперты должна сформировать такую группу, которая обеспечит нужную достоверность прогнозной информации, не превысив лимита финансовых средств, выделенных на проведение опроса.

Опрос представляет собой заслушивание и фиксацию в содержательной и количественной форме суждений экспертов по рассматриваемой проблеме.

Основными видами опросов являются:

- анкетирование;
- интервьюирование;
- мозговой штурм;
- дискуссия.

Анкетирование представляет собой опрос экспертов в письменной форме с помощью анкет, содержащих ряд вопросов.

Вопросы классифицируются по типу следующим образом:

- открытые;
- с веером ответов.

Открытые вопросы предполагают формулирование ответа в произвольной форме и применяются в случае недостаточной определенности проблемы. Вопросы с веером ответов - это такие вопросы, которые ориентируют эксперта на выбор одного или нескольких вариантов из заданного перечня ответов. Они используются при объективном наличии нескольких четко определенных вариантов ответов.

Каждая анкета начинается с обращения, в котором:

- разъясняются цели и задачи экспертизы;
- предоставляется необходимая исходная информация;

- дается инструкция по заполнению анкеты.

Интервьюирование - это устный опрос эксперта, проводимый в форме беседы (интервью) на основе заранее разработанных вопросов. Отличительной особенностью интервью является возможность быстрого получения от эксперта необходимой информации путем задания основных и дополнительных (уточняющих) вопросов в зависимости от содержания ответов эксперта.

Мозговой штурм представляет собой групповое обсуждение с целью получения новых идей, вариантов решения проблемы. Характерной чертой этого вида экспертизы является категорический запрет взаимных критических высказываний. Это делается с целью поддержания активности и творческой фантазии экспертов. В каждом выступлении эксперты должны стремиться высказать как можно больше новых идей или дополнять и углублять ранее выдвинутые идеи.

Для проведения мозгового штурма назначается ведущий, основной задачей которого является организация активного обсуждения проблемы. Выступления экспертов фиксируются и подвергаются анализу, который заключается в группировке высказанных идей по различным признакам, оценке их относительной важности и реалистичности.

Дискуссия представляет собой открытое коллективное обсуждение проблемы, основной задачей которого является всесторонний анализ всех факторов и условий решения проблемы, оценка положительных и отрицательных последствий предлагаемых решений. В отличие от мозгового штурма, в ходе дискуссии допускается критика.

Рассмотренные виды опроса дополняют друг друга и эффективно могут быть использованы лишь в системе. Для формулирования и структуризации проблемы (объекта) и выявления альтернатив ее решения наиболее оправдано

применение коллективных методов. Оценку альтернатив целесообразно проводить с использованием индивидуальных методов.

Исходя из характера решаемой задачи, эксперты используют различные виды количественных оценок. Все они могут быть разбиты на группы в зависимости от системы измерения (шкалы). Шкалы отличаются друг от друга по трем характеристикам:

1. Упорядоченность данных. Это качество означает, что каждый из пунктов шкалы больше, меньше или равен другому пункту.

2. Интервальность. Эта характеристика говорит о том, что интервал между любыми двумя пунктами шкалы может быть больше, меньше или равен интервалу между другой парой пунктов.

3. Наличие нулевой точки. Это значит, что среди всех пунктов шкалы имеется один, означающий ноль, т.е. отсутствие измеряемого признака.

Выделяют следующие типы измерительных шкал:

- шкала порядка;
- шкала интервалов;
- абсолютная шкала.

Шкала порядка применяется для упорядочивания объектов по одному или нескольким признакам (свойствам). Она обладает лишь одной из трех характеристик - упорядоченностью данных (т.е. числа в шкале порядка отражают только порядок следования объектов в зависимости от степени проявления в них одного или нескольких признаков и не дают возможности сказать, насколько один объект предпочтительнее другого). Примерами шкал порядка являются ранги, баллы, варианты (да; нет). Ранжирование объектов представляет собой процедуру упорядочения объектов путем назначения им рангов. Наиболее предпочтительному объекту присваивают ранг, равный единице, второму по

предпочтению объекту - ранг, равный двум. Для объектов, имеющих равную предпочтительность, назначают одинаковые ранги, равные среднему арифметическому значений соответствующей последовательности рангов. Такие ранги называют связными, они могут быть дробными числами.

Шкала интервалов используется не только для определения порядка следования объектов, но и для измерения величины различия между признаками объектов (т.е. здесь присутствуют уже две характеристики шкал: упорядоченность данных и интернальность, но нет, строго говоря, нулевой точки, хотя условное значения признака «0» может иметь место). Интервальная шкала может иметь произвольные точки отсчета и масштаб. Она может быть либо непрерывной, либо дискретной. Примерами интервальных шкал служат шкалы температур (кроме шкалы температур по Кельвину), высота над уровнем моря и т.п. Частным случаем шкалы интервалов является шкала разностей. Это шкала, которая характеризуется цикличностью (время суток, сторона света, фаза колебания и др.).

Интервальная шкала часто применяется для оценки относительной важности (полезности) объектов. При этом специалистам необходимо указать для каждого объекта оценки точку на числовой оси, например, на отрезке $[0; 1]$. Причем объектам с равной предпочтительностью назначается одно и то же число.

Абсолютная шкала используется для измерения величины признака, имеющего абсолютную нулевую точку отсчета. Эта шкала имеет также абсолютную единицу. При этом существует только одно отображение признака объекта на числовую ось. Абсолютная шкала используется для определения абсолютных значений технико-экономических и научно-технических показателей развития социально-экономических систем. Оценки этого вида всегда имеют ясный физический смысл (сум, кг, км и

др.). Эта шкала используется также для измерения количества чего-либо.

В процессе решения тех или иных задач эксперты дают количественные оценки различным характеристикам исследуемого объекта. Эти оценки можно считать случайными величинами, поскольку они зависят от таких «случайных» факторов, как интуиция и опыт эксперта. Данное положение делает обоснованным применение методов математической статистики для обработки экспертных оценок. Результатом такой обработки является некая коллективная оценка в виде определенного набора статистических характеристик, на основе которых в дальнейшем строят прогноз.

Наиболее полной характеристикой случайной величины является закон распределения вероятностей ее значений. Как правило, считают, что экспертные оценки должны подчиняться нормальному закону распределения. Основными параметрами закона распределения случайной величины являются ее математическое ожидание и дисперсия. Зная закон распределения случайной величины, можно построить прогноз ее значения. Прогноз, в данном случае, - это интервал значений, соответствующий приемлемой вероятности. Этот интервал называют доверительным интервалом ($\Delta x_{\text{дов}}$), а приемлемую для заказчика прогноза вероятность - доверительной вероятностью ($P_{\text{дов}}$). Часто вместо доверительной вероятности используют понятие «уровень значимости» (α), причем $\alpha = 1 - P_{\text{дов}}$.

На практике чаще всего неизвестны закон распределения случайной величины и его характеристики. Имеется лишь ограниченное число наблюдений (n) за случайной величиной x : $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$. Перед исследователем встает задача нахождения закона распределения и определения его характеристик на основании данной совокупности наблюдений.

Существует множество довольно сложных методов проверки гипотез о законах распределения вероятностей случайной величины, в частности - о нормальном (Гауссовом) законе распределения. Простейшим подходом к решению этой задачи является построение гистограммы распределения и визуальный анализ ее формы. Считается, что при правильной организации экспертного опроса оценки, данные экспертами, должны соответствовать нормальному закону распределения вероятностей.

Следующим шагом, после принятия гипотезы о нормальном законе распределения случайной величины x , является нахождение основных характеристик распределения: математического ожидания, среднеквадратического отклонения и др. После этого можно рассчитать доверительный интервал прогноза:

$$\Delta x_{\text{дов}} = x_{\text{ср}} \pm t_{\alpha} S \sqrt{1 + \frac{1}{n}} \quad (1)$$

где S - среднеквадратическое отклонение экспертных оценок; $x_{\text{ср}}$ - математическое ожидание (среднее значение) экспертной оценки; t_{α} - значение t -критерия Стьюдента, выбранное из соответствующей таблицы для доверительной вероятности $P_{\text{дов}}$ (уровня значимости α) и числа степеней свободы $\nu = n - 1$; n - количество экспертов, участвующих в опросе.

Математическое ожидание характеризует интегральную групповую оценку значения оцениваемого признака.

Среднеквадратическое отклонение (дисперсия) и коэффициент вариации показывают, соответственно, абсолютный и относительный уровень вариации экспертных оценок и характеризуют степень согласованности мнений экспертов. Чем они меньше, тем большая наблюдается согласованность.

6.3 Универсальные интуитивные методы финансового планирования и прогнозирования

Среди непосредственно интуитивных методов можно выделить некоторые наиболее универсальные процедуры, которые достаточно часто используют для решения определенного круга задач. К ним относится, в частности, метод «Дельфи».

Метод Дельфи изначально был разработан для установления вероятных сроков свершения событий. Впоследствии сфера его применения была существенно расширена. Метод был разработан в 1964 г. Корпорация РЭНД с его помощью провела исследование по долгосрочному прогнозированию научных проблем на 20-50 лет в шести областях:

- будущие научные открытия;
- автоматизация производства;
- успехи в освоении космоса;
- системы оружия;
- контроль за ростом населения;
- предотвращение войны.

По каждой из областей заранее были выдвинуты и определены от 24 до 47 проблем.

От экспертов требовалось установить возможные сроки свершения событий по каждой проблеме (ближнее и дальнее значение). На рисунке 20 представлен график функции плотности нормального распределения, где a - математическое ожидание случайной величины x (срока свершения события), σ - ее среднеквадратическое отклонение.

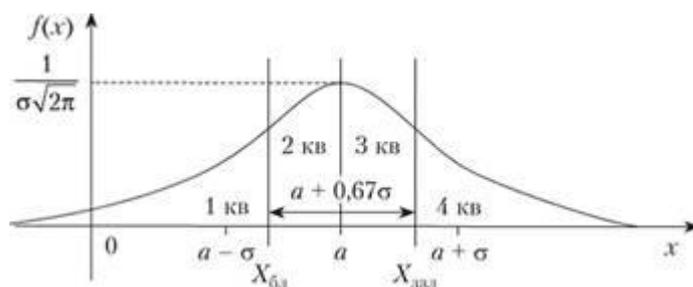


Рис. 20 Определение ближнего и дальнего сроков свершения событий по методу «Дельфи»

Точки $x_{\text{бл}}$ и $x_{\text{дал}}$ - значения, соответственно, ближнего и дальнего значений случайной величины, определенных на основе математической обработки экспертного опроса. Они расположены на расстоянии $0,67\sigma$ от точки a . Вся область определения случайной величины разбита на 4 квантиля (1 кв, 2 кв, 3 кв и 4 кв), каждый из которых соответствует 25%-ной вероятности попадания случайной величины в квантиль. Интервал $[x_{\text{бл}}; x_{\text{дал}}]$ соответствует 50%-ной вероятности свершения события.

Процедура построения прогноза по методу «Дельфи» состоит из следующих шагов.

1. Определение областей прогноза и выделение проблем прогнозирования в каждой области.
2. Создание постоянной группы сбора и обобщения экспертных оценок.
3. Определение количества и состава группы экспертов.
4. Разработка анкеты.
5. Проведение первого тура опроса экспертов. На основании письменных предложений каждый эксперт самостоятельно и независимо от других экспертов устанавливал сроки свершения событий.
6. Первичная обработка данных. Определение среднего значения ближнего и дальнего сроков и среднеквадратических

отклонений. Выявление экспертов, давших крайние оценки, и получение от них обоснования своих решений.

7. Объявление экспертам результатов первого тура опроса.

8. Назначение и проведение второго тура опроса, аналогично первому.

9. Анализ результатов второго тура и определение необходимости проведения нового тура опроса.

10. Обобщение результатов и определение ближнего и дальнего срока свершения событий для нормального распределения оценок.

К особенностям метода «Дельфи» можно отнести сохранение анонимности экспертов и проведение нескольких туров опроса.

Процедура опроса состоит в следующем. Проводят первый тур опроса. Поступившие при этом анкеты анализируют и проводят статистическую обработку полученных ответов с учетом любых замечаний экспертов. Затем проводят второй тур опроса. Участникам опроса могут быть предложены дополнительные вопросы и представлен список анонимных комментариев и доводов в пользу той или иной позиции. При проведении второго тура опроса участников просят пересмотреть свои первоначальные оценки, когда они значительно расходятся с коллективным мнением группы. Затем проводят третий и окончательный тур опросов. При этом участникам опроса предоставляется возможность сделать дополнительные замечания и выдвинуть контраргументы в защиту своей позиции. Все это приводит к сужению диапазона оценок.

Основное достоинство метода «Дельфи» состоит в том, что он позволяет избежать действия психологических факторов, например, нежелания отказаться от своего публично высказанного мнения, личной антипатии к кому-либо или, наоборот, чрезмерного внимания к мнениям определенных лиц.

Метод дерева целей относится к методам структурного анализа, его применяют к объектам, имеющим иерархическую структуру. Он основан на поэтапном расчленении исследуемого объекта (проблемы) на элементы: цели, средства, ресурсы. Метод включает следующие этапы:

- конкретизация целей;
- поиск средств достижения целей;
- определение коэффициентов важности мероприятий.

Структура, называемая деревом, представляет собой связный граф, в котором отсутствуют циклы. Дерево целей - это такой граф-дерево, который отражает отношения иерархии между его вершинами. Вершины дерева целей - это цели, подцели, этапы, мероприятия, ресурсы и т.д. В прогнозировании широко используется дерево целей, вершины которого ранжированы, т.е. каждая вершина оценивается определенным коэффициентом важности.

На рисунке 21 показан пример такого дерева, в кружках-вершинах которого проставлены коэффициенты важности.

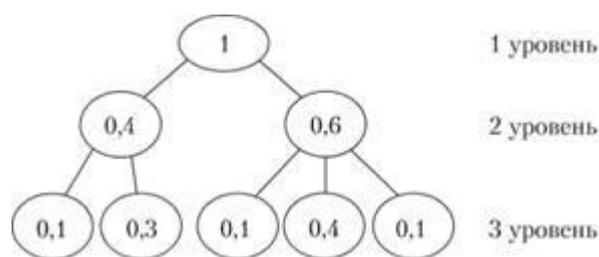


Рис. 21 Общий вид дерева целей с ранжированными вершинами

1-й уровень отражает генеральную цель деятельности. Его коэффициент важности: $K_1 = 1$.

На 2-м уровне генеральная цель разбивается на подцели с коэффициентами важности $K_{21} = 0,4$ и $K_{22} = 0,6$.

Подцели 2-го уровня в свою очередь дробятся на подцели 3-го уровня и т.д. На каждом уровне сумма коэффициентов важности всех вершин этого уровня должна быть равна единице.

Основные правила построения дерева целей следующие:

1. Построение дерева целей осуществляется сверху вниз, начиная с формулирования генеральной цели (1-й уровень), исходя из анализа общих целей страны, отрасли, предприятия и т.д.

2. Детализация генеральной цели на подцели должна осуществляться с такой степенью, чтобы для подцелей нижнего уровня было возможно определение мероприятий по их достижению.

3. Дерево целей может иметь различное количество уровней по отдельным ветвям.

4. В дереве целей не должно быть нескольких одинаковых целей.

5. Цели должны быть понятными, реальными и функциональными.

6. По каждой цели должна быть определена полная группа подцелей, обеспечивающих ее достижение.

7. Подцели одного уровня должны быть однородными, т.е. сопоставимыми между собой и более конкретными по отношению к цели.

8. В дереве целей не должно быть альтернатив, т.е. подцели нижнего уровня обязательны для достижения цели, к которой они относятся.

9. В дереве целей не должно быть перекрестных связей между целями, т.е. каждая цель может быть связана только с одной вышестоящей целью.

10. Для каждой цели начиная с генеральной должна быть сформирована система показателей, характеризующих степень ее

достижения. Показатели по каждой ветви дерева целей должны быть взаимоувязаны.

Метод построения дерева целей был использован при разработке системы «Паттерн». Разработчики данной системы (американская военная фирма «Хониуэлл») поставили задачу связать развитие систем оружия с национальными интересами США и определить коэффициенты относительной важности каждой системы оружия. В соответствии с этим дерево целей представляет собой структуру, при которой интересы страны связаны с задачами и средствами их технического обеспечения как причина и следствие.

Общая схема элементов системы «Паттерн» показана на рисунке 22.

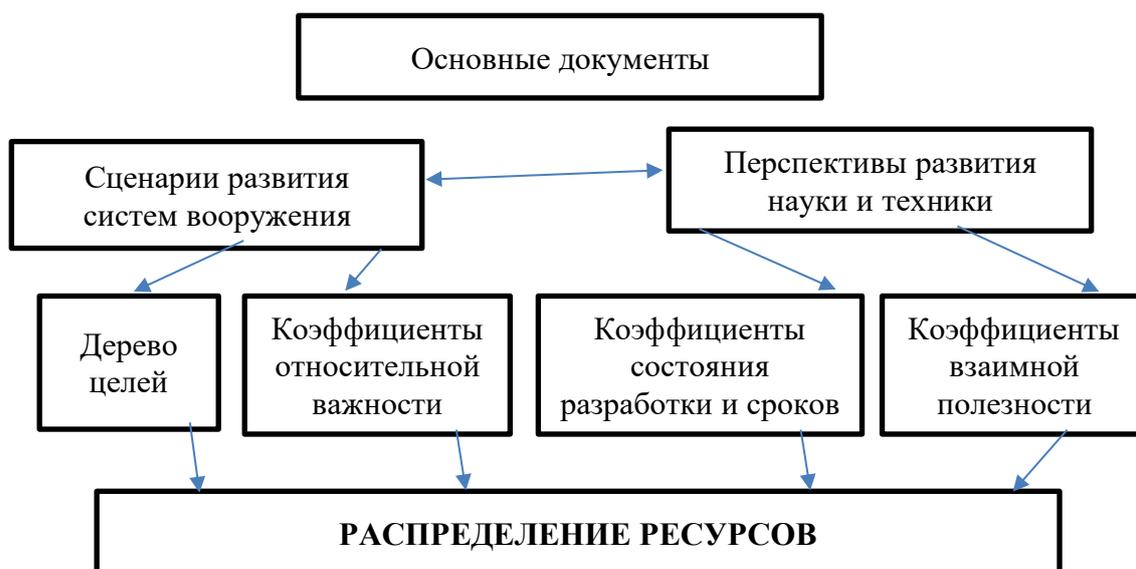


Рис. 22 Общая схема элементов системы «Паттерн»

Основными элементами системы являются сценарии развития систем вооружения, перспективы развития науки и техники. На основании этих документов эксперты строили дерево целей, определяли коэффициенты относительной важности проблем, задач и т.д., коэффициенты состояния разработки и сроков, коэффициенты взаимной полезности.

Метод морфологического анализа. Автор метода - австрийский ученый Ф. Цвикки (опубликовал работы по морфологическому анализу в 1957 и 1969 гг.).

Термин «морфология» относится к исследованию формы и структуры объекта. Сущность метода морфологического анализа состоит в разбиении проблемы на части, которые можно в определенной степени считать независимыми друг от друга. Каждая часть проблемы может иметь несколько решений. Общее решение получаем комбинацией решений частей. Принципиальное количество решений определяется по формуле:

$$N = \prod_{i=1}^M N_i \quad (2)$$

где N_i - количество решений i -й части проблемы; M - количество частей, на которые разбита проблема.

Поскольку отдельные части проблемы лишь относительно независимы друг от друга, то в действительности количество осуществимых вариантов меньше N . Поэтому на следующем этапе применения данного метода определяют осуществимые решения, далее осуществимые решения исследуют, выбирая наилучшие из них.

Методы структурного анализа дополняют друг друга. Одна и та же проблема во многих случаях может быть решена и с помощью метода дерева целей, и с помощью метода морфологического анализа. Нижние элементы дерева целей будут соответствовать вариантам комплектов матрицы морфологического анализа. Эксперты должны определить метод, подходящий в каждом отдельном случае. Следует иметь в виду, что морфологические модели сложно использовать для получения коэффициентов относительной важности элементов, которые необходимы для эффективного использования ресурсов.

Методы структуризации улучшают качество планово-управленческих решений, принимаемых по разнообразным вопросам, поскольку их применение способствует конкретизации

целей деятельности предприятий, отраслей и других объектов планово-прогнозной деятельности.

Можно выделить следующие направления применения метода структуризации в прогнозировании:

- для ранжирования и определения приоритетности порядка и сроков разработки, внедрения, использования отдельных проектов, программ, мероприятий;

- для выбора наилучших мероприятий с точки зрения обеспечения поставленных задач;

- для построения организационных структур планирования и управления различными экономическими объектами;

- в программно-целевом планировании для выявления проблем, решать которые целесообразно путем разработки комплексных программ.

Использование метода структуризации помогает при составлении планов сконцентрировать ресурсы на выполнении мероприятий, наиболее эффективных для достижения поставленных целей.

Особенностью методов структурного анализа является то, что они статичны и не подходят для изучения объектов с изменяющейся конфигурацией, а также для исследования процессов, включающих пространственные, временные или логические последовательности этапов событий.

Метод прогнозных сценариев используют для прогнозирования развития процессов особой сложности, в отношении которых еще не сформировано единое представление ни о структуре, ни о закономерностях, ни о направлении развития. Он объединяет количественный и качественный подходы к прогнозированию.

Сценарий - модель будущего, в которой описывается возможный ход событий с указанием вероятностей их реализации.

В отличие от структурных методов здесь исследуется развитие процессов во времени и пространстве. В отличие от дерева целей сценарий включает альтернативные варианты.

Группа экспертов формируется из специалистов различного профиля, включая не только экспертов по проблеме, но и специалистов - системщиков, аналитиков, математиков.

Сценарий экономического прогноза - это документ аналитико-описательного характера, в котором отражается логическая последовательность этапов развития объекта.

При разработке сценария необходимо оценить следующие аспекты, связанные с объектом прогнозирования:

- цель развития объекта (процесса) и ключевые моменты;
- внутренние факторы, их взаимосвязь и влияние на ход развития объекта;
- внешние факторы и их взаимосвязь с внутренними факторами;
- тенденции развития отдельных элементов объекта;
- проблемные ситуации;
- степень управляемости объектом.

Сценарий должен по возможности охватывать все возможные варианты внешних условий, которые могут возникнуть в процессе развития объекта прогнозирования, а также различные варианты принимаемых решений. При этом каждому варианту внешних условий ставится в соответствие вероятность его реализации. Но, поскольку число вариантов, в сущности, бесконечно, то при разработке сценариев используют определенные обобщения и упрощения.

Если элементы сценария представляют собой альтернативные событийные ситуации типа «доступность того или иного вида финансирования», «использование того или иного вида материала, оборудования...» и т.п., то число вариантов здесь объективно конечно и определяется количеством альтернатив.

Если речь идет об оценке затрат и результатов (например, о предполагаемом объеме выручки), то элементами сценария могут

быть диапазоны значений параметра. Здесь количество вариантов субъективно конечно, т.е. определяется выбором количества диапазонов.

При небольшом количестве параметров для разработки сценариев целесообразно построить дерево решений. Его узлы соответствуют ключевым событиям, а стрелки - принятым решениям. Каждому узлу соответствуют определенные значения параметров объекта, вероятность события и оценка результата.

При большом количестве значимых параметров и большом количестве событий число сценариев может быть слишком велико, а их анализ слишком трудоемок. Обычно на практике разрабатывают не больше 5-10 сценариев. Иногда ограничиваются тремя вариантами: оптимистический, нормальный, пессимистический.

Контрольные вопросы и задания:

1. На какие виды делятся методы планирования и прогнозирования по степени формализации? В чем их схожесть и в чем различия?

2. Охарактеризуйте интуитивные методы экономического прогнозирования.

3. Раскройте особенности применения метода «Дельфи» для планирования экономических показателей.

4. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы разработки и решения задач при использовании интуитивных методов.

5. Раскройте общие характерные особенности, присущие экспертным методам финансового планирования и прогнозирования.

6. Раскройте сущность и особенности метода морфологического анализа

7. Метод прогнозных сценариев, его особенности.

8. Виды сценариев в финансовом планировании и прогнозировании и способы их построения.

9. Охарактеризуйте методы структурного анализа

ГЛАВА 7. ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Ключевые слова и словосочетания: формальная экстраполяция, прогнозная экстраполяция, моделирование, экономико-математические методы, матричные модели, модели оптимального планирования, экономико-статистические модели, имитационные модели, динамический ряд, тренд, кривые роста, полиномиальные кривые, экспоненциальные кривые, S-образные кривые, метод наименьших квадратов, адекватность модели, метод экономического анализа, балансовый метод, нормативный метод, программно-целевой метод, верификация прогнозов.

7.1 Особенности и основные этапы реализации формализованных методов прогнозирования и планирования

В группу формализованных методов входят две подгруппы: экстраполяции и моделирования. К первой подгруппе относятся методы наименьших квадратов, экспоненциального сглаживания, скользящих средних и др. Ко второй подгруппе относятся методы математического моделирования, регрессионного и корреляционного анализа и др.

Кроме того, широко используются в процессе экономического прогнозирования нормативный и балансовый методы. Особое место в классификации методов экономического прогнозирования занимают комбинированные методы, которые объединяют различные методы. Например, коллективные экспертные оценки и методы моделирования или статистические методы и опрос экспертов.

Методика реализации формализованных методов прогнозирования и планирования включает в себя несколько этапов (рис. 23).

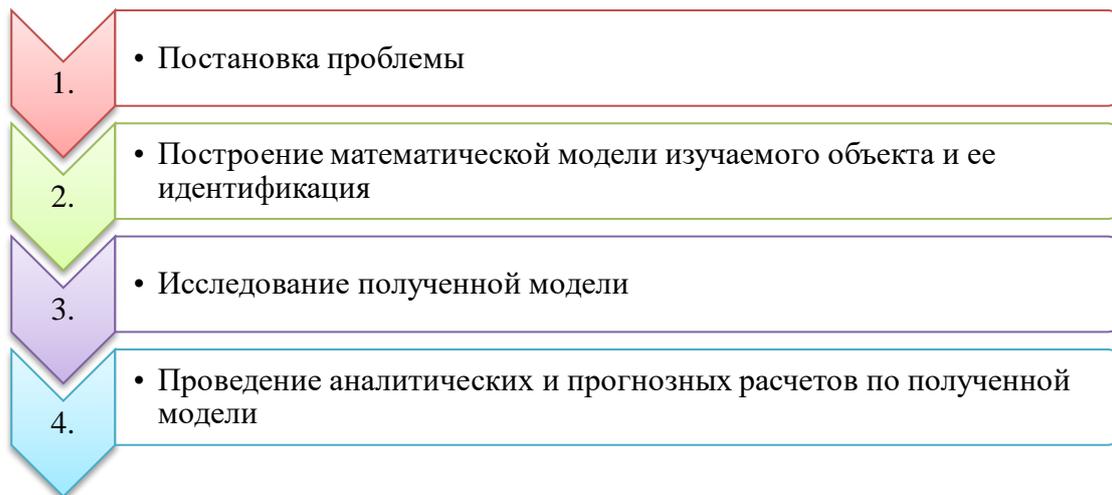


Рис. 23 Основные этапы реализации формализованных методов прогнозирования и планирования

Первый этап посвящен постановке проблемы. Его цель - найти среди различных направлений экономической деятельности такие вопросы, которые могут быть решены на современном уровне развития экономико-математических методов.

Второй этап исследования заключается в построении математической модели изучаемого объекта и ее идентификации, т. е. подборе значений параметров модели. Прежде всего, устанавливается, какие переменные будут рассмотрены в модели, т. е. описывается так называемое пространство переменных модели. Затем формулируются связи, накладываемые на переменные модели, которые соответствуют представлениям об изучаемой системе.

Третий этап - исследование полученной модели. Предварительно необходимо выбрать способ анализа модели для решения проблем, сформулированных на первом этапе исследования. Существует несколько основных методов анализа экономических моделей: качественный анализ, метод оптимизации, имитационный подход, метод вариантных расчетов, статистические методы, экспертный метод и др.

На данном этапе важнейшим направлением оценки качества модели является определение ее точности. Поскольку большинство экономических показателей являются величинами не точными, а приближенными, в процессе их исчисления и использования надо выявить меру точности показателей и учитывать ее при формулировании выводов. Применение приближенных величин как точных может дезориентировать исследователя и привести к принятию ошибочных решений.

При этом следует отметить, что на данном этапе может быть установлена неадекватность полученной модели реально описываемым ею процессам. При этом необходимо вернуться ко второму этапу и заново осуществить построение модели.

Четвертый этап моделирования - проведение аналитических и прогнозных расчетов по полученной модели.

Формализованные методы, которые применяются для разработки прогнозов и планов, обширны по номенклатуре. Так выделяют:

- экстраполяционные, экономико-статистические и эконометрические модели;
- балансовые модели;
- модели оптимального планирования (линейного, нелинейного, динамического программирования);
- стохастические модели (модели систем массового обслуживания);
- модели управления запасами;
- игровые модели;
- модели сетевого планирования;
- имитационные модели.

7.2 Характеристика методов экстраполяции

Экстраполяция - это метод, при котором прогнозируемые показатели рассчитываются как продолжение динамического ряда

на будущее по выявленной закономерности развития. По сути, экстраполяция является переносом закономерностей и тенденций прошлого на будущее на основе взаимосвязей показателей одного ряда. Метод позволяет найти показания ряда за его пределами. Экстраполяция эффективна только для краткосрочных прогнозов.

Все методы экстраполяции объединяет то, что они проецируют на будущее ход событий, сложившийся в прошлом. Для этого используются математические функции, отображающие хронологическое развитие процесса. При этом не устанавливаются никакие причинные связи. Просто принимается, что действенные в прошлом силы без существенных изменений будут действовать и в будущем.

Различают формальную и прогнозную экстраполяцию. Формальная экстраполяция базируется на предположении о сохранении в будущем прошлых и настоящих тенденций развития объекта прогноза. При прогнозной экстраполяции фактическое развитие увязывается с гипотезами о динамике исследуемого процесса с учетом изменений влияния различных факторов в перспективе.

Основу экстраполяционных методов прогнозирования составляет изучение динамических рядов. *Динамический ряд* - это множество наблюдений, полученных последовательно во времени.

Для того чтобы методы экстраполяции вообще имели бы смысл применять, требуется, чтобы:

- окружающие условия обладали определенной стабильностью;

- используемые методы экстраполяции были бы в состоянии исключить случайные колебания временного ряда или, по крайней мере, их сгладить;

- имеющиеся в распоряжении данные о прошлом охватывали бы по возможности больший период и, по крайней мере, содержали такой же объем информации, что и желаемый прогноз;

- временной ряд экономического показателя действительно имел тренд. Трендом называют аналитическое или графическое представление изменения переменной во времени, полученное в результате выделения регулярной (систематической) составляющей динамического ряда.

В целом различают следующие классы методов экстраполяции:

1. Методы постоянной экстраполяции:

- а) простое определение среднего значения;
- б) метод скользящего среднего;
- в) экспоненциальное сглаживание.

2. Методы (линейные и нелинейные) экстраполяции по тренду:

- а) метод наименьших квадратов;
- б) метод «свободных рук».

3. Методы циклической экстраполяции:

- а) метод индексов сезонности;
- б) метод конъюнктурных индикаторов.

Методы постоянной экстраполяции применимы, если данные за прошлые периоды не имеют заметной тенденции и их отклонения от средних значений не обусловлены сезонными или конъюнктурными факторами.

Если имеется линейный или нелинейный тренд (что означает, что динамический ряд характеризуется определенным ростом или, наоборот, снижением значений, которые приближенно следуют какой-то линейной или нелинейной функции), то в данном случае используются методы экстраполяции по тренду. Здесь также важно, что отклонения от тренда не обусловлены ни

сезонными, ни конъюнктурными факторами, то есть могут носить исключительно случайный характер.

Чтобы воздействие сезонных и конъюнктурных причин исключить или, наоборот, их выявить, требуются специальные методы, которые являются особенно сложными тогда, когда подобные циклы накладываются на линейный или нелинейный тренд.

В настоящее время насчитывается большое количество типов кривых роста для описания экономических процессов в рамках использования методов экстраполяции. Наиболее часто в экономике применяются полиномиальные, экспоненциальные и S-образные кривые роста.

4. Методы прогнозной экстраполяции

Сущность методов прогнозной экстраполяции состоит в анализе изменений объектов исследования во времени и распространение выявленных закономерностей на будущее. Исходной информацией для экстраполяции являются временные ряды. Эти методы достаточно хорошо применимы в практике среднесрочного прогнозирования. При экстраполяции предполагается, что:

1. Текущий период изменения показателей может быть охарактеризован плавной траекторией - трендом;

2. Основные условия, определяющие технико-экономические показатели в текущем периоде, не претерпят существенных изменений в будущем, т.е. в будущем они будут изменяться по тем же законам, что и в прошлом, и настоящем;

3. Отклонения фактических значений показателей от линии тренда носят случайный характер.

Простая экстраполяция - метод, предполагающий расчет простого среднего значения показателя, который закладывается в основу краткосрочного прогноза.

Аналитическое выравнивание динамических рядов - это нахождение математической функции, которая наиболее точно описывает тенденцию изменений. Ответственными этапами аналитического выравнивания является выбор формы кривой, отражающей тенденцию; определение показателей, дающих количественную характеристику тенденции изменений; оценка достоверности прогнозных расчетов. Выбор формы кривой можно осуществлять на основе построения графика.

Экспоненциальное сглаживание - это выравнивание особенно сильно колеблющихся динамических рядов в целях последующего прогнозирования. Сущность метода заключается в сглаживании временного ряда с помощью взвешенной скользящей средней.

Метод скользящих средних - часто ряды динамики характеризуются резкими колебаниями показателей по годам. Такие ряды, как правило, имеют слабую связь со временем и не обнаруживают четкой тенденции изменения. В этом случае методы аналитического выравнивания и экспоненциального сглаживания малоэффективны, так как достоверность расчетов резко падает. Доверительные границы прогноза порой оказываются шире колебаний показателя в ряду динамики. Выравнивать по скользящим средним можно также ряды динамики, имеющие тесную и умеренную связь со временем. При этом появляется возможность определять среднее прогнозное значение для планового периода в целом.

При нормативном методе прогнозирования определяются пути и сроки достижения возможных состояний явления, принимаемых в качестве цели. Нормативный метод чаще применяется для программных или целевых прогнозов. Используются как количественное выражение норматива, так и определенная шкала возможностей оценочной функции.

В случае использования количественного выражения, например, физиологических и рациональных норм потребления отдельных продовольственных и непродовольственных товаров, разработанных специалистами для различных групп населения, можно определить уровень потребления этих товаров на годы, предшествующие достижению указанной нормы. Такие расчеты называют интерполяцией. *Интерполяция* - это способ вычисления показателей, недостающих в динамическом ряду явления, на основе установленной взаимосвязи. Принимая фактическое значение показателя и значение его нормативов за крайние члены динамического ряда, можно определить величины значений внутри этого ряда. Поэтому интерполяцию считают нормативным методом.

7.3 Методы моделирования в экономике

В целом формализованные методы предполагают использование в процессе прогнозирования и планирования различного рода экономико-математических моделей.

Математическая модель - это система математических уравнений, неравенств, формул и различных математических выражений, описывающих реальный объект, составляющие его характеристики и взаимосвязи между ними. Процесс построения и использования математической модели называется математическим моделированием.

Математическое моделирование означает описание экономического явления посредством математических формул, уравнений и неравенств. Математический аппарат должен достаточно точно отражать прогнозный фон, хотя полностью отразить всю глубину и сложность прогнозируемого объекта довольно трудно.

В финансовой науке используются идеальные модели. Наиболее совершенной идеальной моделью количественного

описания социально-экономических и финансовых явлений являются математические модели, использующие числа, формулы, уравнения, алгоритмы, или графическое представление.

Для практических целей прогнозирования и планирования используется широчайший спектр специальных методов, применение которых позволяет получить высокоточные результаты: морфологический анализ; прогнозный сценарий; прогнозный граф и «дерево целей»; корреляционный и регрессионный анализ; метод группового учета аргументов; факторный анализ; теория распознавания образов; вариационные исчисления; спектральный анализ и др.

Моделирование в экономике означает воспроизведение той обстановки, которую желательно изучить еще до того, как объект исследования начнет испытывать на себе воздействие внешней среды.

Основными целями построения экономико-математических моделей являются:

- изучение структуры моделируемого экономического объекта;

- выявление существенных связей между элементами, его образующими, установление причинных зависимостей;

- изучение поведения объекта в целом как замкнутой динамической системы;

- прогнозирование поведения объекта в будущем.

Моделирование в научных исследованиях стало применяться еще в глубокой древности и постепенно захватывало все новые области научных знаний: техническое конструирование, строительство и архитектуру, астрономию, физику, химию, биологию и, наконец, общественные науки. Большие успехи и признание практически во всех отраслях современной науки принес методу моделирования XX в. Однако, методология моделирования долгое время развивалась независимо отдельными

науками, отсутствовала единая система понятий, единая терминология. Лишь постепенно стала осознаваться роль моделирования как универсального метода научного познания.

Под моделированием понимается процесс построения, изучения и применения моделей. Оно тесно связано с такими категориями, как абстракция, аналогия, гипотеза и др. Процесс моделирования обязательно включает и построение абстракций, и умозаключения по аналогии, и конструирование научных гипотез.

Целью математического моделирования экономических систем является использование методов математики для наиболее эффективного решения задач, возникающих в сфере экономики, с использованием, как правило, современной вычислительной техники.

Математические модели, используемые в экономике, можно разделить на классы в зависимости от особенностей моделируемых объектов, цели и методов моделирования.

Макроэкономические модели предназначены для описания экономики как единого целого. Основными характеристиками, используемыми при анализе, являются ВВП, потребление, инвестиции, занятость, количество денег и др.

Микроэкономические модели описывают взаимодействие структурных и функциональных составляющих экономики или поведение одной из составляющих в среде остальных. Основные объекты приложения моделирования в микроэкономике - это предложение, спрос, эластичность, издержки, производство, конкуренция, потребительский выбор, ценообразование, теория монополии, теория фирмы и др.

По характеру модели могут быть теоретическими (абстрактными), прикладными, статическими, динамическими, детерминированными, стохастическими, равновесными, оптимизационными, натурными, физическими.

Экономико-математические модели и методы - это не только аппарат для получения экономических закономерностей, но и широко используемый инструментарий практического решения проблем в управлении, прогнозировании, бизнесе и других разделах экономики.

Практическими задачами экономико-математического моделирования являются, во-первых, анализ экономических объектов; во-вторых, экономическое прогнозирование, предвидение развития хозяйственных процессов и поведения отдельных показателей; в-третьих, выработка управленческих решений на всех уровнях управления.

Описание экономических процессов и явлений в виде экономико-математических моделей базируется на использовании одного из экономико-математических методов.

Таблица 3

Классификация экономико-математических моделей

Название	Сущность
Теоретические модели	Позволяют изучать общие свойства экономики, исходя из формальных предпосылок с использованием метода дедукции
Прикладные модели	Позволяют оценивать параметры функционирования экономического объекта. Они оперируют числовыми значениями экономических переменных. Чаще всего в этих моделях используют статистические или фактические наблюдаемые данные
Равновесные модели	Описывают такое состояние экономики как системы, при котором сумма всех действующих на нее сил равна нулю
Оптимизационные модели	Опереируют с понятием максимизации полезности, результатом которой является выбор поведения, при котором сохраняется состояние равновесия на микроуровне
Статические модели	Описывают мгновенное состояние экономического объекта или явления

Динамические модели	Описывают состояние объекта как функцию времени
Стохастические модели	Учитывают случайные воздействия на экономические характеристики и используют аппарат теории вероятностей
Детерминированные модели	Предполагают наличие между изучаемыми характеристиками функциональной связи и, как правило, используют аппарат дифференциальных уравнений
Натурное моделирование	Проводится на реально существующих объектах при специально подобранных условиях, например, эксперимент, проводимый во время производственного процесса на действующем предприятии, отвечающий при этом задачам самого производства

Одним из видов моделирования социально-экономической ситуации является *имитационное моделирование*. Основным преимуществом имитационного моделирования по сравнению с аналитическим является возможность решения более сложных задач. Имитационные модели позволяют достаточно просто учитывать такие факторы, как нелинейные характеристики, случайные воздействия и многие другие, которые часто создают трудности при аналитических исследованиях.

Под имитационной моделью понимается модель, сохраняющая с требуемой степенью адекватности логическую структуру системных явлений и процессов, а также характер и структуру информации о состоянии и изменениях системы и составляющих ее элементов и отношений. В общем случае имитационная модель - это объектная модель данных, имеющая определенную минимальную опорную структуру, которую пользователь может дополнить и расширить с учетом специфики решаемых задач. В настоящее время имитационное моделирование - наиболее эффективный метод исследования

больших систем, а часто и единственный практически доступный метод для получения информации о поведении системы.

Имитационное моделирование помогает решать важные задачи:

1) получать по исходным данным информацию о состоянии объекта или процесса и определенные моменты времени;

2) выявлять обстоятельства и причины возникновения явлений;

3) изучать причинно-следственные связи, приведшие к достижению системой определенного состояния;

4) анализировать последствия изучаемых событий, их влияние на развитие системы в целом или ее отдельных элементов в различные моменты времени.

Системная динамика является разновидностью имитационного моделирования и представляет собой совокупность принципов и методов анализа динамических управляемых систем с обратной связью и их применения для решения производственных, организационных и социально-экономических задач. Основным достижением, которое легло в основу системной динамики, является компьютерное моделирование. С появлением мощных и высокопроизводительных персональных компьютеров моделирование сложных процессов и организаций стало практической задачей. Ограничения на размерность и вид математических моделей сейчас практически сняты.

Имитационные модели получили широкое признание как средство изучения сложных явлений. Системы, отображаемые в моделях, могут быть линейными и нелинейными. При помощи линейных моделей гораздо проще найти математическое решение, чем при помощи нелинейных. Однако при использовании линейных моделей для отображения сложных социально-экономических процессов утрачиваются важные нелинейные характеристики этих явлений. С другой стороны,

математический анализ не даст общих решений для большинства нелинейных систем. Имитационные модели обычно не дают общего решения, но позволяют использовать линейные и нелинейные зависимости. Имитационная модель дает частное решение для каждой отдельной совокупности условий, а методы планирования эксперимента обобщают эти решения.

На всех уровнях управления, во всех отраслях используются методы экономико-математического моделирования. Можно условно выделить семь направлений их практического применения, по которым получен уже большой экономический эффект.

Первое направление - прогнозирование и перспективное планирование. Прогнозируются темпы и пропорции развития экономики, на их основе определяются темпы и факторы роста национального дохода, его распределение на потребление и накопление и т.д. Важным моментом является использование экономико-математических методов не только при составлении планов, но и в деле оперативного руководства по их реализации.

Второе направление - разработка моделей, которые используются как инструмент согласования и оптимизации плановых решений, в частности это межотраслевые и межрегиональные балансы производства и распределения продукции. По экономическому содержанию и характеру информации выделяют балансы стоимостные и натурально-продуктовые, каждый из которых может быть отчетным и плановым.

Третье направление - использование экономико-математических моделей на отраслевом уровне (выполнение расчетов оптимальных планов отрасли, анализ с помощью производственных функций, прогнозирование основных производственных пропорций развития отрасли).

Четвертое направление - экономико-математическое моделирование текущего и оперативного планирования промышленных, строительных, транспортных и других объединений, предприятий и

фирм. Область практического применения моделей включает также подразделения сельского хозяйства, торговли, связи, здравоохранения, охрану природы и т.д. В машиностроении используется большое количество разнообразных моделей, наиболее «отлаженными» из которых являются оптимизационные, позволяющие определить производственные программы и наиболее рациональные варианты использования ресурсов, распределить производственную программу во времени и эффективно организовать работу внутривозовского транспорта, существенно улучшить загрузку оборудования и разумно организовать контроль продукции и др.

Пятое направление - территориальное моделирование, начало которому положила разработка отчетных межотраслевых балансов некоторых регионов в конце 50-х годов.

В качестве шестого направления можно выделить экономико-математическое моделирование материально-технического обеспечения, включающее оптимизацию транспортно-экономических связей и уровня запасов.

К седьмому направлению относятся модели функциональных блоков экономической системы: движение населения, подготовка кадров, формирование денежных доходов и спроса на потребительские блага и др.

Контрольные вопросы и задания:

1. Динамические ряды и их классификация.
2. Основные показатели динамики для характеристики отдельных уровней ряда динамики.
3. Основные показатели динамики для характеристики всего ряда динамики.
4. Методы выявления основной тенденции в рядах динамики.
5. Методы экстраполяции, применяемые в финансовом планировании и прогнозировании.
6. Чем отличается экстраполяция от интерполяции?

ГЛАВА 8. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ЕГО ФУНКЦИИ

Ключевые слова и словосочетания: бюджет, бюджетирование, сводный бюджет, бюджет доходов и расходов, бюджет производства, бюджет продаж.

8.1 Сущность и основные этапы бюджетирования

Планирование является основой для принятия обоснованных управленческих решений, включает этапы определения целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрения различных вариантов их проведения, выбора оптимального варианта.

Одним из наиболее эффективных инструментов современного планирования является бюджетирование.

Под *бюджетированием* понимается вся совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета. В это понятие входит разработка бюджета (включая согласование и утверждение), контроль его исполнения (оценка соответствия плана и факта), а также анализ причин отклонений фактических данных от плановых. Таким образом, бюджетирование включает в себя два основных элемента - планирование и контроль.

Деятельность организации по планированию можно представить как процесс, включающий, с одной стороны, формулирование долгосрочных программ, а с другой - планирование основных показателей работы предприятия на предстоящий период, обычно на год, составление бюджета.

По определению института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США), *бюджет* - это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута,

и/или расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.

Формально подготовку бюджета можно сравнить с разработкой годового плана работы предприятия во времена административной экономики, отличие последнего в том, что он разрабатывается фирмой самостоятельно, исходя из ее возможностей и ситуации на рынке, обуславливающей спрос на конкретные виды продукции и услуг.

Процесс составления бюджета называется бюджетным циклом, включает этапы:

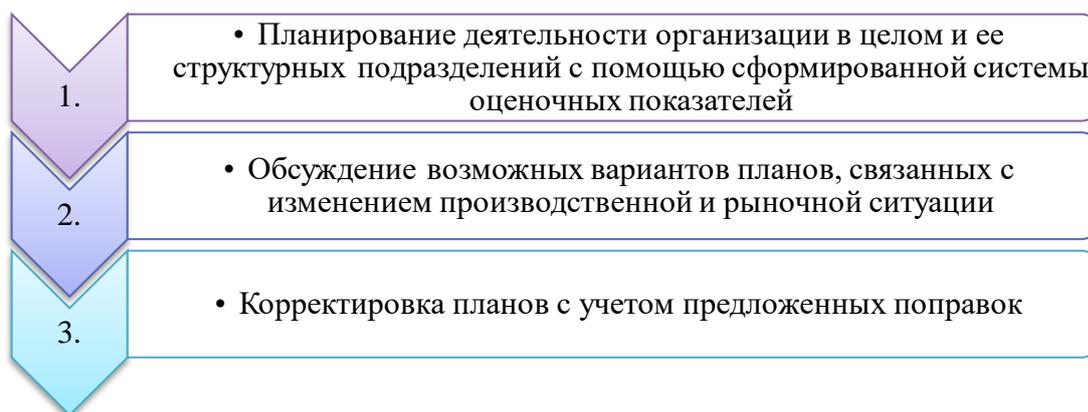


Рис. 24 Основные этапы бюджетного цикла

Фактически бюджет представляет собой план в денежном выражении и служит инструментом для управления доходами, расходами и прибылью предприятия.

Бюджет как количественное выражение планов деятельности предприятия является важнейшим средством контроля за производственной ситуацией, создает объективную основу для оценки результатов деятельности организации.

Технология бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов организации, предполагает разработку главного бюджета, бюджетов (смет) направлений деятельности, смет структурных подразделений.

8.2 Функции, принципы и информационные источники бюджетирования

Сущность бюджетирования проявляется в его функциях (табл. 4).

Таблица 4

Функции бюджетирования

Функции	Характеристика
Прогнозирование	Предполагает разработку прогнозов финансового состояния предприятия, прогнозов потребности в необходимых ресурсах, будущих доходов и затрат
Текущее планирование	В процессе разработки бюджетов указываются пути использования имеющихся ресурсов с учетом рыночных возможностей, предусматриваются возможные проблемы и пути их решения
Контроль и оценка результативности деятельности	Бюджетирование позволяет оценить результативность деятельности предприятия на основе сравнения фактически достигнутых и плановых показателей, производить контроль воздействия множества факторов на конечный результат. Постоянный мониторинг выполнения бюджетов позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать эффективные управленческие решения
Мотивация	Бюджеты содержат в себе цели и ориентиры деятельности предприятия и его структурных подразделений. Степень выполнения бюджетов является основой для разработки системы материального стимулирования сотрудников предприятия. Бюджетирование стимулирует сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей
Формирование коммуникационной среды	Коммуникационная роль бюджетирования особенно эффективна, если система строится в виде комбинации восходящих потоков информации (передача сведений от низовых

	организационных звеньев и линейных руководителей к руководителям и специалистам высокого уровня) и нисходящих (утвержденные функциональные бюджеты, которые сообщаются соответствующим подразделениям в виде плановых заданий)
Координация деятельности подразделений	Бюджетирование позволяет координировать виды бизнеса и деятельность структурных подразделений, согласовать интересы отдельных работников и групп в целом по организации

Главный бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям или направлениям деятельности план работы организации, состоящий из двух частей - финансового и операционного бюджета.

Основополагающими положениями, выражающими главное содержание и направленность бюджетирования, являются его принципы (табл. 5).

Таблица 5

Принципы бюджетирования

Принципы	Характеристика
Макропланирование по принципу «сверху-вниз»	Целью является обеспечение взаимосвязи между стратегией развития компании и системой бюджетов. Данный принцип подразумевает начало процесса ежегодного планирования с централизованного утверждения основных показателей деятельности компании, которые будут являться исходными данными для бюджетирования
Единство бюджетной системы	Предполагает единство регламентирующей нормативной базы, форм бюджетной документации, санкций и стимулов, методологии формирования и использования бюджетных средств
Принцип консолидации	Предполагает формирование консолидированных бюджетов на уровне компании на основе показателей бюджетов структурных (бюджетных) единиц

<p>Принцип планирования трех форм отчетности</p>	<p>На уровне компании результатом планирования являются три формы бюджетной отчетности как итог консолидации бюджетных форм отчетности структурных (бюджетных) единиц: прогнозный отчет о финансовых результатах, прогнозный отчет о движении денежных средств, прогнозный баланс</p>
<p>Принцип нормирования</p>	<p>Нормирование является важным инструментом планирования и контроля бюджетных показателей и позволяет определить экономически обоснованную потребность структурных подразделений в тех и иных ресурсах</p>
<p>Разграничение доходов и расходов по уровням бюджетной системы</p>	<p>Предполагает закрепление соответствующих видов доходов (полностью или частично) и полномочий по осуществлению расходов за соответствующими подразделениями</p>
<p>Принцип финансирования</p>	<p>Предполагает предоставление финансовых средств подразделениям, ответственным за исполнение того или иного бюджета, с целью намеченных планов</p>
<p>Полнота отражения доходов и расходов бюджетов</p>	<p>Означает, что все доходы и расходы предприятия (структурных подразделений предприятия, ЦФО) подлежат отражению в его бюджете</p>
<p>Принцип распределения ответственности</p>	<p>Предполагает матричную структуру распределения ответственности: планирование и контроль бюджетов на уровне структурных единиц компании (горизонтальная система планирования и контроля), планирование и контроль консолидированных бюджетов в рамках всей компании (вертикальная система планирования и контроля)</p>
<p>Сбалансированность бюджета</p>	<p>Предполагает, что объем предусмотренных бюджетом расходов должен соответствовать суммарному объему доходов бюджета и поступлений из источников финансирования его дефицита</p>
<p>Эффективность и экономность использования бюджетных средств</p>	<p>Предполагает, что при составлении и исполнении бюджетов руководители структурных подразделений предприятия должны исходить из необходимости достижения заданных результатов с</p>

	использованием наименьшего объема средств или достижения наилучшего результата с использованием определенного бюджетом объема средств
Достоверность бюджета	Предполагает надежность показателей прогноза социально-экономического развития предприятия и реалистичность расчета доходов и расходов бюджета

Для составления бюджетных планов используются следующие *информационные источники*:

- данные бухгалтерской отчетности (формы № 1, 2, 4, 5) и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);

- договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;

- прогнозные расчеты продаж продукции или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень цен и другие условия рыночной конъюнктуры. На основе показателей сбыта рассчитывается объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность и иные показатели;

- экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и т. д.);

- утвержденная учетная политика.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов.

8.3 Классификация бюджетов и их характеристика

Для организации эффективной системы бюджетного планирования деятельности предприятия предлагается составлять следующую сквозную систему бюджетов:

- материальных затрат;
- потребления энергии;
- фонда оплаты труда;
- амортизационных отчислений;
- прочих расходов;
- погашения ссуд банков;
- налоговый бюджет.

С позиции количественных оценок планирование текущей деятельности заключается в построении так называемого генерального бюджета, представляющего собой систему взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов. Данная система бюджетов охватывает весь денежный оборот предприятия. Генеральный бюджет предприятия равен сумме всех бюджетов структурных подразделений. Дирекции предприятия целесообразно добиваться более активного участия всех структурных подразделений в подготовке бизнес-плана и консолидированного бюджета. При составлении бюджетов структурных подразделений и служб предприятий необходимо руководствоваться принципом декомпозиции. Он заключается в том, что каждый бюджет более низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т. е. бюджеты цехов и отделов входят в сводный (консолидированный) бюджет предприятия. Оптимальным считается такой бюджет, в котором доходный раздел равен расходной части. При дефиците сводного бюджета возникает необходимость его корректировки посредством увеличения доходов или снижения расходов.

Бюджет продаж. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема продаж в целом. Исходя из стратегии развития предприятия, его производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта определяется количество потенциально реализуемой продукции в натуральных единицах. Прогнозные отпускные цены используются для оценки

объема продаж в стоимостном выражении. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции.

Бюджет производства. Цель данного бюджета - рассчитать прогноз объема производства товарной продукции исходя из результатов расчета предыдущего бюджета и целевого остатка произведенной, но нереализованной продукции (запасов продукции). Формула расчета для каждого вида продукции выглядит следующим образом:

$$Q_n = V_{пр} + O_k - O_n \quad (3)$$

где Q_n - продукция, предназначенная к выпуску в планируемом периоде;

$V_{пр}$ - прогноз объема продаж;

O_k - целевой остаток готовой продукции на конец планируемого периода;

O_n - остаток продукции на начало планируемого периода.

Бюджет прямых затрат сырья и материалов. На основе данных предыдущего бюджета об объемах производства, а также нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении.

Бюджет прямых затрат труда. Цель данного бюджета - рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными блока являются результаты расчета об объемах производства в бюджете производства. Алгоритм расчета зависит от многих факторов, в том числе от систем нормирования труда и оплаты работников. В частности, если установлены нормативы в часах на производство той или

иной продукции или ее компонента, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда.

Бюджет переменных накладных расходов. Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы и т.п.) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.).

Бюджет запасов сырья, готовой продукции. Исходными данными для расчета служат: целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов (бюджет производства и бюджет прямых затрат сырья и материалов), данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

Бюджет управленческих и коммерческих расходов. Здесь исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе и спецификой деятельности компании.

Бюджет себестоимости реализованной продукции. Расчет ведется на основании данных предыдущих бюджетов с использованием алгоритмов, определяемых принятой методикой исчисления себестоимости.

Формируемые в рамках каждого бюджета количественные оценки не только используются по своему предназначению как плановые и контрольные ориентиры, но и как исходные данные для построения финансового бюджета, под которым в данном случае понимается прогнозная финансовая отчетность в укрупненной номенклатуре статей.

8.4 Практическое применение бюджетирования

Необходимость внедрения бюджетирования в организации вызвана рядом важных причин.

Во-первых, сегодня руководители при принятии управленческих решений ориентируются на свою собственную интуицию или, в лучшем случае, на данные бухгалтерского учета, что приводит к серьезным просчетам и потерям. Система бюджетирования как система формирования, согласования, утверждения, исполнения бюджета и контроля за ним является механизмом, обеспечивающим правильность, оперативность, понятность управленческого решения. Бюджетирование намного облегчает руководству процесс управления организацией.

Во-вторых, предприятию необходимы различные специалисты, каждый из которых знает свой участок работы. Этого, к сожалению, недостаточно для принятия управленческих решений, так как не дает возможности руководителям и специалистам представить деятельность компании в целом, оценить вклад каждого сотрудника в достижение намеченных целей. Бюджетирование наглядно показывает основной вид деятельности организации, дает возможность всем специалистам скоординировать свою деятельность с деятельностью фирмы.

В-третьих, введение бюджетирования на предприятии является первоначальным этапом работ по привлечению инвестиций, в частности иностранных. Прежде чем тратить чужие деньги, предприятию надо уметь грамотно распоряжаться своими средствами. Ни один здравомыслящий инвестор не вложит деньги в проект там, где нет порядка и прозрачности в расходовании ресурсов.

Прежде чем внедрять бюджетирование, необходимо выполнить следующие обязательные условия, без которых эта система попросту не сможет работать.

1. Постановка бюджетирования на предприятии требует от руководства ответа на наиболее важные вопросы:

- каковы цели вашего бизнеса?
- каким вы видите будущее вашего предприятия?

2. Внедрение бюджетирования в большинстве случаев не вызывает положительных эмоций у сотрудников, поскольку оно является также системой контроля за их работой. Это может привести к саботажу данного метода деятельности на предприятии. В целях преодоления сопротивления нововведениям необходимо провести обучающие семинары и тренинги. Вначале разъяснительная и пропагандистская работа должна осуществляться постоянно.

3. Постановка бюджетирования на крупном предприятии требует прямого участия его первого лица. Без этого проект обречен на неудачу. Дело в том, что при внедрении данной системы управленческая структура организации претерпевает ряд серьезных изменений, что приводит к ущемлению интересов тех или иных сотрудников, причем нередко высокопоставленных. Для внедрения проекта нужны жесткая политическая воля и соответствующие полномочия - такое сочетание имеет только первое лицо. Кроме моральной поддержки, от него желательно непосредственное участие в процессе бюджетирования.

4. Бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» - он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии. Необходимо создать систему управления бюджетированием, регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса. В рамках выполнения этого условия необходимо определить службу и конкретных лиц, ответственных за внедрение бюджетирования.

5. Для организации необходима соответствующая методологическая и методическая база разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управлен-

ческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

6. Чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

7. На крупных и средних предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно делать вручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств.

Первоначально составление бюджета требует немалых сил и опыта. Руководить бюджетной группой должен высококвалифицированный руководитель, которому должен помогать знающий сотрудник организации. При разработке бюджетной программы активную поддержку проекту обязано оказывать все высшее руководство предприятия. Большие усилия потребуются от руководителя бюджетной группы и его подчиненных, а также руководителей подразделений, по чьим операциям составляется бюджет. Участие данных лиц повысит качество бюджетов, так как они обладают специфическими знаниями, которые имеются только у них. Кроме того, это поможет воспринять программу бюджетирования руководителям подразделений, которые должны обеспечить работоспособность системы. После внедрения и отработки данной программы ее

выполнение в продолжение нескольких месяцев потребуются меньше усилий. Внимание следует перевести на использование отчетов об исполнении бюджетов для контроля издержек и совершенствования проведения деловых операций.

Если бюджеты использовать активно и строго, как это и должно быть, то проведение политики финансового планирования на установленном уровне будет осуществляться автоматически.

Систему контроля исполнения бюджета необходимо непрерывно модифицировать, чтобы она отражала изменение реальных условий.

Бюджетирование осуществляется за счет вовлечения, концентрации внимания и участия в нем многих подразделений предприятия. Эта работа эффективна только при условии постоянной поддержки и внимания со стороны руководства. После того, как будут учтены все вышеизложенные аспекты, можно начать процедуру внедрения бюджетирования.

Контрольные вопросы и задания:

1. Для каких целей в процессе бюджетирования составляется бюджет доходов и расходов?
 2. Какие показатели входят в структуру бюджета доходов и расходов?
 3. Последовательность действий при формировании БДР.
 4. Какими методами можно составить БДР? Для каких целей служит каждый метод?
 5. Опишите методику составления БДР на основе директ-костинга.
 6. Опишите методику составления БДР на основе абсорбшн-костинга.
- Задание 1.* Составьте кластер по теме «Сущность и функции бюджетирования».

Задание 2. Составьте кластер по теме «Виды бюджетов на предприятии».

Задание 3. Заполните таблицу с анализом различных подходов к определению термина «бюджет».

Подходы к определению понятия «бюджет»

№ пп	Термин	Определение	Источник

ГЛАВА 9. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ, СТРУКТУРА, ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ

Ключевые слова и словосочетания: сводный бюджет, мастер-бюджет, финансовый бюджет, операционный бюджет, вспомогательный бюджет, инвестиционный бюджет.

9.1 Сводный бюджет организации и его структура

Сводный бюджет (от англ. master budget) - план деятельности предприятия на установленный период времени (бюджетный период), выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса предприятия и подразделений, составляющие его организационную структуру. В отечественной и переводной литературе также часто встречаются определения «основной бюджет», «мастер-бюджет».

Сводный бюджет - это совокупность взаимосвязанных между собой трех основных бюджетов компании плюс набор операционных и вспомогательных бюджетов, необходимых для их составления.

Сводный бюджет предприятия состоит из трех бюджетов первого уровня - операционного, инвестиционного и финансового.

Операционный бюджет (англ. operating budget) - бюджет, который прогнозирует доходы и расходы в следующем операционном периоде, включая прогнозы продаж, производства и операционных расходов.

Операционный бюджет - подбюджет первого уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом доходов (выручки), расходов (себестоимости) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия на бюджетный

период. Операционный бюджет состоит из ряда подбюджетов второго уровня: бюджета продаж, бюджета производства, бюджета запасов готовой продукции, бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджета закупок.

К операционным бюджетам относят: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, производственный бюджет, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов. При этом в составе производственного бюджета выделяются: бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей), бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых операционных или производственных затрат, бюджет накладных (общепроизводственных) расходов.

Инвестиционный бюджет - подбюджет первого уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период. В литературе также встречается определение «бюджет капитала».

Финансовый бюджет - подбюджет первого уровня, входящий в состав сводного бюджета предприятия и являющийся планом: во-первых, денежных поступлений и расходов; во-вторых, движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия на бюджетный период.

Основой составления сводных бюджетов является стратегический план, который определяет основные приоритеты и цели развития (в том числе в количественном выражении) и намечает механизмы достижения поставленных целей. На основе стратегического плана разрабатываются три сводных бюджета: один краткосрочный бюджет и два долгосрочных бюджета (бюджет развития и индикативный «скользящий» бюджет).

В свою очередь, некоторые бюджеты второго уровня складываются из бюджетов третьего уровня, бюджеты третьего уровня могут распадаться на бюджеты четвертого уровня и т.д., в зависимости от масштабов и многообразия хозяйственных операций предприятия.

Таблица 6

Характеристика бюджетов организации

Тип бюджета	Назначение	Структура (формула)
Операционные бюджеты		
Бюджет продаж	Определяет, сколько продукции нужно произвести с учетом потребительского спроса	Строится на основе прогноза объемов реализации и поставки товаров. Используются данные о планируемых продажах по каждой позиции в натуральных единицах и ценах
Бюджет производства	Помогает спрогнозировать объем производства продукции, предоставления услуг и выполнения работ	Строится на основе бюджета продаж $\text{Объем производства} = \text{Объем продаж} - \text{Остаток продукции на начало периода} + \text{Остаток продукции на конец периода}$
Бюджет прямых материальных затрат	Определяет потребности предприятия в сырье, материалах и комплектующих для изготовления продукции	Рассчитывается на основании плана производства и нормативов потребления сырья или материалов на единицу изделия
Бюджет закупок	Помогает тщательно спланировать оптимальный уровень запасов	$\text{Объем закупки материала} = \text{Производственная потребность в материале}$

	сырья и материалов	– Остаток материала на начало периода + Остаток материала на конец периода
Бюджет прямых затрат на оплату труда	Помогает спланировать расходы на привлечение работников, занятых в производстве	Считается на основании расчетов объемов производства, данных о нормативных затратах на изготовление единицы продукции, тарифных разрядах и норм оплаты труда
Бюджет общепроизводственных расходов	Отражает расходы, связанные с обслуживанием основного производства, выполнением работ и услуг	Включает затраты на оплату труда, расходы на вспомогательное сырье и материалы, на ремонт и амортизацию оборудования, сертификацию и пр. Рассчитывается как в привязке к объему производства, так и без
Бюджет коммерческих расходов	Помогает спланировать суммы затрат предприятия, связанные с работой сбытового подразделения	Включает переменные коммерческие расходы, зависящие от объема продаж (на упаковку, доставку) и постоянные расходы без привязки к объему (расходы на рекламу, командировки, амортизацию здания склада и пр.)
Бюджет управленческих расходов	Отражает постоянные общехозяйственные затраты компании	Включает планируемые показатели административных и общехозяйственных накладных расходов (содержание

		персонала, аренда)
Финансовые бюджеты		
Бюджет доходов и расходов (БДР)	Показывает структуру себестоимости продукции, соотношение затрат и результатов деятельности за определенный период. По БДР можно судить о рентабельности производства, возможности вернуть кредит в срок, рассчитать точку безубыточности бизнеса	В бюджете учитывают: плановые продажи основных средств и нематериальных активов, ожидаемые платежи по аренде, поступления по заемным средствам, налоговые платежи и т.д.
Бюджет движения денежных средств (БДДС)	Очень тесно связан с БДР. Показывает, сколько денег придет в компанию при планируемом уровне дохода и системе расчетов с контрагентами. И сколько уйдет при заданных расходах	Упрощенный способ составления - учитывают денежные потоки только от операционной деятельности. В расширенном - учитывают поток по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности
Балансовый бюджет	Показывает плановые величины активов, обязательств и собственного капитала	Позволяет выявить ошибки в расчетах предыдущих бюджетов. Чаще всего дублирует форму бухгалтерского баланса

Продолжение таблицы 6

Инвестиционные бюджеты		
Бюджет капитальных вложений в основные средства и нематериальные активы	Помогает рассчитать такие показатели инвестиционного анализа, как срок окупаемости, чистую текущую стоимость, внутреннюю норму рентабельности	Включает информацию о планируемых денежных оттоках на приобретение активов и предполагаемой отдаче от них (в виде роста объемов производства и продаж). Плюс учитывают текущие затраты на активы: ежемесячная амортизация, установка, обслуживание и ремонт
Бюджет портфельных инвестиций	Этот бюджет используют компании, которые вкладываются в ценные бумаги других предприятий	Учитывает доходы от финансовых вложений в долговые и долевыми ценные бумаги (в виде процентов и дивидендов), а также связанные с этим денежные оттоки

9.2 Операционные бюджеты организации

Операционные бюджеты в зависимости от вида деятельности представлены коммерческими, производственными и управленческими. Коммерческие бюджеты отражают сбытовую деятельность, связанную с реализацией продукции или услуг. Производственные бюджеты представляют различные аспекты деятельности по производству продукции, работ, услуг. Управленческие бюджеты дают прогноз расходов, связанных с управленческой деятельностью.

Набор операционных бюджетов каждого вида определяется спецификой деятельности предприятия, технологией производства продукции, работ, услуг, рыночной долей предприятия, накопленным опытом бюджетирования. В то же время можно

выделить бюджеты, разрабатываемые на большинстве предприятий, внедривших систему бюджетирования.

К основным коммерческим бюджетам относят бюджет продаж, содержащий прогноз продаж в стоимостном выражении, т.е. доходов, и бюджет коммерческих расходов, связанных с реализацией товара и его продвижением на рынок.

В свою очередь, бюджет коммерческих расходов в качестве составных элементов может включать бюджеты рекламы, отдела маркетинга, расходов на организацию выездных продаж, расходов на открытие представительства, филиала и т.д.

В состав производственных бюджетов включают бюджеты производства, производственных запасов, в том числе материалов и готовой продукции, прямых затрат на материалы и оплату труда, бюджет производственных накладных расходов. К этому виду бюджетов можно отнести также бюджет капитальных (первоначальных) затрат, определяемый как вспомогательный.

Основным бюджетом по управленческой деятельности является бюджет управленческих расходов, который может быть детализирован по статьям расходов: на транспортное обслуживание работников аппарата управления, на содержание зданий, на содержание охраны, на командировки и т.д.

9.3 Вспомогательные бюджеты организации

В группу вспомогательных бюджетов включают план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный или инвестиционный план.

Специальные (дополнительные) бюджеты необходимы для более точного определения показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения, к ним отнесут бюджеты балансовой прибыли, бюджет чистой прибыли, бюджет

НИОКР, бюджет технической реконструкции производства, налоговый бюджет.

Финансовый бюджет - это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования. К финансовым бюджетам относят: бюджет капитальных затрат, бюджет прибыли и убытков, прогнозный отчет о финансовом положении или прогнозный бухгалтерский баланс.

Бюджет денежных средств выносится за пределы финансовых бюджетов на том основании, что в рамках подготовки общего бюджета, смету денежных средств разрабатывают после того, как все периодические бюджеты и прогнозный отчет о прибылях и убытках уже завершены.

Структура финансового бюджета представлена бюджетом капитальных вложений, бюджетом движения денежных средств, бюджетным балансом.

Выбор основных финансовых бюджетов определяется существующими формами финансовой бухгалтерской отчетности:

- бюджет доходов и расходов (аналог формы № 2 «Отчет о прибылях и убытках»);

- бюджет движения денежных средств (аналог формы № 4 «Отчет о движении денежных средств»);

- бюджетный баланс (аналог формы № 1 «Бухгалтерский баланс»).

На базе основных финансовых бюджетов прогнозируется финансовое положение предприятия и контролируется его изменение, оценивается финансовая состоятельность того или иного вида деятельности, рентабельность производства различных видов продукции, потребность в заемных средствах и их стоимость.

Американские специалисты приводят более широкий перечень бюджетов, вводя понятие дополнительного, приростного, добавочного, скобочного, модифицированного бюджета. *Дополнительный* бюджет предусматривает финансирование тем, не включенных в основной бюджет; *приростный* формируется путем простой индексации предыдущего бюджета без пересмотра его основ; *добавочный* бюджет анализирует бюджеты предыдущих лет и подстраивает их под текущие параметры, например, инфляцию и изменения в штате. *Скобочный* бюджет понимается как план, в котором затраты предусматриваются на уровне большем и меньшем относительно базовых цифр, а *модифицированный* является оптимистическим прогнозом при высоком уровне продаж.

Основным группировочным признаком бюджетов следует принять операции и совокупность их результатов, то есть предмет бюджетирования. Последний отвечает на вопрос, прогноз чего содержится в том или ином бюджете.

Если бюджет описывает ту или иную операцию производственно-хозяйственной деятельности, то его отнесут к операционному. При отражении в бюджете финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности, выраженных в стоимостных показателях, его считают финансовым.

В целом классификация бюджетов позволяет:

- выявить генеральные группировочные признаки и установить их значения;
- выделить виды бюджетов в зависимости от значений генеральных признаков;
- для генерального признака «предмет бюджетирования», в части значения «доходы и расходы», определить соподчиненные признаки: доходы и расходы по видам деятельности - доходы и расходы по операциям производственно-хозяйственной деятельности - расходы по статьям;

- в соответствии с видами деятельности, отражаемыми бюджетными показателями, дифференцировать бюджеты на коммерческие, производственные, управленческие;

- установить перечень коммерческих, производственных и управленческих бюджетов в зависимости от операций производственно-хозяйственной деятельности, доходы и затраты по которым прогнозируются в бюджетах;

- выявить разновидность бюджетов по статьям расходов, характерных для той или иной производственной, управленческой или коммерческой операции;

- однозначно идентифицировать виды и разновидности бюджетов;

- учесть важнейший принцип бюджетирования - декомпозиции бюджетов.

Успешная постановка бюджетирования во многом зависит от того, насколько тщательно и заблаговременно в компании продумана вся методика составления бюджетов, насколько отчетливо ее руководители и их подчиненные представляют себе всю цепочку шагов планирования в условиях рынка, всю систему возникающих здесь прямых и, главное, обратных связей, как ясно они видят параметры оптимизации тех или иных финансовых пропорций, отдавая себе отчет в том, что максимизация или иная оптимизация одного показателя, может приводить к ухудшению других. Методология бюджетирования как системы финансового планирования - это поиск сбалансированности между отдельными финансовыми показателями, позволяющими в целом улучшить финансовое состояние предприятия или фирмы не вообще, а по тем конкретным параметрам, которые сегодня являются наиболее важными или могут стать таковыми завтра.

9.4 Этапы процесса построения операционных, вспомогательных и дополнительных бюджетов

Различия между операционными, вспомогательными и дополнительными бюджетами кроются именно в последовательности их

составления. Операционные и вспомогательные бюджеты предстоит разрабатывать (по крайней мере, в первоначальном варианте) до основных и затем они подлежат корректировке в соответствии с финансовыми результатами в процессе оптимизации трех основных бюджетов. А вот дополнительные бюджеты даже в первом приближении можно составить только после проведения мероприятий по оптимизации основных бюджетов.

Составление бюджетов начинается с бюджета продаж, а оптимизация финансовых планов начинается с основных бюджетов. Первым из бюджетов, который предстоит оптимизировать, является бюджет движения денежных средств. Если не найдены способы оптимизации такого параметра, как конечное сальдо бюджета движения денежных средств, все другие варианты улучшения финансовых показателей предприятия или фирмы (рост объемов продаж, увеличение прибыли и т.п.) ровным счетом ничего не стоят.

Но оптимизация финансовых планов не ограничивается только бюджетом движения денежных средств. Предстоит оптимизировать и бюджет доходов и расходов, и расчетный баланс. Все параметры операционных бюджетов (включая бюджет продаж и его варианты) меняются в зависимости от поиска нужных показателей основных бюджетов. В последовательности составления бюджетов можно выделить два этапа (табл. 7).

Таблица 7

Последовательность составления бюджетов

Этап	Шаги	Последовательность действий
Этап 1. Составление бюджетов для отдельных видов	Шаг 1	Составление бюджета продаж
	Шаг 2	Подготовка бюджета запасов готовой продукции
	Шаг 3	Составление бюджета запасов готовой продукции
	Шаг 4	Составление бюджета прямых затрат на материалы, бюджета прямых затрат на оплату труда и бюджета накладных расходов

бизнеса		
Этап 2. Составление бюджетов для компании в целом	Шаг 5	Составление бюджетов коммерческих и управленческих расходов
	Шаг 6	Разработка вспомогательных бюджетов и, прежде всего, бюджета развития или инвестиционного бюджета
	Шаг 7	Составление бюджетов доходов и расходов, бюджетов движения денежных средств и расчетный баланс
	Шаг 8	Составление дополнительных бюджетов, прежде всего, налогового плана, бюджета распределения чистой прибыли

Шаг 1. Составление бюджета продаж является обязательным для всех компаний, всех видов бизнесов. Он отражает данные о прогнозах сбыта. Вопрос лишь в формате бюджета продаж. Он у различных компаний может отличаться.

Шаг 2. После бюджета продаж составляется бюджет запасов готовой продукции. Запасы часто являются самостоятельным целевым показателем и планируются исходя из условий сбыта продукции, работы с потребителями, а не финансовых параметров. На предприятиях с длительным производственным циклом наряду с бюджетом запасов или вместо него может составляться бюджет незавершенного производства. В строительных организациях по аналогии может также составляться бюджет незавершенного строительства. Для предприятий сферы услуг такого бюджета вообще составлять не надо. В торговых компаниях, где готовая продукция и покупные изделия - это одно и то же, статьи бюджета запасов входят в состав бюджета прямых затрат на материалы (покупные изделия).

Шаг 3. На базе бюджетов продаж и запасов может быть составлен бюджет производства. Для расчета производственной программы нам необходимы данные о динамике продаж (реализации) продукции и динамике ее запасов.

Шаг 4. На основе бюджета производства рассчитываются другие операционные бюджеты (по видам затрат): бюджет прямых затрат на материалы, бюджет прямых затрат на оплату труда и бюджет накладных расходов.

Особенность бюджетирования в производственных структурах состоит в том, что издержки здесь рассчитываются исходя из бюджета производства. В торговых компаниях - исходя из бюджета продаж. При составлении этих бюджетов нужно также иметь в виду, что бюджеты для условно-переменных (нормируемых) затрат и условно-постоянных (лимитируемых) издержек целесообразнее составлять отдельно.

Бюджет прямых затрат на материалы характерен для производственных и строительных компаний. В торговых компаниях вместо такого бюджета составляется бюджет закупки товара для реализации. В одних компаниях сферы услуг - бюджеты по закупке услуг у сторонних организаций. Например, для компаний связи может составляться бюджет по аренде каналов связи у «Ростелекома». В других такого операционного бюджета не будет вовсе в виду отсутствия прямых (условно-переменных) издержек. Что касается бюджета прямых затрат на оплату труда, то этот бюджет обычно составляется для производственных структур. В торговых компаниях и для большинства предприятий сферы услуг, строительных организаций такого бюджета быть не может. Разделение затрат на оплату труда на прямые и накладные характерно для сферы производства. Именно здесь существует прямая зависимость между объемами произведенной продукции и уровнем издержек на оплату труда. Для торговли и сферы услуг обычно все издержки на оплату труда калькулируются в составе бюджета накладных расходов или выделяются в отдельный бюджет на оплату труда (если эти расходы составляют существенную статью затрат).

Бюджет накладных расходов составляется для планирования тех видов условно-постоянных затрат, которые могут быть рассчитаны для отдельного вида бизнеса (структурного подразделения). Набор таких затрат предстоит каждой компании определить самостоятельно. Если какие-то виды условно-постоянных расходов являются для предприятия критическими и на уровне отдельного бизнеса за ними нужен более жесткий контроль, то наряду с бюджетом накладных расходов, могут составляться отдельно бюджеты этих видов затрат.

Если компания занимается различными видами бизнеса и тем более они разнородные (торговля, производство и т.п.), то в этом случае предстоит определить набор операционных бюджетов для каждого бизнеса и порядок консолидации однородных бюджетов на уровне компании в целом.

После разработки бюджетов для отдельных видов бизнесов предстоит составить бюджеты общеорганизационных расходов, то есть тех видов затрат, которые могут планироваться только на уровне компании в целом. Калькулировать их на уровне отдельного бизнеса не представляется возможным. Можно только распределить общую сумму таких затрат между отдельными видами хозяйственной деятельности фирмы.

Шаг 5. Составляются бюджеты коммерческих и управленческих расходов. Именно эти виды затрат обычно относятся к общеорганизационным. И те, и другие относятся преимущественно к условно-постоянным затратам, но методы планирования коммерческих и управленческих расходов, особенно для повышения их эффективности, отличаются. Для небольших компаний оба бюджета могут быть объединены в один бюджет общеорганизационных расходов.

Шаг 6. Разрабатываются вспомогательные бюджеты и, прежде всего, бюджет развития или инвестиционный бюджет. Это план капитальных или первоначальных затрат, кредитный план

или план привлечения внешнего финансирования из других источников. Если инвестиционных проектов у компании нет, то такие бюджеты им не требуются.

Шаг 7. На базе операционных и вспомогательных бюджетов могут быть составлены первоначальные варианты бюджеты доходов и расходов, бюджеты движения денежных средств и расчетный баланс. После их оптимизации могут быть пересмотрены (скорректированы) все ранее составленные операционные и вспомогательные бюджеты. Соответственно только после корректировки может идти речь об оптимизации операционных бюджетов.

Шаг 8. Наконец, после оптимизации основных бюджетов можно заниматься составлением любых дополнительных бюджетов (прежде всего, налогового плана, бюджета распределения чистой прибыли), на основании которых руководители компаний будут принимать судьбоносные решения в области стратегии и тактики ведения бизнеса.

Эффективная постановка бюджетирования во многом зависит от правильного понимания того, какую цепочку оперативных и других бюджетов стоит составить в компании, насколько набор операционных бюджетов учитывает специфику конкретного бизнеса и целевые показатели. Только после этого имеет смысл приступить к рассмотрению технологии составления отдельных операционных бюджетов.

На практике используются три основных типа системы бюджетирования, или бюджетные модели:

- «лоскутное бюджетирование»;
- «бюджетирование от отчета о финансовых результатах»;
- «балансовая бюджетная модель».

Выбор той или иной системы бюджетирования зависит от размера бизнеса и информационных потребностей руководства предприятия.

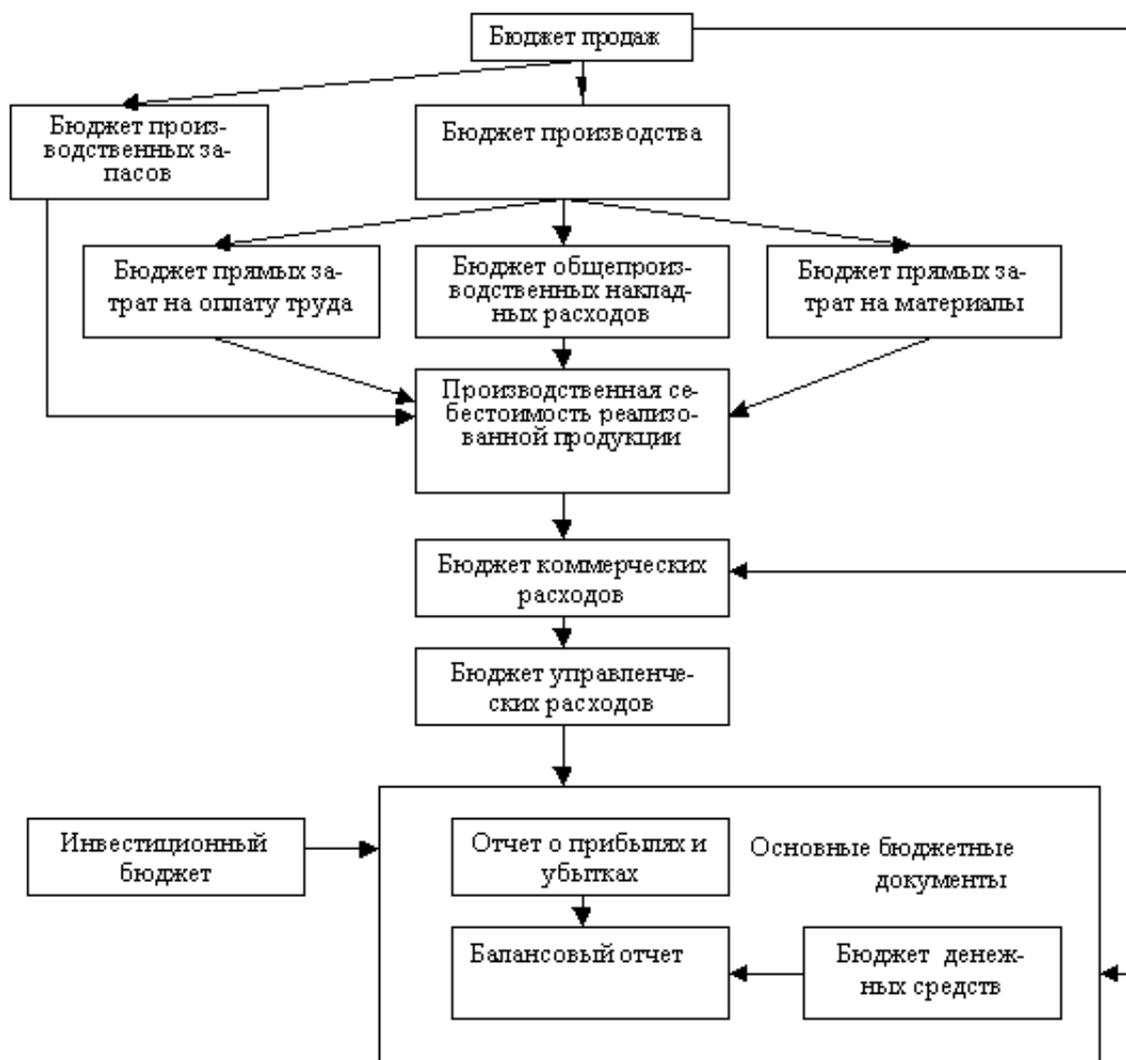


Рис. 25 Взаимосвязь бюджетов в генеральном финансовом плане

Логика построения финансовых бюджетов должна быть основана, прежде всего, на официально утвержденных формах публичной бухгалтерской отчетности. Однако на практике существуют разные подходы к тому, какие бюджеты относить к финансовым, а какие - к операционным.

Согласно первому подходу, сводный бюджет предприятия состоит из трех бюджетов первого уровня - бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств и прогнозного баланса. Кроме того, все составляющие сводного бюджета предприятия делятся на операционные и финансовые. Бюджет

доходов и расходов складывается из нижестоящих подбюджетов (операционных) и сам также является бюджетом операционным. К финансовым бюджетам, согласно данному подходу, относятся лишь бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс.

Кроме того, сторонники данного подхода утверждают, что строгой увязки составляемых предприятием бюджетов, особенно бюджета доходов и расходов, с формами бухгалтерской отчетности может и не быть. Так, в частности, бюджет доходов и расходов может использоваться в финансовом планировании для разработки прогнозного отчета о прибылях и убытках, что совсем не означает, что на основе бюджета доходов и расходов непременно будет разработан прогнозный отчет.

Второй подход к разграничению операционных и финансовых бюджетов основан, прежде всего, на том, что выходные формы финансовых бюджетов должны составлять аналог бухгалтерской отчетности.

Контрольные вопросы и задания:

1. Какие факторы влияют на последовательность составления плановых бюджетов организации?
2. В каких случаях целесообразно начинать составление плановых бюджетов с процедуры стыковки бюджета продаж и производственных бюджетов?
3. В каких случаях цикл бюджетного планирования начинается с составления бюджета снабжения?
4. Какими достоинствами и недостатками обладают методы бюджетирования «сверху - вниз» и «снизу - вверх»? Приведите примеры.
5. Перечислите основные целевые показатели, используемые при построении бюджетов.

ГЛАВА 10. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ И ПЛАНЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ И СТРУКТУРА, ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ

Ключевые слова и словосочетания: кредитный план, платежный календарь, кассовый план, управление денежными потоками хозяйствующего субъекта.

10.1 Оперативные финансовые планы и их виды

Оперативные финансовые планы конкретизируют финансовые задания на короткий период и доводят их до исполнителей. Их основная цель - определить движение денежных средств на короткий отрезок времени, сбалансировать поступления средств с расходами, обеспечивать устойчивое положение организации.

К оперативным финансовым планам относятся: кредитный план, платежный календарь, кассовый план.

Кредитный план представляет собой план поступлений кредитов и их погашение в намеченные кредитным договором сроки. Пользование кредитом является платным. Поэтому сумма возврата кредита складывается из основного долга и процентов по нему.

Кассовый план представляет собой план оборота наличных денег, проходящих через кассу хозяйствующего субъекта. Составление кассового плана и контроль за его выполнением имеет важное значение для повышения платежеспособности хозяйствующего субъекта.

Кассовый план составляется на квартал. Он состоит из четырех разделов. В первом указывается поступление наличных денег в кассу организации, кроме полученных в банке. Во втором - указываются все расходы наличными деньгами (зарплата, премии, командировочные расходы, хозяйственно -

операционные расходы и др.). В третьем - производится расчет суммы наличных денег, которые планируется к получению в банке для выплаты заработной платы и на другие цели. В четвертом разделе указываются сроки и суммы выплат наличными деньгами, согласованные с банком, где открыт расчетный счет организации.

Платежный календарь - это план рациональной организации оперативной финансовой деятельности. Его назначение заключается в управлении денежными потоками организации и используется для контроля за ее платежеспособностью и кредитоспособностью.

Платежный календарь составляется на предстоящий краткосрочный период с целью маневрирования собственными и заемными денежными ресурсами и обеспечения нормальной работы организации. Период планирования определяется организацией самостоятельно с учетом специфики деятельности и экономической целесообразности. Он может быть равен месяцу, 15 дням, декаде, пяти дням или одному дню, реже кварталу.

Жестко установленной формы платежного календаря нет. О необходимости его составления решает сам хозяйствующий субъект.

По мере развития рыночных отношений организации все больше нуждаются в прогнозировании и планировании своей деятельности. В связи с этим возрастает роль их платежных календарей в оперативном регулировании денежных потоков.

В платежном календаре все источники поступлений денежных средств увязываются с расходами организации. Календарь составляется по всем статьям денежных поступлений и расходов, проходящих через все счета организации. В нем поступление денег и денежные расходы должны быть сбалансированы. Превышение поступлений денег над их расходованием означает финансовую устойчивость и

платежеспособность хозяйствующего субъекта, а превышение планируемых расходов денег над их поступлением означает ухудшение финансового состояния организации.

Если на предстоящий период поступления средств превышает расходы, то в платежном календаре планируется излишек средств. Это положительное сальдо проявится в росте остатка денег на расчетном счете.

Организации могут составлять платежные календари по видам деятельности. Это повышает качество управления денежными потоками хозяйствующего субъекта.

Если в платежном календаре обозначается недостаток денежных средств, то есть планируемые расходы превышают планируемые поступления средств, то организацией оперативно принимаются меры по изысканию дополнительных источников или перенесению части не первоочередных расходов на следующий календарный период.

Содержание этих мер может быть следующее: получение коммерческого кредита у поставщика; снижение цены продукции с целью быстрого получения оплаты за товар; проведение отгрузки товаров на условиях получения за него предоплаты; выплата заработной платы работникам организации в натуральном выражении; получение отсрочки или рассрочки по уплате налогов; изыскание дебиторской задолженности; получение кредита в банке и др.

10.2 Проектирование системы бюджетирования

Проектирование системы бюджетирования, то есть финансовой структуры, зависит от специфики организации и ее масштаба.

Финансовая структура является основным элементом распределения полномочий, ответственности и мотивации по результатам деятельности компании, представляющая собой

иерархическое дерево, которое состоит из центров финансовой ответственности (ЦФО). По каждому ЦФО составляется бюджет, и определяются финансово-экономические показатели его деятельности. Для создания проекта финансовой структуры необходимо изучить финансово-экономическую документацию, проанализировать взаимодействие отделов, подготовить сотрудников к внедрению на предприятии системы бюджетирования. Затем создается модель бюджетирования. В зависимости от видов операций и сферы деятельности создаются ЦФО, которые координируются ответственными лицами, задача которых, в свою очередь, контролировать статьи расходов и доходов, распределять финансовые потоки.

В бюджете учитываются не только финансовые показатели, но и натуральные, поэтому, помимо понятия финансовой структуры - ЦФО, можно выделить понятие Центр ответственности (ЦО), отражающий структуру управления в целом и представляющий собой центр принятия решения, который может и не контролировать финансовые показатели или контроль этих показателей не является основной функцией ЦО.

На рисунке 26 представлена примерная структура центров ответственности в организации.

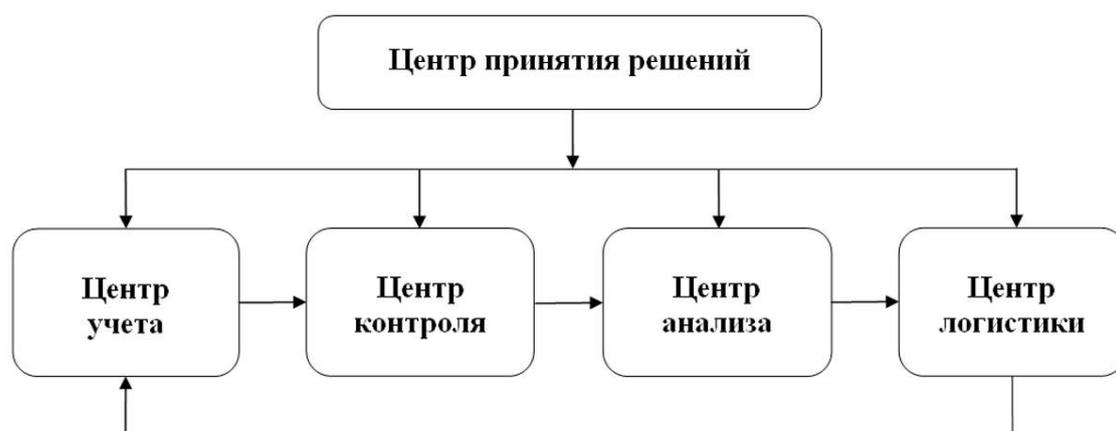


Рис. 26 Примерная структура центров ответственности в организации

Центр принятия решения отвечает за принятие и организацию выполнения решения: учет, контроль, анализ и логистику. Это, например, управляющая компания всего предприятия, система управления подразделением, отделом, проектом.

Центр учета отвечает за показатели учета - примером может служить бухгалтерия, отвечающая за достоверность, своевременность сбора информации и доставку учетных данных адресатам. В то же время бухгалтерия может быть не только Центром учета, но и Центром затрат.

Центр контроля отвечает за периодичность контроля, своевременность обнаружения отклонений контролируемых показателей от нормы, следит изменением показателей. Например, Отдел технического контроля (ОТК) - это Центр контроля и одновременно Центр затрат.

Центр анализа отвечает за разработку и функционирование системы анализа показателей деятельности предприятия, определяет отклонения показателей от плана, определяет зависимости между этими отклонениями и рассматривает тенденции в изменении показателей. Центр анализа должен своевременно передавать данные в соответствующий Центр логистики. Например, это может быть функцией отдела качества на предприятии. Аналитический, экономический, плановый отдел выступает как Центр анализа, при этом они также являются Центром затрат.

Центр логистики отвечает за показатели оптимального перемещения материальных и человеческих ресурсов в рамках деятельности предприятия и за его пределами (снабжение, сбыт), перераспределение ресурсов, в том числе людские ресурсы. Например, диспетчерские функции - создание норм распределения ресурсов, своевременность распределения и перераспределения ресурсов.

Так, вся фактическая информация в бюджеты поступает именно из Центров учета, а используется в Центрах контроля и анализа.

ЦФО можно охарактеризовать также по характеру расходования или, наоборот, принесения денежных средств:

Центр затрат - подразделения, отделы компании, отвечающие за затраты предприятия. К ним можно отнести и охранное предприятие, обслуживающее объекты предприятия, и административно-хозяйственные, финансовые службы, юридический отдел и т.п.

Центр прибыли - филиалы, подразделения, отделы компании, отвечающие за формирование прибыли.

Примером Центра Доходов может служить торговый отдел компании, отвечающий за продажу товаров, продукции, услуг и, соответственно, формирующий доходы предприятия.

10.3 Консолидация финансовых бюджетов и планов организации

Координация между подразделениями (сегментами, филиалами, функциями или бизнес-процессами) организации является жизненно важной, особенно для больших, разветвленных структурно или географически, компаний, в которых руководители подразделений обладают значительной самостоятельностью в принятии решений.

Следует различать основные причины необходимости разработки консолидированных бюджетов.

Во-первых, бюджеты служат инструментом текущего (краткосрочного) планирования и указывают пути использования ресурсов с учетом имеющихся в данный момент и ожидаемых в ближайшем будущем рыночных возможностей и оптимальной эффективности.

Во-вторых, бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности организации и ее отдельных сегментов. Финансовый контроль и оценка результативности деятельности организации и ее сегментов основываются на сравнении фактически достигнутых и плановых показателей (контроль с обратной связью), а также плановых (бюджетных) показателей с целями организации (контроль с прямой связью).

В-третьих, бюджеты дают критерии оценки работы менеджеров на разных уровнях управления. Степень выполнения бюджета, входящего в сферу ответственности руководителя сегмента, часто становится основой для оценки деятельности его самого, а также системы материального стимулирования сотрудников подразделения (сегмента). То же самое можно сказать и о финансовых бюджетах, ответственность за выполнение которых несут высшие менеджеры компании.

И хотя не все отклонения в выполнении бюджетов зависят от конкретного руководителя, чью сферу ответственности покрывает данный бюджет, трудно придумать систему, которая лучше оценивала бы вклад этого менеджера в достижение целей организации. Почти все организации, внедрившие систему бюджетов, используют ее для целей оценки работы руководителей подразделений. Здесь, правда, есть и обратная сторона: обязанность неукоснительно соблюдать бюджеты замедляет реакцию менеджеров на быстрые изменения бизнес-среды и заставляет их избегать не предусмотренного бюджетом риска, хотя, возможно, этот риск и оправдан с точки зрения финансовой результативности.

В-четвертых, бюджеты служат средством мотивации. Известно, что люди выполняют свою работу лучше, если знают, что эта работа будет проверена. Кроме того, большинство людей с гораздо большим энтузиазмом будут стремиться к достижению цели, если эта цель четко определена и количественно

детализирована, чем в случае, когда их работа не имеет выраженной цели. Поэтому бюджеты, несущие в себе цели и ориентиры деятельности организации и ее отдельных частей, играют серьезную мотивационную роль, стимулируя сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей.

Однако мотивационный эффект имеет обратную сторону. Если руководство использует систему бюджетирования в качестве средства принуждения сотрудников, преследуя тех, кто не выполняет плановых заданий, это может создать в коллективе атмосферу, отнюдь не способствующую продуктивной деятельности и достижению целей организации.

Принципиальным моментом является и то, что планы должны быть выполнимыми, поскольку постановка невыполнимой задачи приводит к тому, что у людей «опускаются руки», и они прикладывают к работе меньшие усилия, чем при выполнении даже слишком простой задачи.

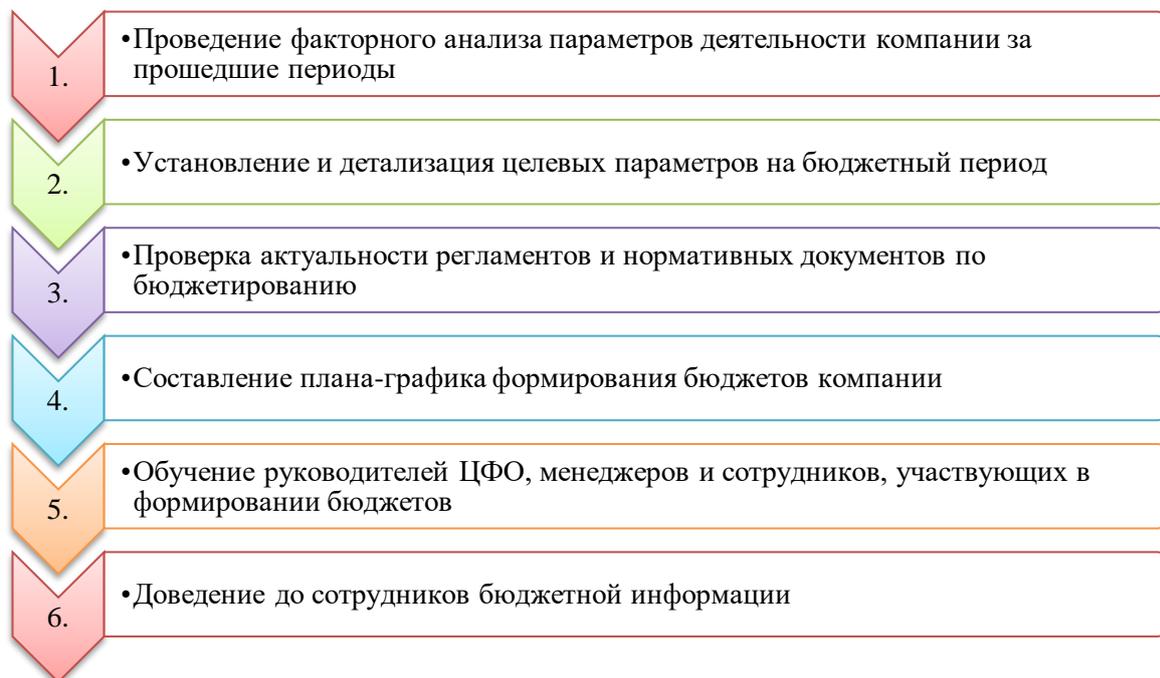
В-пятых, бюджеты формируют коммуникационную среду. Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководство. Планы и отчеты о результатах их выполнения служат для распространения среди сотрудников сведений о производственно-финансовых аспектах деятельности организации.

Коммуникационная роль бюджетирования будет особенно эффективна, если построить эту систему в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков информации. Под восходящим информационным потоком в компаниях понимается передача сведений от сегментов более низкого уровня и их руководителей к руководителям и специалистам более высокого уровня (это, например, детальные оценки возможных результатов и соответствующих им ресурсов, обзоры рынков, на которых действует сегмент, и т.п.). Нисходящие потоки - это, например, утвержденные бюджеты, которые сообщаются соответствующим сегментам в качестве плановых заданий, и периодические обзоры

о степени их выполнения, которые готовят экономисты-аналитики и руководители организации.

В-шестых, бюджетирование является средством обучения менеджеров. Руководитель, который хотя бы раз разработал и довел до стадии утверждения бюджет своего подразделения, не может не согласиться, что он прошел хорошую школу. Важно также и понимание того, как влияет выполнение плана конкретного сегмента на результаты работы всей организации.

Разработка и согласование бюджетов способствуют не только детальному изучению руководителями особенностей деятельности собственного подразделения, но и осознанию ими связей своих показателей с показателями работы других центров ответственности. Особенно важно это для лиц, лишь недавно работающих в организации или на должности руководителя.



**Рис. 27 Этапы внедрения бюджетного процесса
в компании**

Первый этап. Проведение факторного анализа параметров деятельности компании за прошедшие периоды включает анализ фактических данных о работе промышленного предприятия. На

данном этапе рассматривают динамику объемов продаж в детализации по номенклатурным группам и покупателям, выявляют изменения в структуре продаж по номенклатурным группам и покупателям. Затем проводится анализ себестоимости продаж и операционных затрат за прошедшие бюджетные периоды. Проанализировав динамику и структуру коммерческих, логистических и управленческих расходов по статьям затрат, оценивается влияние факторов, повлекших отклонения фактического валового дохода от планового, изменения доли крупных статей затрат в операционных расходах и проводится факторный анализ прибыли за прошедшие бюджетные периоды.

Второй этап. Детализируются установленные цели предприятия по направлениям деятельности и центрам финансовой ответственности, а также устанавливаются ключевые показатели деятельности для центров финансовой ответственности. Согласовываются и утверждаются бюджетные цели и ключевые показатели на планируемый период.

Третий этап связан с актуализацией регламентов и нормативных документов по бюджетированию:

- положения о финансовой структуре предприятия;
- положения о бюджетировании;
- методики планирования бюджетов;
- регламента документооборота процессов бюджетирования;
- инструкции по бюджетному контролю;
- документов, регламентирующих правила мотивации сотрудников компании;
- спецификации и калькуляции выпуска продукции.

На четвертом этапе разрабатывается поэтапный план-график составления бюджетов предприятия, таких как:

- прогноз продаж;
- план закупок товаров или сырья и производственных материалов;

- план ремонта и модернизации оборудования, помещений и транспорта;
- расчет потребности в персонале;
- расчет операционных затрат (производственных, коммерческих, логистических и управленческих);
- инвестиционный план.

Затем подготавливается поэтапный план-график формирования консолидированных бюджетов компании и проводится проверка проектов бюджетов предприятий компании на соответствие установленным целям и нормативам, а также оценка корректности и достоверности их параметров, согласование консолидированного бюджета с руководством и утверждение консолидированного бюджета. Издаются приказы по предприятиям компании, в которых фиксируются сроки завершения каждого этапа планирования, ответственные руководители центров финансовой ответственности, а также сроки подготовки бюджета в целом, за который отвечает финансовый директор компании.

Важным этапом является обучение сотрудников, участвующих в процессе бюджетирования. В этом контексте проводятся тренинги руководителей центров финансовой ответственности, менеджеров и сотрудников, участвующих в формировании бюджетов, а также сотрудников финансовых служб, ответственных за бюджетный контроль.

На последнем этапе до сотрудников, участвующих в планировании доводится информация, необходимая для своевременного и корректного формирования бюджета: утвержденные бюджетные цели и ключевые показатели бюджетов; формы бюджетов, которые предстоит заполнить; сроки сдачи бюджетов; показатели, которые нужно использовать при планировании.

Сегодня рынок консалтинговых услуг предлагает широкий спектр разнообразных программных продуктов для внедрения систем управленческого учета и бюджетирования.

В числе программных продуктов, доступных для организаций среднего бизнеса, можно назвать пакеты компании Microsoft, а именно программный продукт Business Solutions-Navision, ориентированный прежде всего на решение задач в области оперативно-тактического и стратегического менеджмента компаний.

К другим системам интегрированной аналитики относятся продукты фирм:

SAP - SAP Business Information Warehouse (BW) с возможностями построения интерактивных отчетов и встроенными ключевыми показателями эффективности;

People Soft - Version 8.3. с модулем EPM для управления эффективностью бизнеса, BAM - для проведения многомерного анализа и создания отчетов. Компания продолжает совершенствовать свой продукт в направлении внедрения традиционных ERP-функций в EPM.

ORACLE (Oracle Financial Analyzer) - технология ORACLE-Express является одной из самых развитых технологий анализа сложных баз данных в среде клиент - сервер и web. Она имеет функционально полную архитектуру, специально предназначена для построения интеллектуальных систем поддержки принятия решений в масштабах организации.

Контрольные вопросы и задания:

1. Опишите процедуры консолидации плановых бюджетов организации.
2. Перечислите бюджеты, которые характеризуют процесс сбыта.

3. Каким образом менеджер использует данные кредитного бюджета для управления заемным капиталом?

4. В чем заключается практическая значимость составления инвестиционных бюджетов?

5. Бюджеты процесса сбыта: бюджета продаж, бюджета коммерческих расходов, бюджета запасов готовой продукции.

6. Порядок и правила составления графика погашения дебиторской задолженности.

7. Виды производственных бюджетов, их модификации, взаимосвязь с финансовыми бюджетами.

8. Основные показатели бюджета материальных затрат, бюджета затрат на оплату труда, бюджета накладных расходов.

Практические задания

Задание 1. Экономист оптового склада составил бюджет продаж растительных масел на 2023 год, данные которого (табл. 8) передал в финансовый отдел для составления прогноза движения денежных средств.

Таблица 8

Данные бюджета продаж на 2023 г.

Показатели	Прогноз продаж (поквартально)			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
1. Планируемые продажи, литров				
1.1 Масло подсолнечное	300	500	800	700
1.2 Масло оливковое рафинированное	200	150	150	200
1.3 Масло оливковое нерафинированное	100	110	100	120
2. Цена за единицу ден. ед./литр				
2.1 Масло подсолнечное	55	55	45	50
2.2 Масло оливковое рафинированное	120	125	130	135
2.3 Масло оливковое нерафинированное	180	185	190	200

Необходимо составить вспомогательные и сводные бюджеты оплаты поставляемой продукции. Ответ представить в рекомендованном формате (табл. 9).

Таблица 9

Бюджет оплаты продукции на 2023 г. (ден. ед.)

Показатели	Прогноз продаж (поквартально)			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Дебиторская задолженность на начало периода				
Кредиторская задолженность на начало периода				
Объем продаж				
Оплата поставки 1-го квартала				
Оплата поставки 2-го квартала				
Оплата поставки 3-го квартала				
Оплата поставки 4-го квартала				
Всего поступлений за период				
Кредиторская задолженность на конец периода				
Дебиторская задолженность на конец периода				

Условие: руководство рассматривает два варианта кредитной политики для покупателей на следующий год:

а) Размер кредиторской задолженности на начало бюджетного периода, согласно прогнозу, составит: по маслу

подсолнечному - 15000 тыс. ден. ед., по рафинированному оливковому маслу - 5400 ден. ед., по нерафинированному оливковому маслу - 2300 тыс. ден. ед.

100% предоплата за месяц до месяца отгрузки;

б) Размер дебиторской задолженности на начало бюджетного периода, согласно прогнозу, составит: по маслу подсолнечному - 15000 тыс. ден. ед., по рафинированному оливковому маслу - 5400 тыс. ден. ед., по нерафинированному оливковому маслу - 2300 тыс. ден. ед.

60% стоимости покупки оплачивается покупателями в квартал продаж,

40% - в следующий квартал.

Задание 2. Фабрика занимается производством и оптовыми продажами кормов для кошек. Основными покупателями являются зоомагазины. Исходя из данных бюджета продаж и предполагаемых остатков кормов на складе готовой продукции, предоставленных планово-аналитическим отделом, составьте бюджет выпуска готовой продукции.

При расчетах используйте следующие сведения о продукции:

- сухой корм продается в пластиковых упаковках по 5 кг.;
- витаминные добавки реализуются в блистерах по 10 шт.;
- консервы производятся в консервных банках по 350 г. и реализуются в полиэтиленовых упаковках по 16 банок.

Таблица 10

Данные бюджета продаж на 2023 г.

Показатели	Планируемые продажи, поквартально				За год
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	
Сухой корм, тыс. упаковок	1 700	2 500	2 600	2 700	9 500
Витаминные добавки, тыс. упаковок	2 200	2 150	2 250	2 200	8 800
Консервы в банках, тыс. упаковок	1 280	1 110	2 100	2 120	6 610

Таблица 11**Данные планово-аналитического отдела о прогнозируемых остатках готовой продукции на складе организации**

Показатели	Бюджетный период			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Запас готовой продукции на начало периода				
Сухой корм, тыс. упаковок	75	90	105	105
Витаминные добавки, тыс. упаковок	23	38	30	35
Консервы в банках, тыс. упаковок	17	15	18	16
Запас готовой продукции на конец периода				
Сухой корм, тыс. упаковок	90	105	105	98
Витаминные добавки, тыс. упаковок	38	30	35	26
Консервы в банках, тыс. упаковок	15	18	16	17

Кроме того, необходимо принять во внимание, что складской учет готовой продукции ведется в двух аналитических разрезах: по количеству упаковок и в килограммах для кормов, в граммах для витаминных добавок.

ГЛАВА 11. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Ключевые слова и словосочетания: бизнес-план, субъекты хозяйствования, инвестиции, стратегия предприятия, потребности рынка, финансовое состояние.

11.1 Бизнес-план в системе финансового планирования на предприятии

Каждое предприятие, начиная свою деятельность, должно ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприятия не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Поэтому разработка тактики и стратегии производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей для каждой фирмы - субъекта предпринимательства. Бизнес-план и является общепризнанной основой их разработки.

Бизнес-план - это документ, в котором представлено детальное описание компании, сформулированы цели и задачи, определены направления роста бизнеса, а также обоснованы финансовые затраты и просчитаны возможные риски при реализации бизнес-идеи.

Бизнес-планом называют такое средство по описанию нового бизнеса, характеризующиеся краткостью, точностью, доступностью и понятностью, представляется важнейшим инструментом

в ходе рассмотрения множества дифференцированных ситуаций с выбором из альтернатив наиболее перспективное направление и определением средств к его достижению.

Бизнес-план характеризуется как элемент стратегического планирования, это документ, определяющий управление бизнесом, контролем основных этапов и моделью руководства нового направления развития.

Основная цель разработки бизнес плана - планирование деятельности компании на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями поступления необходимых ресурсов.

Бизнес-план представляет собой дорожную карту, которая поможет всей команде двигаться в правильном направлении. Как правило, БП разрабатывается на один-три года в зависимости от специфики бизнеса и особенностей рынка. Однако существует точка зрения, что план необходимо менять (корректировать) ежегодно, так как наличие внешних факторов и изменений экономики могут значительно повлиять на цели компании и финансовые показатели. Назначение БП - показать реальные шансы реализации бизнеса, а также продемонстрировать необходимость (или её отсутствие) для привлечения инвестиций со стороны.

Бизнес-план предполагает две группы пользователей:

- внутренних - учредители, персонал и инициатор бизнес-идеи;

- внешних - потенциальные инвесторы, партнеры, кредиторы.

11.2 Задачи, функции и значение бизнес-планирования

Бизнес-план позволяет предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;

- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

- выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и другое;

- оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Главное достоинство бизнес планирования заключается в том, что правильно составленный подобный план дает перспективы развития фирмы, то есть в конечном счете, отвечает на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств.

В нем предельно четко и подробно указываются:

- цель деятельности предприятия и его структуры на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей (с указанием конкретных видов выпускаемой продукции и характера работ);

- средства достижения цели (финансовые, материальные и трудовые);

- правила и сроки увязки целей и средств по этапам на весь период действия плана;
- этапы и сроки выполнения работ;
- исполнители плана по срокам и видам работ;
- методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирования производства строится на методах планирования. Завершение одного этапа работы служит началом следующего этапа. Связать все эти этапы производственного процесса другим методом без помощи планирования невозможно. Планирование занимает центральное место в механизме хозяйственного управления как способ достижения цели на основе сбалансированности и последовательности выполнения всех производственных операций.

Цели, которые преследует бизнес-план:

1. Убедить инициатора или себя в эффективности проекта.
2. Аргументировать инвестору эффективность данного проекта.

Цель разработки бизнес-плана - спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Роль бизнес-плана заключается в том, что он отражает полную картину будущего развития организации и выполняет четыре основные функции.

Первая из них связана с вероятностью использования проекта для стратегии организации. Эта функция особа необходима в период создания предприятия, а также при разработке новых направлений деятельности.

Второй функцией является планирование, которое дает оценку возможностям развития новых направлений деятельности компании и контролирует процессы, происходящие внутри фирм.

Третья функция дает возможность для привлечения денежных ресурсов. В современных условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, но получение кредита не легкий процесс. Главной причиной этого является невозвращение кредитов. В данной ситуации банки могут принять целый комплекс мер по возврату денежных активов, среди которых существуют и банковские гарантии, реальные залоги, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция основывается в привлечении и воплощения целей организации и планов инвесторов, которые вкладывают в бизнес идею свои капиталы и технологии. Решение вопроса о предоставлении денежных ресурсов, лишь при наличии бизнес-плана, отражает общую картину развития фирмы на определенный период времени.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих фирм, используемым во всех сферах предпринимательства. Многие бизнесмены его недооценивают. Они не представляют, насколько наличие хорошего бизнес-плана способно помочь новому бизнесу добыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план побуждает предпринимателя тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного занятия. Наверняка в этом процессе обнаружится множество слабых мест и пробелов, устранению которых придется уделить существенное внимание. Там же, где с такого рода проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе от предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

11.3 Источники финансирования и типы бизнес-планов

Источниками финансирования бизнес-плана могут выступать коммерческие банки, венчурные фонды, частные лица, так называемые бизнес-ангелы, гранты в случае социальной значимости и др.

Чтобы получить от банка кредит на вновь создаваемый бизнес или на реализацию нового инвестиционного проекта, фирме или предпринимателю, помимо других документов, необходимых для получения займа, нужно предоставить в финансовое учреждение бизнес-план.

В зависимости от назначения выделяют следующие типы бизнес-планов:

1. Коммерческо-производственный бизнес-план – предназначен для решения проблем коммерческой и производственной деятельности в процессе достижения целей развития фирмы. Для такого типа бизнес-плана характерно внимание к обоснованию путей достижения целей развития с наименьшими затратами. Причем акцент в плане может усиливаться (в зависимости от специфики деятельности) либо к коммерческой, либо к производственной стороне деятельности фирмы.

2. Инвестиционный бизнес-план - является инструментом привлечения инвесторов. Целью такого плана служит строительство нового объекта или кардинальное изменение применяемой технологии производства, т.е. использование экономических категорий, связанных с понятием капитальных вложений. Бизнес-план такого типа предусматривает усиление акцента в структуре к таким вопросам как обеспечение возвратности кредитов и своевременная уплата процентов за их использование.

3. Бизнес-план финансового оздоровления - составляется фирмой, находящейся в состоянии неплатежеспособности. Для такого типа бизнес-плана характерна сложная процедура

согласований расчетов с кредиторами и собственной фирмой, являющегося потенциальным банкротом.

4. Бизнес-план получения кредита - разрабатывается с целью увеличения оборотного капитала, для осуществления широкомасштабных целей деятельности, которые могут быть связаны с основным производством, а направлены на диверсификацию работы. Он должен быть составлен так, чтобы кредитная организация видела перспективу развития и сроки окупаемости проекта, а также то, каким образом фирма гарантирует возврат заемных средств. В нем отражают все первоначальные и текущие затраты проекта, мероприятия, которые планирует реализовывать организация для достижения поставленной цели.

Стоит отметить, что банку в первую очередь интересны детали, касающиеся финансовой деятельности предприятия, а именно наличие ликвидного залога или поручителей, имеется ли у организации долговая нагрузка, скорость оборачиваемости товаров, планируемая прибыль после реализации проекта и т. д. Все это следует отразить в бизнес-плане для получения кредита.

5. Бизнес-план инновационного проекта - составляется для технико-экономического обоснования инновационной идеи или направления деятельности с целью получения финансирования.

Как показывает мировая практика, бизнес-план необходим не только крупным предприятиям, но и предприятиям малого и среднего бизнеса, индивидуальным предпринимателям. И прежде всего для того, чтобы тщательно проанализировать свои идеи, проверить их разумность, реалистичность и уменьшить тем самым риск неудачи. Кроме того, бизнес-план необходим для представления коммерческим или государственным структурам, у которых предприниматель собирается получить кредит, субсидию, грант, или иное имущество для реализации проекта,

подтверждения реалистичности задуманного дела и способности возратить кредит или арендованное имущество.

Объем бизнес-плана составляет 30-40 страниц текста, что предполагает сжатое, краткое, но одновременно убедительное изложение содержания этого документа.

11.4 Структура бизнес-плана

Классическая структура бизнес-плана включает в себя одиннадцать глав. В то же время каждый предприниматель в каждом конкретном случае определяет свою структуру плана, иногда сознательно отступая от классической схемы. Эти исключения отнюдь не доказывают, что типовой вариант бизнес-планирования - пустая формальность. Напротив, всякие исключения доказывают необходимость знания типового варианта.

Глава 1. Резюме. Начинается бизнес-планирование с конца - с резюме. По содержанию эта глава представляет собой краткое изложение итога всего содержания плана, по форме - это введение в проблему, ее постановка в сжатом виде.

Резюме является самой важной частью бизнес-плана, так как в нём отражены все сильные стороны компании, её возможности, рост и финансовая привлекательность.

Резюме - это средство убеждения руководства в том, что:

- менеджмент компании обладает необходимыми деловыми качествами;
- основная концепция бизнеса имеет реальный смысл;
- бизнес тщательно спланирован;
- существует конкретный рынок;
- бизнес основывается на реальных конкурентных преимуществах;
- финансовые прогнозы реалистичны;
- инвесторы имеют реальную возможность зарабатывать деньги.

От качества написания резюме зависит, возникнет ли интерес у потенциальных инвесторов к бизнесу. В разделе резюме необходимо изложить весь бизнес-план в краткой форме и раскрыть сущность проекта.

Глава 2. Описание продукции или услуги. Задача данной главы - показать, какой товар предприниматель предлагает рынку. Дается пять характеристик товара: уровень качества, набор свойств, специфическое оформление, марочное название и необходимая упаковка. При этом указывается, какие потребности удовлетворяет предлагаемый товар, отвечает ли он требованиям рынка.

Глава 3. Оценка рынков сбыта. Раскрываются рыночные возможности товара, дается оценка текущего и будущего спроса, его объем. Для этих целей собирается необходимая информация, которая по своему характеру может быть первичной, собранной впервые для данного анализа, и вторичной, уже имеющейся, но полезной для аналитических целей. Важнейшим элементом анализа является сегментация (от лат. *segmentum* - отрезок) рынка, выделение наиболее привлекательных сегментов (частей) рынка предлагаемого товара.

Глава 4. Конкуренция на рынке. Достижения одной и той же цели на рынке добиваются, как правило, несколько фирм. В связи с этим неизбежно соперничество, конкуренция. Анализ деятельности конкурирующих фирм - важнейший раздел бизнес-плана, задача которого выявить этих конкурентов, знать их цели и стратегию, определить их слабые и сильные стороны. Особое внимание уделяется вопросам, как основные конкуренты удовлетворяют рыночный спрос и какую рыночную стратегию они применяют. Должное внимание следует уделить экономическому потенциалу фирм-конкурентов. В итоге получается информация, которая позволяет фирме заложить в бизнес-план свою стратегию на рынке.

Глава 5. Стратегия маркетинга. Получив необходимую информацию о рынке и конкурентах, фирма разрабатывает свою стратегию маркетинга. В комплекс маркетинга бизнес-план включает все, что воздействует на спрос предлагаемого товара; схему его распространения на рынке, ценообразование, стимулирование продаж, рекламу, формирование «public relations» - хорошей репутации своего товара и самой фирмы в глазах общественности.

Глава 6. План производства продукции (услуги). Задача этого раздела - доказать себе и потенциальным инвесторам, что предлагаемый бизнес-план может быть реальным делом. Анализируются производственные мощности, источники сырья и комплектующих материалов, кооперация с другими фирмами, оценка издержек производства и обращения.

Глава 7. Организационный план. Даются ответы на вопросы, какие специалисты понадобятся для дела, как они будут привлечены к работе, и какова организационная структура фирмы.

Глава 8. Юридический план. Указывается форма собственности и правовой статус фирмы. Дается краткое описание типа данной фирмы или как партнерства, или как акционерного общества, или как кооператива, или как государственного предприятия.

Глава 9. Оценка рисков и страхование. В условиях рыночной системы хозяйствования фирма должна предвидеть возможные риски. Природа этих рисков разнообразна: природные, стихийные бедствия, политические катаклизмы, кредитные, валютные и процентные риски, законодательные новшества и другие факторы. Задача фирмы состоит в том, чтобы предвидеть эти риски и уменьшить потери от них. Для этого в главе 9 бизнес-плана разрабатываются профилактические меры против рисков,

главная из них - страхование от рисков. Страхование имеет пять основных видов:

- 1) имущественное, объектом которого являются материальные ценности;
- 2) социальное, объектом которого является уровень доходов;
- 3) личное, объектом которого является жизнь, здоровье, трудоспособность персонала фирмы;
- 4) страхование ответственности, объектом которого является обязанность партнеров выполнять все условия сделки;
- 5) предпринимательский риск, объектом которого является возможность неполучения прибыли или образование убытков.

Глава 10. Финансовый план. Важнейший раздел бизнес-плана. Его задача состоит в том, чтобы обобщить материалы предыдущих разделов и представить их в стоимостном (денежном) выражении. Раздел содержит следующие важнейшие документы: прогноз объемов продаж в пределах сроков бизнес-планирования; баланс денежных расходов и поступлений; баланс доходов и затрат; сводный баланс активов и пассивов фирмы; баланс прибыли и ее распределение; график достижения безубыточности.

Глава 11. Стратегия финансирования. Заключительный раздел бизнес-плана. Дает обоснования источников финансирования будущего предпринимательского проекта и отвечает на вопросы, сколько необходимо средств, откуда будут получены эти средства и в какой форме, когда можно ожидать окупаемости и полного возврата вложенных средств. Раскрываются возможности получения будущих доходов инвесторами и самой фирмой.

Бизнес-планирование играет важную роль в стратегическом управлении организацией на рынке, ведь бизнес-планирование как целенаправленная экономическая деятельность позволяет рассматривать во взаимосвязи множество экономических, социальных, инвестиционных, управленческих и других проблем

предприятия как единую целостную систему. Поэтому бизнес планирование на предприятии должно служить основой организации и менеджмента производства, движущей базой для разработки и принятия рациональных управленческих решений.

Контрольные вопросы и задания:

1. Раскройте сущность и значение бизнес-планирования в развитии предприятия.
2. Охарактеризуйте типы бизнес-планов.
3. Охарактеризуйте основные разделы бизнес-плана.
4. Раскройте функции бизнес-планирования.

Методические рекомендации по составлению бизнес-плана

Ниже изложены комментарии и инструкции к отдельным разделам бизнес-плана как основного инструмента управления предпринимательской деятельности.

Бизнес-план

Название фирмы _____

Юридический адрес _____

Телефон, факс, эл. почта _____

Сводный раздел.

Здесь необходимо представить:

- Основные направления бизнеса (товары/услуги, которые должны быть предложены, потребности, которые должны быть удовлетворены).

- Рынок (местный/ внешний, производственный/ потребительский, его характеристика и размеры).

- Потенциальные возможности бизнеса в течение ближайших 1-5 лет, стратегии их осуществления.

- Конкурентные преимущества предприятия.

- Размеры ожидаемой продажи и прибыли.

- Размер необходимой суммы (кредит, инвестиция).

- Для чего она необходима?

- Срок кредита и схема возвращения суммы.

Возможности предприятия.

Необходимо представить:

- Отраслевую принадлежность предприятия, основные направления деятельности, положение.

- Характеристика отрасли (быстро развивающаяся, стабильная и т.д.), динамика продажи отрасли производства.

- Слабые и сильные стороны бизнеса. Чем ваше предприятие отличается от других предприятий отрасли (преимущества)?

- Ваши краткосрочные и долгосрочные цели.

- Финансовые показатели вашего предприятия последних трех лет: объем реализации / продажи, балансовая прибыль, чистая прибыль. Можно это представить в виде таблицы.

- Какие имеются законодательные, налоговые привилегии или ограничения, связанные с вашим бизнесом? Можно отметить о так называемых «налоговых каникулах», если есть таковые. Если для ведения данного бизнеса требуется лицензия, надо отметить это.

Товары / услуги.

Необходимо обосновать, почему ваш бизнес может быть успешным, преимущества вашего товара/ услуги, в приложении прилагать описание товара/услуги, рекламные проспекты.

Необходимо также представить:

- Какие товары / услуги вы выпускаете, покажите часть каждого раздела в процентном выражении в общей продаже.

- Чем специфичен ваш товар / услуга, качество, единственный в своем роде и т.д.

- Хотите ли усовершенствовать ваш товар / услугу. Если да, то как?

- Есть ли у вас торговая марка, патент, исключительные права (привилегии) и другая интеллектуальная собственность.

- Планируете ли выпускать новые виды продукции? Опишите их.

- Кто ваши главные конкуренты? Сравните ваш товар/услугу с товаром / услугой вашего конкурента.

Рынок сбыта.

Необходимо представить рынок вашего товара / услуги:

- Какой ваш рынок, основные тенденции его развития (возрастающий, стабильный, убывающий)?

- Объем рынка и ваша доля в нем.

- Есть ли другие рынки: каковы их потенциальные возможности?

- Представьте ваш сегмент рынка (приблизительное число ваших потенциальных клиентов, место проживания / работы, уровень доходов и т.д.).

- Можете ли вы изменить ваш товар / услугу так, чтобы удовлетворить больше чем один сегмент рынка? Как можете это сделать?

- Представьте ожидаемый объем реализации на месяц, 6 месяцев, год.

- Сравните эти прогнозы с данными прошлого года (увеличение, снижение).

- Представьте ваших главных конкурентов и покажите их долю на рынке в процентах.

Конкуренты.

Если в предыдущем разделе уже говорили о конкурентах, то не надо повторять то же самое (и наоборот). Если у вас нововведение на рынке и нет предлагающих подобного товара / услуги, то понятно, что в таких случаях нет необходимости предоставить отдельный раздел конкурентам, а можно об этом кратко поговорить в предыдущем разделе или в разделе маркетинга.

План маркетинга.

Надо представить:

- Цену вашего товара / услуги, как он формируется.
- Сравнение цены вашего товара/ услуги с ценами конкурентов.
- Используете ли вы скидки, каковы эти скидки?
- Как вы реализуете ваш товар/ услугу (самостоятельно или с помощью посредников)? Какую часть реализуете без посредников?
- Кто ваши посредники, и какие договоры есть у вас с ними?
- Какие услуги оказываете вашим потребителям?
- Какие мероприятия осуществляете в рынке для продвижения вашего товара / услуги? Каковы расходы на рекламу?
- Какова ваша стратегия в сфере маркетинга?

Производственный план.

Необходимо дать информацию о вашем бизнесе: площадь, используемые оборудования, снабженцы:

- Адрес предприятия. Обосновать, почему выбрали это место для ведения вашего бизнеса.
- Есть ли у вас площадь или планируете купить / арендовать в ближайшем будущем?
- Если площадь арендована, укажите на какое время, сумма аренды и форма оплаты (с какой периодичностью).
- Опишите производственный цикл.
- Возможна ли экономия расходов? Как?
- Представьте, какие оборудования, транспортные средства вы используете.
- Какие оборудования планируете купить или арендовать в следующем году?
- Кто являются вашими основными снабженцами?
- Есть ли у вас резервные снабженцы. Кто они? Управление и обеспечение правовой деятельности.

Необходимо представить:

- Организационно-правовую форму предприятия.
- Собственников и их доли.

- Организационную структуру управления предприятия (можете представить схему).

- Руководящий состав предприятия и зарплату.

- Требования, предъявляемые к квалификации работников, форма занятости.

- Способ оплаты труда.

- Ожидаются ли изменения в составе правления. Когда?

Почему?

- Каковы слабые места правления и как можете преодолеть их?

- Число работников в настоящее время, через год.

Финансовый план.

Необходимо представить:

- Требование краткосрочных / долгосрочных кредитов.

- Гарантии, представленные кредиторам (помещения, акции, имущество). Если ответственность риска неоплаты кредита застрахована, то надо представить страховой полис.

- Срок возвращения кредита.

- Доля собственных финансовых средств.

- Другие источники финансирования.

В разделе представляются финансовые потоки, расчеты прибыли, дохода/выручки в дневном, месячном, годовом разрезе, а также расчеты уровня безубыточности.

Оценка рисков и страхование.

Необходимо представить:

- Какие факторы могут препятствовать успешной деятельности предприятия? Вероятность возникновения и ожидаемый ущерб.

- Как вы планируете защищать ваш бизнес от возможных рисков (самострахование, внешнее страхование)?

ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Финансовое планирование - это:

- А. планирование производственного процесса;
- В. планирование инвестиционных решений;
- С. планирование инвестиционных решений и решений по финансированию.

Финансовое планирование, охватывающее период времени от 1 до 3(5) лет называется:

- А. текущим;
- В. перспективным;
- С. оперативным;

Планирование, осуществляемое на месяц, квартал называется:

- А. текущим;
- В. перспективным;
- С. оперативным.

Чем отличается планирование от прогнозирования:

А. планирование рассматривает и наиболее вероятные события, и менее вероятные, но возможные события, прогнозирование же, только наиболее вероятные события и результаты;

В. планирование использует только вероятностно-статистические методы, а прогнозирование - только нормативные методы.

Операционное планирование - это:

- А. планирование инвестиционных решений;
- В. оптимизация производственной программы;
- С. разработка планового баланса компании;
- Д. планирование прибылей и убытков.

Долгосрочное финансовое планирование- это

- А. тактическое финансовое планирование;
- В. управление рабочим капиталом;

С. финансовое планирование на срок больше года;

Финансовое планирование на предприятии включает в себя:

А. две основные подсистемы;

В. три основные подсистемы;

С. пять основных подсистем.

Определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения - это:

А. финансовое планирование;

В. финансовая стратегия;

С. перспективное финансовое планирование.

Платежный календарь разрабатывается в ходе:

А. оперативного планирования;

В. стратегического планирования;

С. перспективного планирования.

План оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу, называется:

А. платежный календарь;

В. кассовый план;

С. план движения денежных средств.

Разработка системы финансовых планов и плановых показателей по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами называется:

А. финансовым планированием;

В. финансовой политикой;

С. финансовой стратегией.

Заключительным этапом разработки финансовой стратегии фирмы является:

А. оценка эффективности разработанной стратегии;

В. разработка финансовой политики фирмы;

С. разработка системы непрерывности осуществления инвестиционной деятельности.

Результатом текущего финансового планирования является разработка следующих документов:

А. плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, плана бухгалтерского баланса;

В. плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, плана бухгалтерского баланса, кассового плана;

С. плана движения денежных средств, плана отчета о прибылях и убытках, платежного календаря.

При составлении плана отчета о прибылях и убытках базовое значение выручки от продажи продукции определяется как:

А. среднее значение выручки от продажи продукции за последние три года;

В. среднее значение выручки от продажи продукции за последние десять лет;

С. значение выручки от продажи продукции за предшествующий год.

План движения денежных средств составляется:

А. на год с разбивкой по кварталам;

В. на год с разбивкой по месяцам;

С. на год.

Оперативное финансовое планирование включает составление:

А. плана движения денежных средств, платежного календаря, кассового плана;

В. платежного календаря, кассового плана;

С. плана отчета о прибылях и убытках, плана движения денежных средств, платежного календаря, кассового плана.

Заключительным документом текущего годового финансового планирования является:

А. платежный календарь;

В. плановый баланс активов и пассивов;

С. план движения денежных средств.

Кассовый план должен предоставляться предпринимательской организацией:

А. в обслуживающий банк;

В. в налоговую инспекцию;

С. никуда не предоставляться.

По широте номенклатуры затрат разделяют бюджеты:

А. функциональный и комплексный;

В. стабильный и гибкий.

Контролировать фактическое поступление выручки на расчетный счет предприятия и расходование наличных финансовых ресурсов позволяет:

А. стратегическое планирование;

В. текущее планирование;

С. оперативное планирование.

Бизнес-планирование объединяет следующие виды планирования:

А. перспективное и текущее;

В. оперативное и текущее;

С. стратегическое и оперативное.

Финансовая модель может включать следующие элементы:

А. прогноз объемов продаж;

В. планирование затрат и цен;

С. планирование денежных потоков;

Д. все перечисленное выше.

Финансовая модель - это:

А. точное математическое описание экономического процесса;

В. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приемов;

С. оба определения верны.

Прогнозирование:

А. всегда предшествует планированию и бюджетированию;

В. выполняется по итогам планирования;

С. выполняется по окончании планирования и бюджетирования.

Основа финансового планирования на предприятии:

А. составление бюджета;

В. составление финансовых прогнозов.

Классификация финансового планирования по срокам действия включает:

А. оперативное планирование;

В. текущее планирование;

С. перспективное планирование;

Д. все перечисленное выше.

Главная задача финансового планирования:

А. обоснование производственно-технологической и инновационной политики предприятия;

В. определение необходимого объема финансовых ресурсов с учетом разумных резервов в рамках оптимальной структуры капитала;

С. оптимизация организационной структуры предприятия;

Д. обеспечение маркетинговой стратегии.

Финансовое планирование включает:

А. план прибылей и убытков;

В. план движения денежных средств;

С. план активов и пассивов;

Д. все перечисленное.

Из плана прибылей и убытков используется при планировании активов и пассивов:

А. выручка от продаж;

В. чистая прибыль;

С. прочие доходы.

Плановая дебиторская задолженность рассчитывается на основе:

- А. плана продаж;
- В. плана материальных затрат;
- С. плана прибылей и убытков.

Плановая величина налогов, относимых на финансовые результаты, влияет на плановую величину:

- А. выручки от продаж;
- В. прибыли до налогообложения;
- С. себестоимости продаж.

Отличительными особенностями финансового прогноза (в противоположность финансовому плану) могут служить:

- А. Наличие нескольких сценариев развития событий;
- В. Относительно длинные временные горизонты прогнозов.

Финансовый менеджмент - это:

А. управление производством, финансами, кадрами, инновациями в целях удовлетворения потребностей общества, а также получения прибыли;

В. процесс управления финансовыми отношениями, возникающими в результате финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

С. это управление экономикой предприятия.

Объектом управления в финансовом менеджменте выступают:

- А. денежный оборот и кругооборот капитала;
- В. финансовые ресурсы и их источники;
- С. финансовые отношения;
- Д. все варианты.

Назовите объекты управления финансами в финансовом менеджменте:

- А. финансовые методы;

- В. финансовые ресурсы;
- С. финансовая информация;
- Д. персонал.

Какая из ниже перечисленных функций не является функцией финансового менеджмента?

- А. управление активами и капиталом;
- В. управление денежными потоками;
- С. управление инвестициями;
- Д. нет правильного ответа.

Какие из ниже перечисленных направлений не являются направлениями деятельности финансового менеджера?

- А. финансовые решения текущего характера;
- В. дивидендная политика;
- С. бухгалтерский учет;
- Д. распределение финансовых ресурсов.

Кто в фирмах малого бизнеса является финансистом:

- А. вице-президент по финансам;
- В. директор по экономике;
- С. финансовый директор;
- Д. бухгалтер.

К первичным финансовым инструментам относятся следующие из перечисленных:

- А. акции;
- В. свопы;
- С. фьючерсы;
- Д. финансовые опционы;
- Е. форвардные контракты.

Какими аспектами деятельности занимается финансовый менеджер крупной акционерной компании

- А. организация бухгалтерского учета;
- В. инвентаризация имущества;
- С. управление финансовыми рисками;

D. разработка учетной политики.

Финансовые потоки - это:

A. ценные бумаги;

B. движение имущества и капитала;

C. получение выручки от продаж.

Постоянные затраты с ростом объема выпуска продукции

...

A. уменьшаются;

B. не изменяются;

C. остаются постоянными до достижения предприятия такого объема, при котором затраты = выручке;

D. увеличиваются.

Переменные затраты с ростом объема выпуска продукции ...

A. уменьшаются;

B. не изменяются;

C. увеличиваются;

D. остаются постоянными до достижения предприятия такого объема, при котором затраты = выручке.

Точка безубыточности - это ...

A. объем производства, в котором цена единицы продукции равна переменным затратам на ее производство;

B. объем производства, при котором выручка равна сумме всех затрат на производство;

C. точка пересечения прямых постоянных затрат и выручки;

D. объем производства, при котором предприятие покрывает все затраты и получает прибыль.

Финансовый менеджмент - это:

A. управление себестоимостью продукции;

B. принятие финансовых решений;

C. маркетинговые исследования.

Запас финансовой прочности показывает ...

А. на сколько процентов предприятие может увеличить постоянные затраты до того, как начнет нести убытки;

В. на сколько процентов предприятие может сократить объем выпуска до того, как предприятие начнет нести убытки;

С. на сколько процентов предприятие может увеличить переменные затраты до того, как начнет нести убытки;

Д. на сколько процентов предприятие может увеличить все затраты до того, как начнет нести убытки.

Маржинальная прибыль - это ...

А. величина, которая остается после вычитания постоянных затрат из выручки от продаж;

В. величина, которая остается после вычитания переменных затрат из выручки от продаж;

С. прибыль до уплаты процентов и налогов;

Д. величина, которая остается после вычитания всех затрат из выручки от продаж.

Финансовая деятельность предприятия - это:

А. продажа продукции;

В. управление финансовыми отношениями с другими субъектами;

С. приобретение запасов товарно-материальных ценностей.

Анализ финансовой устойчивости предприятия основывается в основном на _____ показателях

А. производственных;

В. относительных;

С. факторных;

Д. результативных.

Бесплатный внешний источник финансирования - это

А. самофинансирование;

В. Банковское кредитование;

С. облигационный займ;

Д. кредиторская задолженность;

Е. дебиторская задолженность.

Финансовые ресурсы - это...

А. материальные носители финансовых отношений;

В. денежные доходы, накопления и поступления;

С. все ответы верны.

Оборотные активы - это ...

А. сумма средств, авансированных в деятельность предприятия;

В. активы предприятия, не имеющие материально-вещественной формы, но приносящие собственнику доход или возможность его получения;

С. активы, участвующие только в одном производственном цикле и полностью переносящие свою стоимость на готовый продукт;

Д. активы предприятия, участвующие в процессе производства длительное время и переносящие свою стоимость на стоимость готовой продукции постепенно, частями.

Какой фактор характеризует меру интенсивности использования оборотных средств?

А. ликвидность;

В. объем;

С. эффективность;

Д. оборачиваемость.

Выберите правильное определение продолжительности финансового цикла)

А. продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла - время обращения кредиторской задолженности;

В. продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла - время обращения дебиторской задолженности;

С. продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла + время обращения кредиторской задолженности;

Д. продолжительность финансового цикла = продолжительность операционного цикла + время обращения дебиторской задолженности.

Как влияет на длительность финансового цикла увеличение времени обращения кредиторской задолженности?

- А. длительность финансового цикла увеличивается;
- В. длительность финансового цикла не изменяется;
- С. длительность финансового цикла уменьшается;
- Д. недостаточно данных для ответа.

Как должны соотноситься продолжительность или сумма предоставленных кредитов и авансов покупателям (1) и продолжительность или сумма кредитов и авансов, полученных от поставщиков (2)?

- А. $1 = 2$
- В. $1 > 2$
- С. $1 < 2$

Относительное высвобождение оборотных средств имеет место при

А. опережении темпов роста продаж по сравнению с темпами роста оборотных средств;

В. опережении темпов роста оборотных средств по сравнению с темпами роста продаж;

С. снижении суммы оборотных средств в текущем году по сравнению с предшествующим годом при увеличении объема продаж;

Д. опережении темпов роста оборотных средств по сравнению с темпами роста прибыли.

Период полного оборота всей суммы оборотных активов, в процессе которого происходит смена отдельных их видов - это

...

- A. производственный цикл;
- B. операционный цикл;
- C. финансовый цикл;
- D. технологический цикл.

Финансовый менеджмент представляет собой:

- A. государственное управление финансами;
- B. управление финансовыми потоками коммерческого предприятия в рыночных условиях хозяйствования;
- C. управление финансовыми потоками некоммерческого предприятия;
- D. все ответы правильные.

Отношение выручки к средней величине текущих активов за период представляет собой:

- A. период оборота (в днях);
- B. рентабельность текущих активов;
- C. коэффициент оборачиваемости активов.

Свойство активов быстро и без потерь обращаться в денежные средства:

- A. ликвидность;
- B. рентабельность;
- C. прибыльность;
- D. высвобождение.

Основной целью финансового менеджмента является:

- A. обеспечение предприятия источниками финансирования;
- B. максимизация рыночной цены фирмы;
- C. максимизация прибыли;
- D. все вышеперечисленное.

Элементами финансового механизма являются:

А. совокупность финансовых инструментов, методов и рычагов, а также нормативного, правового и информационного обеспечения;

В. прибыль, амортизационные отчисления, экономические фонды, вклады в уставной капитал;

С. организация, планирование, контроль и стимулирование использования финансовых ресурсов

Финансовый механизм - это совокупность:

А. форм организации финансовых отношений;

В. способов и методов финансовых расчетов между разными предприятиями;

С. способов и методов финансовых расчетов между предприятиями и государством.

Капитальные вложения - это:

А. процесс воспроизводства основных фондов предприятия;

В. вложение денежных средств в активы, приносящие максимальный доход;

С. долгосрочное вложение денежных средств в различные активы, в т.ч. в ценные бумаги.

Финансовая система предприятия объединяет:

А. финансово-кредитную и учетную политику предприятия;

В. все виды и формы финансовых отношений на предприятии;

С. все финансовые подразделения предприятия.

Целью финансовой деятельности предприятия является:

А. обеспечение бесперебойного кругооборота средств;

В. снабжение предприятия материальными ресурсами;

С. учет товарно-материальных ценностей.

Составляющие финансового механизма:

А. должностные лица;

В. система финансовых расчетов;

С. финансовые методы и инструменты.

Сущность финансового контроля на предприятии состоит в:

А. контроле за распределением денежных фондов предприятия;

В. контроле за работой подразделений финансовых служб предприятия;

С. составлении отчетности для представления в государственные финансовые органы.

Денежные рынки - это:

А. рынки акций;

В. рынки потребительских товаров;

С. рынки долговых обязательств со сроком погашения до одного года;

Д. рынки облигаций.

Рынки капиталов - это:

А. рынки долгосрочных долговых обязательств и корпоративных акций;

В. ипотечные рынки;

С. рынки потребительских товаров;

Д. рынки долговых обязательств со сроком погашения до одного года.

Финансовые посредники - это промежуточное звено:

А. между компанией и банком;

В. между заемщиками и кредиторами;

С. между оптовиками и розничной торговлей.

Метод аннуитета применяется при расчете:

А. равных сумм платежей за ряд периодов;

В. остатка долга по кредиту;

С. величины процентов на вклады.

Оборотные активы - это:

А. стоимость основных фондов;

В. нематериальные активы фирмы;

С. активы, превращающиеся в наличность в течение производственно-финансового цикла.

Для вычисления показателя «коэффициента текущей ликвидности» непосредственно могут использоваться:

- А. текущие активы;
- В. дебиторская задолженность;
- С. долгосрочные обязательства;
- Д. чистая прибыль;
- Е. нераспределенная прибыль.

Для вычисления показателя «коэффициент абсолютной ликвидности» непосредственно могут использоваться:

- А. текущие активы;
- В. денежные средства;
- С. долгосрочные обязательства;
- Д. чистая прибыль;
- Е. нераспределенная прибыль.

Для вычисления показателя «среднегодовая стоимость оборотных активов» непосредственно могут использоваться:

- А. средняя сумма кредиторской задолженности;
- В. средняя стоимость основного капитала;
- С. средняя стоимость товарно-материальных запасов.

Для вычисления показателя «оборачиваемость активов» непосредственно могут использоваться:

- А. чистая прибыль;
- В. прибыль до выплаты процентов и налогов;
- С. нераспределенная прибыль;
- Д. объем продаж;
- Е. совокупные производственно-сбытовые издержки.

Для вычисления показателя «оборачиваемость дебиторской задолженности» непосредственно могут использоваться:

- А. чистая прибыль;
- В. прибыль до выплаты процентов и налогов;

- C. нераспределенная прибыль;
- D. выручка.

Для вычисления показателя «период погашения дебиторской задолженности» непосредственно могут использоваться:

- A. средняя сумма кредиторской задолженности;
- B. прибыль от продаж;
- C. совокупные производственно-сбытовые издержки;
- D. коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- E. количество дебиторов.

Для вычисления показателя «оборачиваемость запасов» непосредственно могут использоваться:

- A. чистая прибыль;
- B. прибыль до выплаты процентов и налогов;
- C. нераспределенная прибыль;
- D. совокупные производственно-сбытовые издержки;
- E. количество произведенной продукции.

Для вычисления показателя «период оборота товарных запасов» непосредственно могут использоваться:

- A. прибыль от продаж;
- B. совокупные производственно-сбытовые издержки;
- C. количество запасов товарно-материальных ценностей;
- D. коэффициент оборачиваемости запасов;
- E. средняя сумма активов.

Для вычисления показателя «оборачиваемость кредиторской задолженности» непосредственно могут использоваться:

- A. чистая прибыль;
- B. средняя сумма кредиторской задолженности;
- C. нераспределенная прибыль;
- D. совокупные производственно-сбытовые издержки

Для вычисления показателя «период погашения кредиторской задолженности» непосредственно могут использоваться:

А. коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности;

В. средняя сумма дебиторской задолженности;

С. количество кредиторов;

Д. прибыль от продаж;

Е. совокупные производственно-сбытовые издержки.

Для вычисления показателя «длительность производственного цикла» непосредственно могут использоваться:

А. период оборота товарных запасов;

В. оборачиваемость кредиторской задолженности;

С. оборачиваемость запасов;

Д. оборачиваемость готовой продукции;

Е. оборачиваемость активов.

Для вычисления показателя «удельный вес заемных средств в активах» непосредственно могут использоваться:

А. общая сумма обязательств;

В. нераспределенная прибыль;

С. общая сумма собственного капитала;

Д. чистая прибыль;

Е. общая сумма дебиторской задолженности.

Горизонтальный финансовый анализ базируется на:

А. изучении динамики отдельных финансовых показателей во времени;

В. расчете соотношения различных абсолютных показателей финансовой деятельности предприятия;

С. структурном изложении отдельных показателей финансовой отчетности;

К коэффициентам оценки финансовой устойчивости предприятия относится:

А. коэффициент автономии;

В. коэффициент абсолютной платежеспособности;

С. период оборачиваемости активов;

Чистая прибыль - это прибыль:

А. после начисления дивидендов по привилегированным акциям;

В. очищенная от текущих обязательств перед лендерами и кредиторами;

С. после уплаты налога на прибыль;

Д. доступная к распределению среди собственников.

Вертикальный анализ - это:

А. анализ структуры отчетной формы;

В. анализ динамики показателей отчетной формы;

С. трансформация баланса от двусторонней таблицы к вертикальному последовательному расположению статей актива и пассива;

Д. факторный анализ системообразующих элементов отчетной формы.

Трендовый (горизонтальный) анализ - это:

А. выявление взаимосвязей между показателями отчетных форм;

В. анализ структуры отчетной формы;

С. факторный анализ системообразующих элементов отчетной формы;

Д. анализ динамики показателей отчетной формы.

Чистая рентабельность реализованной продукции рассчитывается соотношением:

А. чистой прибыли и выручки от продаж;

В. чистой прибыли и себестоимости реализованной продукции;

С. чистой прибыли и стоимости чистых активов фирмы;

Д. чистой выручки от продаж и стоимости чистых активов фирмы.

Чистая рентабельность реализованной продукции показывает, сколько ден. ед.:

А. чистой выручки от продаж приходится на 1 ед. стоимости чистых активов фирмы;

В. чистой прибыли приходится на 1 ед. себестоимости реализованной продукции;

С. чистой прибыли приходится на 1 ед. стоимости чистых активов фирмы;

Д. чистой прибыли приходится на 1 ед. выручки от продаж.

Операционный леверидж - это:

А. темпы роста выручки от продаж;

В. темпы снижения прибыли от продаж;

С. отношение темпов изменения прибыли от продаж к темпам изменения выручки от продаж.

Операционный леверидж измеряется:

А. в процентах;

В. в долях;

С. в размах.

Операционный леверидж применяется для планирования:

А. прибыли от продаж;

В. чистой прибыли;

С. выручки от продаж.

Уровень ценового операционного левериджа - это отношение в базисном периоде:

А. прибыли от продаж к выручке от продаж;

В. суммарной величины прибыли от продаж и постоянных затрат к прибыли от продаж;

С. выручки от продаж к прибыли от продаж.

Уровень натурального операционного левериджа - это отношение в базисном периоде:

А. прибыли от продаж к выручке от продаж;

В. суммарной величины прибыли от продаж и постоянных затрат к прибыли от продаж;

С. выручки от продаж к прибыли от продаж.

Операционный лeverидж рассматривается как мера операционного риска:

- А. в случае роста выручки от продаж;
- В. в случае снижения выручки от продаж;
- С. операционный лeverидж не соотносится с понятием операционного риска.

Натуральный операционный лeverидж:

- А. выше ценового;
- В. ниже ценового;
- С. равен ценовому.

При снижении натурального объема продаж, чем выше натуральный операционный лeverидж, тем:

- А. больше снижается прибыль от продаж;
- В. меньше снижается прибыль от продаж.

Финансовый рычаг означает:

- А. увеличение доли собственного капитала;
- В. прирост рентабельности собственного капитала при использовании заемных источников;
- С. ускорение оборачиваемости текущих активов;
- Д. прирост денежных потоков.

Натуральный операционный лeverидж составляет 20 раз; в базисном периоде продажи прибыльны. Плановая выручка от продаж снижается на 6% только за счет натурального объема продаж. Плановая прибыль от продаж:

- А. снизится;
- В. будет иметь отрицательный знак;
- С. будет равна нулю.

Чем больше удельный вес постоянных затрат в общей величине издержек фирмы:

- А. тем ниже уровень силы операционного рычага;
- В. тем выше сила операционного рычага при определенном объеме производства;

- C. тем меньше риск при сокращении объемов производства;
- D. нет правильного ответа.

Эффект операционного рычага равен 3. Это означает, к примеру, следующее:

A. если фирма увеличит (уменьшит) объем продаж на 5%, то прогнозируемая прибыль возрастет (снижится) на 15%;

B. если фирма увеличит постоянные расходы на 5%, то выручка от продаж уменьшится на 15%;

C. если фирма увеличит переменные затраты на 5%, то прибыль возрастет на 15%.

Запас финансовой прочности показывает ...

A. степень превышения рентабельности компании над среднеотраслевой;

B. дополнительный, сверх точки безубыточности, объем продаж;

C. высокую степень ликвидности и платежеспособности компании.

Эффект операционного рычага позволяет определить:

A. как изменяется прибыль при изменении постоянных издержек фирмы;

B. как изменяется выручка от реализации при изменении переменных затрат фирмы;

C. как изменяется прибыль при изменении выручки от продаж;

D. соотношение постоянных и переменных затрат в общем объеме издержек фирмы.

При увеличении объема производства доля постоянных затрат на единицу продукцию:

A. увеличивается;

B. уменьшается;

C. не изменяется.

Точка безубыточности - это:

А. такой объем реализации, при котором выручка покрывает все издержки фирмы, связанные с производством и реализацией продукции;

В. такой объем реализации, при котором выручка покрывает переменные издержки фирмы;

С. показатель, характеризующий величину маржинальной прибыли в цене единицы продукции.

Утверждение: «Рост уровня финансового левериджа является благоприятной тенденцией»:

А. верно;

В. верно только при недостаточности резервного заемного потенциала;

С. ошибочно;

Д. верно, поскольку это приводит к росту ресурсного потенциала фирмы.

Чем выше эффект операционного левериджа:

А. тем большей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, наращивая объем реализации продукции;

В. тем большей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, сокращая объем реализации продукции;

С. тем меньшей силой воздействия на прирост прибыли будет обладать предприятие, сокращая объем реализации продукции.

Операционный (производственный) рычаг - это показатель:

А. характеризующий потенциальные возможности изменения прибыли за счет изменения структуры затрат и объема реализации;

В. определяющий сумму основного фонда;

С. позволяющий рассчитать размер амортизационных отчислений.

Характеризуется ли эффект операционного (производственного) рычага следующим?

А. любое изменение выручки от продаж (за счет изменения объема) приводит к еще более сильному изменению прибыли;

В. действие этого эффекта связано с непропорциональным влиянием постоянных и переменных затрат на результат финансово-экономической деятельности предприятия при изменении объема предоставления услуг.

Характеризуется ли коэффициент операционного (производственного) рычага:

А. соотношением постоянных и переменных издержек на предприятии;

В. чем выше значение коэффициента операционных издержек на предприятии, тем в большей степени оно способно ускорять темпы прироста операционной прибыли по отношению к темпам прироста объема реализации продукции/услуг.

Сила воздействия операционного (производственного) рычага показывает:

А. степень предпринимательского риска, т.е. риска потери прибыли, связанного с колебаниями объема продаж;

В. чем больше эффект операционного рычага, тем меньше предпринимательский риск.

Можно ли использовать модель безубыточности для определения цены товара/услуги?

А. да, можно;

В. нет, нельзя.

Для получения эффекта финансового рычага в виде приращения к рентабельности собственного капитала дифференциал должен быть:

А. положительным;

В. отрицательным;

С. равным 0.

Эффект финансового левириджа по американской концепции расчета может быть меньше 1. Верно ли это утверждение?

- А. как правило, да;
- В. как правило, нет.

Для вычисления показателя «экономическая рентабельность активов» непосредственно могут использоваться:

- А. чистая прибыль;
- В. прибыль до выплаты процентов и налогов;
- С. Нераспределенная прибыль
- Д. совокупные производственно-сбытовые издержки.

Коэффициент финансового левериджа рассчитывается:

- А. $КФЛ = СК \times ЗК$;
- В. $КФЛ = СК / ЗК$;
- С. $КФЛ = ЗК / СК$;

Для вычисления показателя «чистая рентабельность активов» непосредственно могут использоваться:

- А. чистая прибыль;
- В. прибыль до выплаты процентов и налогов;
- С. нераспределенная прибыль;
- Д. объем продаж;
- Е. совокупные производственно-сбытовые издержки.

В зависимости от изменения объемов производства (реализации) затраты подразделяются на:

- А. прямые и косвенные;
- В. основные и накладные;
- С. постоянные и переменные;
- Д. нормируемые и ненормируемые.

Чем больше удельный вес постоянных затрат в общей величине издержек фирмы:

- А. тем ниже уровень силы операционного рычага;
- В. тем выше сила операционного рычага при определенном объеме производства;
- С. тем меньше риск при сокращении объемов производства;

Финансовый риск- это:

- А. риск, связанный с финансовой зависимостью;
- В. риск, связанный с данным видом деятельности;
- С. риск, связанный с величиной постоянных издержек

Точка безубыточности - это:

А. равенство прибыли на акцию в разных вариантах финансирования;

В. количество изделий, при котором издержки производства равны доходу от их продажи;

С. количество изделий, при котором издержки производства превышают доходы от их продажи.

Величина эффекта финансового рычага отражает:

А. прирост стоимости имущества в результате использования заемных средств;

В. производственный риск предприятия;

С. приращение рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств, несмотря на платность последних.

Увеличение коэффициента соотношения заемных и собственных средств:

А. всегда приводит к уменьшению эффекта финансового рычага;

В. при эффективной политике привлечения фирмой кредитных ресурсов приводит к возрастанию эффекта финансового рычага;

С. приводит к снижению рентабельности собственного капитала фирмы.

Эффект финансового левериджа показывает:

А. увеличение доли собственного капитала;

В. прирост рентабельности собственного капитала при использовании заемных источников;

С. ускорение оборачиваемости текущих активов;

Д. прирост денежных потоков.

Коэффициент финансового рычага рассчитывается как отношение:

- А. собственного капитала к кредиторской задолженности;
- В. активов к собственному капиталу;
- С. заемного капитала к собственному.

Оборотные средства - это:

А. часть капитала предприятия, авансированная в его оборотные активы;

В. предметы и некоторые орудия труда, которые свою стоимость полностью переносят на стоимость готовой продукции в каждом производственном цикле;

С. расходы будущих периодов, фонды обращения.

В состав оборотных средств предприятия входят:

А. средства, авансированные в запасы материалов, в запасные части, топливо, готовую продукцию на складе;

В. средства, авансированные в оборотные производственные фонды и в фонды обращения;

С. средства, авансированные в незавершенное производство, готовую продукцию на складе, денежные средства и средства в расчетах;

Д. средства, авансированные в незавершенное производство, расходы будущих периодов, фонды обращения.

Оборотные производственные фонды включают в себя:

А. предметы труда в виде производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов, а также готовую продукцию на складе;

В. предметы труда в виде производственных запасов, незавершенного производства и расходов будущих периодов и некоторые орудия труда (запчасти для текущего ремонта, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы), обслуживающие сферу производства и обеспечивающие нормальный производственный процесс;

С. предметы труда в виде производственных запасов, незавершенного производства, расходов будущих периодов, а также дополнительные средства в виде готовой продукции на складе, продукции отгруженной, но не оплаченной, денежных средств и средств в расчетах.

К нормируемым оборотным средствам относятся:

А. средства в оборотных производственных фондах и готовой продукции на складе;

В. средства в оборотных производственных фондах и фондах обращения;

С. средства в оборотных производственных фондах, готовой продукции на складе и денежных средствах фирмы;

Д. запасы и денежные средства фирмы.

Собственные оборотные средства (чистый оборотный капитал) предприятия рассчитываются как:

А. собственный капитал предприятия минус внеоборотные;

В. итог II раздела актива баланса фирмы «Оборотные активы»;

С. собственный капитал фирмы минус заемный капитал.

Норматив оборотных средств - это:

А. относительная величина, соответствующая минимальному экономически обоснованному размеру запасов товарно-материальных ценностей, устанавливаемая в днях;

В. минимально необходимая сумма оборотных средств в денежном выражении, авансируемая в соответствующие оборотные активы, обеспечивающая бесперебойную предпринимательскую деятельность фирмы;

С. максимально необходимая сумма оборотных средств в денежном выражении, авансируемая в соответствующие оборотные активы и обеспечивающая бесперебойную предпринимательскую деятельность фирмы.

Какой из перечисленных источников покрытия оборотных активов относится к собственным?

- A. чистый оборотный капитал;
- B. фонды потребления;
- C. расчеты по дивидендам;
- D. задолженность по оплате труда перед персоналом организации.

Абсолютное высвобождение оборотных средств имеет место тогда, когда:

A. сохраняется или увеличивается объем продаж за анализируемый период при уменьшении остатков оборотных средств в сравнении с нормативом или их величиной за базовый период (при прочих равных условиях);

B. увеличивается объем реализации за анализируемый период при одновременном ускорении оборачиваемости оборотных средств (при прочих равных условиях);

C. сохраняется или увеличивается объем реализации при пропорциональном увеличении оборотных средств в сравнении с нормативом или их величиной за базовый период (при прочих равных условиях).

Чем меньше величина финансово-эксплуатационной потребности фирмы, тем:

A. больше фирме требуется собственных источников для обеспечения бесперебойной предпринимательской деятельности (при прочих равных условиях);

B. меньше фирме требуется собственных источников для обеспечения бесперебойной предпринимательской деятельности (при прочих равных условиях);

C. меньше производственные запасы фирмы в сравнении с их потребностью для производственной программы;

D. убыточнее реализация фирмы.

Чем короче период обращения оборотных активов фирмы, тем при прочих равных условиях ей требуется:

- А. меньше оборотных средств;
- В. больше оборотных средств;
- С. больше денежных средств.

Модель оптимизации размера заказа и ее механизм основаны на минимизации:

- А. объемов закупки (партии запасов);
- В. операционных затрат по закупке партии на фирме;
- С. совокупных операционных затрат по закупке и хранению заказа (партии запасов) на фирме;
- Д. затрат по хранению запасов на фирме.

Производственный цикл:

А. начинается с момента поступления материалов на склад фирмы и заканчивается в момент получения денег покупателями за отгруженную продукцию;

В. начинается с момента оплаты поставщикам материалов, поступающих на склад фирмы, и заканчивается в момент получения денег за отгруженную продукцию;

С. начинается с момента поступления материалов на склад фирмы и заканчивается в момент отгрузки покупателю продукции, которая изготовлена из данных материалов.

Пути сокращения длительности финансового цикла связаны с:

А. увеличением длительности производственного цикла, уменьшением периода оборота дебиторской задолженности и увеличением периода оборота кредиторской задолженности;

В. сокращением длительности производственного цикла, уменьшением периода оборота дебиторской задолженности и увеличением периода оборота кредиторской задолженности;

С. сокращением длительности производственного цикла, увеличением периода оборота дебиторской задолженности и уменьшением периода оборота кредиторской задолженности.

Рост остатков дебиторской задолженности фирмы означает:

А. увеличение объемов реализации и дополнительные финансовые издержки фирмы;

В. увеличение остатков денежных средств фирмы;

С. уменьшение остатков кредиторской задолженности фирмы;

Д. снижение показателя рентабельности продаж.

Более быстрая оборачиваемость дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской задолженностью создает условия для:

А. повышения платежеспособности фирмы;

В. повышения рентабельности фирмы;

С. повышения конкурентоспособности фирмы;

Д. уменьшения потребности фирмы в собственных оборотных средствах.

Дебиторская задолженность...составляющей оборотных средств:

А. является;

В. не является;

С. частично является.

Резервы по сомнительным долгам создаются по:

А. всей совокупности долгов;

В. группам долгов, возникших в один и тот же период;

С. каждому долгу в отдельности.

Текущий складской запас при нормировании оборотных средств - это:

А. время, необходимое для случаев нарушения в условиях и сроках поставки сырья и материалов, поступления

некомплектных партий, нарушения количества поставляемых материалов;

В. время нахождения производственных запасов на складе организации (предприятия) между двумя очередными поставками;

С. время, необходимое для подготовки материалов к производству, включая время на анализ и лабораторные испытания;

Д. нет правильного ответа.

Одной из основных составляющих оборотных средств являются:

А. производственные запасы предприятия;

В. текущие активы;

С. основные фонды.

Оборотные фонды:

А. участвуют в создании новой стоимости;

В. не участвуют в создании новой стоимости.

Одной из основных составляющих оборотных средств являются:

А. производственные запасы предприятия;

В. нематериальные активы;

С. основные фонды.

Наиболее ликвидной частью оборотного капитала предприятия является:

А. производственные запасы;

В. запасы готовой продукции;

С. денежные средства.

Собственные оборотные средства - это:

А. часть собственного капитала предприятия, которая формально считается источником покрытия оборотных (текущих) активов предприятия;

В. оборотные активы, принадлежащие предприятию на праве собственности, оборотные активы, оплаченные предприятием;

С. оборотные активы, оплаченные предприятием и включенные в систему двойной записи.

Собственный оборотный капитал - это:

А. стоимость текущих активов компании;

В. часть собственного капитала, являющаяся источником покрытия долгосрочных активов;

С. часть собственного капитала, являющаяся источником покрытия текущих активов;

Д. разница между текущими активами и собственным капиталом.

Оборотные средства предприятия, участвуя в процессе производства и реализации продукции...

А. совершают непрерывный кругооборот;

В. не совершают кругообороты.

Оборотные средства предприятия относятся к...

А. основным производственным фондам;

В. долгосрочным обязательствам;

С. мобильным активам предприятия.

Структура оборотных средств представляет собой:

А. совокупность элементов, образующих оборотные производственные фонды и фонды обращения;

В. соотношение отдельных элементов оборотных производственных фондов и фондов обращения;

С. совокупность предметов труда и орудий труда.

Эффективность использования оборотных средств характеризуется:

А. выручкой от продаж;

В. их оборачиваемостью;

С. средним остатком оборотных средств.

Нормируемые оборотные средства - это:

А. собственные оборотные средства, рассчитанные по экономически обоснованным нормативам;

В. имущество, находящееся на балансе предприятия;

С. средства труда, которые многократно используются в хозяйственном процессе.

Норма оборотных средств - это:

А. относительная величина, соответствующая минимальному экономически обоснованному объему запасов товарно-материальных ценностей;

В. сумма вкладов учредителей предприятия и заемных средств;

С. стоимость основных фондов, которая частями, по мере их износа, переносится на стоимость создаваемой продукции.

Дебиторская задолженность - это:

А. задолженность компании перед банком;

В. краткосрочная задолженность компании перед поставщиком;

С. краткосрочная задолженность покупателей и заказчиков перед компанией.

Дебиторская задолженность представляет собой:

А. Финансовый метод;

В. Финансовый инструмент;

С. Финансовый механизм.

Расходы и риски, связанные с излишком оборотных средств:

А. задержки в снабжении сырьем и материалами;

В. отказ дебиторов от оплаты или их банкротство;

С. снижение объемов продаж и потерянный сбыт;

Д. физическое и моральное устаревание и порча запасов.

КЕЙСЫ И ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Принципы и виды финансового планирования

Задание. Для каждого из приведенных понятий подберите соответствующее определение:

Термин	Описание
1. Принцип объективной необходимости финансового планирования	а) Означает необходимость использования научно-обоснованных методов расчета показателей, а также применения научно обоснованных нормативов и норм
2. Принцип научности финансового планирования	б) Требуется наиболее рационального использования капитала и всех финансовых ресурсов
3. Принцип комплексности в финансовом планировании	в) Означает, что прогнозирование необходимо на всех уровнях финансовой деятельности, как важнейший инструмент и способ определения финансовых возможностей
4. Принцип оптимальности в планировании финансов	г) Предполагает системный характер процесса планирования
5. Виды финансового планирования по содержанию решений	д) Предполагает, что показатели финансового плана должны быть увязаны между собой. Изменение одного финансового показателя влечет за собой изменение других показателей и всей системы в целом
6. Принцип единства финансового планирования	е) Стратегическое, тактическое, оперативное планирование
7. Виды финансового планирования по объекту планирования	ж) Корпоративное, на уровне бизнес-единиц, на уровне функциональных подразделений
8. Виды финансового планирования по очередности разработки планов	з) Планирование показателей (финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рыночных); планирование средств – предполагает определение средств достижения целей предприятия; планирование действий -

	предполагает разработку отдельных мероприятий
9. Виды финансового планирования по уровню управления	и) Одновременное - параметры всех планов определяются одновременно; последовательное - по завершении разработки одного плана разрабатывается другой; скользящее - по истечении определенного срока план продлевается на следующий запланированный
10. Виды финансового планирования по степени обязательности плановых заданий	к) Планирование производства; планирование продаж; финансовое планирование; планирование персонала; планирование материально-технического снабжения; планирование НИОКР
11. Виды планирования финансов по функциональным сферам деятельности предприятия	л) Общее - охватывает все аспекты решаемой проблемы; частичное - охватывает лишь определенные области и параметры решаемой проблемы
12. Виды планирования финансов по степени охвата решаемой проблемы	м) Директивное - имеет обязательный характер для объектов планирования; индикативное - носит рекомендательный характер

Кейс. Составить следующие бюджеты предприятия для второго квартала (оканчивается 30 июня):

- бюджет продажи с графиком получения денег;
- бюджет производства;
- бюджет приобретения материалов (с графиком выплаты денег);
- бюджет затрат прямого труда;
- бюджет затрат на продажу и администрацию;
- бюджет денежных средств.

Исходные данные:

	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Прогноз продаж в штуках	20	50	30	25	15
Цена продажи	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00	\$ 10.00

Ожидаемые денежные поступления:

Месяц продаж	Следующий месяц	Потери
70%	25%	5%

Дебиторская задолженность за март - \$36,000.

Остаток товара на 31 марта - 4000 штук.

Планируемый остаток товара - 20% от продаж следующего месяца.

Количество материала на единицу продукции - 5 кг.

Планируемый конечный остаток сырья - 10% от потребности следующего месяца.

Начальный запас материала - 13,000 кг.

Стоимость материала (за кг) - \$ 0.40.

Счета к оплате на 31 марта - \$12,000.

Выплачиваемые деньги за товар 50% в месяц продажи 50% в следующий месяц.

Производство одной единицы товара - 0.05 часа.

Количество гарантированных часов в неделю - 40.

Стоимость одного часа работы - \$10.

Количество гарантированных рабочих часов в месяц - 1,500.

Стоимость одного сверхурочного часа - \$10.

Производственные накладные расходы на единицу товара - \$1.

Постоянные накладные расходы в месяц - \$50,000, включая амортизацию производственного оборудования - \$20,000.

Переменные административные и коммерческие расходы на единицу продукции \$0.50.

Постоянные административные и коммерческие издержки в месяц \$70,000.

Амортизация, включенная в постоянные расходы \$10,000.

Местный коммерческий банк предоставляет кредит на условиях не более \$75,000 в квартал.

Проценты за кредит выплачиваются в момент возвращения основной части долга.

Ставка процента за кредит 16.00% за год.

В апреле компания должна выплатить дивиденды \$49,000.

Компания планирует закупку оборудования со следующим графиком денежных выплат:

май - \$143,700.

июнь - \$ 48,300.

На 1 апреля баланс денежных средств составил \$40,000.

Компания должна поддерживать баланс денежных средств не ниже \$30,000.

Кейс. Компания производит музыкальные инструменты, в том числе органы. Модель органа очень перспективна и имеет большой потенциальный рынок. Ниже приведена смета затрат по данной модели на 2023 г.

Переменные затраты на 1 единицу:

1. Прямые материальные затраты \$2,300.

2. Прямые трудовые затраты \$800.

3. Общепроизводственные расходы \$500.

Суммарные постоянные затраты:

1. Общепроизводственные расходы \$195,000.

2. Затраты на рекламу \$55,000.

3. Административные расходы \$68,000.

Цена продажи - \$9,500.

Требуется найти:

1. Критическую точку за период t , используя коэффициент выручки.

2. Компания продала 80 органов за период t . Какова операционная прибыль компании?

3. Рассчитать прибыль, если объём продаж упадёт на 10%, а цена продажи увеличится на \$500.

4. Рассчитать коэффициент выручки, если затраты на рекламу увеличатся на 10% в периоде $t+1$. Цена останется неизменной.

5. Если переменные затраты на 1 единицу уменьшатся на 20%, а прибыль прогнозируется \$100,000, какова стоимостная оценка реализации?

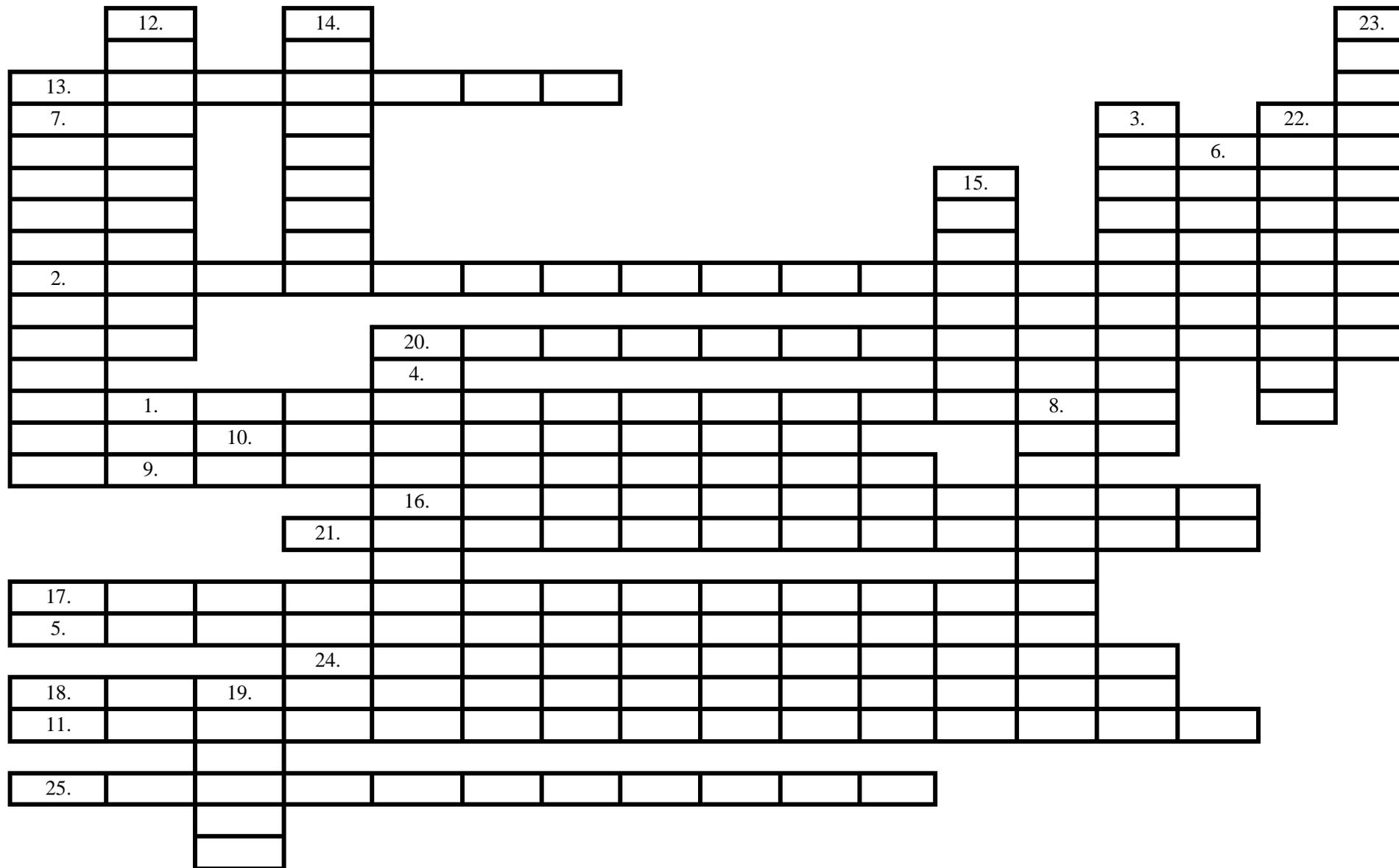
Кейс. Первоначальная стоимость упаковочной линии - 15 тыс. у.е., нормативный срок полезного использования - 12 лет. Рассчитать суммы годовых амортизационных отчислений, нормы амортизации, сумму начисленного износа и остаточную стоимость оборудования по истечении четырёх лет тремя возможными способами. Определить, какая часть стоимости ОФ (в %) была списана на стоимость реализованной продукции за четыре года по каждому из рассмотренных вариантов.

Кейс. Годовая норма амортизации оборудования составила 12,5%, годовая сумма амортизационных отчислений - 29,6 тыс. у.е. Определить первоначальную стоимость оборудования и нормативный срок полезного действия, а также сумму начисленного износа и остаточную стоимость оборудования по истечении трёх лет.

Кейс. Первоначальная стоимость торгового оборудования составляет 300 тыс. у.е. За шесть лет было начислено амортизации прямолинейным способом 225 тыс. у.е. Пришедшее в результате аварии в негодность оборудование было реализовано по цене металлолома за 15 тыс. у.е.

Определить оставшуюся недоамортизированной стоимость оборудования и связанную с ней стоимость потерь предприятия в связи с досрочной ликвидацией оборудования. Рассчитать годовую норму амортизации и нормативный срок службы оборудования.

Задание. Решите сканворд.



По горизонтали:

1. Принцип в планировании финансов, требующий наиболее рационального использования капитала и всех финансовых ресурсов.

2. Вид планирования, ориентированного на долгосрочную перспективу и предполагает разработку общей политики и общей стратегии предприятия.

5. Система экономических отношений по формированию целевых фондов денежных средств и их использование на возмещение ущерба при различных непредвиденных и неблагоприятных явлениях.

9. Совокупность приемов и методов целенаправленного воздействия на объект для достижения определённого результата.

10. Один из элементов финансового планирования, позволяющий сопоставить фактические результаты с плановыми, выявить резервы для увеличения финансовых ресурсов.

11. Специальное научное исследование, которое основывается на поиске перспектив развития явлений или процессов.

13. Наиболее глубокий и всеобъемлющий метод финансового контроля.

16. Метод финансового планирования, который заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках.

17. Метод финансового планирования, который позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и их определяющими факторами.

18. Процесс разработки бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования.

20. Группировка показателей, которая дает представление о социально-экономическом, ведомственном и территориальном разрезе формирования доходов и направлении средств, их составе и структуре.

21. Состояние финансовой системы, которое проявляется в способности приспосабливаться к изменяющимся условиям функционирования без значительных колебаний основных параметров системы.

25. Принцип финансового планирования, который выражается в том, что нельзя планировать эффективную деятельность одного подразделения предприятия вне связи с другими.

По вертикали:

3. Процесс постановки целей или задач, с оптимальным распределением ресурсов, которые потребуются для их достижения.

4. Совокупность денежных отношений, возникающих в процессе распределения и перераспределения стоимости валового общественного продукта и части национального дохода.

6. Звено государственной финансовой системы, через которое осуществляется финансирование важнейших направлений государственной политики.

7. Финансовое планирование, которое носит рекомендательный характер.

8. Инструмент финансовой поддержки регионов и населения.

12. Принцип финансового контроля, который выражается в полном учете движения всех ресурсов и финансовых потоков, создающих представление о наличии сплошного контроля финансов.

14. Принцип финансового планирования, в соответствии с которым предполагается, что планирование должно иметь системный характер.

15. Принцип финансового планирования, который означает, что каждый специалист фирмы становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой функции.

19. Совокупность экономических отношений по поводу формирования фондов денежных средств.

22. Такой способ управления государством, который предполагает органичное сочетание экономических, финансовых и других интересов всего государства с интересами отдельных его частей, обеспечение единства и целостности страны при соблюдении самостоятельности территорий в решении вопросов, включённых в их компетенцию.

23. Постепенный перенос стоимости основных средств производства на себестоимость продукции (по мере их материального износа или морального устаревания).

24. Свойство, отражающее способность компании погашать текущие обязательства за счёт тех или иных активов.

ГЛОССАРИЙ

А

АККРЕДИТИВ - обязательство банка, предоставляемое по просьбе клиента, заплатить третьему лицу при предоставлении получателем платежа в банк, исполняющий аккредитив, документов, предусмотренных условиями аккредитива.

АКЦЕПТ - ответ лица, которому адресована оферта, о ее принятии.

АКЦИЯ - эмиссионная ценная бумага, закрепляющая права ее владельца (акционера) на получение части прибыли акционерного общества в виде дивидендов, на участие в управлении акционерным обществом и на часть имущества, остающегося после его ликвидации. Акции делятся на два вида:

Обыкновенная акция - долевая ценная бумага, субординированная по отношению ко всем прочим видам долевых инструментов.

Привилегированная акция - долевая ценная бумага, ограничивающая права владельца на участие в управлении акционерным обществом и взамен предоставляющая ряд льгот по сравнению с обыкновенными акциями, например, право на получение фиксированного дивиденда вне зависимости от прибыли акционерного общества.

АНДЕРРАЙТИНГ - один из методов размещения инвестиционных ценных бумаг, в ходе которого инвестиционная компания выкупает весь выпуск ценных бумаг у эмитента и перепродает их другими инвесторам.

АННУИТЕТ - способ погашения кредита, при котором размер ежемесячного платежа остается постоянным в течение всего периода кредитования.

Б

БИЗНЕС-ПЛАН - это документ, представляющий собой результат комплексного исследования основных сторон

деятельности предприятия и позволяет руководству определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса.

БЮДЖЕТ - это финансовый документ установленного формата, с помощью которого осуществляют планирование и учет результатов хозяйственной деятельности предприятия.

БЮДЖЕТ (смета) - Budget - Документ, содержащий количественные показатели для определенного периода времени. Может включать запланированные доходы, расходы, активы, обязательства и денежные потоки. Бюджет устанавливает для организации ориентиры, помогает координировать все виды деятельности и облегчает контроль. Для целей планирования используется жесткий обобщающий бюджет (master budget), а контроль обычно осуществляется путем сравнения фактических затрат с данными гибкого бюджета (flexible budget).

БЮДЖЕТ ГИБКИЙ- (Flexible budget) - бюджет, который предполагает корректировку в соответствии с изменениями объемов производства, поскольку в его основе лежит признание различного характера поведения затрат.

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ (БДДС) - это план движения средств на текущем счете и в кассе предприятия и его структурных подразделений, отражающий все прогнозируемые поступления и расходования денежных средств в результате их деятельности.

БЮДЖЕТ ЗАКУПОК - бюджет второго уровня, входящий в состав операционного бюджета и является планом закупок материальных оборотных средств (сырья, материалов и комплектующих) и изменения складских запасов материальных оборотных средств предприятия за бюджетный период. В литературе встречаются также определение «бюджет поставки», «бюджет заготовления».

БЮДЖЕТ ЗАПАСОВ (ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ) - бюджет второго уровня, входящий в состав операционного бюджета и

является планом изменения стоимостного и физического объема и структуры запасов готовой продукции предприятия за бюджетный период.

БЮДЖЕТ ОБЩЕПРОИЗВОДСТВЕННЫХ РАСХОДОВ - бюджет четвертого уровня, входит в состав бюджета производственных затрат и является планом всех косвенных производственных затрат предприятия за бюджетный период.

БЮДЖЕТ ОПЕРАТИВНЫЙ - Operating budget - бюджет (смета) доходов и расходов, ожидаемых в предстоящем учетном периоде.

БЮДЖЕТ ПОСТОЯННЫХ РАСХОДОВ - бюджет второго уровня, входящий в состав операционного бюджета и является планом постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

БЮДЖЕТ ПРЕДПРИЯТИЯ - это финансовый план, составленный на следующий период, или факт отчетного периода в натуральном и денежном выражении, что определяет потребность предприятия в ресурсах, необходимых для получения запланированных доходов, или характеризует фактическое потребление ресурсов, соответственно реально полученных доходов. Разработка различных видов бюджетов, обусловленная различиями деятельности различных показателей.

БЮДЖЕТ ПРОДАЖ - бюджет второго уровня, входящий в состав операционного бюджета и является планом доходов от продаж (выручки), физического объема и структуры продаж, себестоимости продаж (реализации) и сбытовых (прямых коммерческих) расходов предприятия на бюджетный период.

БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВА - бюджет второго уровня, входящий в состав операционного бюджета и является планом физического объема и структуры выпуска (производственной программы) и производственных затрат и себестоимости выпуска предприятия на бюджетный период.

БЮДЖЕТ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ЗАТРАТ - бюджет третьего уровня, входит в состав бюджета производства и является планом величины и структуры производственных затрат на бюджетный период.

БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ ЗАТРАТ ТРУДА - бюджет четвертого уровня, входит в состав бюджета производственных затрат и является планом прямых производственных расходов части прямых расходов по оплате труда за бюджетный период.

БЮДЖЕТ ПРЯМЫХ МАТЕРИАЛЬНЫХ ЗАТРАТ - бюджет четвертого уровня, входит в состав бюджета производственных затрат и является планом прямых производственных затрат в части расходования материальных и финансовых оборотных ресурсов (сырье, материалы, комплектующие, субподряд сторонних организаций) за бюджетный период.

БЮДЖЕТ РАЗВИТИЯ - один из вариантов составления долгосрочного бюджета, в котором инвестиционный бюджет имеет не только расходную, но и доходную часть, определяемую как доход от инвестиционных вложений за инвестиционный цикл (срок полезного использования инвестиций).

БЮДЖЕТ СБЫТОВЫХ (ПРЯМЫХ КОММЕРЧЕСКИХ) РАСХОДОВ - бюджет третьего уровня, входит в состав бюджета продаж и является планом прямых коммерческих расходов в разрезе сбыта отдельных видов продукции за бюджетный период.

БЮДЖЕТ СКОЛЬЗЯЩИЙ (НЕПРЕРЫВНЫЙ) - Rolling/continuous budget - бюджет, постоянно обновляемый путем добавления следующего учетного периода (месяца или квартала) по истечении предшествующего. Его использование наиболее целесообразно в случае, когда будущие затраты и (или) операции не могут быть точно спрогнозированы.

БЮДЖЕТНАЯ СТРУКТУРА - это система функциональных бюджетов предприятия, в соответствии с которой происходят

последовательное планирование и учет результатов его хозяйственной деятельности.

БЮДЖЕТНЫЙ ПЕРИОД - время совершения процесса исполнения бюджета.

В

ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ - показатель, включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Рассчитывается как сумма операционной прибыли и финансового результата от прочей реализации (в основном, от реализации активов предприятия - основных средств, запасов материальных оборотных средств и др.).

ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ КОНТРОЛЯ - контроль за исполнением бюджетов всех центров финансовой ответственности (включая контроль составляющих их бюджетов по статьям расходов), осуществляет финансово-экономическая служба коммерческого предприятия и его бухгалтерия.

ВНЕРЕАЛИЗАЦИОННЫЕ РАСХОДЫ - текущие расходы предприятия, не связанные с ведением хозяйственной деятельности и в себестоимость, не включаемые в управленческом учете, выпуска и реализации. К внереализационным расходам включаются отчисления прибыли (дивиденды) акционерам, безвозмездное финансирование других предприятий и организаций, начисления премиального фонда предприятия по итогам бюджетного периода, содержание социальной сферы. В литературе также встречается определение «трансферты из чистой прибыли».

ВЫРУЧКА - показатель (в разрезе видов продукции), включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Вычисляется как стоимостной объем реализации продукции предприятия за отчетный период. Различают показатели

собственно «выручки» (или «брутто-выручка») и «нетто выручка» (за исключением косвенных налогов, в первую очередь, налоги на добавленную стоимость).

Г

ГЛАВНЫЙ РАСПОРЯДИТЕЛЬ БЮДЖЕТНЫХ СРЕДСТВ - орган исполнительной власти, первый прямой получатель бюджетных средств, имеющий право распределять средства между распорядителями и получателями бюджетных средств.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ФИНАНСЫ - инструмент мобилизации средств всех секторов экономики для проведения государственной внутренней и внешней политики.

Д

ДЕПОЗИТ - денежные средства, размещенные в специализированной организации с целью получения процентного дохода.

ДЕПОЗИТАРИЙ - профессиональный участник рынка ценных бумаг, оказывающий услуги по хранению сертификатов ценных бумаг и (или) учету и переходу прав на ценные бумаги.

ДЕРИВАТИВ - то же, что и производный финансовый инструмент.

ДЕФИЦИТ ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА - превышение расходов и чистого кредитования над суммой доходов и полученных официальных трансфертов, определяемых в соответствии с установленными принципами формирования государственных финансов и классификации доходов и расходов.

ДИВИДЕНДЫ - часть прибыли акционерного общества, распределяемая между его участниками в соответствии с количеством и видом принадлежащих им обыкновенных и привилегированных акций.

ДИЛЕР - профессиональный участник рынка ценных бумаг, осуществляющий совершение сделок купли-продажи ценных бумаг от своего имени и за свой счет путем публичного

объявления цен покупки и/или продажи определенных ценных бумаг с обязательством покупки и/или продажи этих ценных бумаг по объявленным ценам.

ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК - приведенная (текущая) стоимость денежных потоков, которые ожидается получить в будущем.

Е

ЕВРООБЛИГАЦИИ (EUROBONDS) - долговые ценные бумаги, купонные облигации, размещенные на международном финансовом рынке.

З

ЗАЕМ - соглашение, согласно которому одна сторона (заимодавец) передает в собственность или управление другой стороне (заемщику) деньги или товары, а заемщик обязуется возвратить равную сумму денег или равное количество вещей того же рода и качества.

ЗАЛОГ - имущество, которое выступает обеспечением по договору займа и гарантирует исполнение заемщиком своих обязательств перед заимодавцем.

И

ИНВЕСТОРЫ - частные лица, организации, фонды, размещающие капитал с целью последующего получения прибыли. С экономической точки зрения инвесторы подразделяются на два типа:

Стратегические инвесторы приобретают активы на длительный срок и при наличии контроля могут участвовать в управлении предприятием.

Портфельные инвесторы осуществляют спекулятивные операции на фондовом рынке с целью извлечения прибыли за счет разницы между ценой покупки и продажи ценных бумаг.

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ - это финансовый документ, предусматривающий планирования и управления

долгосрочными капитальными инвестициями предприятия. Это бюджет первого уровня, входит в состав сводного бюджета предприятия и представляет собой план капитальных затрат и долгосрочных финансовых вложений предприятия на бюджетный период.

ИНДИКАТИВНЫЙ БЮДЖЕТ - один из вариантов составления долгосрочного бюджета, при котором бюджетные показатели не являются обязательными для центров ответственности (подразделений) и выполняют функции долгосрочных ориентиров развития бизнеса при выполнении подразделениями бюджетного задания на текущий (краткосрочный) бюджетный период.

К

КАПИТАЛЬНЫЕ РАСХОДЫ - платежи с целью оплаты приобретенных капитальных активов, земли, нематериальных активов, стратегических и чрезвычайных запасов товаров либо безвозмездные платежи (капитальные трансферты), передаваемые их получателям с целью приобретения ими подобных активов, компенсации убытков, понесенных в связи с разрушением или порчей основных фондов, либо для увеличения финансового капитала получателя таких трансфертов.

КАССОВЫЙ МЕТОД - датой получения дохода считают день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу.

КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ - расходы предприятия, связанные с продвижением и сбытом продукции предприятия на рынке. Коммерческие расходы предприятия состоят из общих коммерческих и сбытовых (прямых коммерческих) расходов.

КОНТРОЛЬ - это процесс отслеживания фактического выполнения планов или определение того, насколько действия соответствуют плану, то есть сопоставление фактических данных объектов финансового планирования с плановыми на предмет выявления отклонений.

КОНТРОЛЬНО-СЧЕТНЫЕ ОРГАНЫ - органы, осуществляющие контроль за исполнением соответствующих бюджетов и внебюджетных фондов, проводят внешний аудит отчетов об исполнении бюджетов и внебюджетных фондов (Счетная Палата, контрольно-счетные палаты).

КОСВЕННЫЕ НАЛОГИ - налоги, взимаемые через цену товара.

КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ - статьи переменных затрат предприятия, при используемой на предприятии системе учета не могут быть непосредственно списаны на себестоимость выпуска и реализации отдельных видов продукции. Для распределения косвенных расходов по видам продукции используются специальные методы. В зависимости от стадий финансового цикла косвенные затраты подразделяются на общепроизводственные и коммерческие (часть прямых коммерческих расходов).

КРЕДИТ - денежный заем, предоставленный банком заемщику под определенные проценты за пользование деньгами.

КРЕДИТНАЯ ЛИНИЯ - юридически оформленное обязательство банка выдавать клиенту кредит в определенном объеме в течение оговоренного времени.

КРЕДИТНО-ДЕНЕЖНАЯ ПОЛИТИКА - политика, основанная на регулировании количества денег в обращении в целях воздействия на рост ВВП, уровень цен, сглаживание изменений экономической конъюнктуры посредством кредитной эмиссии, ставки рефинансирования, операций на открытом рынке ценных бумаг, резервных требований центрального банка и др.

КРЕДИТНЫЙ РИСК - риск того, что у одной из сторон по финансовому инструменту возникнет финансовый убыток вследствие неисполнения обязанностей другой стороной.

Л

ЛИКВИДНОСТЬ - способность активов быть быстро проданными с минимальными денежными потерями, связанными со скоростью реализации. Активы предприятия в порядке убывания ликвидности: денежные средства; краткосрочные финансовые вложения; текущая дебиторская задолженность; запасы; основные средства.

М

МАРЖА - разница между ценой и себестоимостью (аналог понятия прибыль). Может быть выражена как в денежных единицах, так и в процентах, как отношение разницы между ценой и себестоимостью к цене (в отличие от торговой наценки, которая вычисляется как та же самая разница по отношению к себестоимости).

МАРЖИНАЛЬНЫЙ ДОХОД - показатель (в разрезе видов продукции), включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Исчисляется как разница между выручкой от реализации предприятия и себестоимостью реализации в части переменных затрат на бюджетный период. Категория «маржинального дохода» используется при проведении анализа «затраты-объект-прибыль» при составлении бюджета продаж. В литературе также встречаются определения «контрибуционных маржа», «маржинальная прибыль».

МЕТОД НАЧИСЛЕНИЙ - датой получения дохода признают день отгрузки (передачи) товаров, работ, услуг, имущественных прав.

Н

НАКЛАДНЫЕ РАСХОДЫ (от англ. overhead costs) - термин бухгалтерского учета, включая все виды текущих затрат предприятия, не относящихся к прямым затратам. Накладные

расходы включают в себя косвенные переменные расходы и постоянные (периодические) расходы.

НАЛОГ - обязательный, индивидуально-безвозмездный платеж, взимаемый с организаций и физических лиц в форме отчуждения принадлежащих им на праве собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления денежными средствами, в целях финансового обеспечения деятельности государства и (или) административно-территориальных образований.

НАЛОГОВАЯ БАЗА - количественное выражение объекта налогообложения.

НАЛОГОВАЯ СТАВКА - величина налоговых начислений на единицу измерения налоговой базы.

НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКИ - организации и физические лица, на которых в соответствии с налоговым законодательством возложена обязанность уплачивать налоги.

НЕРАСПРЕДЕЛЕННАЯ ПРИБЫЛЬ ПО БАЛАНСУ (прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия) - показатель, который включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах использования. Рассчитывается как разница между чистой прибылью и внереализационными расходами.

НИЖНИЙ УРОВЕНЬ КОНТРОЛЯ - контроль за исполнением бюджетов центров финансовой ответственности, осуществляется экономическими службами этих подразделений. Контролируется как сводный бюджет, так и его составляющие функциональные бюджеты.

НОРМИРОВАННЫЕ (ПЛАНОВЫЕ) ОБОРОТНЫЕ СРЕДСТВА - это товарно-материальные ценности (производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, товары), средства в расчетах с дебиторами за товары, работы и услуги, срок уплаты которых не наступил, денежные

средства и их эквиваленты. Они необходимы для непрерывной работы предприятий и выполнение запланированных объемов хозяйственной деятельности.

О

ОБОРОТНЫЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА - это предметы труда (сырье, материалы, покупные полуфабрикаты, топливо для производственных нужд, топливо, запасные части, тара и тароматериал). Они полностью потребляются в каждом производственном цикле, целиком переносят свою стоимость на созданную продукцию. К оборотным производственным средствам также относят предметы материально-технического назначения (малоценные и быстроизнашивающиеся предметы сроком использования до одного года) и незавершенное производство.

ОБЪЕКТЫ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ - доходы, товары, услуги, различные формы накопленного богатства или имущества

ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ предполагает разработку краткосрочных планов (годовых, квартальных и т.д.) по достижению показателей, установленных для долгосрочного периода и отраженных в долгосрочном бюджете.

ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ - показатель, включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Рассчитывается как разница между выручкой от реализации и полной себестоимости от реализации или между маржинальным доходом и величиной постоянных затрат.

ОПЕРАЦИОННЫЙ БЮДЖЕТ - это бюджет, характеризующий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия, финансово отвечает за результаты (ЦФО). Это бюджет первого уровня, входит в состав сводного бюджета предприятия и представляет собой план доходов (выручки), расходов (себестоимости) и конечных финансовых результатов (прибыли) предприятия на бюджетный период. Операционный

бюджет состоит из целого ряда бюджетов второго уровня: бюджета продаж, бюджета производства, бюджета запасов продукции, бюджета постоянных (общехозяйственных и общих коммерческих) расходов, бюджета закупок.

ОСНОВНОЙ БЮДЖЕТ - это согласованный со всеми подразделениями план деятельности предприятия в целом.

ОТЧЕТ О ДВИЖЕНИИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ - один из двух основных плановых и отчетных документов финансового бюджета, содержит данные о величине и структуре поступлений и расходов средств предприятия за бюджетный период.

ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ (отчет о прибылях и убытках) - основной плановый и отчетный документ операционного бюджета, содержит данные по величине и структуре выручки, себестоимости реализации и внереализационных расходов и конечных финансовых результатов (маржинального дохода, валовой и чистой прибыли).

ОТЧЕТ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ - один из двух основных плановых и отчетных документов финансового бюджета, содержит данные об изменениях величины и структуры оборотных средств и краткосрочных обязательств предприятия за бюджетный период.

ОТЧЕТ ОБ ИНВЕСТИЦИЯХ - основной плановый и отчетный документ инвестиционного бюджета, содержит данные о величине и структуре инвестиционных вложений (капитальных и долгосрочных финансовых вложений) предприятия за бюджетный период.

II

ПЕРИОДИЧЕСКИЕ РАСХОДЫ - в противовес постоянным затратам, другая часть текущих расходов предприятия, зависит от колебаний объемов выпуска и сбыта отдельных видов продукции, относится к переменным затратам.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ - планирование, осуществляемое на всех уровнях власти в целях: обеспечения координации экономического и социального развития и финансовой политики; прогнозирования объемов финансовых ресурсов, необходимых для обеспечения планируемых мероприятий; прогнозирования финансовых последствий реформ, программ; определения возможности реализации различных мер в области финансов.

ПОЛОЖЕНИЕ О БЮДЖЕТИРОВАНИИ - документ, носит общий характер, в котором: отражаются основные понятия, общие положения бюджетного процесса.

ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ - текущие расходы предприятия по поддержке общих условий хозяйственной деятельности и не зависящие от колебаний объемов и выпуска. Постоянные расходы состоят из общехозяйственных (административных) расходов и общих коммерческих расходов (реклама имиджа фирмы, оплата труда службы сбыта и др.).

ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ - показатель, включается в основной начисленных за бюджетный период процентов по привлеченным средствам (кредитам).

ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ - это исходные положения и правила формирования прогнозов, обоснование планов по их целесообразности, системности, структуры, логики и организации разработки.

ПРОГНОЗ БАЛАНСА - это документ, отражающий изменение балансовой стоимости предприятия в результате совершения им финансово-хозяйственной деятельности в течение планового периода.

ПРОГНОЗ СКОЛЬЗЯЩИЙ (НЕПРЕРЫВНЫЙ) - Rolling forecast непрерывно обновляемый прогноз, который готовится следующим образом: всякий раз после получения отчета о

фактических результатах добавляется следующий прогнозный период, а прогнозы промежуточного периода пересматриваются.

ПРОГНОЗНЫЙ БАЛАНС АКТИВОВ И ПАССИВОВ - это обычный бухгалтерский баланс, который предприятие составляет в укрупненном виде.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ РАСХОДЫ - расходы предприятия, возникающие на стадии производства и обусловленные величиной и структурой выпуска.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ БЮДЖЕТ - это план производства продукции. В нем конкретизируют бюджет продаж, а для каждого периода планирования (месяца, квартала) устанавливают также объем готовой продукции, который необходимо изготовить.

ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА - сумма в процентном выражении к сумме займа, которую платит заемщик за пользование им в расчете на определенный период. Различают фиксированную, плавающую и реальную ставку:

ПРОЦЕНТНАЯ СТАВКА НАЛОГА - определенная доля стоимости объекта обложения, взимаемая в форме налога. Реальная процентная ставка - это процентная ставка с учетом инфляции. Фиксированная процентная ставка установлена в твердой величине на определенный срок и не зависит от каких-либо обстоятельств. Плавающая процентная ставка зависит от колебаний тех или иных показателей. Классическим примером таких показателей является ставка LIBOR.

ПРЯМЫЕ НАЛОГИ - взимаются в процессе накопления материальных благ непосредственно с доходов или имущества налогоплательщиков.

ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ - общее понятие всех статей переменных затрат, которые могут быть непосредственно отнесены на производство и сбыт отдельных видов продукции. В зависимости от формирования по стадиям финансового цикла

прямые затраты подразделяются на прямые производственные расходы и часть сбытовых (прямых коммерческих) расходов.

Р

РЕАЛИЗАЦИЯ БЮДЖЕТА - это повседневная деятельность предприятия, которая требует регулирования, контроля и мониторинга.

РЕГЛАМЕНТ - это документ, описывающий процедуры, которые должны привести к достижению результата, зафиксированного в «Положении». Например, «Регламент бюджетирования» содержит указания по процедурам формирования общего бюджета, определению шаблоны бюджетных форм, порядок и сроки составления, утверждения бюджета и контроля его исполнения, устанавливает ответственность структурных подразделений.

РИСК ЛИКВИДНОСТИ - риск того, что у организации возникнут сложности при выполнении обязанностей, связанных с финансовыми обязательствами, предполагающими осуществление расчетов денежными средствами или иным финансовым активом.

РЫНОЧНЫЙ РИСК - риск того, что справедливая стоимость финансового инструмента или будущие потоки денежных средств по нему будут колебаться из-за изменений рыночных цен. Включает в себя:

Валютный риск - риск того, что справедливая стоимость финансового инструмента или будущие потоки денежных средств по нему будут колебаться из-за изменений валютных курсов.

Процентный риск - риск того, что справедливая стоимость финансового инструмента или будущие потоки денежных средств по нему будут колебаться из-за изменений рыночных процентных ставок.

Прочий ценовой риск - риск того, что справедливая стоимость финансового инструмента или будущие потоки денежных средств по нему будут колебаться из-за изменений рыночных цен (за

исключением тех, которые связаны с процентным риском или валютным риском) вне зависимости от того, вызваны ли эти изменения факторами, которые характерны только для конкретного финансового инструмента или его эмитента, или факторами, оказывающими влияние на все аналогичные финансовые инструменты, обращающиеся на рынке.

С

СБЫТОВЫЕ (ПРЯМЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ) РАСХОДЫ - расходы предприятия по реализации отдельных видов готовой продукции предприятия и обусловлены величиной и структурой продаж.

СВОДНЫЙ БЮДЖЕТ - (от англ. Master budget) - план деятельности предприятия на определенный период времени (бюджетный период), выраженный в ряде целевых (бюджетных или плановых) показателей, охватывающих все сегменты бизнеса компании и подразделения, составляющих ее организационную структуру. Сводный бюджет состоит из трех бюджетов первого уровня: операционного, инвестиционного и финансового.

СЕБЕСТОИМОСТЬ ВЫПУСКА - плановый и отчетный показатель (в разрезе видов продукции), входит в бюджет производства. Исчисляется как разница производственных затрат и изменения остатков незавершенного производства по бюджетный период.

СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ - показатель (в разрезе видов продукции), включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Вычисляется как сумма себестоимости выпуска продукции, реализованной в течение бюджетного периода + величина прямых коммерческих расходов + величина постоянных расходов. Различают себестоимость реализации отдельного вида продукции (величина постоянных расходов не включается) и полную себестоимость реализации продукции предприятия (с

включением суммы постоянных расходов). Себестоимость реализации в управленческом планировании не включает величину начисленных за бюджетный период налогов.

СЕГМЕНТНЫЙ ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ - отчет о прибыли, отражает доходы, расходы и финансовый результат деятельности предприятия в целом и его основных сегментов. Отчет может состоять на основе калькулирования полных производственных затрат (по форме, используется для внешней отчетности) или переменных затрат.

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ - это регламент подготовки, составления, утверждения, контроля и анализа выполнения финансовых планов (бюджетов), в котором закреплены функции служб аппарата управления и структурных подразделений на каждой стадии финансового планирования.

СТРАТЕГИЯ - это концепция достижения целей предприятия в долгосрочном периоде.

Т

ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ - расходы, обеспечивающие текущее функционирование органов государственной власти, оказание финансовой помощи другим бюджетам и отдельным отраслям экономики в форме дотаций, субсидий и субвенций на текущее функционирование.

ТРАНСАКЦИОННЫЕ ИЗДЕРЖКИ - общеэкономическая категория, обозначающая все расходы предприятия, связанные с функционированием организационной структуры и системы управления. В частности, в разряд транзакционных издержек попадают текущие расходы по ведению управленческого учета и планированию (бюджетированию) на предприятии.

У

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ БАЛАНС - основной плановый и отчетный документ сводного бюджета, содержащий данные об изменениях величины и структуры активов и источников

финансирования деятельности предприятия за бюджетный период.

УПРАВЛЕНИЕ ПО ОТКЛОНЕНИЯМ ОТ БЮДЖЕТА - принципы управления, по которым менеджер концентрирует внимание только на значительных отклонениях фактических показателей от плана.

Ф

ФАКТОРИНГ - продажа дебиторской задолженности в обмен на денежные средства. Факторинг - это вид банковской услуги по финансированию хозяйствующих субъектов-поставщиков под уступку ими банку - финансовому агенту права получения платежа по акцептованным плательщиками, но не оплаченным ими платежным требованиям за поставленные товары, выполненные работы или оказанные услуги, без права регресса.

ФИНАНСОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ - это способ реализации предприятием долгосрочных целей финансовой деятельности, устранения противоречия между потребностью в финансовых ресурсах и возможностями их формирования. Выбор путей достижения целей определяет финансовая политика.

ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА - это организация центров финансовой ответственности, определяет их подчиненность, полномочия, ответственность и предназначена для управления стоимостью предприятия.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ - это процесс разработки финансового плана (прогноза). Финансовый план с одной стороны представляет собой основной раздел бизнес-плана, а с другой - самостоятельный план формирования и использования финансовых ресурсов предприятия.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ - это денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для осуществления затрат по расширенному

воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению обязательств перед государством, финансирование других расходов.

ФИНАНСОВЫЙ БЮДЖЕТ - бюджет первого уровня, входит в состав сводного бюджета предприятия и является планом, во-первых, денежных поступлений и расходов, во-вторых, движения всех ликвидных ресурсов (оборотных средств) и текущих обязательств предприятия на бюджетный период. В литературе встречаются также определение «денежный бюджет», «бюджет движения денежных средств».

ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН - это документ, позволяющий определить и сопоставить все денежные потоки предприятия, выплаты и получения платежей, их взаимное согласование между объектами и стратегическими зонами хозяйствования.

ФИНАНСОВЫЙ РИСК - риск, связанный с вероятностью потерь финансовых ресурсов. Объединяет рыночный риск, кредитный риск и риск ликвидности.

ФОНДЫ ОБРАЩЕНИЯ - это готовая продукция на складах производственных предприятий, товары на предприятиях торговли и ресторанного хозяйства, наличность в кассе, средства на текущем и других счетах в банке и в расчетах с покупателями и прочими дебиторами.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ - это бюджет, который отражает определенную сторону деятельности предприятия (функциональную область). Между функциональными областями деятельности предприятия и соответствующими функциональными бюджетами существует взаимно однозначное соответствие.

Ц

ЦЕНТР БЮДЖЕТИРОВАНИЯ - Budget centre - центр, для которого составляется отдельный бюджет.

ЦЕНТР ДОХОДОВ - это структурное подразделение предприятия (организации), руководитель которого в рамках выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий по защите по варьирования ценами и ограничен в расходовании средств (в пределах бюджета). Центры дохода отвечают за доход, который они приносят предприятию в процессе своей деятельности.

ЦЕНТР ФИНАНСОВОГО УЧЕТА - это структурное подразделение, осуществляющее учет установленных для него показателей доходов и (или) расходов, но не отвечает за их величину.

ЦЕНТР ФИНАНСОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ (ЦФО) - это структурное подразделение, выполняющее определенные хозяйственные операции, способное осуществлять непосредственное влияние на затраты и (или) доходы от этих операций и отвечает за величину этих расходов и (или) доходов.

ЦЕНТРЫ ЗАТРАТ - образуют те подразделения предприятия, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на расходы. Центры затрат отвечают за их величину. Примером центров затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы (цех, склад, бухгалтерия, реклама, охрана и т.д.).

ЦЕНТРЫ ИНВЕСТИЦИЙ - это сегменты бизнеса, руководители которых одновременно контролируют доходы, расходы своих подразделений, а также эффективность вложенных в них средств. Примером подобных центров инвестиций могут быть крупные дочерние компании промышленных холдингов.

ЦЕНТРЫ ПРИБЫЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ - выделены в отдельные бизнес-единицы (контролирующие одновременно выпуск и сбыт) производственные подразделения. Примером такого рода ЦФО могут быть: хозрасчетные структурные

подразделения, выделенные на отдельный баланс, дочерние предприятия.

Ч

ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ - показатель, включается в основной плановый и отчетный документ операционного бюджета - отчет о финансовых результатах. Вычисляется как разница между прибылью до налогообложения и суммой начисленных налогов за период.

Э

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СТИМУЛЫ - это способы воздействия, побуждающие экономическое поведение индивидов, групп в сфере экономической деятельности к решению конкретных финансово-хозяйственных задач в целях предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Законы и нормативные акты

1. Конституция Республики Узбекистан- Т.: «Узбекистан», 2019.

2. Закон Республики Узбекистан № 474-П от 24.04.2003 «О банкротстве» (новая редакция) <http://www.lex.uz/>

3. Закон Республики Узбекистан О банках и банковской деятельности принят в новой редакции в соответствии с Законом Республики Узбекистан от 5 ноября 2019 года № ЗРУ-580 «О внесении изменений и дополнений в Закон Республики Узбекистан «О банках и банковской деятельности»» <http://www.lex.uz>

4. Концепция комплексного социально-экономического развития Республики Узбекистан до 2030 года <https://regulation.gov.uz/ru/>

5. Указ Президента Республики Узбекистан от 28.01.2022 «О Стратегии развития Нового Узбекистана на 2022-2026 гг.» <https://uza.uz/>

6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан №1013 от 14.12.2018 «О мерах по коренному совершенствованию системы финансового оздоровления предприятий с государственным участием». <http://www.lex.uz/docs/4106620>

7. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан № 841 20.10.2018 О мерах по реализации национальных целей и задач в области устойчивого развития на период до 2030 года. <http://lex.uz/>

Монографии и диссертации

1. Алехина Е.С. Современные подходы к финансовому планированию деятельности хозяйствующих субъектов:

монография/ Алехина Е.С., Яблонская А.Е., Третьякова И.Н. - Курск: Деловая полиграфия, 2016. - 79 с.

2. Тедеева З.Б. Финансовое планирование на предприятии в современных условиях// Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Владикавказ, 2012. - 25 с.

3. Финансовое планирование в вертикально-интегрированных экономических субъектах: монография/ А. Р. Батршин, С. А. Дегтярев, Е. Г. Князева, Л. И. Юзвович; Российская Академия Естествознания, Издательский дом Академии Естествознания, Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет. - Москва: Издательский дом Академии Естествознания, 2016. - 90 с. - ISBN 978-5-8996-1657-6.

4. Яковлева Г. Финансовое планирование с использованием имитационного моделирования: Монография (Russian Edition) Paperback - June 14, 2011. - 156 с.

Учебная литература и периодические издания

1. Абрамян Г.А. Актуальные методы финансового прогнозирования в корпорации: сборник трудов конференции// Научное сообщество студентов: материалы XI Междунар. студенч. науч.-практ. конф./ редкол.: О.Н. Широков [и др.] - Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2016. - С. 116-120. - ISBN 978-5-9908358-4-9. - DOI 10.21661/r-112625.

2. Агаркова В.Г., Агафонова М.С. Операционные бюджеты организации// European Journal of Natural History. - 2021. - № 3. - С. 56-60. URL: <https://world-science.ru/ru/article/view?id=34187>

3. Архипова В.А. Роль и значение финансового планирования в деятельности предприятия // Материалы XI Международной студенческой научной конференции

«Студенческий научный форум» URL:
<https://scienceforum.ru/2019/article/2018011704>

4. Боднер Г.Д., Хараим Д.Н. Методы прогнозирования финансового состояния предприятия на современном этапе// Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2014. №2 (27). С. 14-18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prognozirovaniya-finansovogo-sostoyaniya-predpriyatiya-na-sovremennom-etape>

5. Волкова О.Н. Принципы консолидации бюджетов в компаниях холдингового типа // Финансы и кредит. 2008. №14 (302). С. 40-47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-konsolidatsii-byudzhetrov-v-kompaniyah-holdingovogo-tipa>

6. Дворецкая А.Е. Финансы: учебник для академического бакалавриата/ А. Е. Дворецкая. - М.: Издательство Юрайт, 2022. - 503 с.

7. Едророва В.Н., Шахватова М.В. Классификация бюджетов предприятия// Финансы и кредит. 2004. №10 (148). С. 40-48. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-byudzhetrov-predpriyatiya>

8. Жигалова Н.Е., Заборских А.А. Математическое моделирование социально-экономических систем// Научные проблемы водного транспорта. 2014. №40. С. 195-199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/matematiceskoe-modelirovanie-sotsialno-ekonomicheskikh-sistem>

9. Жумаев Н.Х. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: моҳияти, сабаб-оқибатлар ва Ўзбекистонга таъсири. - Тошкент, 2009.

10. Зарыпов Р.Р., Блинов О.А. Бюджетирование как основополагающий элемент контроля в сельскохозяйственных организациях// Вестник ОмГАУ. 2012. №3 (7). С. 58-63. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-](https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak)

[osnovopolagayuschiy-element-kontrolya-v-selskohozyaystvennyh-organizatsiyah](#)

11. Кондратова И.Г. Бюджетирование как инструмент финансового планирования// Экономический анализ: теория и практика. 2007. №4. С. 50-56. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-kak-instrument-finansovogo-planirovaniya-1>

12. Крохина В. В. Виды бюджетов на предприятии// Вестник магистратуры. 2012. №12. С. 55-57. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-byudzhetrov-na-predpriyatii>

13. Покровская Ю.Р. Сущность бизнес-плана и его роль в стратегическом управлении предприятием// Форум молодых ученых. 2019. №12 (40). С. 733-737. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-biznes-plana-i-ego-rol-v-strategicheskom-upravlenii-predpriyatiem>

14. Кузнецова Е.И., Петушков А.Е. Роль финансового планирования в управлении экономической безопасностью предприятия// Вестник Московского университета МВД России. 2013. №1. С. 162-167. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-finansovogo-planirovaniya-v-upravlenii-ekonomicheskoy-bezopasnostyu-predpriyatiya>

15. Кулакова А.В. Финансовое прогнозирование в стратегии финансового управления: цели, задачи, методы// Интерактивная наука. 2021. №4 (59). С. 56-58. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovoe-prognozirovanie-v-strategii-finansovogo-upravleniya-tseli-zadachi-metody>

16. Лаенко О.А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях// Вестник Прикамского социального института. 2016. №2 (74). С. 52-55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya-na-predpriyatiyah>

17. Липчиу Н.В., Никитина А.В. Пути совершенствования в организациях системы финансового планирования [Текст]// Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2018. - С. 36-40.

18. Мищенко В.В., Гурьевских В.В. Бюджетирование организации и его принципы// Известия АлтГУ. 2002. №2. С. 90-95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/byudzhetrovanie-organizatsii-i-ego-printsipy>

19. Потаев В.М. Этапы финансового планирования в коммерческой организации// Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. №5-2. С. 23-25. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-finansovogo-planirovaniya-v-kommercheskoj-organizatsii>

20. Пшунетлев А.А. Актуальные задачи моделирования социально-экономических процессов// Научный журнал КубГАУ. 2014. №103. С. 1-15. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-zadachi-modelirovaniya-sotsialno-ekonomicheskikh-protsessov>

21. Рослик В.В. Сущность, значение и история развития финансового планирования и прогнозирования// Экономика и социум. 2022. №6-1 (97). С. 834-837. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-znachenie-i-istoriya-razvitiya-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya>

22. Федоров А.В., Сабирзянова Д.Д. Бизнес-план как эффективный инструмент развития компании // Бизнес и дизайн ревю. 2017. №3 (7). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-kak-effektivnyy-instrument-razvitiya-kompanii>

23. Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие/ [Е.А. Разумовская, М.С. Шуклин, В. И. Баженова, Е.С. Панфилова]; под общ. ред. Е.А. Разумовской; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. - 284 с.

24. Финансовые и денежно-кредитные методы регулирования экономики: учебник/ Н.А. Истомина, Е.А. Смородина, Т.Д. Одинокова, Ю.С. Долганова и др.; под общ. ред. Н.А. Истоминой. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. - Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. - 302 с.

25. Финансы, денежное обращение и кредит: учебник для академического бакалавриата/ М.В. Романовский [и др.]; под ред. М.В. Романовского, О.В. Врублевской, Н.Г. Ивановой. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. - 523 с.

26. Хазраткулова Л.Н. Финансы// Учебник. - Т.: «IQTISODIYOT», 2022. - 448 с.

27. Хечоян Т.Б. Методические вопросы по составлению бизнес-плана // Актуальные вопросы экономических наук. 2009. №5-5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-voprosy-po-sostavleniyu-biznes-plana>

28. Шайфутдинова Г.И. Бюджетирование как современный инструмент финансового планирования: методологические и организационные предложения по совершенствованию явлений и процессов [Текст]/ Г.И. Шайфутдинова// Экономика и социум, 2018. - № 5 (36). - С. 348-357.

Интернет-источники информации

1. www.gov.uz - Правительственный портал Республики Узбекистан.

2. www.lex.uz - Национальная база данных законодательства Республики Узбекистан.

3. www.norma.uz - Информационно-правовой портал.

4. www.mf.uz - официальный сайт Министерства финансов Республики Узбекистан.

5. www.mineconomy.uz/ - официальный сайт Министерства экономического развития и сокращения бедности Республики Узбекистан.

6. www.mehnat.uz - официальный сайт Министерства труда и социальной защиты населения Республики Узбекистан.

7. www.stat.uz - официальный сайт Агентства по статистике при Президенте Республики Узбекистан.

8. www.ereport.ru - Обзорная информация по мировой экономике.

9. www.catback.ru - научные статьи и учебные материалы по экономике.



Хазраткулова Лола Нармуминовна, PhD по экономическим наукам, доцент кафедры «Финансы и бизнес-аналитика» отдела координации совместных образовательных программ Ташкентского государственного экономического университета и Уральского государственного экономического университета. Автор одного учебника, одной монографии, более шестидесяти научных статей, восьми практикумов и учебно-методических пособий. Научные труды опубликованы в США, Великобритании, Германии, Российской Федерации, Беларуси и других странах. Участник фундаментальных и прикладных проектов Научно-исследовательского центра «Научные основы и проблемы развития экономики Узбекистана» при Ташкентском государственном экономическом университете, научного проекта Научно-исследовательского института «Семьи и махалли» при Министерстве поддержки семьи и махалли Республики Узбекистан, программы повышения квалификации при поддержке Фонда ООН по народонаселению для государственных служащих и научных работников стран СНГ, престижных международных научно-практических конференций.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. ВВЕДЕНИЕ В ДИСЦИПЛИНУ «ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ»	6
1.1 Понятие, содержание финансового планирования в организации, его значение.....	6
1.2 Цели, задачи и принципы финансового планирования.....	8
1.3 Методы финансового планирования.....	11
ГЛАВА 2. ПРЕДПОСЫЛКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОГНОЗОВ И ПЛАНОВ	15
2.1 Предпосылки финансового планирования и прогнозирования.....	15
2.2 Классификация финансовых планов.....	19
2.3 Основные этапы финансового планирования.....	23
ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ ФИНАНСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	26
3.1 Значение финансового планирования деятельности компании	26
3.2 Особенности финансового планирования в зарубежных странах ...	29
3.3 Роль финансового планирования в управлении предприятием.....	38
ГЛАВА 4. СУЩНОСТЬ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КАК ЭЛЕМЕНТА ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	41
4.1 Сущность и функции финансовых прогнозов.....	41
4.2 Сценарное планирование и прогнозирование.....	43
4.3 Классификация финансовых прогнозов.....	47
4.4 Методы прогнозирования финансовых показателей.....	50
ГЛАВА 5. ГОСУДАРСТВЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ	58
5.1 Экономическая сущность и цели государственного финансового планирования и прогнозирования.....	58
5.2 Виды государственного финансового планирования и прогнозирования.....	60
5.3 Государственный бюджет как главный финансовый план государства.....	62
5.4 Состав доходов и расходов государственного бюджета.....	65

ГЛАВА 6. ИНТУИТИВНЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ.....	72
6.1 Классификация методов финансового планирования и прогнозирования.....	72
6.2 Общая характеристика интуитивных методов финансового планирования и прогнозирования.....	75
6.3 Универсальные интуитивные методы финансового планирования и прогнозирования.....	86
ГЛАВА 7. ФОРМАЛИЗОВАННЫЕ И КОМПЛЕКСНЫЕ МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ.....	96
7.1 Особенности и основные этапы реализации формализованных методов прогнозирования и планирования	96
7.2 Характеристика методов экстраполяции	98
7.3 Методы моделирования в экономике.....	103
ГЛАВА 8. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ЕГО ФУНКЦИИ.....	111
8.1 Сущность и основные этапы бюджетирования.....	111
8.2 Функции, принципы и информационные источники бюджетирования.....	113
8.3 Классификация бюджетов и их характеристика.....	115
8.4 Практическое применение бюджетирования.....	118
ГЛАВА 9. ОПЕРАЦИОННЫЕ И ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЕ БЮДЖЕТЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ, СТРУКТУРА, ПОРЯДОК СОСТАВЛЕНИЯ.....	123
9.1 Сводный бюджет организации и его структура.....	123
9.2 Операционные бюджеты организации.....	125
9.3 Вспомогательные бюджеты организации.....	127
9.4 Этапы процесса построения операционных, вспомогательных и дополнительных бюджетов.....	130
ГЛАВА 10. ФИНАНСОВЫЕ БЮДЖЕТЫ И ПЛАНЫ ОРГАНИЗАЦИИ: СОСТАВ И СТРУКТУРА, ПОРЯДОК КОНСОЛИДАЦИИ.....	137
10.1 Оперативные финансовые планы и их виды.....	137
10.2 Проектирование системы бюджетирования	139
10.3 Консолидация финансовых бюджетов и планов организации	142

ГЛАВА 11. БИЗНЕС-ПЛАН КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ.....	152
11.1 Бизнес-план в системе финансового планирования на предприятии.....	152
11.2 Задачи, функции и значение бизнес-планирования	153
11.3 Источники финансирования и типы бизнес-планов.....	156
11.4 Структура бизнес-плана.....	159
ТЕСТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	168
КЕЙСЫ И ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	200
ГЛОССАРИЙ.....	209
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	230

Лола Нармуминовна Хазраткулова

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Ташкент – «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi» – 2023

Редактор:

Тех. редактор: М.Турсунов

Художник: Ш.Зохидова

Корректор: Л.Ибрагимов

**Компьютерная
вёрстка:**

E-mail: nashr2019@inbox.ru Тел: +99899920-90-35

Изд.лиц. 3226-275f-3128-7d30-5c28-4094-7907, 08.10.2020.

Разрешено в печать . .2023.

Формат 60x84¹/₁₆. Гарнитура «Times New Roman».

Офсетная печать. Усл. печ.л. 17,5. Изд. печ.л. 17,0.

Тираж 50. Заказ № 85.

**Отпечатано в типографии
«Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi»
100174, г. Ташкент, ул. Университет 7.**