

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ А.А.ЕЖЕВСКОГО

Институт экономики, управления и прикладной информатики

Кафедра финансов, бухгалтерского учета и анализа

Монгуш Ю.Д.

**Финансовое планирование и бюджетирование**

Учебная программа для практических занятий и самостоятельной работы  
студентов направления 38.03.02 – «Менеджмент»  
очного, очно-заочного и заочного обучения

УДК: 336.1 (072)

Рассмотрено и рекомендовано к изданию на заседании кафедры финансов, бухгалтерского учета и анализа (протокол № 6 от 18.01.2022 г.) и методической комиссией Института экономики, управления и прикладной информатики Иркутского ГАУ (протокол №1 от 28.01.2022 г.).

Рецензент:

д-р экон. наук, профессор кафедры финансов, бухгалтерского учета и анализа Г.М. Винокуров

канд. экон. наук, профессор кафедры финансов, бухгалтерского учета и анализа М.Ф. Тяпкина

Монгуш Ю. Д. Учебная программа по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» для практических занятий и самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент очного, очно-заочного и заочного обучения. – Молодежный: Издательство Иркутского ГАУ, 2022. – 38 с.

Учебная по дисциплине «Финансовое планирование и бюджетирование» выполнены в виде рабочей тетради, где выполняются задания и расчеты, содержат контрольные вопросы по дисциплине, а также рекомендуемую литературу. Предназначены для студентов очного, очно-заочного и заочного обучения по направлению 38.03.02, в том числе для самостоятельного изучения данной дисциплины.

© Монгуш Ю.Д., 2022  
© Иркутский ГАУ, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4  |
| Тема 1. Финансовое планирование: сущность, нормативно-правовая база .....   | 5  |
| Тема 2. Стратегическое финансовое планирование .....  | 7  |
| Тема 3. Текущее финансовое планирование .....   | 14 |
| Тема 4. Содержание и порядок разработки оперативных бюджетов .....  | 21 |
| Тема 5. Финансовые бюджеты: технология составления, методы анализа и оценки<br>финансовых рисков для их минимизации ..... | 26 |
| КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ .....   | 36 |
| СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 37 |

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции повышается значимость и актуальность финансового планирования. От должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие коммерческой организации. Бизнес не может процветать без разработанных финансовых планов (бюджетов) и без контроля за их выполнением. В развитых странах планирование выступает одним из важнейших инструментов регулирования хозяйства. Финансовое планирование в коммерческих организациях позволяет осуществлять эффективный контроль путем делегирования ответственности на уровень отдельных структурных подразделений, проводить операционный анализ производственных результатов и определять слабые места производства. В современных условиях предприятия не могут работать эффективно, если бюджетирование не синхронизировано с динамикой развития бизнеса.

В ходе изучения дисциплины студенты должны научиться свободно ориентироваться в теоретических и практических вопросах организации финансового планирования, основным направлениям текущего и оперативного финансового контроля за показателями системы финансовых планов и прогнозов как основы управления финансами, определять сущность, принципы, методы планирования финансовой деятельности предприятия, систему планов, содержание и методику разработки финансовых планов, организацию разработки, согласования, утверждения и контроля за выполнением планов на предприятии, разрабатывать финансовые планы, составлять и принимать бюджеты.

Учебная программа по финансовому планированию и бюджетированию разработаны в соответствии с требованиями федерального государственного стандарта высшего профессионального образования для студентов очной, очно-заочной и заочной формы обучения.

## Тема 1. Финансовое планирование: сущность, нормативно-правовая база

**Финансовое планирование** — инструмент управления финансами предприятия.

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

**Основными целями** этого процесса являются установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

### Задача 1. Заполнить

Таблица 1 - Задачи финансового планирования

| № | Задачи                     | Продолжение |
|---|----------------------------|-------------|
| 1 | выявление резервов         |             |
| 2 | эффективное использование  |             |
| 3 | увязка финансовых ресурсов |             |
| 4 | обеспечение оптимальных    |             |

### Задача 2. Заполнить

Таблица 2 - Принципы финансового планирования

| № | Принцип                             | Характеристика |
|---|-------------------------------------|----------------|
| 1 | Выделения приоритетов               |                |
| 2 | Прогнозирования                     |                |
| 3 | Обеспечения финансовой безопасности |                |
| 4 | Оптимизации                         |                |
| 5 | Координации и интеграции            |                |
| 6 | Упорядочения                        |                |
| 7 | Контроля                            |                |
| 8 | Документирования                    |                |

**Задача 3.** Дать характеристики направлениям планирования по Р. Акофф:

Таблица 3 - Направлениям планирования по Р. Акофф

| № | Направление планирования   | Характеристика |
|---|----------------------------|----------------|
| 1 | инактивное планирование    |                |
| 2 | реактивное планирование    |                |
| 3 | преактивное планирование   |                |
| 4 | интерактивное планирование |                |

**Задача 4.** Заполнить пропуски

Основные виды бюджетов

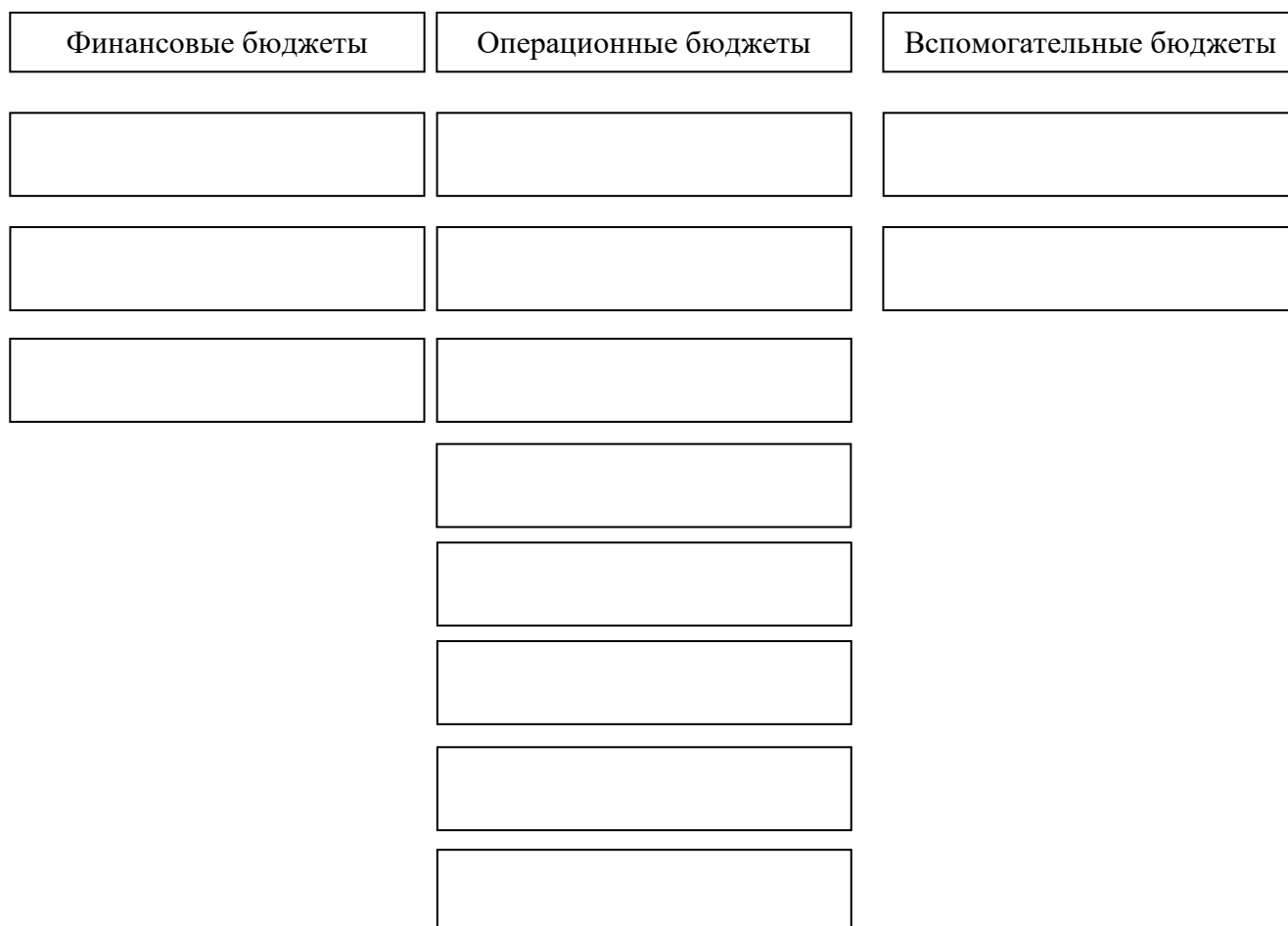


Рисунок 1 - Основные виды бюджетирования

## Тема 2. Стратегическое финансовое планирование

**Долгосрочная финансовая политика** подразумевает разработку финансовой стратегии. Стратегией финансового управления, или финансовой политики, называют систему решений и намеченных направлений деятельности, рассчитанных на долгосрочную перспективу и предусматривающих достижение поставленных целей и финансовых задач по обеспечению оптимальной и стабильной работы хозяйственной структуры исходя из сложившейся действительности и планируемых результатов.

**Предмет** долгосрочной финансовой политики – внутрифирменные и межхозяйственные процессы, отношения, операции, оптимальная инвестиционная программа, определяющие экономическое состояние и финансовые результаты фирмы на срок более одного года.

**Задача 1.** Имеются следующие данные о деятельности ОАО «Паллада».

Таблица 4 - Отчет о финансовых результатах ОАО «Паллада»

| Показатели                   | Сумма, тыс. руб. |
|------------------------------|------------------|
| Объем продаж                 | 1000             |
| Затраты                      | 800 (1000×0,8)   |
| Налогооблагаемая прибыль     | 200              |
| Налог на прибыль (24%)       | 48               |
| Чистая прибыль, в том числе: | 152              |
| - нераспределенная прибыль   | 114              |
| - дивиденды                  | 38               |

Пусть предприятие ожидает в следующем году 25%-е увеличение объема продаж. Для получения плана финансовых результатов предположим, что расходы будут составлять  $800 / 1000 = 80\%$  объема продаж.

В случае неизменной дивидендной политики коэффициенты реинвестирования и дивидендных выплат — постоянные величины.

Коэффициент реинвестирования ( $RR$ ) — это доля доходов, используемых на инвестирование. Он рассчитывается по формуле:

$$RR = \frac{EPS - DIV}{EPS},$$

где  $RR$  — коэффициент реинвестирования;  $EPS$  — доход на акцию;  $DIV$  — дивиденд на акцию.

Коэффициент дивидендных выплат ( $PR$ ) — это доля дохода, расходуемая на выплату дивидендов. Он рассчитывается по формуле:

$$PR = 1 - RR = \frac{DIV}{EPS}.$$

Исходя из данных в табл. 1 определим ожидаемые показатели коэффициентов нераспределенной прибыли ( $RR$ ) и ожидаемые выплаты дивидендов ( $PR$ ):

$$RR =$$

$$PR =$$

Таблица 5 - План финансовых результатов ОАО «Паллада», тыс. руб.

| Объем продаж                 | Расчет | Тыс. руб. |
|------------------------------|--------|-----------|
| Объем продаж                 |        |           |
| Затраты                      |        |           |
| Налогооблагаемая прибыль     |        |           |
| Налог на прибыль (24%)       |        |           |
| Чистая прибыль, в том числе: |        |           |
| нераспределенная прибыль     |        |           |
| дивиденды                    |        |           |

Для получения прогнозного баланса используем последний баланс предприятия (табл. 6).

Таблица 6 - Баланс ОАО «Паллада» в базисном году

| Активы                          | Сумма, тыс. руб. | Процент выручки | Пассивы                                 | Сумма, тыс. руб. | Процент выручки |
|---------------------------------|------------------|-----------------|---|------------------|-----------------|
| 1. Внеоборотные активы, в т.ч.: |                  |                 | 3. Собственный капитал, в т.ч.:         |                  |                 |
| оборудование                    | 1800             | 180             | уставный капитал                        | 800              | н               |
| Итого по 1 разделу              | 1800             | 180             | нераспределенная прибыль                | 1000             | н               |
|                                 |                  |                 | Итого по 3 разделу                      |                  |                 |
|                                 |                  |                 | 4. Долгосрочные обязательства, в т.ч.:  |                  |                 |
|                                 |                  |                 | заемные средства                        | 800              | н               |
| 2. Оборотные активы, в т.ч.:    |                  |                 | Итого по 4 разделу                      | 800              | н               |
| запасы                          | 600              | 60              | 5. Краткосрочные обязательства, в т.ч.: |                  |                 |
| дебиторская задолженность       | 440              | 44              | заемные средства                        | 100              | н               |
| денежные средства               | 160              | 16              | кредиторская задолженность              | 300              | 30              |
| Итого по 2 разделу              | 1200             | 120             | Итого по 5 разделу                      | 400              | н               |
| Всего активы                    | 3000             | 300             | Всего пассивы                           | 3000             | н               |

Следует исходить из того, что некоторые статьи баланса будут меняться пропорционально объему продаж, в то время как другие будут от него независимы. Меняющиеся статьи выражены в процентном отношении от объема продаж за базисный год. Для независимых статей эти величины пока не определены (н).

Например, в разделе оборотных активов запасы равны 60% объема продаж (600/1000) в последнем финансовом году. Предположим, что такое же процентное соотношение сохранится и в планируемом году, т.е. на каждый рубль проданного товара будет приходиться 60 копеек запасов.



В целом отношение всех активов к сумме продаж в базисном году было равно  $3000/1000 = 3$ , или 300%. Это отношение называют *капиталоемкостью*:

$$\text{Капиталоемкость} = \frac{A}{S} = \frac{1}{TAT},$$

где  $A$  – активы,  $S$  – выручка,  $TAT$  – коэффициент оборачиваемости активов.

Этот коэффициент показывает сумму активов, необходимую для получения 1 рубля продаж. Чем он выше, тем более капиталоемким является предприятие.

Предположим, что для ОАО «Паллада» этот коэффициент постоянен, тогда ему необходимо 3 рубля активов для получения 1 рубля выручки. То есть, если объем продаж должен увеличиться на 100 тыс. руб., предприятие должно увеличить активы в 3 раза (до 300 тыс. руб.).

Рассмотрим изменения в пассиве. Вместе с объемом продаж будет меняться кредиторская задолженность, поскольку с ростом продаж вырастут закупки необходимых для производства сырья и материалов. Таким образом, счета к оплате будут меняться одновременно с объемом продаж.

Краткосрочный кредит останется неизменным, если только не будет принято решение об его увеличении (уменьшении). Поэтому эта статья помечена как «н». То же можно предположить относительно статей долгосрочных обязательств и уставного капитала.

Статья «Нераспределенная прибыль» будет меняться по мере изменения продаж, но зависимость здесь не будет пропорциональной. Нераспределенную прибыль можно рассчитать, используя данные об ожидаемой чистой прибыли и дивидендных выплатах.

Теперь составим промежуточный прогнозный баланс. Там, где это возможно, будем использовать процентные отношения для зависимых от объемов продаж элементов. Для независимых от продаж статей баланса не предполагаем изменений (табл. 7).

Таблица 7 - Прогнозный баланс ОАО «Паллада» (промежуточный)

| Активы                          | Сумма,<br>тыс. руб. | Изменения,<br>тыс. руб. | Пассивы                                | Сумма,<br>тыс. руб. | Изменения,<br>тыс. руб. |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------|--|---------------------|-------------------------|
| 1. Внеоборотные активы, в т.ч.: |                     |                         | 3. Собственный капитал, в т.ч.:        |                     |                         |
| оборудование                    |                     |                         | уставный капитал                       | 800                 | 0                       |
| Итого по 1 разделу              |                     |                         | нераспределенная прибыль               |                     |                         |
|                                 |                     |                         | Итого по 3 разделу                     |                     |                         |
|                                 |                     |                         | 4. Долгосрочные обязательства, в т.ч.: |                     |                         |
|                                 |                     |                         | заемные средства                       | 800                 | 0                       |

|                              |  |  |   |     |   |
|------------------------------|--|--|---|-----|---|
| 2. Оборотные активы, в т.ч.: |  |  | Итого по 4 разделу                      | 800 | 0 |
| запасы                       |  |  | 5. Краткосрочные обязательства, в т.ч.: |     |   |
| дебиторская задолженность    |  |  | заемные средства                        | 100 | 0 |
| денежные средства            |  |  | кредиторская задолженность              |     |   |
| Итого по 2 разделу           |  |  | Итого по 5 разделу                      |     |   |
| Всего активы                 |  |  | Всего пассивы                           |     |   |

Просчитав все это, необходимо выяснить, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы пассивами – это и будет необходимая сумма *дополнительного внешнего финансирования*.

Исходя из этого, решить, какая часть средств может быть заимствована на короткий срок, а какая часть – на более длительный. Сумма, которую предприятие может получить в виде краткосрочного кредита находится как разница между изменениями оборотных активов и изменениями краткосрочных обязательств. Остаток придется привлекать в виде долгосрочного кредита или облигационного займа.

Таблица 8 - Прогнозный баланс ОАО «Паллада»

| Активы                          | Сумма, тыс. руб. | Изменения, тыс. руб. | Пассивы                                 | Сумма, тыс. руб. | Изменения, тыс. руб. |
|---------------------------------|------------------|----------------------|---|------------------|----------------------|
| 1. Внеоборотные активы, в т.ч.: |                  |                      | 3. Собственный капитал, в т.ч.:         |                  |                      |
| оборудование                    |                  |                      | уставный капитал                        | 800              | 0                    |
| Итого по 1 разделу              |                  |                      | нераспределенная прибыль                |                  |                      |
|                                 |                  |                      | Итого по 3 разделу                      |                  |                      |
|                                 |                  |                      | 4. Долгосрочные обязательства, в т.ч.:  |                  |                      |
|                                 |                  |                      | заемные средства                        |                  |                      |
| 2. Оборотные активы, в т.ч.:    |                  |                      | Итого по 4 разделу                      |                  |                      |
| запасы                          |                  |                      | 5. Краткосрочные обязательства, в т.ч.: |                  |                      |
| дебиторская задолженность       |                  |                      | заемные средства                        |                  |                      |
| денежные средства               |                  |                      | кредиторская задолженность              |                  |                      |
| Итого по 2 разделу              |                  |                      | Итого по 5 разделу                      |                  |                      |
| Всего активы                    |                  |                      | Всего пассивы                           |                  |                      |

Кроме того, рассчитать сумму дополнительного внешнего финансирования можно по формуле:

$$\text{Потребность в дополнительном внешнем финансировании} = A_{\text{факт}} \times \text{ТЕМП ПРИРОСТА ВЫРУЧКИ} - P_{\text{факт}} \times \text{ТЕМП ПРИРОСТА ВЫРУЧКИ} - \text{ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ}_{\text{факт}} : \text{ВЫРУЧКА}_{\text{факт}} \times \text{ВЫРУЧКА(прогн)} \times (1 - \text{ДИВИДЕНДНЫ (факт)} : \text{ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (факт)}),$$

где Пдф – потребность в дополнительном финансировании;

Твр – темп прироста выручки;

ЧП ф– чистая прибыль фактическая;

ВРф – выручка фактическая;

ВРп – выручка прогнозная;

Д – дивиденды;

$A_{\text{факт}}$  – изменяемые активы отчетного баланса,

$P_{\text{факт}}$  – изменяемые пассивы отчетного баланса.

**Задача 2.** В прогнозируемом году ожидается 5%-ная рентабельность продаж и 40%-ная норма распределения чистой прибыли на дивиденды. В отчетном году выручка составила 20 млн. руб., темп прироста выручки в прогнозном году – 20%. Рассчитать потребность в дополнительном финансировании а) методом процента от продаж (на основе прогнозного баланса); б) аналитическим методом («метод формулы»).

**Решение:**

а) «метод процента от продаж»:

Таблица 9 - Прогноз потребности в дополнительном финансировании

| Показатели                 | Отчетный баланс, млн. руб. | Прогнозный баланс |           |
|----------------------------|----------------------------|-------------------|-----------|
|                            |                            | расчет            | млн. руб. |
| <b>АКТИВ</b>               |                            |                   |           |
| Основные активы            | 4<br>(20% выручки)         |                   |           |
| Текущие активы             | 2<br>(10% выручки)         |                   |           |
| <b>ПАССИВ</b>              |                            |                   |           |
| Уставный капитал           | 0,3                        |                   |           |
| Нераспределенная прибыль   | 1,2                        |                   |           |
| Долгосрочные обязательства | 2,5                        |                   |           |
| Текущие обязательства      | 2<br>(10% выручки)         |                   |           |
| <b>БАЛАНС</b>              | <b>6</b>                   |                   |           |

Потребность во внешнем финансировании =

б) «Метод формулы»:

**Задача 3.** Дана следующая информация:

Таблица 10 - Отчет о финансовых результатах

| Показатели                            | Сумма, тыс. руб. |
|---------------------------------------|------------------|
| Выручка от реализации                 | 200              |
| Себестоимость реализации продукции    | 160              |
| Валовая маржа                         | 40               |
| Коммерческие и управленческие расходы | 10               |
| Прибыль до уплаты налогов             | 30               |
| Налог на прибыль                      | 10               |
| Прибыль после уплаты налогов          | 20               |
| Дивиденды                             | 14               |
| Нераспределенная прибыль              | 6                |

Таблица 11 - Балансовый отчет

| АКТИВ                     | Сумма, тыс. руб. | ПАССИВ                        | Сумма, тыс. руб. |
|---------------------------|------------------|-------------------------------|------------------|
| 1. Внеоборотные активы:   | 120              | 3. Собственный капитал:       |                  |
| Итого по 1 разделу        | 120              | уставный капитал              | 80               |
| 2. Текущие активы:        |                  | нераспределенная прибыль      | 25               |
| материальные запасы       | 50               | Итого по 3 разделу            | 105              |
| дебиторская задолженность | 35               | 4. Долгосрочные обязательства | 30               |
| денежные средства         | 30               | Итого по 4 разделу            | 30               |
| Итого по 2 разделу        | 115              | 5. Текущие обязательства      | 100              |
| Баланс                    | 235              | Итого по 5 разделу            | 100              |
|                           |                  | Баланс                        | 235              |

Эта компания ожидает, что в следующем году продажа увеличится на 10%. Определите потребность во внешнем финансировании а) при помощи прогнозного баланса; б) аналитического метода.

**Решение:**

а) Нераспределенная прибыль в следующем году = НП прошлого года + ЧП следующего – Сумма выплаченных дивидендов.

ПОТРЕБНОСТЬ ВО ВНЕШНЕМ ФИНАНСИРОВАНИИ =

Таблица 12 - Прогнозный баланс, тыс. руб.

| Показатели                 | Отчет | Прогноз |
|----------------------------|-------|---------|
| <b>АКТИВ:</b>              |       |         |
| Внеоборотные активы        |       |         |
| Текущие активы             |       |         |
| Итого активов              |       |         |
| <b>ПАССИВ:</b>             |       |         |
| Уставный капитал           |       |         |
| Нераспределенная прибыль   |       |         |
| Итого собственный капитал  |       |         |
| Долгосрочные обязательства |       |         |
| Текущие обязательства      |       |         |
| Итого заемный капитал:     |       |         |
| Итого пассивы              |       |         |

б)

### Тема 3. Текущее финансовое планирование

Краткосрочное финансовое планирование связано с краткосрочными, или оборотными активами компании, и ее текущими обязательствами. К числу наиболее важных оборотных активов относят денежные средства, легко реализуемые ценные бумаги, товарно-материальные запасы и дебиторскую задолженность.

К наиболее важным текущим обязательствам следует отнести полученные банковские ссуды и счета к оплате. Краткосрочные финансовые и инвестиционные решения проще поддаются пересмотру, чем долгосрочные решения предприятия.

В краткосрочном финансовом планировании выделяют следующие этапы:

- анализ финансового состояния компании;
- расчет плановых притоков денежных средств;
- расчет плановых оттоков денежных средств;
- выявление потребности в дополнительных источниках финансирования;
- выбор источников финансирования;
- подготовка плана финансирования;
- оценка плана финансирования;
- ситуационное моделирование.

Анализ баланса предприятия начинается с оценки изменения основных статей либо по сравнению с предыдущим периодом, либо за ряд предыдущих периодов. Отчет о прибылях и убытках покажет выручку компании за период, основные затратные статьи, размер прибыли.

Таблица 13 - Баланс предприятия «А» (в млн. руб.)

| Актив                                  | Базисный | Отчетный | Пассив                        | Базисный | Отчетный |
|--|----------|----------|-------------------------------|----------|----------|
| Денежные средства                      | 4        | 5        | Кредиты банков                | 5        | 0        |
| Легко реализуемые ценные бумаги        | 0        | 5        | Счета к оплате                | 20       | 27       |
| Товарно-материальные запасы            | 26       | 25       | Итого текущих обязательств    | 25       | 27       |
| Счета дебиторов                        | 25       | 30       | Долгосрочный заемный капитал  | 5        | 12       |
| Итого оборотных активов                | 55       | 65       | Собственный капитал           | 65       | 76       |
| Валовые инвестиции в основные средства | 56       | 70       |                               |          |          |
| Накопленная амортизация                | -16      | -20      |                               |          |          |
| Основные средства нетто                | 40       | 50       |                               |          |          |
| Итого активов                          | 95       | 115      | Итого обязательства и капитал | 95       | 115      |

**Вывод:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Таблица 14 - Отчет о финансовых результатах предприятия «А» в базисном году  
 (в млн. руб.)

| Показатели                             | млн. руб. |
|--|-----------|
| Выручка за реализованную продукцию     | 350       |
| Операционные затраты                   | 321       |
| Амортизация                            | 4         |
| Прибыль до выплаты процентов и налогов | 25        |
| Затраты на выплату процентов           | 1         |
| Прибыль до налогов                     | 24        |
| Налог на прибыль                       | 12        |
| Чистая прибыль                         | 12        |

*Примечание:* выплаченные дивиденды составляют 1 млн. руб.

Отчет о финансовых результатах показывает наличие прибыли, но не говорит о наличии денежных средств. Для составления отчета о движении денежных средств применим прямой метод.

Таблица 15 - Отчет об источниках и использовании денежных средств компании «А»  
 в базисном году

| Источники                           | млн. руб. | Использование                          | млн. руб. |
|-------------------------------------|-----------|--|-----------|
| Долгосрочный долг                   |           | Погашение краткосрочного кредита банка |           |
| Снижение товароматериальных запасов |           | Инвестиции в основные средства         |           |
| Рост кредиторской задолженности     |           | Покупка легко реализуемых ценных бумаг |           |
| Чистая прибыль                      |           | Рост дебиторской задолженности         |           |
| Амортизация за период               |           | Выплата дивидендов                     |           |
| Итого источников:                   |           | Итого использование:                   |           |
| Увеличение денежных средств         |           |  |           |
| Баланс                              |           | Баланс                                 |           |

Данные таблицы 15 показывают, из каких источников привлекались и по каким направлениям использовались денежные средства предприятия.

Немаловажную роль при анализе финансового состояния предприятия играет величина собственных оборотных средств.

Собственные оборотные средства (чистый работающий капитал) - это те средства, которые предприятие использует для текущей оперативной деятельности (приобретения запасов, оплаты счетов и др.), финансируемые за счет долгосрочных обязательств и собственного капитала.

Баланс предприятия упрощается с введением статьи собственных оборотных средств и приобретает вид, показанный в таблице 16.

Таблица 16 - Укрупнённый баланс компании «А»

| Баланс   | Базисный | Отчетный |
|--|----------|----------|
| Собственные оборотные средства                   | 30       | 38       |
| Основные средства:                               |          |          |
| Валовые инвестиции в основные средства           | 56       | 70       |
| Амортизация                                      | (16)     | (20)     |
| Основные средства, нетто                         | 40       | 50       |
| Всего активов                                    | 70       | 88       |
| Долгосрочный долг                                | 5        | 12       |
| Собственный капитал                              | 65       | 76       |
| Долгосрочные обязательства и собственный капитал | 70       | 88       |

Чтобы показать источники роста и пути использования чистого работающего капитала используют отчет об источниках и использовании чистого работающего капитала (табл. 17). Он составляется по тому же алгоритму, что и отчет о движении денежных средств, только в данном случае в качестве исходной информации принимается укрупненный баланс предприятия.

Таблица 17 - Отчет об источниках и использовании фондов компании «А»

| Источники                                  | млн. руб. | Использование                  | млн. руб. |
|--|-----------|--------------------------------|-----------|
| Долгосрочный долг                          |           | Инвестиции в основные средства |           |
| Денежные средства от основной деятельности |           | Выплата дивидендов             |           |
| Чистая прибыль                             |           |                                |           |
| Амортизация                                |           |                                |           |
| Итого источников:                          |           | Итого использование:           |           |
| Увеличение чистого работающего капитала    |           |                                |           |
| Баланс                                     |           | Баланс                         |           |

Анализ финансового состояния предприятия осуществляется с целью помочь в прогнозировании и планировании оттоков и притоков денежных средств.

На предприятии выделяют три вида деятельности: **основная**, связанная с производством продукции или предоставлением услуг, **инвестиционная**, связанная с приобретением продажей долгосрочных активов и **финансовая** деятельность (выпуск ценных бумаг, погашение задолженностей и т.д.). Каждый из этих видов деятельности генерирует, как притоки, так и оттоки денежных средств. Таким образом, при составлении плановых притоков и оттоков денежных средств необходимо учитывать движения по всем видам деятельности предприятия.

Основную часть притоков денежных средств, как правило, генерирует основная деятельность предприятия. Например, для предприятия «А» основная деятельность - продажа продукта А.

Первым шагом является прогноз сбыта продукта А. Это может быть поквартальный, помесечный, недельный, некоторые предприятия делают даже ежедневные прогнозы. Как правило, трудно спланировать продажи на столь короткий период с приемлемой степенью точности. В нашем примере



предприятие «А» может осуществлять качественные квартальные прогнозы, тогда планирование притоков денежных средств осуществляется с разбивкой по кварталам и выглядит в виде формата, представленного таблице 18.

*Поступление от покупателей - это основной приток средств, но не единственный. Предприятие планирует в третьем квартале продать часть оборудования по договорной стоимости 12,5 млн. руб., кроме того, предприятие владеет коммерческими ценными бумагами на 5 млн. руб., по которым получает проценты 0,1 млн. руб. и которые планирует продать в первом квартале.*

Таблица 18 - Прогноз поступлений денежных средств и дебиторской задолженности предприятия «А» (млн. руб.)

| Показатели                                   | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
|--|-------|-------|-------|-------|
| Дебиторская задолженность (начало периода)   | 30    | 32,5  | 30,7  | 38,2  |
| Объем реализации                             | 87,5  | 78,5  | 116,0 | 131,0 |
| Денежные поступления в т.ч.:                 | 85    | 80,3  | 108,5 | 128   |
| - за продукцию данного периода (80%)         | 70    | 62,8  | 92,8  | 104,8 |
| - за продукцию предшествующего периода (20%) | 15    | 17,5  | 15,7  | 23,2  |
| Дебиторская задолженность (конец периода)    |       |       |       |       |

Оттоки денежных средств условно сгруппируем следующим образом:

1) *Оплата счетов поставщиков.* Прогноз исходит из предположения о том, что все счета поставщиков оплачиваются вовремя. Отсрочка или затягивание оплаты, как правило, грозит потерей скидок за быструю оплату.

2) *Оплата труда, управленческие и другие расходы.* В эту категорию входят все остальные текущие затраты компании.

3) *Расходы на капиталовложения.* Предприятие «А» планирует крупные капиталовложения в первом квартале.

4) Налог на прибыль, выплаты процентов и дивидендов.

Прогнозный чистый денежный поток компании показан в таблице 19.

Таблица 19 - Бюджет денежных средств предприятия «А» (в млн. руб.)

| Показатели                                    | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
|---|-------|-------|-------|-------|
| <b>Источники денежных средств:</b>            | х     | х     | х     | х     |
| Поступления по дебиторской задолженности      |       |       |       |       |
| Прочие  |       |       |       |       |
| <b>Итого источников</b>                       |       |       |       |       |
| <b>Использование денежных средств:</b>        | х     | х     | х     | х     |
| Оплата счетов поставщиков                     | 65    | 60    | 55    | 50    |
| Оплата труда, управленческие и другие расходы | 30    | 30    | 30    | 30    |
| Капиталовложения                              | 32,5  | 1,3   | 5,5   | 8     |
| Налоги, проценты и дивиденды                  | 4     | 4     | 4,5   | 5     |
| <b>Итого использование</b>                    | 131,5 | 95,3  | 95    | 93    |
| Чистый денежный поток                         |       |       |       |       |

**Вывод:**

---



---

Следующий шаг - это расчет потребности в дополнительных источниках финансирования (табл. 20).

Таблица 20 - Потребность в финансировании предприятия «А» (в млн. руб.)

| Показатели                                   | 1 кв. | 2 кв.  | 3 кв.  | 4 кв.  |
|--|-------|--------|--------|--------|
| Денежные средства (начало периода)           | 5     | (36,4) | (51,4) | (25,4) |
| Изменения в остатках денежных средств        |       |        |        |        |
| Денежные средства (конец периода)            |       |        |        |        |
| Минимальный текущий остаток денежных средств | 5     | 5      | 5      | 5      |
| Накопившаяся потребность в финансировании    |       |        |        |        |

Следующий шаг - принятие решения об источниках финансирования и направлениях использования временно свободных денежных средств (если таковые имеются).

В нашем примере у предприятия «А» заключен договор с банком, по которому она может получить кредит максимум на сумму 41 млн. руб. в квартал. По договору предприятие может брать кредит в любой момент, когда ей это необходимо, пока не достигнет установленного лимита. От предприятия не требуется специального залога в виде каких-то активов для обеспечения возвратности кредита. Подобного типа договоры называют кредитной линией.

Когда предприятие получает кредит по таким соглашениям, оно, обязано держать компенсационный остаток денежных средств как депозит в банке. В нашем примере предприятие «А» обязана поддерживать остаток в 20% от суммы займа. Иначе говоря, если предприятию необходимы 100 руб., оно должно на самом деле получить в кредит 125 руб., так как 25 руб. (20% от 125 руб.) должны храниться как вклад в банке.

При заданных выше условиях стратегия финансирования предприятия выглядит очевидной: сначала надо использовать возможности кредитной линии, при необходимости на полную мощность, до исчерпания установленного лимита кредитования. Но если потребности в денежных средствах все же превысят возможности кредитной линии, то надо прибегнуть к просроченным платежам. Вытекающий из этих условий план финансирования приведен в таблице 21.

Таблица 21 - План финансирования предприятия «А» (в млн. руб.)

| Приток       | 1 к. | 2 к. | 3 к. | 4 к. | Потребность |      |      |      |  |
|--------------|------|------|------|------|-------------|------|------|------|--|
|              |      |      |      |      | 1 к.        | 2 к. | 3 к. | 4 к. |  |
| Новые займы: |      |      |      |      | Выплаты:    |      |      |      |  |

|   |  |  |   |     |  |  |     |     |      |
|---|--|--|---|-----|--|--|-----|-----|------|
| - кредитная линия                             |  |  |   |     | - по кредитной линии                             |  |     | 4,8 | 36,2 |
| - отсроченные платежи                         |  |  |   |     | - по отсроченным платежам                        |  |     |     |      |
| Итого займов                                  |  |  |   |     | Итого выплат                                     |  |     |     |      |
|   |  |  |   |     | Выплата процентов                                |  |     |     |      |
|   |  |  |   |     | - по кредитной линии                             |  | 1,2 | 1,2 | 1    |
|   |  |  |   |     | - по отсроченным платежам (5%)                   |  |     |     |      |
|   |  |  |   |     | Итого процентов                                  |  |     |     |      |
| Средства от текущей деятельности (табл. 7)    |  |  |   |     | Средства для текущей деятельности (табл. 7)      |  |     |     |      |
| Снижение средств для компенсационного остатка |  |  | 1 | 2,2 | Средства для пополнения компенсационного остатка |  |     |     |      |
| Приток денежных средств                       |  |  |   |     | Потребность в денежных средствах                 |  |     |     |      |

В нашем примере составлен только один план финансирования, однако, на практике составляют несколько планов. Основанием для составления нескольких планов служит разнообразие и различие в условиях источников финансирования. Далеко не обязательно, что составленный выше план является самым лучшим, так как отсрочка платежей обходится очень дорого.

Финансовый менеджер должен ответить на ряд вопросов. Например:

1. Нуждается ли предприятие в крупном резерве денежных средств или легко реализуемых ценных бумаг, чтобы защищаться от просрочки платежей ее собственного потребителя (что ведет к замедлению поступления денежных средств по счетам дебиторов)?

2. Ведет ли данный план к удовлетворительному уровню текущей платежеспособности, выраженному через коэффициенты текущей и быстрой ликвидности? Банкиры могут изменить свои намерения, если эти показатели ухудшатся.

3. Возникают ли неявные издержки от просрочки платежей поставщикам? Будут ли теперь поставщики подвергать сомнению краткосрочную платежеспособность компании?

4. Позволяет ли план иметь устойчивое финансовое состояние в следующем году? (В данном случае ответ положительный, так как к концу года компания выплатит свои краткосрочные долги).

5. Должно ли предприятие предпринять шаги по получению долгосрочных финансовых ресурсов для капиталовложений в первом квартале? Это выглядело бы обоснованным, если следовать принципу соответствия, согласно которому долгосрочные активы финансируются за счет долгосрочных источников. Это привело бы к резкому снижению потребности в краткосрочных заемных источниках. Однако в качестве контраргумента можно было бы учесть, что компания привлекла краткосрочные источники для финансирования капиталовложения временно. К концу года эти инвестиции оплачиваются за счет денежных средств от основной деятельности компании. Таким образом, решение

компании не привлекать долгосрочных заемных источников финансирования капиталовложений может отражать стремление финансировать инвестиции за счет нераспределенной прибыли.

6. Вероятно, производственные и инвестиционные планы предприятия могли быть скорректированы, чтобы облегчить решение проблем краткосрочного финансирования. Существует ли какой-то легко доступный путь отсрочить крупный отток денежных средств первого квартала? Например, если этот отток вызван инвестициями в оборудование, которое должно быть приобретено и установлено в первом квартале? Это оборудование не предполагается пустить на полную мощность раньше августа. Вероятно, можно было бы договориться с производителем оборудования об оплате только 60% покупки при поставке и 40%, когда оно установлено и начало работать.

#### Тема 4. Содержание и порядок разработки оперативных бюджетов

**Бюджет продаж.** Оперативный бюджет организации обычно начинается с составления бюджета продаж. Бюджет продаж включает в себя два показателя: количество продаваемых единиц и продажную цену за единицу. Согласование бюджета продаж важно делать именно в самом начале бюджетного процесса, поскольку многие другие бюджеты основаны на этих данных. Хотя эти два компонента, необходимые для подготовки бюджета, достаточно просты (продаваемые единицы и продажные цены за единицу), но, тем не менее, согласование управленческой командой количества и цен часто бывает сложным и трудоемким. В дополнение к годовым и квартальным бюджетам, бюджет продаж часто формируется ежемесячно, так как продажи необходимо отслеживать чаще, чем один раз в три месяца.

**Задача 1.** Производственная компания, которая производит всего 1 вид продукции, только что завершила процесс составления бюджета на следующий год. Ожидаемый объем продаж - 100 000 единиц по цене 15 тыс. руб. каждый. Составить бюджет продаж в разрезе кварталов (табл. 22).

Таблица 22 - Бюджет продаж

| Показатели                         | Квартал |        |        |        | Всего     |
|------------------------------------|---------|--------|--------|--------|-----------|
|                                    | 1       | 2      | 3      | 4      |           |
| Запланированные продажи            | 15 000  | 17 000 | 28 000 | 40 000 | 100 000   |
| Цена за единицу, тыс. руб.         |         |        |        |        |           |
| Запланированные продажи, тыс. руб. |         |        |        |        | 1 500 000 |

Перед подготовкой бюджетов по прямым материальным, прямым трудовым и производственным накладным расходам, должен быть сформирован производственный бюджет.

**Бюджет производства.** Бюджет производства показывает количество единиц, которые должны быть произведены. Для формирования годового бюджета производства должны быть известны три показателя: количество продаваемых единиц, требуемый уровень запасов в конце года и количество единиц, если таковые имеются, в начале года по итогам инвентаризации. Если требуются ежеквартальные бюджеты, эта же информация необходима в ежеквартальном разрезе.

**Задача 2.** Используя ежеквартальный бюджет продаж предприятия, и учитывая, что до начала квартала должен быть запас в размере 15% от объема продаж следующего квартала, можно подготовить производственный бюджет за квартал. Кроме того предполагаем, увеличение продаж на 10% в первом квартале следующего года по сравнению с продажами квартала в текущем году и 2250 единиц в запасах в начале года. Составить бюджет производства готовой продукции (табл. 23).

Таблица 23 - Бюджет производства готовой продукции

| Наименование  | Квартал |        |        |        | Итого   |
|---|---------|--------|--------|--------|---------|
|   | 1       | 2      | 3      | 4      |         |
| Запланированные продажи (ед.) (см. табл. 22)        | 15 000  | 17 000 | 28 000 | 40 000 | 100 000 |
| Желаемый запас ГП на конец периода (ед.)            |         |        |        |        |         |
| Требуется ГП (ед.)                                  |         |        |        |        |         |
| Запланированный запас ГП на начало (ед.)            |         |        |        |        |         |
| Количество единиц ГП, подлежащих изготовлению (ед.) |         |        |        |        |         |

**Бюджет прямых материальных расходов.** Бюджет прямых материалов определяет количество единиц сырья, подлежащего закупке. Он использует количество единиц готовой продукции, которые должны быть произведены, из производственного бюджета, требуемый уровень конечного запаса для сырья и количество единиц в начальном запасе. Как только количество единиц, подлежащих покупке, известно, оно умножается на стоимость единицы, чтобы определить бюджетную сумму для закупок сырья. Этот процесс повторяется для всех других компонентов сырья, используемых в производстве.

**Задача 3.** Предприятию требуется, чтобы в запасе находилось 10% сырья, для производства в следующем квартале. Составить бюджет прямых материальных затрат.

Таблица 24 - Бюджет прямых материальных затрат

| Наименование  | Квартал |        |        |        | Итого   |
|---|---------|--------|--------|--------|---------|
|   | 1       | 2      | 3      | 4      |         |
| План выпуска продукции (ед.)                            | 15 300  | 18 650 | 29 800 | 36 475 | 100 225 |
| Потребность на единицу (кг)                             | 5       | 5      | 5      | 5      | x       |
| Потребность в основных материалах для производства (кг) |         |        |        |        |         |
| Запас материалов на конец                               |         |        |        |        |         |
| Всего требуется материалов                              |         |        |        |        |         |
| Запас материалов на начало                              |         |        |        |        |         |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Всего требуется купить (кг.)            |  |  |  |  |  |
| Стоимость единицы материала (тыс. руб.) |  |  |  |  |  |
| Стоимость закупок материала             |  |  |  |  |  |

**Бюджет прямых затрат на оплату труда.** Бюджет прямых затрат на оплату труда показывает количество прямых рабочих часов и стоимость рабочей силы для определения общей стоимости прямого труда.

**Задача 4.** Предприятию требуется полчаса труда, чтобы собрать одно изделие, а каждый рабочий час стоит 14 тыс. руб. Составить бюджет затрат на прямой труд (табл. 25).

Таблица 25 - Бюджет затрат на прямой труд

| Наименование                                 | Квартал |        |        |        | Итого   |
|--|---------|--------|--------|--------|---------|
|  | 1       | 2      | 3      | 4      |         |
| План выпуска продукции (ед.)                 | 15 300  | 18 650 | 29 800 | 36 475 | 100 225 |
| Прямые затраты труда на изделие в часах /ед. |         |        |        |        | x       |
| Прямые затраты труда всего в часах           |         |        |        |        |         |
| Почасовая тарифная ставка                    | 14      | 14     | 14     | 14     | x       |
| Прямые затраты труда                         |         |        |        |        |         |

**Производственные накладные расходы.** Накладные расходы на производство состоят из ожидаемых переменных и постоянных накладных расходов за год (или другой период), который был предусмотрен в бюджете. Разделение между постоянными и переменными расходами важно, потому что предприятие используют заранее определенную ставку накладных расходов для применения накладных расходов к производимым единицам.

**Задача 5.** При подготовке своего бюджета предприятие определило следующие переменные и постоянные издержки:

- накладные материалы - 0,50 тыс. руб. за единицу,
- накладные трудовые расходы - 1,00 тыс. руб. за единицу,
- техобслуживание в размере 0,75 тыс. руб. за единицу,
- годовая амортизация - 12 000 тыс. руб.,

надбавка к заработной плате - 24 000 тыс. руб.,  
налоги на имущество и страхование - 21 000 тыс. руб.  
Составить бюджет накладных расходов.

Таблица 26 - Бюджет накладных расходов

| Наименование                                 | Квартал |   |   |   | Итого |
|--|---------|---|---|---|-------|
|  | 1       | 2 | 3 | 4 |       |
| Переменные накладные:                        |         |   |   |   |       |
| - Накладные материальные                     |         |   |   |   |       |
| - Накладные трудовые                         |         |   |   |   |       |
| - Техобслуживание                            |         |   |   |   |       |
| Постоянные накладные:                        |         |   |   |   |       |
| - Надбавки к зарплате                        |         |   |   |   |       |
| - Налоги и страховые взносы                  |         |   |   |   |       |
| - Амортизация                                |         |   |   |   |       |
| Итого накладных расходов                     |         |   |   |   |       |
| Запланированные прямые затраты труда в часах |         |   |   |   |       |
| Ставка переменных накладных расходов         |         |   |   |   |       |

**Бюджет расходов на продажу.** Бюджет расходов на продажу включает переменные и постоянные коммерческие расходы.

**Задача 6.** Предположим, что переменные расходы предприятия составляют комиссионные продажи и расходы на доставку. Комиссионные продажи составляют 4% от продаж, а расходы на доставку составляют 0,10 тыс. руб. за единицу проданного товара. Предприятие также имеет постоянную зарплату в размере 50 000 тыс. руб. Расчеты по комиссионным вознаграждениям и расходам на доставку, а также бюджет расходов на продажу показаны в следующих таблицах.

Таблица 27 - Бюджет коммерческих расходов

| Наименование                      | Квартал |   |   |   | Итого |
|-----------------------------------|---------|---|---|---|-------|
|                                   | 1       | 2 | 3 | 4 |       |
| Переменные коммерческие расходы   | -       | - | - | - | -     |
| 1. Запланированные продажи (руб.) |         |   |   |   |       |
| 2. Ставка комиссионных            |         |   |   |   |       |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 3. Комиссии по продажам                  |  |  |  |  |  |
| 4. Расходы по доставке                   |  |  |  |  |  |
| 4.1. Продажи (ед.)                       |  |  |  |  |  |
| 4.2. Расходы на ед.                      |  |  |  |  |  |
| 4.3. Расходы на доставку                 |  |  |  |  |  |
| 5. Переменные коммерческие расходы всего |  |  |  |  |  |
| 6. Постоянные коммерческие расходы       |  |  |  |  |  |
| 6.1. Расходы на зарплату                 |  |  |  |  |  |
| 7. Всего коммерческие расходы            |  |  |  |  |  |

Последний этап оперативного бюджета – это бюджет административных (управленческих) расходов. Общие и административные (управленческие) расходы детализируются на переменные и постоянные операционные расходы.

**Задача 7.** Предприятие не имеет переменных административных расходов. Ее постоянные расходы включают в себя оклады в размере 60 000 тыс. руб., арендные расходы в размере 15 000 тыс. руб. и офисные расходы в размере 6 000 тыс. руб.

Таблица 28 - Бюджет административных расходов

| Наименование              | Квартал |   |   |   | Итого |
|---------------------------|---------|---|---|---|-------|
|                           | 1       | 2 | 3 | 4 |       |
| 1. Переменные расходы     | -       | - | - | - | -     |
| 2. Постоянные расходы     |         |   |   |   |       |
| 2.1. Зарплата управленцев |         |   |   |   |       |
| 2.2. Аренда               |         |   |   |   |       |
| 2.3. Офисные расходы      |         |   |   |   |       |
| 3. Всего административных |         |   |   |   |       |

## Тема 5. Финансовые бюджеты: технология составления, методы анализа и оценки финансовых рисков для их минимизации

Технология составления бюджета предприятия демонстрируется ниже с помощью примера, который описывает соотношения между отдельными показателями внутри бюджетных таблиц и соотношение итоговых показателей отдельных бюджетных таблиц как единого целого бюджета. В качестве упрощающих факторов принята следующая система допущений:

- бюджетные таблицы составляются на основе деления года на кварталы,
- предприятие производит и продает один вид продукта,
- предприятие не является плательщиком налога на добавленную стоимость,
- все непрямые налоги, которые включаются в валовые издержки автоматически учитываются в составе тех базовых показателей, исходя из которых они определяются (например, заработная плата планируется вместе с начислениями),
- налог на прибыль рассчитывается по упрощенной схеме - прибыль оценивается по итогам работы компании за год, а затем равномерно делится на четыре части.

**Задача.** В предприятии началась подготовка краткосрочного финансового плана на следующий плановый год. В соответствии со сложившейся традицией финансовый менеджер составляет систему бюджетов на ежеквартальной основе, получив из отдела маркетинга данные о прогнозных объемах сбыта. Совокупность собранной информации представлена ниже. Следует отметить, что исходные данные обычно представляются по блокам в соответствии со списком бюджетов, которые разрабатываются финансовым менеджером предприятия.

В качестве первого блока исходных данных используется прогноз объемов продаж и цен:

Таблица 29 - Исходные данные для прогноза объемов продаж и цен

| Прогноз сбыта и цен                     | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ожидаемый объем                         | 10000     | 30000     | 40000     | 20000     |
| Ожидаемая цена единицы продукции (руб.) | 20        | 20        | 20        | 20        |

Доля оплаты деньгами в данном квартале составляет 70% от объема выручки, оставшиеся 30% оплачиваются в следующем квартале. Планируемый остаток запасов готовой продукции на конец планового периода (квартала) составляет 20% от объема продаж будущего периода. Но на начало первого периода на складе имеется 2 000 единиц готовой продукции. Запасы готовой продукции на конец года планируются в объеме 3 000 единиц продукции.

Требуемый объем материала на единицу продукции составляет 5 кг, причем цена одного килограмма сырья оценивается на уровне 60 коп. Остаток сырья на конец каждого квартала планируется в объеме 10% от потребности будущего периода. Запасы сырья на начало периода – 7000 кг. Оценка необходимого запаса материала на конец года составляет 7500 кг. Оплата поставщику за сырье производится на следующих условиях: доля оплаты за материалы, приобретенные

в конкретном квартале, составляют 50% от стоимости приобретенного сырья. На оставшиеся 50% сырья поставщик предоставляет отсрочку платежа, которая должна быть погашена в следующем квартале.

Оплата прямого труда производится на следующих условиях: затраты труда основного персонала на единицу продукции составляют 0,8 часа. Стоимость одного часа вместе с начислениями составляет 7,50 руб.

Накладные издержки представлены переменной и постоянной частями в отдельности. Планирование переменных издержек производится исходя из норматива 2 руб. на 1 час работы основного персонала. Постоянные накладные издержки оценены на уровне 60600 руб. за квартал, причем из них на амортизацию приходится 15000 руб.

Величина затрат на реализацию и управление также планируется в виде двух частей - переменной и постоянной. Норматив переменной части составляет 1,80 руб. на единицу проданного товара.

Таблица 30 - Планируемые объемы постоянных административных и управленческих затрат

| Показатели            | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Реклама               | 40000     | 40000     | 40000     | 40000     |
| Зарплата управляющих  | 35000     | 35000     | 35000     | 35000     |
| Страховка             |           | 1900      | 37750     |           |
| Налог на недвижимость |           |           |           | 18150     |

Предприятие планирует закупку оборудования на сумму 30000 руб. в первом квартале и 20000 руб. - во втором квартале.

Планируемая к выплате сумма дивидендов составляет 40000 в год, равномерно распределенные по кварталам. Предприятие имеет возможность брать банковскую ссуду под 10% годовых. Причем выплата процентов производится одновременно с частичным погашением основной суммы долга при начислении процента только на погашаемую часть ссуды.

Дополнительно примем, что ставка налога на прибыль составляет 30%. Состояние активов и пассивов предприятия на начало планового периода представлено в виде баланса (табл. 31).

Таблица 31 - Начальный баланс предприятия

| Активы                          | Сумма, руб. |
|---------------------------------|-------------|
| <i>Оборотные активы:</i>        |             |
| Денежные средства               | 42,500      |
| Счета дебиторов                 | 90,000      |
| Запасы сырья                    | 4,200       |
| Запасы готовой продукции        | 26,000      |
| Всего оборотные активы          | 162,700     |
| <i>Основные средства</i>        |             |
| Земля                           | 80,000      |
| Сооружения и оборудование       | 700,000     |
| Накопленная амортизация         | (292,000)   |
| Сооружения и оборудования нетто | 408,000     |

|                                  |         |
|----------------------------------|---------|
| Итого активы                     | 650,700 |
| <i>Обязательства:</i>            |         |
| Текущие обязательства:           |         |
| Счета к оплате                   | 25,800  |
| <i>Акционерный капитал:</i>      |         |
| Обыкновенные акции, без номинала | 175,000 |
| Нераспределенная прибыль         | 449,900 |
| Всего акционерный капитал        | 624,900 |
| Итого обязательства и капитал    | 650,700 |

На основе приведенных данных необходимо построить систему бюджетов предприятия. Рассчитываемая система бюджетов включает:

1. Бюджет продаж.
2. План производства продукции (предприятие производит единственный продукт).
3. Бюджет затрат на основные материалы.
4. Бюджет затрат на оплату труда основного персонала.
5. Бюджет накладных затрат.
6. Бюджет себестоимости
7. Бюджет административных и маркетинговых затрат.
8. Плановый отчет о прибыли.
9. Бюджет денежных средств.
10. Плановый баланс.

**Бюджет продаж с графиком получения денег от потребителя.** Данный бюджет составляет с использованием прогноза продаж, цен на готовую продукцию и коэффициентов инкассации.

Таблица 32 - Бюджет продаж предприятия и график поступления денег (руб.)

| Показатели                         | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Ожидаемый объем (шт.)              |           |           |           |           |        |
| Ожидаемая цена единицы продукции   |           |           |           |           |        |
| Выручка за реализованную продукцию |           |           |           |           |        |

| <i>График поступления денежных средств</i> |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| Счета дебиторов на начало года             |  |  |  |  |  |
| Приток денег от продаж 1 кв.               |  |  |  |  |  |
| Приток денег от продаж 2 кв.               |  |  |  |  |  |
| Приток денег от продаж 3 кв.               |  |  |  |  |  |
| Приток денег от продаж 4 кв.               |  |  |  |  |  |
| Итого поступления денег                    |  |  |  |  |  |

Первые две строки табл. 32 просто переписываются из исходных данных. Строка выручка получается перемножением объема реализации на цену. При составлении графика поступления денег учитывается, что выручка от продаж

текущего периода приходит в виде денег только на 70%, оставшаяся часть поступает в следующем периоде.

**Вывод:**

*В соответствии с этим бюджетом предприятие не получит в плановом году 30% выручки четвертого квартала, что составляет \_\_\_\_\_ руб. Эта сумма будет зафиксирована в итоговом прогнозном балансе предприятия на конец года.*

**План производства продукции** составляется исходя из бюджета продаж с учетом необходимой для предприятия динамики остатков готовой продукции на складе (табл. 33).

Планируемые запасы на конец первого периода являются планируемыми запасами начала второго периода. Что касается суммы запасов на конец последнего периода (они же на конец года), то это число прогнозируется индивидуальным образом и обосновывается при составлении блока исходных данных всего процесса бюджетирования.

Таблица 33 - План производства продукции

| Показатели                           | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Ожидаемый объем продаж (шт.)         |           |           |           |           |        |
| Запасы на конец квартала (шт.)       |           |           |           |           |        |
| Требуемый объем продукции (шт.)      |           |           |           |           |        |
| Минус запасы на начало периода (шт.) |           |           |           |           |        |
| Объем производства продукции (шт.)   |           |           |           |           |        |

**Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат** состоит из двух частей: расчета объемов потребного для производства сырья (план приобретения сырья) и графика оплаты этих покупок (табл. 34).

Таблица 34 - Бюджет затрат на основные материалы с графиком выплат

| Показатели                              | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Объем производства продукции (шт.)      |           |           |           |           |        |
| Требуемый объем сырья на ед. прод. (кг) |           |           |           |           |        |
| Требуемый объем сырья за период (кг)    |           |           |           |           |        |
| Запасы сырья на конец периода (кг)      |           |           |           |           |        |
| Общая потребность в материалах (кг)     |           |           |           |           |        |
| Запасы сырья на начало периода (кг)     |           |           |           |           |        |
| Закупки материалов (кг)                 |           |           |           |           |        |
| Стоимость закупок материалов (руб.)     |           |           |           |           |        |
| <b>График денежных выплат</b>           |           |           |           |           |        |
| Счета кредиторов на начало года (руб.)  |           |           |           |           |        |
| Оплата за материалы 1 квартала (руб.)   |           |           |           |           |        |
| Оплата за материалы 2 квартала (руб.)   |           |           |           |           |        |
| Оплата за материалы 3 квартала (руб.)   |           |           |           |           |        |
| Оплата за материалы 4 квартала (руб.)   |           |           |           |           |        |
| Платежи всего (руб.)                    |           |           |           |           |        |

Данный бюджет базируется на производственном плане, а не на плане продаж. Используя норматив потребления сырья на единицу продукции (5 кг.), оценивается планируемый объем сырья для производства продукции данного периода. Расчет графика выплат производится аналогично графику получения денег. В первом квартале предприятие планирует погасить кредиторскую задолженность, имевшую место на начало года (см. начальный баланс).

**Вывод:**

*При планировании четвертого квартала мы предполагаем кредиторскую задолженность на конец года в объеме 50% от стоимости сырья, планируемого к закупке в четвертом квартале. Эта сумма составляет \_\_\_\_\_ руб. и помещается в итоговом балансе предприятия в статье кредиторская задолженность.*

**Бюджет затрат на оплату труда основного персонала** составляется исходя из принятой на предприятии системы оплаты. В настоящем примере используется простейшая сдельно-повременная система оплаты. В соответствии с этой системой имеется норматив затрат прямого труда на единицу готовой продукции, который составляет 0.8 часа. Один час затрат прямого труда оплачивается исходя из норматива 7.5 руб. за час (табл. 35).

Таблица 35 - Бюджет затрат прямого труда

| Показатели                              | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Объем производства продукции (шт.)      |           |           |           |           |        |
| Затраты труда основного персонала (час) |           |           |           |           |        |
| Итого затраты труда персонала (час)     |           |           |           |           |        |
| Стоимость одного часа (руб./час)        |           |           |           |           |        |
| Оплата основного персонала (руб.)       |           |           |           |           |        |

**Бюджет производственных накладных затрат** составляется с использованием агрегированных финансовых показателей. Дело в том, что состав накладных издержек зачастую велик, и производить планирование накладных издержек по элементам затрат есть неоправданно большой аналитический труд. Поэтому все накладные издержки предварительно делятся на переменные и постоянные, и планирование переменных накладных издержек осуществляется в соответствии с плановым значением соответствующего базового показателя. В рассматриваемом примере в качестве базового показателя использован объем затрат прямого труда. В процессе предварительного анализа установлен норматив затрат прямого труда - 2 руб. на 1 час работы основного персонала. Это предопределяет состав показателей в таблице бюджета накладных затрат, представленных в табл. 36.

Планируя денежную оплату за накладные издержки, из общей суммы накладных издержек следует вычесть величину амортизационных отчислений, которые не являются денежным видом издержек, т.е. за амортизацию предприятие никому не платит.

Таблица 36 - Бюджет производственных накладных издержек (руб.)

| Показатели                              | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Затраты труда основного персонала (час) |           |           |           |           |        |
| Норматив переменных накладных затрат    |           |           |           |           |        |
| Переменные накладные затраты            |           |           |           |           |        |
| Постоянные накладные затраты            |           |           |           |           |        |
| Итого накладных затрат                  |           |           |           |           |        |
| Амортизация                             |           |           |           |           |        |
| Оплата накладных затрат                 |           |           |           |           |        |

**Оценка себестоимости продукции необходима для составления отчета о прибыли и оценки величины запасов готовой продукции на складе на конец планового периода. Себестоимость складывается из трех компонент: прямые материалы, прямой труд и производственные накладные издержки (табл. 37).**

Таблица 37 - Расчет себестоимости единицы продукции

| Статьи                               | Количество | Затраты | Всего |
|--------------------------------------|------------|---------|-------|
| Затраты на <i>единицу</i> продукции: |            |         |       |
| основные материалы (кг)              |            |         |       |
| затраты прямого труда                |            |         |       |
| накладные затраты                    |            |         |       |
| Себестоимость единицы продукции      |            |         |       |

**Вывод:**

*Суммарное значение себестоимости единицы продукции составило по расчету \_\_\_ руб. Поскольку финансовый менеджер запланировал \_\_\_\_\_ остатков готовой продукции на конец года, в балансе предприятия на конец года в статье товарно-материальные запасы готовой продукции будет запланировано \_\_\_\_\_ руб.*

**Бюджет административных и маркетинговых затрат.** Данный бюджет составляется с помощью такого же подхода, что и бюджет производственных накладных издержек. Все издержки разделяются на переменные и постоянные. Для планирования переменных издержек в качестве базового показателя используется объем проданных товаров, а не затраты прямого труда, как это было ранее. Норматив переменных затрат составляет 1,80 руб. на единицу проданных товаров. Постоянные накладные затраты переносятся в бюджет также, как они представлены в исходных данных. Окончательный вид бюджет оформить в табл. 38.

В методическом смысле данный бюджет не вызывает проблем. Сложнее всего обосновать конкретные суммы затрат на рекламу, зарплату менеджмента и т.п. Здесь возможны противоречия, так как обычно каждое функциональное подразделение старается обосновать максимум средств в бюджете. В то же время, «бюджет всего может не выдержать». Методическая проблема состоит в том, как оценить результат бюджета для различных вариантов объемов финансирования всех функциональных подразделений предприятия. Здесь на помощь приходит

сценарный анализ, который, исповедуя по существу идеологию гибкого планирования, рассматривает возможные варианты бюджета для различных составляющих финансирования. Из всех вариантов выбирается тот, который наиболее приемлем исходя из стратегии руководства предприятия.

Таблица 38 - Бюджет административных и маркетинговых издержек

| Показатели                             | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Ожидаемый объем продаж (шт.)           |           |           |           |           |        |
| Переменные на единицу продукции (руб.) |           |           |           |           |        |
| Планируемые переменные затраты (руб.)  |           |           |           |           |        |
| Планируемые постоянные затраты         |           |           |           |           |        |
| Реклама (руб.)                         |           |           |           |           |        |
| Зарплата управляющих (руб.)            |           |           |           |           |        |
| Страховка (руб.)                       |           |           |           |           |        |
| Налог на недвижимость (руб.)           |           |           |           |           |        |
| Итого постоянных затрат (руб.)         |           |           |           |           |        |
| Всего планируемые затраты (руб.)       |           |           |           |           |        |

**Плановый отчет о финансовых результатах** (табл. 39). В этом отчете, выручка от реализации получается путем умножения общего объема продаж за год единиц продукции на цену единицы продукции. Себестоимость реализованной продукции определяется путем умножения рассчитанной в табл. 37 себестоимости единицы продукции на суммарный объем проданной продукции. Общие и маркетинговые затраты были рассчитаны в табл. 38.

Таблица 39 - Плановый отчет о прибыли (без дополнительного финансирования)

| Показатели                               | Сумма, руб. |
|--|-------------|
| Выручка от реализации продукции          |             |
| Себестоимость реализованной продукции    |             |
| Валовая прибыль                          |             |
| Общие и маркетинговые затраты            |             |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль |             |
| Проценты за кредит                       |             |
| Прибыль до выплаты налогов               |             |
| Налог на прибыль                         |             |
| Чистая прибыль                           |             |

В данном отчете о прибыли величина процентов за кредит принята равной нулю, так как в процессе предшествующего бюджетирования вопросы кредитования предприятия не рассматривались. Потребность в дополнительном финансировании должна обнаружиться при составлении отчета о денежных средствах. В этом смысле вариант планового отчета о прибыли, помещенный в табл. 39, следует считать предварительным, так как в процессе бюджетирования денег, возможно, обнаружится потребность взять банковскую ссуду, и тогда величина чистой прибыли уменьшится.



**Бюджет денежных средств** является итоговым и наиболее важным во всей схеме бюджетирования. В нем собираются вместе итоговые числовые финансовые показатели каждого частного бюджета. Бюджет денежных средств отражает все поступления и уплаты денег. Итог есть денежное сальдо, которое может быть положительным и отрицательным (табл. 40).

Таблица 40 - Бюджет денежных средств (без дополнительного финансирования)

| Показатели  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|
| Денежные средства на начало периода                 |           |           |           |           |        |
| Поступление денежных средств от потребителей        |           |           |           |           |        |
| Денежные средства в распоряжении                    |           |           |           |           |        |
| Расходование денежных средств на основные материалы |           |           |           |           |        |
| на оплату труда основного персонала                 |           |           |           |           |        |
| производственные накладные затраты                  |           |           |           |           |        |
| затраты на сбыт и управление                        |           |           |           |           |        |
| налог на прибыль                                    |           |           |           |           |        |
| покупка оборудования                                |           |           |           |           |        |
| дивиденды   |           |           |           |           |        |
| Всего денежных выплат                               |           |           |           |           |        |
| Избыток (дефицит) денег                             |           |           |           |           |        |

Как видно из анализа данных табл. 40, полученный бюджет является дефицитным. Таким образом, необходимо предусмотреть дополнительные источники финансирования, которые в рамках рассматриваемого примера сводятся к банковскому кредитованию. Технологически, в таблицу бюджета вводится дополнительный блок - «финансирование», в котором финансовый менеджер должен предусмотреть получение кредита и его возврат, а также выплату банку процентного вознаграждения.

Работа финансового менеджера по обоснованию суммы кредитования предусматривает подбор данных в блоке «финансирование» так, чтобы реализовать принцип разумного избытка денежных средств, т. е. планировать денежный счет на некотором допустимом уровне. Особенностью этой работы является необходимость обеспечить согласование данных бюджета денежных средств с плановым отчетом о прибыли. Эта необходимость связана с тем, что сумма процентных платежей оценивается в бюджете денежных средств и подставляется в отчет о прибыли. В то же время, сумма налоговых платежей оценивается в отчете о прибыли и подставляется в бюджет денежных средств. Такой подбор «вручную» сделать затруднительно, и следует воспользоваться заранее разработанным программным средством.

В таблице 41 и 42 необходимо представить согласованные плановый отчет о прибыли и бюджет денежных средств, как результат работы финансового менеджера по подбору бюджетных показателей.

Таблица 41 - Плановый отчет о финансовых результатах (окончательный вариант)

| Показатели                                  | Сумма, руб. |
|---|-------------|
| Выручка от реализации продукции             |             |
| Себестоимость реализованной продукции       |             |
| Валовая прибыль                             |             |
| Общие и маркетинговые затраты               |             |
| Прибыль до процентов и налога на прибыль    |             |
| Проценты за кредит (согласовано с табл. 29) | 12 250      |
| Прибыль до выплаты налогов                  |             |
| Налог на прибыль                            |             |
| Чистая прибыль                              |             |

Таблица 42 - Бюджет денежных средств (окончательный вариант)

| Показатели  | Квартал 1 | Квартал 2 | Квартал 3 | Квартал 4 | За год    |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Денежные средства на начало периода                 |           |           |           |           |           |
| Поступление денежных средств от потребителей        |           |           |           |           |           |
| Денежные средства в распоряжении                    |           |           |           |           |           |
| Расходование денежных средств на основные материалы |           |           |           |           |           |
| на оплату труда основного персонала                 |           |           |           |           |           |
| производственные накладные затраты                  |           |           |           |           |           |
| затраты на сбыт и управление                        |           |           |           |           |           |
| налог на прибыль                                    |           |           |           |           |           |
| покупка оборудования                                |           |           |           |           |           |
| дивиденды   |           |           |           |           |           |
| Всего денежных выплат                               |           |           |           |           |           |
| Избыток (дефицит) денег                             | (73 246)  | (16 493)  | 14 8261   | 141 015   | 88 515    |
| Финансирование:                                     |           |           |           |           |           |
| Получение ссуды                                     | 110 000   | 50 000    |           |           | 160 000   |
| Погашение ссуды                                     |           |           | (100 000) | (60 000)  | (160 000) |
| Выплата процентов                                   |           |           | (7 500)   | (4 750)   | (12 250)  |
| Итого, денежный поток                               |           |           |           |           |           |
| Денежные средства на конец периода                  |           |           |           |           |           |

Завершает систему бюджетов *плановый баланс предприятия*. Он представляет собой описания состояния активов и пассивов компании на конец планового периода (табл. 43).

Таблица 43 - Баланс предприятия на начало и конец планового периода

| Активы:                          | 1 января | 31 декабря |
|----------------------------------|----------|------------|
| Оборотные активы:                |          |            |
| Денежные средства                |          |            |
| Счета дебиторов                  |          |            |
| Запасы сырья                     |          |            |
| Запасы готовой продукции         |          |            |
| Всего оборотные активы           |          |            |
| Основные средства                |          |            |
| Земля                            |          |            |
| Сооружения и оборудование        |          |            |
| Накопленная амортизация          |          |            |
| Сооружения и оборудования нетто  |          |            |
| Итого активы                     |          |            |
| Обязательства:                   |          |            |
| Текущие обязательства            |          |            |
| Счета к оплате                   |          |            |
| Банковский кредит                |          |            |
| Акционерный капитал:             |          |            |
| Обыкновенные акции, без номинала |          |            |
| Нераспределенная прибыль         |          |            |
| Всего акционерный капитал        |          |            |
| Итого обязательства и капитал    |          |            |

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Сущность финансового планирования.
2. Стратегическое, текущее и оперативное планирование.
3. Виды финансовых планов и их назначение.
4. Методы финансового планирования (нормативный и расчетно-аналитический методы планирования финансовых показателей).
5. Задачи, объекты стратегического планирования.
6. Характеристика финансовой стратегии организации и факторы, определяющие ее специфику.
7. Разработка матриц финансовой стратегии.
8. Показатели финансового плана.
9. Содержание финансового раздела бизнес-плана и методы прогнозирования основных показателей финансового раздела.
10. Понятие бюджетирования и системы бюджетирования.
11. Основные этапы бюджетного процесса.
12. Принципы эффективного бюджетирования.
13. Порядок разработки сводного бюджета предприятия.
14. Перечень статей Бюджета доходов и расходов и порядок их разработки.
15. Прогноз объема продаж и форма его представления.
16. Бюджеты производства и производственных запасов, разработка бюджета закупок.
17. Инвестиционный бюджет.
18. Проект бюджета движения денежных средств.
19. Текущий, промежуточный и итоговый контроль исполнения бюджетов предприятия.
20. Контроль денежных потоков предприятия, разработка приоритетов платежей.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бочаров В. В. Корпоративные финансы / В.В.Бочаров. - СПб. [и др.] : Питер, 2008. - 271 с.
2. Бюджетирование: шаг за шагом [Текст] / Е. Ю. Добровольский [и др.]. - 2-е изд., доп. - СПб. : Питер, 2010. - 479 с.
3. Винокуров Г. М. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для магистрантов / Г. М. Винокуров ; Иркут. гос. с.-х. акад. - Электрон. текстовые дан. - Иркутск : ИрГСХА, 2013. - 1 эл. опт. диск
4. Жилкина А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия [Текст] : учеб. для вузов по направлению 080200 "Менеджмент" (специальности "Менеджмент организации") : допущено Советом Учеб.-метод. об-ния / А. Н. Жилкина. - Изд. испр. - М. : ИНФРА-М, 2012. - 331 с.
5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент : теория и практика [Текст] / В. В. Ковалев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2010. - 1024 с.
6. Кокин А. С. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / А. С. Кокин, В. Н. Ясенев. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. текстовые дан. и прогр. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 эл. опт. диск : цв.
7. Лихачева О.Н. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб. пособие для вузов : рек. Учеб.-метод. об-нием/ О. Н. Лихачева, С. А. Щуров ; под ред. И. Я. Лукасевича. - 2-е изд. - М. : Вузовский учебник, 2009. - 287 с.
8. Маховикова Г.А. Финансовый менеджмент [Текст] : краткий курс лекций / Г. А. Маховикова, В. Е. Кантор. - М. : Юрайт, 2011. - 260 с.
9. Соловьева Ю. В. Внутрифирменное планирование [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. В. Соловьёва, М. В. Черняев. - : Дашков и К, 2017. - 210 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/103786> - ISBN 978-5-394-03012-3: Б. ц.
10. Трошин А.Н. Финансы и кредит [Текст] : учеб. для вузов / А. Н. Трошин, Т. Ю. Мазурина, В. И. Фомкина. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 407 с.
11. Управление финансами. Финансы предприятий : учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Менеджмент организации»: рек. Советом учеб.-метод. об-ния / А. А. Володин [и др.] ; под ред. А. А. Володина, 2014. - 363 с.
12. Управление финансовой деятельностью предприятий (организаций) [Текст] : учеб. пособие для вузов : рек. УМО / В. И. Бережной [и др.]. - М. : Финансы и статистика : ИНФРА-М, 2008. - 334 с.
13. Финансовое планирование и бюджетирование: методология и практика [Текст] / Т.Ф. Боряева [и др.]. - Пенза: РИО ПГАУ, 2019. - 184 с.: нет. - ISBN 978-5-907181-01-4: Б. ц.
14. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения [Текст] : учеб. для магистров : допущено Советом учеб.-метод. об-ния / А. З. Бобылева [и др.] ; под ред. А. З. Бобылевой. - М. : Юрайт, 2012. - 903 с.
15. Хруцкий В. Е. Внутрифирменное бюджетирование. Настольная книга по постановке финансового планирования / В. Е. Хруцкий, Т. В. Сизова, В. В. Гамаюнов, 2005. - 393 с.
16. Чистякова М. К. Практические рекомендации по оптимизации финансовых и материально-технических ресурсов организаций аграрного бизнеса [Электронный ресурс] / М. К. Чистякова, И. В. Ильина. - Орел: ОрелГАУ, 2018. - 52 с. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/118808>. - Б. ц.

Монгуш Юлия Дмитриевна

Финансовое планирование и бюджетирование  
(учебная программа)

Лицензия на издательскую деятельность  
ЛР № 070444 от 11.03.98 г.  
Подписано в печать 15.08.14 г.  
Тираж 80 экз.

Издательство Иркутского государственного  
аграрного университета имени А. А. Ежевского  
664038, Иркутская обл., Иркутский р-н,  
пос. Молодежный