Тедеева, Залина Батрадзовна. Финансовое планирование на предприятии в современных условиях : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Тедеева Залина Бетрадзовна; [Место защиты: Сев.-Осет. гос. ун-т им. К.Л. Хетагурова].- Владикавказ, 2012.- 206 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/2399

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические аспекты организации финансового планирования на предприятии .**

1.1. Экономическая сущность, содержание и роль финансового планирования в системе управления предприятием

1.2. Классификация целей, видов и факторов финансового планирования в современных условиях

1.3. Принципы и методы организации финансового планирования . 40

**ГЛАВА 2. Анализ планирования оборотных средств предприятия**

2.1. Оборотные средства и их роль в финансовом обеспечении деятельности предприятия.

2.2. Отраслевые особенности организации планирования оборотных средств.

2.3. Анализ источников формирования оборотных средств предприятия .

2.4. Методика нормирования оборотных средств. 108

**ГЛАВА 3. Пути повышения эффективности финансового планирования на предприятии .**

3.1. Проблемы организации эффективной системы финансового планирования на предприятии.

3.2. Применение современных теоретических и практических разработок в области повышения эффективности финансового планирования .

3.3. Направления совершенствования планирования оборотных средств. 167

Заключение 177

Список литературы

* [Классификация целей, видов и факторов финансового планирования в современных условиях](http://www.dslib.net/finansy/finansovoe-planirovanie-na-predprijatii-v-sovremennyh-uslovijah.html#5021351)
* [Принципы и методы организации финансового планирования](http://www.dslib.net/finansy/finansovoe-planirovanie-na-predprijatii-v-sovremennyh-uslovijah.html#5021352)
* [Анализ источников формирования оборотных средств предприятия](http://www.dslib.net/finansy/finansovoe-planirovanie-na-predprijatii-v-sovremennyh-uslovijah.html#5021353)
* [Применение современных теоретических и практических разработок в области повышения эффективности финансового планирования](http://www.dslib.net/finansy/finansovoe-planirovanie-na-predprijatii-v-sovremennyh-uslovijah.html#5021354)

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования**. Проблемы управления финансово-хозяйственной деятельностью являются вопросами повышенного внимания со стороны ученых, поскольку переход к рыночной экономике вызвал серьезные изменения в корпоративном секторе российской экономики. Успешное функционирование предприятий, укрепление их рыночных позиций в сложившейся ситуации невозможно без внедрения в их практику современных методов финансового менеджмента. Одним из важных направлений повышения эффективности финансового менеджмента является совершенствование финансового планирования.

Вопрос совершенствования финансового планирования на предприятии актуален как в зарубежной, так и в российской практике. Особенно актуальной представляется разработка оптимальных методов управления для России в условиях рынка. Методы планирования, принятые в условиях централизованной экономики, не могут быть использованы в условиях рыночной экономики. Эффективное же функционирование предприятия и управление его финансовыми ресурсами возможно лишь при наличии системы финансового планирования, соответствующей рыночным условиям. Логично предположить, что эта система должна разрабатываться с учетом современного опыта индустриально развитых стран.

Таким образом, функционирование предприятий в рыночных условиях является предпосылкой концентрации внимания на проблемах организации финансового планирования, поскольку от этого зависит финансовое состояние предприятий и соответственно экономическое развитие страны, что и предопределяет актуальность темы диссертационного исследования.

**Степень разработанности проблемы.** Особенностям финансового планирования и его отдельным аспектам в условиях российской экономики посвящены работы российских ученых: М.М. Алексеевой, М.В. Аликаевой, П.В. Акинина, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, О.Б. Веретенниковой, В.М. Власовой, С.С. Галазовой, В.В. Ковалева, Г.Н. Куцури, О.Н. Лихачевой, Б.Т. Моргоева, Л.Н. Павловой, Г.Б. Поляка, Б.М. Сабанти, М.В. Романовского, Е.С. Стояновой, А.А. Татуева, Т.Ш. Тиникашвили, Н.Х. Токаева, Х.В. Шеожева, А.Д. Шеремета, К.В. Щиборщ и др.

Вопросам управления финансами предприятий посвящены труды зарубежных авторов: Р. Брейли, Ю. Бригхэма, Л. Гапенски, Б. Коласса, Р. Коха, С. Майерса, М. Поукока, Р. Холта, Ван Дж. Хорна и др.

Вместе с тем специфике финансового планирования хозяйствующих субъектов, в частности планированию оборотных средств, уделено недостаточно внимания, не достигнуто единства мнений относительно определения его сущности и содержания, комплексного формирования и функционирования. Ограничено число публикаций, в которых бы раскрывались практические вопросы организации и совершенствования финансового планирования на предприятии в условиях рынка, что и определило цели и задачи диссертационного исследования.

**Цель и задачи** **исследования.** Целью диссертационного исследования является разработка научно обоснованных методических положений и практических рекомендаций по организации эффективного финансового планирования на предприятиях в современных условиях.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие задачи:

- исследовать экономическую сущность финансового планирования и определить его место в общей системе управления предприятием;

- раскрыть и классифицировать цели, виды и факторы финансового планирования;

- уточнить принципы и методы финансового планирования на предприятии;

- определить источники формирования оборотных средств предприятия в современных условиях;

- исследовать методические подходы к составлению бюджета предприятия и разработать алгоритм организации бюджетирования;

- разработать механизм пополнения оборотных средств в пределах рассчитываемого норматива.

**Объектом исследования** является организация финансового планирования на предприятии, обеспечивающая его эффективное функционирование. **Предметом исследования** явились теоретические и практические проблемы, связанные с организацией эффективного финансового планирования на предприятии, и пути их совершенствования в условиях рыночной экономики.

**Соответствие темы диссертационного исследования требованиям Паспорта специальностей ВАК (по экономическим наукам).** Диссертационное исследование проведено в рамках специальности 08.00.10 – финансы, денежное обращение и кредит (п. 3.13. - «Теория, методология, методика финансового планирования на уровне хозяйствующих субъектов»).

**Теоретическую и методологическую базу исследования** составляют труды отечественных и зарубежных экономистов в области финансового планирования на предприятии, в том числе планирования оборотных средств, аналитические и методические материалы в области организации эффективной системы финансового планирования на предприятии и оценки ее эффективности, а также законодательные и нормативные акты РФ, регулирующие процессы в данной сфере.

**Инструментарно-методический аппарат исследования** составили диалектический метод познания и системный подход, методы научной абстракции, индукции и дедукции, математической статистики, обусловившие комплексное исследование вопросов финансового планирования на предприятии. В ходе исследования использовались монографии и публикации отечественных и зарубежных авторов по проблеме финансового планирования хозяйствующих субъектов.

**Информационно-эмпирическая база исследования** представлена законодательными и нормативными актами РФ, официальными статистическими данными Федеральной службы государственной статистики России, данными, опубликованными в специализированных и периодических изданиях; материалами монографий и научно-исследовательских конференций, а также данными бухгалтерской отчетности предприятий РСО-Алания.

**Рабочая гипотеза исследования** заключается в выдвижении и обосновании автором теоретических положений, в соответствии с которыми совершенствование финансового планирования на предприятии направлено на повышение эффективности его функционирования, что достигается путем реализации современных теоретических и практических разработок в этой области.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту.**

1. В отечественной и зарубежной экономической литературе существует множество трактовок понятия «финансовое планирование». Так, некоторые авторы сводят финансовое планирование к процессу разработки планов, другие – к определению лишь финансовых условий работы предприятия. В отдельных работах, посвященных проблемам финансового менеджмента, понятие финансового планирования не приводится, а раскрывается через цели, задачи, принципы и т.д. Это порождает необходимость уточнения понятия финансового планирования на предприятии.
2. При планировании финансовых показателей применяют следующие действующие методы: нормативный, балансовый, расчетно-аналитический, экономико-математическое моделирование, бюджетирование, метод оптимизации плановых решений. В постоянно усложняющихся условиях ведения бизнеса значительно возрастают требования к финансовому планированию на предприятии, что должно достигаться путем совершенствования его методов с учетом их сильных и слабых сторон и позволит получать достоверные значения планируемых финансовых показателей.
3. Совершенствование планирования оборотных средств предприятия является одним из главных факторов повышения экономической эффективности его деятельности. Укрупненный расчет норматива незавершенного производства с использованием средних величин длительности технологического процесса, среднего размера поставки и интервала между ними, среднедневного потребления материалов и коэффициента нарастания затрат по дням не может быть базой для расчета потребности в оборотных средствах, поскольку план оборотных средств, формируемый в процессе нормирования, не совпадает с действительной потребностью. Следовательно, в рыночной экономике требуется новый подход к нормированию оборотных средств, в основу которого должен быть положен технологический процесс.
4. Наличие собственных оборотных средств в пределах норматива является залогом устойчивого финансового состояния. В этой связи существует необходимость разработки и внедрения мер, направленных на укрепление финансовой устойчивости предприятия, которые должны быть нацелены на развитие финансирования оборотных средств преимущественно на основе собственных ресурсов. Решение этой задачи предполагает разработку комплекса мероприятий по совершенствованию механизма формирования и распределения прибыли предприятия, чтобы вернуть ей роль основного источника пополнения оборотных средств.
5. Среди многих направлений повышения эффективности финансового планирования особое место принадлежит бюджетированию, в связи с чем очевидно, от того, насколько эффективно оно организовано на предприятии, зависит его финансовое состояние.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в обосновании теоретических и методических подходов к организации финансового планирования на предприятии.

Элементы приращения научного знания заключаются в следующем:

- уточнено, на основе обобщения критической оценки трактовок, понятие финансового планирования как объекта деятельности органов управления предприятием, что конкретизирует принципы финансового планирования и выявляет внешние и внутренние факторы, оказывающие на него воздействие;

- обобщены, в результате проведенного сравнительного анализа слабых и сильных сторон, действующие методы финансового планирования, учитывающие отраслевые особенности функционирования предприятий, что вызывает необходимость использования их комплекса в целях повышения результативности деятельности предприятия;

- предложена методика нормирования оборотных средств, состоящая в определении норматива исходя из длительности технологического цикла, что позволит оптимально сократить запасы в незавершенном производстве и улучшить использование оборотных средств предприятия;

- разработан механизм пополнения оборотных средств в пределах их норматива за счет прибыли, состоящий в уменьшении налогооблагаемой базы на величину отчислений в фонд пополнения собственных оборотных средств, внедрение которого будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятий, увеличению прибыли, и, следовательно, налоговых доходов бюджета;

- предложен, на основе исследования функций, видов и технологии формирования бюджетов, алгоритм организации бюджетирования на предприятии, направленный на повышение эффективности финансового планирования посредством четкого определения целей и установления поддающихся измерению контрольных показателей хозяйственной деятельности.

**Теоретическая и практическая значимость исследования** заключаются в возможности использования теоретико-методологических положений, разработанных автором при формировании системы управления на предприятиях в целях повышения эффективности их деятельности, органами государственной власти в целях развития и поддержки предпринимательства, повышения привлекательности региона, а также в процессе налогового администрирования.

Выводы, полученные в результате исследования, могут быть использованы хозяйствующими субъектами в целях повышения эффективности финансовых ресурсов и улучшения финансового состояния предприятия путем совершенствования организации финансового планирования.

Результаты и выводы диссертационного исследования могут быть использованы в высших учебных заведениях при изучении дисциплин «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий (организаций)», «Основы бизнеса», «Бизнес-планирование».

**Апробация результатов исследования**. Основные положения, выводы и рекомендации диссертационного исследования были доложены и обсуждены на IX межвузовской конференции «Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе» в Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете, Всероссийской научно-практической конференции «Устойчивое развитие отраслей, регионов, предприятий в условиях глобализации» в Кубанском государственном технологическом университете, Международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие регионов: проблемы и перспективы устойчивого роста», на XI ежегодной научно-практической конференции «Человек, государство и общество» во Владикавказском институте управления.

Теоретические положения диссертационного исследования используются в учебном процессе Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова и Владикавказского института управления.

**Публикации и структура работы.** По теме диссертационного исследования опубликовано 11 научных работ, общим объемом 10,1 п.л., в том числе статьи, учебные пособия, тезисы докладов и выступлений на конференциях и семинарах. 3 работы опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК. Диссертация включает в себя введение, три главы, заключение, список литературы и приложения.

## Классификация целей, видов и факторов финансового планирования в современных условиях

Одной из важных задач современного этапа экономики, связанного с появлением новых форм собственности, конкуренции, либерализацией, интеграцией России в мировое сообщество, является повышение эффективности управления предприятиями. Одним из главных направлений решения данной проблемы должно стать совершенствование плановой деятельности, а также разработка современных методов финансового планирования.

Организация плановой работы в условиях командно-административной системы при всех ее недостатках, имела и положительное значение. Основные цели деятельности предприятий определялись властными структурами, их достижение осуществлялось за счет бюджетных средств на основе планового распределения ресурсов, цены устанавливались плановыми органами. Таким образом, управление предприятиями в плановой экономике являлось функцией государства. В рыночной системе управление передается на уровень хозяйствующих субъектов, и планирование становится функцией собственников и финансовых служб предприятий, несущих ответственность за результаты его финансово-хозяйственной деятельности.

Планирование - это опирающееся на определенное понимание реалий формирование образа будущего, и поэтому обязательная предпосылка воплощения поставленных целей, непременное условие позитивного продвижения в решении сложных задач [34, с. 16].

Внедрение планирования на предприятии требует определенных усилий и затрат, которые, при рациональной его организации, будут в будущем перекрыты полученным положительным результатом. Наличие системы планирования на предприятии позволяет менеджерам предвидеть все изменения во внешней среде и учитывать их при расчете плановых показателей и принятии управленческих решений для поддержания финансовой устойчивости предприятия. Отсутствие же планирования приводит к несвоевременным, ошибочным управленческим решениям, чреватым убытками, финансовой несостоятельностью и банкротством предприятия.

Планирование как вид управленческой деятельности должно базироваться на следующих правилах: -планирование должно начинаться с собственников и менеджеров предприятия; -планирование будет представлять собой ценность для предприятия, если будет носить системный характер, что подразумевает четкое определение субъектов управления с разграничением их полномочий и объектов с установлением контрольных показателей; -планирование должно предвидеть и своевременно реагировать на негативные процессы и явления, что становится возможным при постоянном информационном обеспечении; -планирование, в связи с непостоянством внешней среды бизнеса, требует непрерывного контроля и корректировки плановых показателей; -планирование должно обеспечить быструю адаптацию плановых решений к сложившейся ситуации.

Последовательность планирования, как правило, такова: - по результатам анализа отчетного периода определяются основные цели деятельности предприятия в плановом периоде; - прогнозирование будущего состояния и основных показателей деятельности предприятия (разрабатываются, как правило, не менее трех прогнозов: оптимистический, пессимистический, усредненный) с определением взаимосвязей между ними и сроков их достижения; - разработка мероприятий по достижению поставленных целей, отражение их количественного выражения в долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планах предприятия. Важность планирования для хозяйствующего субъекта заключается в том, что оно необходимо для того: - чтобы определить реальных и потенциальных клиентов, для которых предприятие будет производить продукцию; -чтобы рассчитать потребность в различных видах ресурсов и их вовлеченность в производственный процесс на каждой стадии технологического цикла, что обеспечит достижение поставленной цели; -чтобы обеспечить рациональное и эффективное использование финансовых ресурсов; -чтобы оценить вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций и возможных рисков и разработать мероприятия по их снижению и нейтрализации.

Планирование в условиях рыночной экономики - это творческий процесс, связанный с умением не только использовать свои знания, но и интуицию, прогнозные представления о развитии предприятия в единой систем рыночной среды с ее закономерностями и бесчисленными специфическими особенностями проявления [59, с. 198].

В рыночной системе управления одно из ключевых мест занимает финансовое планирование, реализуемое на основе планирования ресурсов, необходимых для успешного функционирования предприятия и достижения поставленных целей, результатов его деятельности. Кроме того, процесс управления начинается с планирования, поскольку планомерность является одним из принципов организации финансов предприятия.

Теоретические, методологические и организационные вопросы финансового планирования наиболее глубокое отражение нашли в зарубежной литературе. Вопросы методологии финансового планирования в условиях рынка обсуждаются в отечественной экономической науке с момента перехода России к рынку, однако, к сожалению, аспекты анализа этой проблемы носят часто поверхностный характер. Так, вопросы методологии, поднимаемые в разработках Ковалева В.В., Денисова А.Ю. и др. не затрагивают в должной мере специфику процесса планирования на российских предприятиях в условиях перехода к новым методам хозяйствования.

Вопросы финансового планирования наиболее полно и всесторонне разработаны питерскими экономистами. Так, авторы монографии «Планирование и контроллинг» (издательство «Омега-Л») Анискин Ю.П. и Павлова A.M. стали победителями конкурса на лучшее учебное издание по дисциплине «Организация производства».

## Принципы и методы организации финансового планирования

Важная роль при организации кругооборота фондов организации принадлежит собственным оборотным средствам, обеспечивающим имущественную и оперативную самостоятельность, определяющим финансовую устойчивость организации.

Первоначальное формирование собственного капитала производится при создании организации (предприятия), когда создается уставный (паевой, складочный) капитал. В дальнейшей деятельности пополнение оборотных средств, которые авансируются предприятием в возобновление производственного цикла, осуществляться за счет выручки от продажи продукции и других собственных средств, полученных предприятием в процессе своей деятельности, главным образом за счет полученной прибыли.

Кроме собственных и приравненных к ним финансовых ресурсов, в обороте предприятия находятся также заемные средства, основная доля которых приходится на краткосрочные банковские кредиты, а также другие кредиты.

Банковский краткосрочный кредит на пополнение оборотных средств предоставляется на условиях срочности, платности и возвратности. В современных условиях он активно используется, если кредитуемые операции приносят доход, превышающий расходы по погашению банковского процента за пользование кредитом.

При высоком уровне инфляции заемные источники в виде банковских кредитов, как правило, используются эффективнее, чем собственные средства. Причина состоит в том, что заемные средства имеют строго целевое назначение, в связи с этим, они совершают более быстрый кругооборот, чем собственные, их использование предполагает жесткий контроль со стороны финансовых служб. Кроме того, заемщик, при возмещении банку долгосрочного кредита в большей степени, чем ожидалось обесцененными деньгами, также оказывается в выигрыше.

Целями предоставления краткосрочных , ссуд коммерческими банками на основе кредитных договоров являются создание сезонной (переменной) части запасов сырья и материалов, возмещение временного недостатка собственных оборотных средств, осуществление расчетов и т. д.

Несмотря на то, что значение заемных ресурсов в составе источников формирования оборотных средств постепенно повышается, тем не менее, не все предприятия имеют возможность привлекать в свой оборот заемные средства для пополнения оборотных средств, что связано с дороговизной заемных (кредитных) ресурсов и отсутствием заинтересованности банковских структур в выдаче краткосрочных (коротких) кредитов.

Эффективно управляя заемным капиталом, повышается рентабельность собственных средств. Нерациональный подход к формированию заемных ресурсов может негативно отразиться на результатах деятельности предприятия и его финансовом состоянии, поскольку требования, предъявляемые кредиторами, должны быть удовлетворены полностью и своевременно независимо от результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Однако использование заемного капитала зачастую оказывается выгодным для собственников предприятия, так как позволяет увеличивать объемы производства, прибыль и рентабельность без дополнительных вложений крайне ограниченного ресурса - собственного капитала. В связи с этим финансовый менеджер решает противоречивую задачу - привлечь ли заемный каптал, не допустив при этом потери финансовой независимости и вместе с тем увеличить рентабельность собственного капитала. Оценить влияние использования заемных средств на рентабельность собственного капитала позволяет учет действия финансового рычага, отражающего рост доходов собственников за счет привлечения заемных средств. 102

В стабильных рыночных экономиках компании используют эффект финансового рычага, контролируя при этом совокупные риски. Мировая практика свидетельствует, что руководители большинства предприятий уделяют значительное внимание оптимизации структуры капитала, более того, решение этой задачи составляет одну из основных функций финансового менеджмента. Отечественный бизнес научился улавливать и использовать эффект финансового рычага [119, с. 2].

Эффект финансового рычага показывает приращение к рентабельности собственного капитала, полученное в результате привлечения кредита, несмотря на его платность и уплату налога на прибыль.

Общий алгоритм расчета эффекта финансового рычага имеет вид [23, с. 156]: ЭФР - [ (1-Нс) (Ра-СП)] (ЗК:СК), где ЭФР - эффект финансового рычага, %; Не - ставка налога на прибыль, доли единицы; СП - средняя расчетная ставка процента за кредит, доли единицы; ЗК - заемный капитал; СК - собственный капитал; (1-Нс) -налоговый корректор, понижающий размер ЭФР; (Ра - СП) - дифференциал финансового рычага; (ЗК:СК) - коэффициент задолженности (финансовой зависимости). Данный способ расчета позволяет предприятию определить безопасный объем заемных средств. Таким образом, увеличение доли заемных ресурсов финансирования приводит к росту рентабельности собственных средств предприятия, которая увеличивается до тех пор, пока проценты за кредит не превысят прибыль.

Временная дополнительная потребность предприятия покрывается привлечением заемных средств, что связано как с объективными причинами, связанными с его работой, так и возникшими в условиях перехода к рынку нарушениями стоимостного механизма обращения капитала.

## Анализ источников формирования оборотных средств предприятия

Иерархическая организация аналитических измерений - очень важный элемент бюджетной модели, о котором многие забывают. Иерархии аналитического измерения представляют собой способы группировки позиций измерения в позиции более высокого уровня. Например, если аналитическое измерение «Товары для реализации», присутствующее в бюджете доходов и расходов, состоит из отдельных товарных позиций, то варианты их группировки могут быть следующими: по товарным группам, по продавцам, по регионам, по покупателям. Выбор одного или нескольких способов группировки очень важен для компании, поскольку от этого будет зависеть используемая методология планирования бюджетов. В частности, выбор группировки по продавцам фактически означает, что компания принимает решение планировать свои бюджеты в разрезе отдельных продающих подразделений (магазинов или отдельных менеджеров), которые будут формировать свои собственные бюджеты продаж.

Как правило, бюджетная модель каждой компании уникальна, и ее разработка является одной из основных задач при внедрении системы бюджетирования. К наиболее значимым факторам, определяющим бюджетную модель, компании необходимо, прежде всего, отнести следующие: финансовую модель и определяющие ее внутренние бизнес-процессы, а также размер компании - данные факторы определяют те объекты управления, для которых будут формироваться бюджеты; отраслевую специфику и информационные потребности менеджмента (собственников) - определяют наличие в бюджетной модели тех или иных бюджетов И их аналитические измерения (в том числе бюджетные статьи); стратегические цели, которые определяют краткосрочные задачи и соответствующие целевые показатели, которые, в свою очередь, должны отражаться в бюджетах компании.

Несмотря на то, что многие рассматривают бюджетные формы как один из основных элементов бюджетной модели и системы бюджетирования в целом, конкретный вид бюджета (а именно это и отражает бюджетная форма) не имеет особого значения при разработке бюджетной модели. Конкретный вид бюджетной формы играет роль только в тех системах, в основе которых лежит инструментарий электронных таблиц, поскольку в них возможности изменения вида бюджета очень сильно ограничены. В автоматизированных системах бюджетирования возможности представления бюджета определяются главным образом функциональностью используемого программного обеспечения. Поэтому в них конкретный вид бюджета (используемая бюджетная форма) полностью определяется самим пользователем в зависимости от его потребностей и тех аналитических измерений, которыми обладает бюджет.

При разработке бюджетной модели необходимо, прежде всего, учитывать не вид бюджетных форм, а взаимосвязи между бюджетами, а также правила и последовательность формирования, определяемую методологией формирования бюджетов компании.

Если компания занимается одним или несколькими видами бизнеса, бизнес-процессы компании находятся в отлаженном состоянии, то в этом случае порядок формирования, согласования и утверждения бюджетов, как правило, единственный. Если же компания представляет собой конгломерат различных видов деятельности, то разработка бюджетной модели в значительной мере усложняется. Это происходит из-за того, что процедуры формирования бюджетов (а также сам состав бюджетов) разных видов деятельности существенно отличаются. Поэтому приходится учитывать нюансы различных видов деятельности при формировании единой бюджетной модели компании.

Первой и зачастую самой основной задачей при создании методологии бюджетирования является разработка методологии формирования бюджетов компании. Методология формирования бюджетов большинства компаний предполагает, что процесс формирования бюджетов начинается с составления бюджета продаж. На основании данного бюджета, а также фактического входящего и требуемого исходящего объема запасов готовой продукции определяется производственная программа. Данные производственной программы используются для расчета необходимой производственной мощности, требуемых объемов материальных, а также кадровых ресурсов. При этом также нельзя забывать о входящем и исходящем объеме незавершенного производства (НЗП), размеры которого очень велики на предприятиях с длительным производственным циклом. Наличие НЗП приводит к тому, что бюджет затрат (по списанию затрат в производство) будет отличаться от бюджета произведенной продукции (себестоимость произведенной продукции). А наличие (вернее изменение) запасов готовой продукции на складе приводит к тому, что бюджет произведенной продукции будет не совпадать с бюджетом себестоимости реализованной продукции. Цикл формирования бюджетов завершается расчетом основных бюджетов компании: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, инвестиционный бюджет и баланс.

Наиболее эффективная схема формирования бюджетов строится на взаимодействии с системой ключевых показателей компании. В этом случае утвержденные ключевые показатели являются теми целевыми ориентирами, в соответствии с которыми бюджеты сначала должны быть сформированы, а затем и исполнены. Кроме того, при разработке методологии формирования бюджетов необходимо также учесть, что процедуры формирования годового и месячного бюджета могут существенно отличаться.

Методология формирования бюджетов должна предусматривать возможность внесения корректировок - возникновение форс-мажорных ситуаций никогда нельзя исключать, поэтому необходимо иметь проработанный механизм проведения как регулярных, так и экстренных корректировок бюджетов.

Если компания представляет собой крупную холдинговую структуру, где подразделения компании являются самостоятельными юридическими лицами и участвуют в цепочке создания добавленной стоимости компании (возможно, с использованием системы трансфертных цен), то в такой компании возникает задача консолидации бюджетов подразделений в консолидированные бюджеты компании. Причем сложная структура распределения собственности и большое количество внутригрупповых операций значительно усложняют процедуру формирования консолидированных бюджетов. В этом случае консолидация становится очень важным элементом системы бюджетирования, ее решение будет накладывать определенный отпечаток на всю методологию бюджетирования. Поэтому вопрос влияния консолидации на методологию бюджетирования должен учитываться уже на самых ранних этапах разработки методологии [130, с. 28].

## Применение современных теоретических и практических разработок в области повышения эффективности финансового планирования

Многие проблемы внутрифирменного финансового планирования могут решаться посредством применения новых современных инструментов планирования. На сегодняшний день одним из ключевых инструментов управления, обеспечивающим взаимосвязь стратегии компании с краткосрочными задачами отдельных подразделений, является бюджетирование. Последовательность этапов при разработке системы бюджетирования включает: 1. Разработку основных принципов системы бюджетирования. 2. Формирование финансовой структуры компании. 3. Создание бюджетной модели компании, включающей разработку методологии формирования, консолидации, утверждения, корректировки, контроля и анализа бюджетов компании. 4. Разработку и развитие нормативной базы, регламентирующей бизнес-процессы бюджетирования в компании. 5. Реализацию системы в рамках автоматизированной платформы. 6. Апробацию.

Бюджетное управление по центрам финансовой ответственности позволит достигать поставленные цели путем наиболее эффективного использования ресурсов, а ключевой задачей планирования является обеспечение своевременного финансирования потребности в оборотных средствах за счет собственных и заемных средств.

Собственные источники финансирования, обеспечивающие имущественную и оперативную самостоятельность, определяющие финансовую устойчивость организации, являются весьма ограниченными в современных условиях хозяйствования. Недостаток собственных оборотных средств вынуждает большинство российских предприятий привлекать заемные средства для финансирования оборотного капитала. Внешние источники по своему потенциалу являются практически безграничными и по мере развития цивилизованных рыночных отношений в России они будут все более востребованными.

Основным недостатком привлечения заемных источников в оборот предприятия является повышение финансовой зависимости и увеличение финансового риска деятельности за счет высокой стоимости заемного капитала.

Результаты рейтинговой оценки предприятий РСО-Алания, представленные в диссертации, подтверждают необходимость разработки и внедрения мер, направленных на укрепления финансовой устойчивости предприятия, которые должны быть нацелены на мобилизацию внутренних резервов и на развитие финансирования преимущественно на основе собственного капитала. Решение этой задачи предлагается комплекс мероприятий по совершенствованию распределения прибыли предприятия, чтобы вернуть ей роль основного источника пополнения оборотных средств предприятия.

Предлагаемый нами механизм формирования прибыли основывается на том, что за счет собственных источников должна быть покрыта минимальная, но достаточная потребность организации в оборотных активах (норматив), дополнительная же потребность покрывается за счет привлечения в оборот предприятия заемных ресурсов.

Речь идет о создании определенных льготных режимов функционирования субъектов малого бизнеса и предприятий, испытывающих недостаток собственных оборотных средств (СОС), обеспечивающих стабильное финансовое положение. Для стимулирования их деятельности часть прибыли, направляемая на пополнение норматива оборотных средств, должна уменьшать налогооблагаемую базу.

В целях контроля и целевого использования необлагаемой налогом прибыли, было бы целесообразно сформировать фонд пополнения норматива собственных средств, в таком случае можно будет говорить о наличие освобождаемого от обложения фонда.

Предприятиям депрессивных регионов возможным считаем предоставление налоговых каникул до полного формирования норматива оборотных средств за счет собственных средств.

Уменьшение размеров облагаемой прибыли приведет к уменьшению суммы выплачиваемого налога. Однако уже в дальнейшем наличие собственных оборотных средств сокращает потребность предприятия в заемных источниках, что в конечном итоге приводит к увеличению прибыли, а через нее к увеличению налоговых доходов бюджета.

Реализация разработанных в диссертации рекомендаций позволит повысить эффективность финансового планирования на предприятии, их деловую активность, обеспечить рост количества малых предприятий и увеличение количества занятых в малом бизнесе. Повышение предпринимательской активности населения создаст основу для формирования заметной доли среднего класса, рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, снижение уровня убыточности предприятий

Необходимость более значительного учета в системе финансового планирования потребности предприятия в оборотных средствах должна быть дополнена стимулированием внутренних преобразований на предприятии путем внедрения современных теоретических и практических разработок в области повышения эффективности финансового планирования.