

# Тема 9

## **ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН**

# Вопросы

---

- **Финансовая стратегия. Состав и структура финансового плана**
- **Планирование доходов и расходов**
- **Расчет и распределение плановой прибыли. Система бюджетов организации**
- **Порядок и методика составления инвестиционного плана**



1 вопрос

**Финансовая стратегия.**

**Состав и структура финансового плана**

**Финансовое планирование** - это процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития фирмы необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.



---

В условиях рыночных отношений возникает объективная необходимость определения тенденций финансового состояния. Предприятие нуждается в выработке собственной финансовой стратегии.

**Финансовая стратегия** - это важнейшая составляющая общей стратегии предприятия. Она выражается в практике создания и реализации генерального плана действий по обеспечению предприятия финансовыми ресурсами.

---



Теория финансовой стратегии исследует объективные закономерности рыночных условий хозяйствования, разрабатывает формы выживания и развития предприятия. Финансовая стратегия включает в себя:

- анализ финансового состояния;
- оптимизацию имущества предприятия; распределение прибыли;
- организацию наличных и безналичных расчетов;
- налоговую и ценовую политику, политику в области ценных бумаг.



# Обычно различают

---

□ генеральную и оперативную финансовые стратегии

□ главную стратегическую цель и стратегию выполнения отдельных стратегических задач



# Генеральная финансовая стратегия

---

- стратегия, определяющая финансовую деятельность предприятия на долгосрочный период. Если предприятие использует в своей практике систему долгосрочного, среднесрочного и текущего финансового планирования, то соответственно дифференцируются и горизонты планирования.



# Оперативная финансовая стратегия

---

- в отличие от генеральной, охватывает все валовые доходы и расходы средств за планируемый период. Только при такой детальной проработке состава поступлений и расходов возникает возможность организовать денежные потоки и обеспечить превышение доходов над расходами. Главной стратегической функцией финансов является обеспечение предприятия необходимыми и достаточными ресурсами для выполнения его миссии.



Финансовая стратегия включает в себя способы и действия для главной стратегической цели, а именно:

---

- формирование финансовых ресурсов и централизованное стратегическое руководство ими;
  - выявление решающих направлений и сосредоточение на них ресурсов;
  - ранжирование и поэтапное достижение целей;
  - соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям предприятия;
  - объективный учет финансово-экономической обстановки и реального, финансового положения предприятия на каждом отрезке времени;
  - создание и подготовку стратегических резервов;
  - учет экономических и финансовых возможностей предприятия и конкурентов;
  - маневрирование и борьбу за инициативу для достижения решающего превосходства над конкурентами.
- 



---

Успех финансовой стратегии обеспечивается при взаимной увязке теории и практики финансовой стратегии; при соответствии стратегий финансовым возможностям через жесткую централизацию финансового стратегического руководства и гибкость его методов по мере изменения финансово-экономической ситуации. Реализация финансовой стратегии обеспечивается в процессе разработки и исполнения финансового плана предприятия.

---



---

Финансовый план завершает производственно-хозяйственное планирование деятельности предприятия. Он тесно связан с планированием производственной программы, фонда заработной платы, материально-технического снабжения и сбыта. Планирование финансовой деятельности связано с конечными результатами производства, важнейшим из которых является прибыль.



## Финансовый план

---

- обобщенный плановый документ, содержащий расчеты поступления и расходования денежных средств на текущий (до одного года) и долгосрочный (не менее одного года) периоды. Включает в себя составление *операционных и капитальных бюджетов*, а также прогнозы финансовых ресурсов на два-три года (в России — баланс доходов и расходов).



# Бюджет

---

- оперативный финансовый план, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. В практике применяют два вида бюджета: текущий (оперативный) и капитальный.



# Бюджетирование

---

- процесс разработки конкретных бюджетов (например, платежный баланс на предстоящий период).



## **Бюджетирование капитала**

---

- процесс разработки конкретных бюджетов по формированию источников капитала (пассивы баланса) и их размещению (активы баланса).



# Бюджетный контроль

---

- текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов, определенных плановым бюджетом.



# Смета

---

- форма планового расчета, определяющая потребности предприятия в денежных ресурсах на предстоящий период и последовательность действий по исчислению показателей.



## Значение внутрифирменного финансового планирования заключается в следующем:

---

- намеченные стратегические цели преломляются в форме финансово-экономических показателей: объемов продаж, себестоимости, прибыли, инвестиций, денежных потоков и др.;
- устанавливаются стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и отчетов об их исполнении;
- определяются приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации долгосрочных и оперативных планов предприятия;
- оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки общей финансовой стратегии предприятия.



---

Ключевой целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.



Данная глобальная цель может быть разделена на локальные цели:

---

- обеспечение производственного, научно-технического и социального развития предприятия прежде всего за счет собственных средств;
  - увеличение прибыли преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;
  - обеспечение финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, особенно в период реализации крупномасштабных инвестиционных проектов.
- 



---

Назначение финансового плана - прогноз среднесрочной финансовой перспективы, с другой стороны - определение текущих доходов и расходов.



# Важнейшие объекты финансового планирования:

---

- выручка от реализации продукции, работ и услуг;
  - прибыль и ее распределение по соответствующим направлениям;
  - фонды специального назначения и их использование;
  - объем платежей в бюджет и в социальные фонды;
  - объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;
  - плановая потребность в оборотных средствах;
  - объем капитальных вложений и источники их финансирования др.
- 



Для составления финансовых планов используются следующие информационные источники:

---

- результаты анализа бухгалтерской отчетности (формы № 1, 2, 4, 5) выполнения финансового плана за предыдущий период;
  - договоры (контракты) с потребителями и поставщиками;
  - прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта исходя из заказов, прогнозы спроса, уровень продажных цен и другие данные рыночной конъюнктуры, включая поставки по бартеру и наличным расчетам;
  - экономические нормативы;
  - утвержденная учетная политика.
- 
- 

# Специфические **принципы** финансового планирования:

---

- **Принцип финансового соотношения сроков** («золотое банковское правило»). Получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, то есть капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств.
  - **Принцип платежеспособности.** Планирование денежных средств должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любое время года. В данном случае у предприятия должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечивать погашение краткосрочных обязательств.
  - **Принцип рентабельности капитальных вложений.** Для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг и др.). Заемный капитал выгодно привлекать лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается действие эффекта финансового рычага (левериджа).
  - **Принцип сбалансированности рисков.** Особенно рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений).
  - **Принцип приспособления к потребностям рынка.** Для предприятия важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от предоставления кредитов.
  - **Принцип предельной рентабельности.** Целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную рентабельность.
- 



---

**Методы планирования** - это конкретные способы и приемы плановых расчетов. Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью нескольких методов: расчетно-аналитический; нормативный; балансовый; оптимизации плановых решений; экономико-математического моделирования и др.

---



## Методы финансового планирования

Методы	Объект воздействия	Результат
Нормативные	Формирование и использование денежных ресурсов и контроль за их соблюдением	Научно-обоснованные и оптимальные размеры фондов финансовых ресурсов
Расчетно-аналитические	Потребность в ресурсах на производство и реализацию продукции, работ, услуг	Контроль за расчетами с поставщиками, выявление тенденций изменения затрат постатейно, регулирование затрат
Экспертные	Целесообразность и величина затрат по объектам (проектам)	Прекращение или продолжение финансирования проекта
Балансовые	Согласование потребностей в финансовых ресурсах и источников финансирования	Увязка финансовых ресурсов и потребности в них (составление платежных балансов, балансов инвестирования, материальных балансов)
Методы оптимизации	Приведенные затраты, себестоимость, прибыль	Оценка эффективности деятельности предприятия, инвестирования и т.п.
Экономико-математическое моделирование	Прибыль, рентабельность, затраты и факторы, их определяющие	Выявление взаимосвязи между факторами, определяющими прибыль, и как итог - факторное планирование

# Нормативный метод

---

- Нормативный метод планирования является самым простым и доступным.
- При его использовании планирование финансовых показателей осуществляется на основе заранее установленных норм и нормативов, по которым определяется потребность предприятия в финансовых ресурсах и источниках их образования. Такими нормативами являются ставки налогов и сборов, тарифы отчислений в социальные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента и др.



В финансовом планировании применяются федеральные, региональные, местные, отраслевые нормативы и нормативы самого предприятия. Федеральные нормативы являются обязательными для всей территории России. К ним относятся:

- ставки федеральных налогов;
- ставки рефинансирования коммерческих банков;
- ставки на государственное пенсионное обеспечение социальное страхование;
- минимальный размер оплаты труда;
- минимальный размер уставного капитала для организационно-правовых форм и др.



## К нормативам предприятий относятся:

---

- нормативы плановой потребности в оборотных средствах;
  - нормы краткосрочной задолженности, постоянно находящейся в обороте предприятия;
  - нормы запасов сырья и материалов, незавершенного производства, запасов готовой продукции на складе и товаров в днях;
  - нормативы распределения чистой прибыли;
  - ряд других.
- 



# Расчетно-аналитический метод

---

- на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период. Данный метод планирования применяется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно на основе изучения их динамики за ряд периодов. Использование этого метода позволяет установить плановую потребность в оборотных активах, величину амортизационных отчислений и другие показатели. При использовании данного метода часто прибегают к экспертным оценкам.



# Экспертный метод

---

- Ценность экспертных методов состоит в систематизации разносторонней информации, выявлении неявных особенностей финансового проекта. Эксперты (финансовые аналитики, маркетологи и т.п.) высказывают свое мнение о реальных возможностях осуществления проекта, а затем их оценки обрабатывают определенным способом для получения общего вывода. Методики экспертных оценок и их обработки широко известны. Наибольшее значение экспертные методы имеют при прогнозировании финансов предприятия.
- 



# Балансовый метод

---

- благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется при прогнозе поступлений и выплат из денежных фондов, квартального плана доходов и расходов и др. Результаты планирования оформляются в виде платежного баланса, платежного календаря или других форм. Сводные финансовые расчеты, осуществляемые на основе взаимосвязанной балансовой информации и соответствующих разработок моделей экономических процессов, позволяют анализировать закономерности основных финансовых потоков, их связь друг с другом и материальными потоками, образование фондов финансирования конечного продукта, что помогает определить степень сбалансированности (финансовой и финансово-материальной) проектов развития предприятия.
- 



# Метод оптимизации

---

- Содержание метода **оптимизации плановых решений** сводится к составлению нескольких вариантов плановых расчетов и выбору наиболее оптимального из них. При этом могут применяться различные критерии выбора: минимум приведенных затрат, минимум текущих затрат, минимум вложений капитала при наибольшей эффективности его использования, максимум дохода на рубль вложенного капитала и пр.



# Экономико-математическое моделирование

---

□ оно позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное математическое описание экономических процессов с помощью математических символов и приемов. Экономико-математическое моделирование позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей. Проверка обоснованности модели проверяется практикой.

---



# Финансовое планирование включает разработку следующих разделов:

---

- план по финансовым результатам и распределению прибыли;
- баланс доходов и расходов (бюджет предприятия);
- план по инвестициям, их финансированию и кредитованию;
- плановый агрегированный баланс предприятия;
- план обеспечения безубыточности производства.



Исходными данными для **планирования финансовых результатов** является информация:

---

- о плановой выручке предприятия о продаже товаров, работ, услуг (без НДС, акцизов и других аналогичных обязательных платежей);
  - об издержках на производство и продажу товаров, работ, услуг, в том числе об управленческих и коммерческих расходах;
  - о плановых поступлениях и расходах по прочей операционной и инвестиционной деятельности;
  - о плановых внереализационных доходах и расходах;
  - о ставках налоговых платежей.
- 



Финансовый результат определяет чистую прибыль (убыток) предприятия, остающуюся в его распоряжении и используемую в целях финансирования его деятельности. Планирование распределения прибыли осуществляется в соответствии с дивидендной политикой предприятия, с плановой потребностью в финансовых средствах на образование фондов потребления и накопления, в том числе на цели производственного и социального развития предприятия.



---

**Баланс доходов и расходов (бюджет предприятия)** позволяет спланировать во взаимной увязке и провести синхронизацию всех плановых поступлений и всех плановых расходов предприятия по целевым направлениям.



# Плановые поступления финансовых средств включают:

---

- выручку от реализационной деятельности;
  - доходы от инвестиционной деятельности и внереализационные доходы, в том числе доходы от долевого участия в других предприятиях, по ценным бумагам, от хранения денежных средств на депозитных счетах, доходы от сдачи имущества в аренду и т.д.;
  - прочие поступления, в том числе целевого назначения в порядке долевого участия в строительстве, по договорам на НИОКР, поступления из внебюджетных фондов и другие средства целевого финансирования, включая бюджетное целевое безвозвратное финансирование дотационного характера и компенсационные выплаты;
  - кредиты и займы.
- 



Плановые расходы предприятия формируются по всем направлениям его финансово-хозяйственной деятельности:

---

- издержки производства и продажи товаров, работ, услуг;
  - расходы по прочей реализационной и другой операционной деятельности;
  - платежи в бюджет (по видам налогов) и во внебюджетные фонды (по видам платежей);
  - платежи по возврату кредитов и займов с учетом процентов;
  - расходы по инвестиционной деятельности, в том числе на капитальные вложения, приобретение других основных средств, на создание и приобретение нематериальных активов, на приобретение долей, паев, пакетов акций других предприятий и т.п.;
  - расходы на пополнение оборотных средств;
  - внереализационные расходы;
  - займы другим организациям;
  - расходы на содержание социальной сферы и выплаты социального характера;
  - расходы на выплату дивидендов;
  - другие расходы.
- 



На основании указанной плановой информации составляется баланс доходов и расходов (бюджет предприятия) на плановый период. В результате возможно превышение доходной части над расходной, т.е. образуются свободные средства, которые могут быть направлены на развитие предприятия в соответствии с его стратегическими целями. Если расходная часть бюджета превышает его доходную часть, то образуется дефицит бюджета, что служит сигналом для корректировки планов предприятия и принятия управленческих решений по изменению его финансовой стратегии и тактики.



**В плане по инвестициям, их финансированию и кредитованию** указывается потребность в инвестициях и источниках их финансирования. На основании проведенных ранее расчетов и показателей планов по годам планируемого периода составляется агрегированный прогнозный баланс на соответствующий период разработки финансового плана. Прогнозные показатели агрегированного баланса в дальнейшем должны быть проанализированы для оценки будущего финансового состояния предприятия и осуществления финансового контроля.



Одним из методов финансового планирования, позволяющим обеспечивать гибкость финансовых планов, является метод «издержки-объем-прибыль», который позволяет определить объемы продаж с точки зрения обеспечения **безубыточности производства (самоокупаемости)**; принимать решения о целевых размерах прибыли; определять цену продаж; анализировать постоянные и переменные затраты.

Данный метод позволяет оценить качество разработанного плана с точки зрения достижения безубыточности производства и обеспечения необходимого запаса финансовой прочности.

---



---

**Объем безубыточности представляет собой минимальный объем продаж, при котором предприятие уже не несет убытков, но еще не имеет прибыли. Такой объем называется точкой безубыточности, или порогом рентабельности, или критической точкой объема продаж, в которой сумма затрат предприятия равна сумме его доходов.**



**Безубыточность основной деятельности** (по производству продукции, работ, услуг) **определяется путем соотнесения затрат с выручкой от реализации.** С этой целью затраты делят на переменные и постоянные. Анализ безубыточности проводится на период времени, ограниченный действующими в данном периоде производственными мощностями. Точка безубыточности может рассчитываться в натуральном или стоимостном выражении. Расчет в натуральном выражении может быть произведен, если выпускается один вид продукции.

---



---

**$N_{\text{без}} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные затраты на ед. продукции}}$**

где  **$N_{\text{без}}$**  - количество продукции, которое должно быть произведено и реализовано для обеспечения безубыточности предприятия.



Расчет в стоимостном выражении универсален и применяется как при производстве монопродукции, так и при большой номенклатуре изделий:

$$Q_{\text{без}} = \text{Постоянные затраты} / (1 - K_{\text{пер}})$$

где **Qбез** - объем продаж точки безубыточности (критический объем продаж) в стоимостном выражении; **Kпер.** - коэффициент соотношения переменных затрат (в расчете на весь объем продукции) и выручки от реализации.



После определения точки безубыточности  
рассчитывается запас финансовой прочности  
как разность между плановой величиной  
выручки от реализации и критическим объемом  
продаж:

$$\mathbf{Зфп = В_p - Q_{без}}$$

где Зфп - запас финансовой прочности;  $V_p$  - выручка  
от реализации;  
 $Q_{без}$  - критический объем продаж.



---

Затем рассчитывается коэффициент  
финансовой прочности (Кфп):

$$\mathbf{Кфп = Зфп / Вр}$$

Финансовое положение предприятия  
считается устойчивым, если коэффициент  
финансовой прочности не менее 0,3.



# Вывод

---

- Рекомендуется анализ безубыточности проводить по всем годам планируемого периода. Если плановый объем продаж не обеспечивает безубыточности производства или необходимого запаса финансовой прочности, то разрабатывается **план обеспечения безубыточности**, в который включаются соответствующие мероприятия, влияющие на затраты или на объем продаж.



2 вопрос

**Планирование доходов и  
расходов**

Планирование доходов и поступлений средств осуществляется на основе расчетов движения денежных потоков предприятия на планируемый период. Расчет планового движения денежных средств в планируемом периоде имеет целью обеспечить контроль за денежными потоками предприятия в ходе осуществления им хозяйственной деятельности. Денежные потоки позволяют определять и планировать размеры избытка или недостатка денежных средств, определять на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам.



## *Источниками доходов и поступлений средств предприятия являются:*

---

- прибыль от производственно-хозяйственной деятельности;
  - амортизационные отчисления;
  - устойчивые пассивы (кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении предприятия);
  - средства от продажи ценных бумаг, финансовых операций с временно свободной денежной массой;
  - паевые, членские взносы членов трудового коллектива, юридических и физических лиц;
  - долгосрочные банковские кредиты;
  - займы;
  - пожертвования и благотворительные взносы;
  - поступления от долевого участия;
  - финансовые ресурсы (плановые накопления по работам, выполняемым хозяйственным способом), а также мероприятия по снижению себестоимости этих работ, мобилизация внутренних ресурсов
- 



*План по прибыли* рекомендуется составлять в ценах и условиях планируемого периода; в ценах и условиях, сопоставимых с предыдущим годом; в действующих ценах и условиях. Одновременно целесообразно определять влияние изменения цен, тарифов, условий оплаты труда и других подобных факторов на издержки производства и прибыль. Прибыль от реализации продукции целесообразно рассчитывать по отдельным видам хозяйственной деятельности отдельно методом прямого счета с последующим суммированием результата в целом по предприятию.

---



Использование метода прямого счета при планировании прибыли предусматривает наличие на момент расчетов широкого круга различных данных. Однако динамизм внешней среды, неопределенность экономической ситуации иногда не позволяют прогнозировать некоторые экономические параметры, влияющие на финансовые результаты, с достаточной степенью достоверности. В этих случаях приходится довольствоваться оценочными расчетами прибыли, выполняемыми на базе достигнутого уровня прибыли и прогнозируемого процента инфляции.



---

Прогнозируемый объем прибыли ( $\Pi_{\text{п}}$ )  
рассчитывается по формуле:

$$\Pi_{\text{п}} = \Pi_{\text{б}} \cdot \mathbf{J}_{\text{и}}$$

где  $\Pi_{\text{б}}$  - фактическая прибыль, полученная в  
отчетном году;

$\mathbf{J}_{\text{и}}$  - прогнозируемый годовой индекс инфляции.



---

**Балансовая прибыль**, кроме прибыли от реализации продукции, включает также прибыль от прочей реализации и от внереализационных операций.

**Прибыль от прочей реализации** - финансовый результат от реализации основных фондов, сырья, материальных активов в виде лицензий, патентов, торговых марок, ценных бумаг, иностранной валюты и прочего имущества предприятия.

---



Внереализационные прибыли (убытки) характеризуют дополнительные возможности предприятия получать доходы в рыночных условиях. При планировании внереализационных операций важно учесть не только прибыль, но и убытки, которые могут иметь место в плановом периоде.

Перечень источников доходов:

- доходы от сдачи имущества в аренду и лизинг;
- доходы от краткосрочных и долгосрочных финансовых вложений (приобретение акций, покупка облигаций и т.д.);
- сальдо уплаченных и полученных штрафов, пени, неустоек (кроме санкций в расчетах с госбюджетом и внебюджетными фондами);
- прочие доходы (прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном периоде; доходы от дооценки товаров; проценты по денежным средствам на расчетных и депозитных счетах предприятия).



---

После прибыли *амортизационные отчисления* являются вторым источником финансовых ресурсов предприятия. Они предназначены для финансирования затрат, связанных с простым и расширенным воспроизводством основных фондов предприятия.



Сумма амортизационных отчислений определяется исходя из среднегодовой стоимости в планируемом периоде групп амортизируемых основных фондов (здания, сооружения, рабочие машины, оборудование и др.) и средней нормы амортизационных отчислений по этим группам, фактически сложившейся в отчетном году по формуле:

$$AO = C_{\text{оф}} \cdot H_a / 100$$

где **АО** - плановая сумма амортизационных отчислений, млн. р.;

**H<sub>a</sub>** - средняя фактически сложившаяся норма амортизационных отчислений по отчету за год, предшествующий планируемому, %; **Соф** - среднегодовая плановая стоимость амортизируемых основных фондов, млн.р.



Средняя норма амортизации рассчитывается делением суммы фактически начисленной амортизации по отчету за год, предшествующий плановому, на фактическую среднегодовую стоимость амортизируемых основных фондов.

Следует иметь в виду, что в случае применения метода ускоренной амортизации средняя фактически сложившаяся норма амортизации по предприятию может быть увеличена не более чем в два раза. Имеются также особенности в начислении амортизации на малых предприятиях по арендованным основным производственным фондам. Так, малым предприятиям разрешено в первый год эксплуатации списывать дополнительно как амортизационные отчисления до 20% первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы не свыше трех лет. Этот метод может применяться как в сочетании с методом равномерной амортизации, так и при использовании метода ускоренной амортизации.



При сдаче в аренду предприятиями отдельных объектов основных производственных фондов амортизация планируется и начисляется с отнесением суммы в состав расходов от внереализационных операций, а поступающая от арендатора плата зачисляется в состав доходов от внереализационных операций. При сдаче в аренду целых предприятий или их структурных единиц (например цехов, участков) амортизация по арендуемым основным фондам планируется арендным предприятием с отражением отчислений в составе себестоимости производимой продукции.



*К устойчивым пассивам* относятся средства, не принадлежащие предприятию, но по условиям расчетов постоянно находящиеся в его обращении. Предприятие может до момента погашения задолженности распоряжаться ими по своему усмотрению. Поскольку такое положение может носить систематический характер, устойчивые пассивы являются объектом планирования. В качестве финансовых ресурсов планировать их целесообразно в минимальных размерах.



## К устойчивым пассивам относятся следующие средства:

---

- задолженность по заработной плате рабочим и служащим предприятия;
- отчисления во внебюджетные фонды, связанные с фондом оплаты труда, а также резерв предстоящих платежей по отпускам работающих;
- задолженность поставщикам по неотфактурованным поставкам, авансовым платежам клиентов.



---

При составлении финансового плана в качестве финансовых ресурсов планируется прирост устойчивых пассивов. Для расчета этой величины первоначально определяются устойчивые пассивы на конец планируемого года. Затем методом сравнения устойчивых пассивов на конец планируемого года с устойчивыми пассивами, учтенными на начало планового периода, определяется величина изменения задолженности.

---



---

В состав *прочих доходов* входят доходы от выпуска ценных бумаг, паевые (членские) взносы членов трудового коллектива предприятия.

Доходы от выпуска ценных бумаг планируются исходя из размера подписки, а также суммы оставшихся в распоряжении предприятия ценных бумаг и предполагаемого объема их продаж.

Финансовые ресурсы в форме паевых взносов характерны для предприятий коллективной формы собственности. Паевые взносы имеют место при создании предприятия или в случае расширения его уставного капитала.

Членские взносы характерны для совместного предпринимательства. Эти виды поступлений ресурсов могут иметь постоянный характер и уплачиваться с определенной очередностью, что находит свое отражение в финансовом плане.



---

Мобилизация внутренних ресурсов в капстроительстве как источник доходов может иметь место при выполнении строительных работ на предприятии хозяйственным способом. К источникам финансовых ресурсов в этом случае относятся плановые накопления, снижение себестоимости работ, сокращение потребности строительного комплекса в оборотных средствах или ускорение их оборачиваемости.



В расходной части финансового плана предусматриваются следующие статьи расходов:

---

- отчисления в фонд накопления, фонд потребления, резервный фонд, на благотворительные цели;
  - свободная прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия;
  - свободная амортизация, имеющаяся в распоряжении предприятия;
  - прочие расходы;
  - итого расходов и отчислений;
  - превышение доходов над расходами (+) или расходов над доходами (-).
- 



плана отражаются только те расходы предприятия, которые связаны с расширением и развитием производства, удовлетворением социально-культурных и бытовых потребностей трудового коллектива, прочие расходы, финансируемые за счет прибыли и других финансовых ресурсов предприятия. Конкретные направления и пропорции использования финансовых ресурсов предприятие определяет самостоятельно. Это является результатом стратегического планирования. Законодательство регламентирует только ту часть прибыли, которая должна направляться в государственный бюджет в виде налогов и платежей.

---



# Фонд накопления предназначен:

---

- для финансирования капитальных вложений;
- прироста собственных оборотных средств;
- НИОКР;
- уплаты процентов по долгосрочным кредитам.



## Фонд потребления предусматривает покрытие следующих расходов:

---

- вознаграждение трудового коллектива по итогам работы за год;
  - оказание единовременной помощи членам трудового коллектива;
  - премирование работников за выполнение особо важных производственных заданий;
  - культурно-бытовое обслуживание работников предприятия;
  - строительство и капитальный ремонт жилых домов, детских и спортивно-культурных учреждений;
  - дотации на питание членам трудового коллектива и др.
- 



Капитальные вложения составляют значительную часть инвестиций, направляемых на расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основных фондов производственного и непроизводственного назначения. Объем и структуру капитальных вложений предприятие планирует самостоятельно.

Однако необходимо иметь в виду, что инвестиционная деятельность регулируется государством, что может вносить некоторые ограничения план. Например, капитальное строительство относится к лицензируемым видам деятельности. Для его ведения необходима государственная экспертиза проектов, декларация объемов и источников финансирования. Основанием для планирования капитальных вложений является наличие проектно-сметной документации, гарантирующей освоение денежных средств: лицензии, решения органа государственной власти об отводе земельного участка, договоров подряда.

---



---

Норматив оборотных средств— это объем финансовых ресурсов, предназначенных для формирования неснижающихся минимальных запасов оборотных фондов и фондов обращения (сырья, материалов, топлива, готовой продукции на складе и т.д.). По сырью, основным и вспомогательным материалам, топливу норматив определяется как произведение нормы запаса в днях и однодневного расхода по соответствующему элементу согласно смете затрат на производство.

Расходы по обслуживанию долгосрочных банковских кредитов планируются на основе договоров с кредитными учреждениями и сведений банков о возможных изменениях в размере процентной ставки и методики расчета суммы процентов.

---



При планировании расходов по смете фонда потребления необходимо исходить из принятых в коллективном договоре, уставе предприятия и отраслевых тарифных соглашениях обязательств по социальной защите членов трудового коллектива предприятия. К платежам в бюджет относятся налоги на недвижимость, на доходы, на прибыль. Все другие платежи в бюджет и внебюджетные фонды в плане отражаются за балансом «Справочно». Расчеты сумм налогов, подлежащих перечислению в бюджет, выполняются в соответствии с действующими методическими рекомендациями, доведенными до предприятий лимитами и нормативами.



# 3 вопрос

**Расчет и распределение плановой прибыли. Система бюджетов предприятия**

---

Показатель прибыли является обобщающей характеристикой всех сторон производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он отражает их конечные финансовые результаты. От величины этого показателя зависят возможности развития производства, материальное положение работников, улучшение их социальной обеспеченности.



На прибыль влияют объемы реализации продукции, ее структура, эффективность использования предприятием наличных материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Для повышения эффективности производства очень важно, чтобы при распределении прибыли были оптимальным образом удовлетворены интересы государства, предприятия, работников:

- государство заинтересовано получить в бюджет как можно больше отчислений предприятий от прибыли;
- руководство предприятия стремится направить большую часть прибыли на расширенное воспроизводство;
- работники предприятия заинтересованы в повышении оплаты труда.



Однако, если государство облагает предприятие очень высокими налогами, это не стимулирует развитие производства, сокращается объем производства продукции и, следовательно, падает поступление средств в бюджет. То же может произойти, если всю прибыль использовать на материальное стимулирование работников предприятия. В этом случае в перспективе уменьшится производство продукции, так как не будут обновляться основные производственные фонды, сокращается собственный оборотный капитал, что в итоге будет способствовать снижению жизненного уровня работников, сокращению рабочих мест. Если же доля прибыли на материальное стимулирование труда уменьшается, то это приведет к снижению материальной заинтересованности работников и, как следствие, - к снижению эффективности производства. Поэтому на каждом предприятии должен быть найден оптимальный вариант распределения прибыли. Решение этой задачи во многом зависит от принятых методов планирования прибыли.

---



---

В рыночных условиях размер прибыли и направления ее использования предприятия планируют самостоятельно. В этом плане НДС и акцизы не отражаются, так как они взыскиваются до образования прибыли. При ее планировании балансовая (общая) прибыль (убыток) от реализации продукции (работ, услуг) определяется как сумма прибыли от реализации основной продукции, прибыли от прочей реализации и прибыли от внереализационной деятельности.

---



Традиционными для планирования прибыли являются следующие методы:

---

- прямого счета;
- аналитический;
- нормативный;
- совмещенного счета.



Согласно методу прямого счета общая сумма валовой прибыли от промышленной деятельности складывается из прибыли от реализации продукции, внереализационных доходов (за вычетом расходов) и прибыли от реализации основных средств и иного имущества. Прибыль от реализации продукции включает в себя прибыль от товарного выпуска и прибыль в остатках нерезализованной продукции на начало и конец расчетного периода (квартала, года). Прибыль от выпуска товарной продукции (ПТВ) рассчитывается по формуле:



$$П_{ТВ} = \sum_i^n (Ц_i - С_i) * K_i$$

где **Ц<sub>і</sub>** — рыночная цена *i*-й продукции;

**С<sub>і</sub>**— полная себестоимость *i*-й продукции;

**К<sub>і</sub>**— количество *i*-й продукции, подлежащей выпуску в планируемом периоде.



Данную формулу можно представить в  
-----  
более упрощенном виде:

**Прибыль = Общая выручка от реализации  
продукции- Полная себестоимость.**

Общая выручка от реализации продукции определяется по каждому виду изделий или по укрупненным группам, если выпускается большой ассортимент товаров; для этого каждая позиция номенклатурного плана умножается на рыночную цену и полученные результаты по отдельным позициям суммируются.

Полная себестоимость продукции исчисляется в разрезе ее ассортимента или по укрупненным группам.



Кроме того, устанавливается прибыль по товарным остаткам на складе и в отгрузке на начало и конец планируемого периода по всей их совокупности, поскольку учет по ассортиментным группам, как правило, не ведется. Складские товарные остатки на начало и конец планируемого периода учитываются по производственной себестоимости. Метод прямого счета сравнительно прост в использовании, не требует больших затрат труда. Однако его применение возможно только в условиях наличия у предприятий заранее определенного портфеля заказов и цен на продукцию.



Расчет прибыли *аналитическим* методом включает две разновидности:

---

- посредством затрат на один рубль товарной продукции;
- по плановому проценту рентабельности.



---

При *нормативном* методе величина прибыли в планируемом периоде определяется на основе установленного предприятием процента рентабельности на всю реализованную продукцию (без учета входных и выходных остатков на начало и конец расчетного периода). Норма прибыли (в процентах) согласовывается с заказчиком (инвестором).



Расчет плановой суммы прибыли на финансово устойчивых предприятиях может осуществляться с помощью метода самофинансирования. Последовательность расчетов следующая:

---

- на основе плана развития предприятия рассчитывается потребность в денежных ресурсах на производственное и социальное развитие за вычетом амортизационных отчислений;
  - определяется удельный вес прибыли на производственное и социальное развитие в общей сумме чистой прибыли за отчетный период;
  - определяется сумма чистой прибыли, обеспечивающая возможности самофинансирования;
  - устанавливается удельный вес чистой прибыли в объеме валовой прибыли на основе фактических данных за отчетный период;
  - определяется сумма валовой прибыли, обеспечивающая условия самофинансирования в прогнозируемом периоде.
- 



---

Расчетная, или чистая прибыль, определяется как разность между балансовой прибылью и общей суммой налоговых отчислений в год. Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, расходуется на оплату труда и образование финансовых фондов. Среди факторов, влияющих на величину прибыли, заметное место, помимо снижения себестоимости продукции, занимает научно-технический прогресс, изменение объемов и структуры производства, изменение цен. Действие фактора НТП на увеличение прибыли проявляется, как правило, через снижение себестоимости продукции, рост производительности труда, повышение фондоотдачи.

---



Влияние показателя снижения себестоимости продукции на рост прибыли за счет уменьшения норм переменных расходов рассчитывается путем определения экономии расходов на одно изделие или на одну единицу стоимости продукции в рублях и умножения полученной величины на объем реализации этой продукции. Влияние роста производительности труда может быть определено на основе показателя, отражающего уменьшение величины заработной платы и отчислений, приходящихся на одну единицу стоимости продукции. Повышение фондоотдачи влияет на приращение прибыли за счет сокращения величины амортизации. На основании данных о прибыли в процессе планирования рассчитывается рентабельность - один из важнейших показателей эффективности конечной деятельности предприятия, а также показатель конкурентоспособности и доходности производства товаров и услуг.



Для отдельных видов и всей продукции рентабельность ( $R_i$ ) рассчитывается отношением прибыли от реализации продукции к ее себестоимости:

$$R_i = (C_i - C_{\text{и}}) / C_{\text{и}}$$

где  $C_{\text{и}}$  - рыночная цена изделия;  $C_{\text{и}}$  - полная себестоимость изделия.

Этот показатель за ряд лет характеризует динамику освоения отдельных видов продукции, показывает эффективность использования ресурсов для их производства, позволяет сравнивать различные варианты вложения средств.



При планировании прибыли также необходимо использовать показатель рентабельности производства, который рассчитывается как отношение прибыли от реализации продукции к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств:

$$R = \text{Преал} / (\text{Фосн} + \text{О ср})$$

где **Преал** - прибыль от реализации продукции, работ, услуг;  
**Фосн** - среднегодовая стоимость ОПФ;  
**Оср** - среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств.



---

Полученная предприятием общая (валовая) прибыль распределяется в установленном законодательством порядке, что предполагает перечисления в государственный и муниципальный бюджеты и другие фонды по существующим видам и ставкам налогов; образование фондов развития, потребления, резервных и других на предприятии; создание фондов оплаты труда, выплату вознаграждений работникам и дивидендов по акциям и пр.

---



---

Прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия, или так называемая чистая прибыль, распределяется предприятием самостоятельно. Регулятором распределения являются рекомендации по образованию резервного фонда, фондов накопления, потребления и т.д. Часть прибыли может планироваться для выплаты дивидендов, взносов, пожертвований на благотворительные цели, а также на другие цели, например, взносы для создания акционерных обществ, ассоциаций, связанные с выпуском и распространением акций, облигаций и других ценных бумаг и т.д.



---

В современном рыночном производстве планирование денежных потоков предполагает широкое использование системы бюджетов предприятия. **Бюджет** представляет собой в энциклопедическом понимании роспись доходов и расходов государства, учреждения, семьи или отдельного лица на определенный срок, как правило, целый год. Всякая система бюджетов позволяет предприятию осуществлять экономически основанное планирование и оперативный контроль за поступлениями расходованием денежных средств. В финансовом отношении бюджет - это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый на определенный период, содержащий ожидаемую величину дохода, которая должна быть достигнута, а также предполагаемый объем расходов, который должен быть потрачен в течение этого периода, и величину капитала, который необходимо привлечь для достижения заданной цели.

---



---

Бюджетирование непосредственно связано с управлением производством, финансовой деятельностью и управленческим учетом. Оно представляет собой процесс определения важнейших экономических параметров, механизм планирования движения ресурсов по предприятию на будущий период. Сущность бюджетирования состоит в разработке взаимосвязанных планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений с учетом текущих и стратегических целей их развития.

---



---

Бюджет должен отражать основные цели и задачи каждого подразделения, каждого центра ответственности и всего предприятия.

Система бюджетного планирования, которую принято называть бюджетированием, включает в себя на каждом предприятии две важные подсистемы составления бюджетов:

- финансовое (бюджетное) планирование деятельности на уровне всех структурных подразделений;
- сводное (комплексное) планирование деятельности на уровне всего предприятия.



Основными преимуществами бюджетного планирования в нестабильных рыночных условиях считаются:

---

- ежемесячное планирование бюджетов структурных подразделений, что дает более точные показатели размеров и структуры затрат, чем иные существующие системы бухгалтерского учета;
- предоставление большей самостоятельности структурным подразделениям в расходовании своих средств в рамках утвержденных месячных бюджетов, что повышает заинтересованность персонала в успешном выполнении установленных заданий;
- минимизация количества контрольных параметров бюджетов, что позволяет сократить непроизводительные затраты рабочего времени и расходы финансовых ресурсов;
- осуществление режима строгой экономии денежных средств предприятия, что является особенно важным условием выхода из финансового кризиса многих отечественных предприятий.



В процессе составления бюджетов на предприятии рекомендуется выделять важнейшие центры ответственности или так называемые центры принятия управленческих решений:

---

- центр по доходам, включающий такие службы, как маркетинговая, коммерческая и другие управления;
- центр по расходам, объединяющий проектные, производственные, ремонтные и иные службы;
- центр по прибыли, состоящий из финансовых, плановых и экономических управлений;
- центр по инвестициям, включающий управление технического развития предприятия, службы по работе с персоналом и др.



Сводный бюджет предприятия состоит из доходной и расходной частей. Оптимальным является такой бюджет, в котором доходы предприятия равны его расходам. Бюджет предприятия может быть как дефицитным, так и профицитным. В дефицитном бюджете расходы превышают доходы, в профицитном - доходы выше расходов предприятия. Доходная часть бюджета составляется на основе разрабатываемых предприятием планов производства и реализации продукции, планов повышения прибыли и финансовых поступлений, а также других видов доходов. При этом необходимо учитывать остатки денежных средств на балансовых счетах предприятия. На основе этих данных разрабатывается сводный бюджет финансовых поступлений на месяц, квартал, год. Он служит основой для формирования расходной части бюджета предприятия на соответствующий контрольный период.



Расходная часть бюджета предприятия планируется на основании следующих данных:

---

- плана-графика налоговых выплат;
- бюджета фонда оплаты труда персонала;
- плана-графика платежей во внебюджетные фонды;
- бюджета материальных затрат;
- бюджета электроэнергии;
- плана-графика погашения кредитов;
- бюджета прочих расходов.

В отечественной практике очень часто происходит задержка платежей за отгруженную продукцию, а также имеют место взаимозачеты, встречные платежи, бартер и т. п. В таких случаях фактическая доходная часть бюджета по сравнению с плановой сокращается и поэтому возникает необходимость оперативного пересмотра и корректировки сводного бюджета предприятия.

---



# 4 вопрос

**Порядок и методика составления инвестиционного  
плана**

Планирование инвестиций на предприятии предполагает принятие решений по следующему кругу проблем:

---

- формирование стратегии предприятия, ориентированной на повышение эффективности деятельности фирмы в долгосрочной перспективе;
  - оценка выработанной стратегии, выявление в ней «узких мест»;
  - разработка системы мероприятий, направленных на их «расшивку» (планирование инноваций);
  - составление бизнес-плана;
  - принятие решений об источниках финансирования мероприятий бизнес-плана и сводное планирование инвестиций.
- 



Принятие решений об инвестициях является одной из наиболее важных и сложных задач стратегического и технико-экономического планирования. При этом затрагиваются интересы как собственника предприятия, так и инвестора. Задача планирования инвестиций состоит в том, чтобы обеспечить их баланс. А это возможно только на основе долгосрочной стратегии и политики развития предприятия. Мероприятия стратегии в планировании находят свое отражение в плане инноваций.



Процесс планирования инноваций, осуществляемый в рамках стратегического планирования, не содержит стандартные Процедуры, документы и информационное обеспечение, необходимое для принятия решений о нововведениях. Тем не менее наметились два этапа планирования: поиск (генерация) идей; формулирование и отбор проектов. План инноваций может входить в состав стратегического плана и отдельным документом не оформляться. Однако планирование стратегии и обоснование путей ее реализации посредством нововведений являются различными процедурами, имеющими собственные алгоритмы планирования. Поскольку план инноваций предусматривает различные изменения в структуре предприятия, он является составной частью жизненного цикла предприятия и жизненного цикла продукта. Важная особенность плана инноваций состоит в том, что он не носит директивный характер.

---



Поиск идей является наиболее ответственным этапом планирования нововведений. На стадии формулирования и отбора проектов идеи превращаются в четко оформленные проекты нововведений. Сначала прорабатываются некоторые ключевые детали проекта, которые позволяют сделать вывод о том, стоит ли данная идея дальнейших исследований. Затем, после одобрения идеи высшим руководством, выделяются средства на окончательное формулирование проекта, который затем подвергается детальному анализу и отбору. Первичная оценка проекта может оказать большое влияние на его судьбу, поскольку значительная часть проектов может не дойти до стадии финансового анализа в бизнес-планировании. Первичный отбор проектов производится по качественным параметрам. Исключаются явно нерентабельные проекты, противоречащие стратегическим целям и физически неосуществимые.



---

На этой стадии проекты классифицируются по типам: новое строительство; развитие существующего производства; сокращение издержек; безопасность; экология; качество; замена производственного аппарата; расширение коммерческих операций; управление; хозяйственный механизм: приватизация, реструктуризация, санация и т.д.

На этой стадии каждый проект оформляется в виде предложения, которое является основанием для разработки бизнес-плана.

---



Имеются четыре мотива, которые в процессе планирования инвестиций требуют составления бизнес-плана.

---

- 1 Инвестирование средств в любую, даже самую привлекательную идею, содержащуюся в стратегическом плане, всегда сопряжено с риском. Процесс разработки бизнес-плана включает обдумывание идеи, заставляет ее авторов критически и беспристрастно взглянуть на предлагаемый проект во всей его полноте. Поэтому план способствует предотвращению ошибок и снижению риска.
  - 2 Бизнес-план является официальным документом, который используется для кредитования и финансирования мероприятий стратегического плана.
  - 3 Бизнес-план является рабочим инструментом, с помощью которого составляются все разделы технико-экономического плана предприятия. На его основе создается эффективная система управления предприятием.
  - 4 Законченный бизнес-план материализует идею, служит средством сообщения идеи другим заинтересованным людям и субъектам хозяйствования, т.е. он является важнейшим средством коммуникации в налаживании контактов с банкирами, инвесторами, клиентами, покупателями и партнерами.
- 



Принятие решений по источникам финансирования является важнейшим этапом инвестиционного планирования. Сюда входят следующие процедуры.

---

□ I Информационная работа.

Одним из факторов, сдерживающим инвестиционную деятельность, является неразвитость фондового рынка вообще и его инфраструктуры, в частности. В этих условиях получение точной информации об объектах инвестирования приобретает огромное значение как для инвесторов, так и для предприятий (эмитентов). Это позволяет инвесторам оценить перспективность вложений, а для эмитентов наличие точной и достоверной информации служит предпосылкой к повышению ликвидности акций, росту их курсовой стоимости, получению кредитов и прямых инвестиций. Чтобы принять решение о вложении средств в «дело», инвестор должен знать об эмитенте практически все. Для этого ему нужен инвестиционный паспорт - документ, подготовленный, как правило, независимым экспертом (аудиторской фирмой), который содержит всеобъемлющую информацию о работе предприятия за последние три - пять лет. Этот документ делает поиск инвестора более цивилизованным, помогает избежать ошибок в выборе объекта инвестирования, позволяет оценить выгоды от будущих деловых связей, дает возможность сформировать стратегию в отношении эмитента.

---



---

□ 2 Выбор источников финансирования. Внешнее финансирование предполагает поступление средств от внешнего по отношению к предприятию источника. Сюда входит внешнее собственное и внешнее заемное финансирование. Внешнее собственное финансирование - это поступление средств как от имеющихся собственников, так и от новых акционеров (пайщиков). При этом поступление инвестиционных ресурсов может осуществляться посредством миссии (выпуска акций), а также неэмиссионным путем (увеличением собственниками своих долей и расширением круга собственников). Внешнее заемное финансирование предполагает использование средств заемных инвесторов (банков, инвестиционных фондов, других предприятий и т.п.). Оно охватывает кредитное финансирование; финансирование с помощью ассигнований или уступок. При внутреннем финансировании инвестиционные ресурсы формируются за счет внутренних источников предприятия: из прибыли, амортизационных отчислений, средств, получаемых от ликвидации излишних производственных фондов; средств различных целевых фондов предприятия или полученных от размещения облигаций среди собственных работников.

---



На предприятии одновременно может осуществляться несколько инвестиционных проектов. Сводное планирование предусматривает определение по каждому инвестиционному проекту и в целом по всей их совокупности следующих показателей:

- общих объемов инвестиций на планируемый период всего и в том числе по годам жизненного цикла проекта;
- структуры инвестиций;
- источников финансирования инвестиций;
- денежных потоков;
- показателей эффективности;
- конечных финансовых результатов.

Расчет денежных потоков предприятия, возникающих в результате осуществления инвестиционных проектов, имеет целью определение плановых объемов продаж, плановой суммы прямых и общепроизводственных затрат в себестоимости реализованной продукции, чистой прибыли и чистых денежных поступлений.



Расчет показателей эффективности предусматривает расчет следующих аналитических коэффициентов:

---

- чистого приведенного эффекта;
- индекса рентабельности инвестиций;
- нормы рентабельности;
- срока окупаемости проекта



# Вывод

---

Расчет конечных финансовых результатов позволяет определять и планировать размеры избытка и недостатка денежных средств предприятия, предусматривать на этой основе размеры привлечения в оборот кредитных ресурсов, а также сроки и суммы их погашения, выплаты процентов по кредитам. Развернутый расчет конечных финансовых результатов производится на стадии тактического планирования. На данной стадии формируются исходные данные для подготовки финансового плана.

