

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное агентство по образованию  
Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова

**Е. Г. Патрушева**

# **Финансовое планирование на предприятии**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано  
Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по специальностям  
Менеджмент организации, Финансы и кредит,  
Бухгалтерский учет, анализ и аудит*

Ярославль 2009

УДК 336  
ББК У9(2)29-93я73  
П 20

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2009 года*

Рецензенты:  
Кафедра экономики и математики  
Тутаевского филиала ГОУ ВПО Рыбинской авиационной  
технологической академии им. П. А. Соловьева;  
О. А. Миронова, д-р экон. наук, профессор, заведующая кафедрой  
бухгалтерского учета и аудита Марийского государственного  
технического университета

**Патрушева, Е. Г.** Финансовое планирование на предприятии:  
П 20 учебное пособие / Е. Г. Патрушева ; Яросл. гос. ун-т. – Ярославль :  
ЯрГУ, 2009. – 135 с.  
ISBN 978-5-8397-0654-5

В учебном пособии рассматриваются теоретические основы и практика финансового планирования в современном бизнесе. Оно раскрывает содержательные аспекты планирования, технологию и процедуры долгосрочного планирования, формирования текущих планов (бюджетов) и оперативных финансовых планов. Теоретические положения сопровождаются примерами, позволяющими конкретизировать материал и выработать навыки планирования.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальностям "Менеджмент организации", "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" (дисциплина Финансовый менеджмент и Финансовое планирование, блок СД), всех форм обучения.

УДК 336  
ББК У9(2)29-93я73

ISBN 978-5-8397-0654-5

© Ярославский государственный  
университет им. П. Г. Демидова, 2009

Только имея программу, можно  
рассчитывать на сверхпрограмм-  
ные неожиданности

*Кароль Ижиковский*

Даже самый дурацкий замысел  
можно выполнить мастерски

*Вуди Аллен*

Процесс финансового планирования неотделим от деятельности коммерческой организации. Невозможно эффективно управлять своей хозяйственной деятельностью без планирования.

Планирование необходимо, чтобы

- увидеть проблемы, ждущие решения, и возможные пути их устранения,
- определить способы осуществления стратегических целей организации,
- разработать сценарии развития событий в будущем и определить соответствующие задачи, ресурсы и результаты деятельности своей организации,
- установить, какие ресурсы и в каком количестве необходимы организации для достижения целей,
- определить наиболее эффективные способы осуществления целей,
- иметь возможность контролировать реальный ход событий, сопоставляя фактические результаты с плановыми заданиями.

Планирование (бюджетирование) стало неотъемлемой частью деятельности большинства организаций, однако не везде этот процесс эффективно организован. Речь, прежде всего, идет о создании регламентов планирования, выделении центров финансовой ответственности, материальных и моральных стимулах выполнения плановых заданий, контроле за ходом выполнения планов.

Финансовое планирование – достаточно многогранный, сложный и трудоемкий процесс, использующий комплекс соот-

ветствующих методов, приемов и инструментов. Суть их раскрывается в данном учебном пособии, причем теоретические положения сопровождаются примерами, позволяющими конкретизировать материал и упростить процесс выработки навыков планирования.

Задача учебного пособия состоит в рассмотрении теоретических основ и практики финансового планирования в современном бизнесе. Оно раскрывает изучаемый предмет в следующей последовательности: от содержательных аспектов планирования к сути денежных потоков и их формированию (они вершат процесс разработки планов) к раскрытию видов источников финансирования плановых потребностей организации и их специфике, далее – к процедурам долгосрочного планирования, к содержанию и технологии формирования текущих планов (бюджетов) и, наконец, к оперативному планированию, завершающему и детализирующему плановый процесс.

# Глава 1

## Содержание и значение финансового планирования

### *1.1. Цели и задачи финансового планирования*

**Финансовое планирование** – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах.

**Финансовое планирование** – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия. Его главные этапы:

- анализ инвестиционных возможностей и возможностей финансирования, которыми располагает компания;
- прогнозирование последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей и понять связь между текущими и будущими решениями;
- обоснование выбранного варианта из ряда возможных решений (этот вариант и будет представлен в окончательной редакции плана);
- оценки результатов, достигнутых компанией, в сравнении с целями, установленными в финансовом плане.

Финансовое планирование представляет собой важный элемент корпоративного планового процесса. Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он: содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать, дает возможность определить жизнеспособность проекта в