

**9.Планиране и бюджет на предприятието
– същност, съдържание и видове
финансови планове. Финансови
(бюджетни) системи и контролинг.
Комплексни методи за финансово
планиране – прираст на продажбите и
касов план.**

➤ **Планирането е „инструмент” за реализация на стратегията и тактиката, който акцентира върху:**

- дефиниране на целите (ориентирите), към които се насочва и организира стопанската дейност на предприятието;
- сравняване на планираните (проектните) и реализираните (отчетните) стопански резултати;
- анализиране на факторите и причините за отклонения между предвидените и постигнатите стопански резултати с оглед адаптиране към обкръжаващата среда;

➤ **Многообразие от понятия:**

- "бизнес план";
- "финансов план";
- "бюджет на предприятието";
- „капиталов бюджет на предприятието”.

➤ **Същност** – „финансово планиране" („бюджетиране„) е процес на разработване на „финансов план" („бюджет“) на предприятието.

➤ **Времеви обхват** на финансовия план (бюджет) на предприятието:

- стратегически;
- годишен;
- тримесечен;
- месечен.

➤ **От практическа гледна точка** с финансовите планове (бюджети), като документи трябва да се постига **три основни цели:**

- те трябва да са основа (база) в процеса на вземане решения от мениджмънта на предприятието;
- трябва да помагат на мениджмънта за координиране на дейностите на различните звена на организацията;
- трябва да задължават мениджмънта да се осъществява контрол върху дейността на предприятието и неговите подразделения и процеси;

➤ **Според мястото, което заемат в жизнения цикъл на предприятието финансовите планове са:**

- учредителен (стартов) финансов план;
- оперативно- стратегически финансов план;
- ликвидационен финансов план.

➤ **В зависимост от обектите и функциите, финансовите планове (бюджети) са:**

- финансов план (бюджет) за продажбите;
- производствен план (бюджет) – производствена програма;
- инвестиционен план (бюджет).

➤ Система за финансово планиране, отчетност и контрол за общо
отчитане на разходите по икономически елементи:

Общ финансов план (бюджет) на предприятието

Звена (подразделения)

Производствен отдел	Пласментен отдел	Административен отдел	Маркетингов отдел
Заготовка Обработка Монтаж	Продукт "А" Продукт "Б" Продукт "В"	Финанси Счетоводство Кадри	Пазари Конкуренти Цени

Финансови резултати	Стойност [х.лв.]
Материални разходи	3328
Трудови разходи	1576
Други разходи	600
Разходи отдел Маркетинг	520
Разходи отдел Административен	800
Планирана себестойност	6824
Планирани приходи от продажби	12 368
Планирана печалба	5544

Видове разходи и резултати	Бюджет продукт "А" [х.лв.]	Бюджет продукт "Б" [х.лв.]	Бюджет продукт "В" [х.лв.]
Материални разходи	1240	1600	488
Трудови разходи	640	760	176
Други разходи	240	280	80
Административен отдел	280	360	280
Маркетингов отдел	160	280	80
Себестойност	2560	3280	984
Приходи от продажби	4200	5120	3084
Печалба	1640	1840	2064

➤ Система за финансово планиране, отчетност и контрол за диференцирано планиране, начисляване и отчитане на разходите по статии на калкулация:

Общ финансов план (бюджет) на предприятието			
Производствен отдел	Пласментен отдел	Административен отдел	Маркетингов отдел
Заготовка Обработка Монтаж	Продукт"А" Продукт"Б" Продукт"В"	Финанси Счетоводство Кадри	Пазари Конкуренти Цени

Оперативни планове
(бюджети)

Функционални планове
(бюджети)

Носители на разходи и приходи

Параметри	Бюджет продукт "А" [х.лв.]	Бюджет продукт "Б" [х.лв.]	Бюджет продукт "В" [х.лв.]
Материални разходи	1240	1600	488
Трудови разходи	640	760	176
Други разходи	240	280	80
Всичко разходи	2120	2640	744
Приходи от продажби	4200	5120	3048

Приноси	Стойност [х.лв.]
Планирана покриваща стойност продукт "А"	2080
Планирана покриваща стойност продукт "Б"	2480
Планирана покриваща стойност продукт "В"	2304
Всичко покритие	6864
Планирани разходи отдел Маркетинг	520
Планирани разходи отдел Административен	800
Планирана печалба	5584

➤ **Технология за разработване на финансов план на предприятието - основни етапи:**

- разработване на начален финансов баланс, който дава оценка на имущественото и капиталовото състояние на предприятието в началото на плановия период ;
- определяне на факторите, които лимитират стопанската дейност през очаквания (бъдещия) период;
- предвиждане на измененията, които се очаква да настъпят в активите, като резултат на покупки или продажби на сгради, машини и съоръжения, транспортни средства, ценни книжа, поддържане на запаси и тяхното изменение през плановия период, изменения в размера на вземанията, паричните средства , задълженията и други.
- определяне на финансовите източници и свързаните с тях очаквани изменения в размера на собствения капитал, стопанския резултат, данъчните задължения и други.

➤ Метод „Прираст (процент) от продажбите“:

Отчет на "Алфа"- ООД за 20XXг. [х.лв.]

Разходи		Приходи	
Разходи за дейността	80	Приходи от продажби	100
Резултат - чист доход	20		
в т.ч.:			
рапр.печалба (дивиденди)	10		
Всичко: 100		Всичко: 100	

Счетоводен баланс на "Алфа"- ООД за 20XXг. [х.лв.]

Активи		Пасиви	
Дълготрайни активи	360	Собствен капитал	228
Краткотрайни активи	80	Дългосрочен кредит	152
		Краткосрочни задължения	60
	Всичко: 440		Всичко: 440

Например: След направените маркетингови проучвания в предприятието "Алфа" - ООД се очаква през следващия тактически период обемът на продажбите да се увеличи с 20%. Предприятието използва 80% от производствения си капацитет и ръководството му взема решение да купи допълнително количество дълготрайни активи, тъй като производствената система не може да покрие допълнителния обем продажбите. Предприятието запазва принципите си на търговско кредитиране спрямо доставчици (краткосрочните вземания се променят пропорционално на обема на продажбите), запазва и коефициента на разпределяемата печалба (дялове или (дивидентите плащания). *За да ограничим рутинните изчислителни операции приемаме, че величината на краткотрайните активи се изменя пропорционално на обема на продажбите и дългосрочните задължения не се променят като представяме финансовите разчети чрез обединени счетоводни пера.*

Проектен (проформа) отчет на "Алфа" - ООД за 20X1г.[х.лв.]

Разходи	Приходи
Разходи за дейността 96	Приходи от продажби 120
Прогн. Резултат - чист доход 24 в т.ч.: разпр. печалба (дивиденди) 12	
Всичко : 120	Всичко : 120

Проектен (проформа) баланс на "Алфа" - ООД за 20X1г. [х.лв.]

Актив		Пасив	
Дълготрайни активи	432	Собствен капитал	240
Краткотрайни активи	96	Дългосрочен кредит	152
		Краткосрочни задължения	72
Всичко : 528		Всичко : 464	
		<i>Необходими средства</i>	<i>+ 64</i>
Всичко : 528		Всичко : 528	

Касов бюджет на "Бета"- ЕТ за 20Х1г. [х.лв.]

Парични средства	Януари	Февруари	Март	II-ро трим.	III-то трим.	IV-то трим.
Начален остатък	40	20	12	6	14	20
Постъпления	30	60	56	72	81	74
Плащания	50	68	72	44	45	50
Недостиг	-	-	4	-	-	-
Необходимо финансиране	-	-	10	-	-	-
Краен остатък	20	12	6	34	50	44
За инвестиции	-	-	-	20	30	19
За производствени разходи	20	12	6	14	20	25