

## **Содержание:**

### **Введение.**

В условиях развивающихся рыночных отношений в нашей стране предприятиями получена юридическая и экономическая самостоятельность. Эффективное управление производственной деятельностью предприятия все более зависит от уровня информационного обеспечения его отдельных подразделений и служб.

Предприятия, особенно имеющие сложную производственную структуру, остро нуждаются в оперативной экономической и финансовой информации, помогающей оптимизировать затраты и финансовые результаты, принимать обоснованные управленческие решения.

Восстановление и развитие финансового планирования на предприятиях происходит с различной степенью интенсивности. Формирование новых систем планирования зависит от многих факторов, которые оказывают влияние на уровень плановой работы. Первая группа факторов: тяжелое финансовое состояние предприятия, низкая квалификация персонала, компьютерная неграмотность работников, неэффективные системы мотивации – отрицательное влияние. Вторая противоположная группа факторов: заинтересованность руководства, инновационность персонала, эффективная маркетинговая деятельность – положительное влияние.

Зависимость качества планов предприятий от множества факторов доказывает сложность выбора оптимального направления развития планирования. Более того, опыт работы предприятий показывает, что изменения, касающиеся только технологии планирования, наблюдавшиеся в ходе реформирования экономики в России, могут только снизить расхождения плановых и фактических значений показателей, что конечно актуально в условиях нестабильности внешней среды. Изменения только в области технологии плановых расчетов позволяют лишь незначительно повысить «авторитет» плановой работы в глазах руководителей предприятий, который был утрачен в виду неспособности последней вырабатывать качественные планы в условиях меняющейся среды переходной экономики. Необходимо использовать принципиально новые подходы к планированию.

Сложность финансового планирования, трудности с его реализацией на конкретном предприятии обуславливают высокую актуальность темы выпускной работы.

Целью данной работы является знакомство с основными элементами финансового планирования на предприятии и возможностями его совершенствования. В соответствии с целью работы поставлены и решены следующие задачи:

Изучение понятия финансовый план и определение его роли в системе бизнес-планирования;

Изучение методов финансового планирования;

Определение роли различных видов финансовых планов в управлении предприятием.

В качестве объекта исследования выступает финансовое планирование на предприятии.

## **Сущность и задачи финансового планирования.**

Планирование как одна из важнейших функций управления производством, представляет собой процесс разработки, построения плана, способа будущих действий, определение направлений развития субъекта хозяйствования. В процессе планирования разрабатываются проекты желаемого состояния хозяйствующего субъекта в возможных (ожидаемых) условиях, отрабатывается содержание и последовательность шагов, ведущих к намеченной цели, устанавливаются конечные результаты. Основными существенными признаками планирования являются:

-нацеленность на будущее;

-определение сроков выполнения;

-разработка системы показателей, которые должны быть

достигнуты в результате их осуществления и выполнения..

На предприятиях в зависимости от объекта управления выделяют объект планирования и, соответственно, объектно-ориентированную область

планирования. Как правило, на предприятиях различают следующие типы планирования:

- технико-экономическое планирование;
- планирование труда и заработной платы;
- производственное планирование;
- финансовое планирование.

Остановимся на финансовом планировании на предприятии, играющем первостепенную роль. Руководство предприятия обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Заинтересованные в деятельности фирмы лица предъявляют определенные требования к результатам ее работы. При планировании определенных видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретение кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определение объема инвестиций.

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 важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер, независимо от своих функциональных интересов, должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности.

Основные задачи финансового планирования:

- обеспечение нормального воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования. При этом огромное значение имеют целевые источники финансирования, их формирование и использование;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов. Бизнес-план, содержащий подобное обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала;

- гарантия выполнения обязательств предприятия перед бюджетом и внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами. Оптимальная для данного предприятия структура капитала приносит максимальную прибыль и максимизирует при заданных параметрах платежи в бюджет;
- выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования прибыли и других доходов, включая и внереализационные;
- контроль за финансовым состоянием, платёжеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Цель финансового планирования состоит в увязке доходов с необходимыми расходами. При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд. При превышении расходов над доходами сумма недостатка финансовых средств восполняется за счёт выпуска ценных бумаг, получения кредитов, получения благотворительных взносов и т.д.

Руководство любого предприятия независимо от его вида и величины обязано знать, какие задания в области экономической деятельности оно может запланировать на следующий период. Группы заинтересованных в деятельности предприятия лиц предъявляют определенные минимальные требования к результатам его работы. К тому же при планировании некоторых видов деятельности необходимо знать, какие экономические ресурсы требуются для выполнения поставленных задач. Это относится, например, к планированию в области привлечения капитала (приобретения кредитов, увеличение акционерного капитала и т.п.) и определения объема инвестиций.

По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности предприятия. Сравнивая фактические показатели с запланированными, можно осуществлять так называемый бюджетный контроль. В этом смысле основное внимание уделяется показателям, которые отклоняются от плановых, и анализируются причины этих отклонений. Таким образом, пополняется информация обо всех сторонах деятельности предприятия. Бюджетный контроль позволяет, например, выяснить, что в каких-либо областях деятельности предприятия намеченные планы выполняются неудовлетворительно. Но можно, разумеется, предположить и такую ситуацию, когда окажется, что сам бюджет был составлен на основе нереалистичных исходных положений. В обоих случаях руководство заинтересовано в получении информации об этом, с тем чтобы предпринять необходимые действия, т.е. изменить способ выполнения планов или

ревизовать положения, на которых основывается бюджет. Разрабатывая финансовый план на следующий период, необходимо принимать решения заблаговременно, до начала деятельности в этот период. В таком случае существует большая вероятность того, что разработчикам плана хватит времени для выдвижения и анализа альтернативных предложений, чем в той ситуации, когда решение принимается в самый последний момент.

## **2. Виды финансового планирования и их характеристика.**

Финансовое планирование является необходимым элементом управления предприятием. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых расчетов и планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовое планирование на предприятии осуществляется до 5 лет, год или квартал. Исходя из этого финансовые планы можно разделить на перспективные (стратегические), текущие (годовые) и оперативные.

В целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, которое дополняет текущее. Оперативный план необходим для эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь позволяет решать следующие задачи:

- организация учета временной “стыковки” денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
- формирование информационной базы о движении денежных потоков и оттоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей (по суммам и источникам возникновения) и организация конкретных мероприятий по их преодолению;

- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях временной “нестыковки” денежных поступлений и обязательств и оперативное приобретение заемных средств;

- расчет (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств предприятия;

- анализ финансового рынка с позиции наиболее надежного и выгодного размещения временно свободных денежных средств предприятия.

Платежный календарь составляют на квартал с разбивкой по месяцам и более мелким периодам. Необходимо учитывать объемы производства и реализации, состояние запасов, дебиторскую задолженность в целях контроля за финансовым планом. Притоки и оттоки денежных средств должны быть сбалансированы. Информационной базой платежного календаря служат планы, составленные на предприятии: план реализации продукции, смета затрат на производство, план капитальных вложений; а также выписки по счетам предприятия и приложения к ним; нормативно установленные сроки платежей для финансовых обязательств; договора; счета-фактуры; график выплаты заработной платы; внутренние приказы.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на 6 этапов:

1. Выбор периода планирования. Как правило, это – квартал или месяц; декада.
2. Планирование объема реализации продукции (работ, услуг) осуществляется с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменений остатков за период планирования.
3. Расчет объема возможных денежных поступлений (доходов).
4. Оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде.
5. Определение денежного сальдо. Оно представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования
6. Подведение итогов показывает недостаток или излишек средств у предприятия.

Ожидаемое сальдо на конец периода сравнивается с минимальной суммой денежных средств на расчетном счете, которые являются страховым запасом. Превышение планируемых расходов над ожидаемыми поступлениями с учетом остатка средств на счетах означает недостаточность собственных возможностей для их покрытия и может являться признаком ухудшения финансового состояния. В этом случае необходимо перенести часть непервоочередных расходов на следующий календарный период, ускорить по возможности отгрузку и реализации

продукции, принять меры по изысканию дополнительных источников. Излишек говорит о стабильности и платежеспособности предприятия.

На многих предприятиях составляется налоговый календарь, в котором указывается порядок и суммы налогов, что позволяет избежать пени.

Кроме платежного календаря должен составляться также кассовый план. Это – план оборота наличных денежных средств через кассу. Кассовый план не только отражает платежеспособность предприятия, но и необходим для контроля за поступлением и расходованием наличных денег.

Исходные данные для составления кассового плана: предполагаемые выплаты по фонду заработной платы и фонду потребления в части денежных средств, не входящих в фонд оплаты труда, информация о продаже материальных ресурсов или продукции работникам, о прочих поступлениях и выплатах наличными деньгами (выручка от реализации путевок, командировочные расходы и другие), сведения о сумме налогов, а также календарь выдачи заработной платы и приравненных к ней платежей.

Заключительным этапом оперативного финансового планирования является составление сводной аналитической записки. В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами. Особая роль отводится анализу источников финансирования инвестиций. Большое внимание уделяется распределению прибыли. Завершают аналитическую записку выводами о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей предприятия. Как правило, охватывается период от одного года до трех лет. Этот период носит условный характер, так как зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Здесь же разрабатывается финансовая стратегия предприятия, которая оказывает влияние на общую стратегию предприятия. Вывод: в рамках стратегического планирования определяются долгосрочные ориентиры развития и цели предприятия, долгосрочный курс действий по достижению цели и распределению ресурсов. Ведется поиск альтернативных вариантов,

осуществляется выбор лучшего и на его основе строится стратегия предприятия.

Следует уделить особое внимание некоторым внешним факторам. Прежде всего, это потребители, ведь именно их запросы будет удовлетворять выпускаемая продукция: спрос окупит все расходы, если предприятие сможет реализовать свою продукцию. Здесь можно использовать несколько информационных путей.

Например, осуществить выборочный опрос, при этом не нужно выходить на улицу. Можно прислушаться к мнению родственников, друзей, соседей о конкретной продукции (если это применимо к данной продукции), или проанкетировать сотрудников. Нередко работники отделов сбыта и торговых представительств могут подсказать что-то принципиально новое благодаря своему знанию потребностей рынка. Изучение продукции конкурентов поможет улучшить тот или иной товар.

Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия. На определение периода реализации финансовой стратегии влияют следующие факторы: динамика макроэкономических процессов, тенденции развития отечественного финансового рынка и отраслевая принадлежность предприятия со спецификой ее производственной деятельности.

Итогом финансовой стратегии является разработка финансовой политики предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, эмиссионной и другие. Большое внимание также уделяется учету факторов риска.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

- прогноза отчета о прибылях и убытках
- прогноза движения денежных средств
- прогноза бухгалтерского баланса

Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

Для составления прогнозных финансовых документов важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств,



контроля над запасами. Прогноз объемов продаж дает представление о той доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией. Как правило, прогнозы объемов продаж составляются на три года. Годовые прогнозы объемов продаж разбиты по кварталам и месяцам. Чем короче прогнозы продаж, тем точнее и конкретнее должна быть в них информация. Это связано с тем, что в первый год производства уже известны покупатели продукции. Расчеты на второй и третий год носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы продаж выражаются, как в денежных, так и в финансовых единицах, и в любом случае помогают определить влияние цены, объема производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия.

Объем будущих продаж можно рассчитать, используя следующие методы:

Эвристические методы основаны на усреднении сведений, полученных при интервьюировании различных участков рынка: работников торговли, специалистов маркетинговых служб, покупателей. Положительной чертой этого метода является то, что он определяет достаточно точную информацию о нуждах потребителя. Однако он не учитывает высокую вероятность изменения рыночной конъюнктуры.

Анализ временных рядов используется для учета временных колебаний объема продаж продукции (работ, услуг). Включает метод экстраполяции, анализ сезонности, анализ цикличности. Метод экстраполяции заключается в распространении выводов, полученных в результате наблюдений за объемом продаж в течение выбранного периода времени, на будущее. Причем, большое влияние на объемы продаж оказывает фактор сезонности. Метод анализа цикличности позволяет выявить изменения в объеме продаж, связанные с временем потребления продукции. Например, объемы кирпича и цемента тесно увязываются с планами строительства. И поэтому этот метод широко используется преимущественно в отраслях с ярко выраженной цикличностью.

Экономические модели позволяют определить корреляцию размера продаж от изменений внешней среды предприятия, в том числе макроэкономических переменных (темпы роста ВВП, изменение учетной ставки ЦБ РФ, темпа инфляции и т.п.), а так же от отраслевых показателей (состояния отрасли, уровня конкуренции в ней, емкости отраслевого рынка).

Сочетание результатов, полученных с помощью исследования этих методов, позволяет учесть факторы внешней и внутренней среды в их динамике.

Текущее финансовое планирование включает в себя годовой баланс доходов и расходов, сметы образования и расходования фондов денежных средств: фонда оплаты труда; фонда средств, направляемых на развитие и совершенствование производства (фонда накопления); фонда средств, направляемых на социальные нужды; резервных и других фондов. Текущие финансовые планы разрабатываются на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации. Производится конкурентная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования. Текущий финансовый план составляется на период, равный одному году. Это объясняется тем, что за год в основном выравниваются сезонные колебания конъюнктуры рынка. К тому же такой период времени соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду. Годовой финансовый план разбивают поквартально или ежемесячно, поскольку в течение года потребность в денежных средствах может меняться и в каком-то квартале (месяце) может оказаться недостаток финансовых ресурсов. Кроме того, разбивка годового плана на короткие промежутки времени позволяет отслеживать синхронность потоков и оттоков денежных средств и ликвидировать кассовые разрывы.

Процесс текущего финансового планирования можно рассмотреть на примере составления годового плана движения денежных средств. Он представляет собой собственно план финансирования, который составляется на год с разбивкой по кварталам. План движения денежных средств отражает денежные потоки: притоки и оттоки, в том числе все направления расходования средств. В разделе поступлений отражаются выручка от реализации продукции, от реализации основных средств и нематериальных активов, доходы от внереализационных операций и другие доходы, которые предполагается получить в течение года или квартала. При необходимости привлекаются заемные средства, осуществляется выпуск акций и/или облигаций. В расходной части – затраты на производство реализованной продукции, суммы налоговых платежей, погашение долгосрочных ссуд, уплата процентов за банковский кредит (в части, причитающейся соответственно с действующим порядком за счет прибыли), направления использования чистой прибыли (накопления, потребление, резервный фонд).

Налог на добавочную стоимость и акцизы в плане движения средств не отражаются, так как они взимаются до образования прибыли. Как в доходной, так и в расходной части плана отражаются поступления (притоки) и расходы (оттоки) денежных средств по трем видам деятельности; текущей, инвестиционной и финансовой. Сальдо по каждому виду деятельности образуется как разность итоговых величин разделов доходной и расходной частей.

С помощью такой формы плана предприятие может проверить реальность источников поступления средств и обоснованность расходов, синхронность их возникновения, определить возможную величину потребности в заемных средствах.

Благодаря плану движения денежных средств, планирование охватывает весь оборот денежных средств предприятия. Это дает возможность проводить анализ и оценку поступлений и расходов денежных средств и принимать решения о возможных способах финансирования в случае возникновения дефицита средств. В плане должны быть представлены источники покрытия дефицита, в этом случае план считается окончательно составленным.

Разработка плана движения денежных средств происходит в несколько этапов. На первом этапе рассчитывается плановая сумма амортизационных отчислений, так как она является частью себестоимости и предшествует плановым расчетам прибыли. Плановая сумма амортизационных отчислений определяется на основе данных о среднегодовой балансовой стоимости основных фондов (по группам) и норм амортизуемых отчислений.

На втором этапе на основе нормативов составляется система затрат, которая включает основные расходы на сырье и материалы ( в соответствии с техническими требованиями), прямые издержки на оплату рабочей силы (научно обоснованные основные ставки заработной платы) и накладные расходы. Стандартные нормы затрат разрабатываются на основе определенной методики. Уровень принятых стандартов позволяет выявить те участки предприятия, которые мешают его эффективному функционированию и препятствуют выпуску конкурентоспособной продукции.

На следующем этапе определяется выручка от реализации продукции. В качестве исходной точки берется прошлогодняя выручка от реализации. Эта величина изменяется в текущем году в результате изменения: себестоимости сравниваемой продукции; цен на реализуемую продукцию предприятия; цен на покупные материалы и комплектующие; оценки основных средств и капиталовложений предприятия; оплаты труда (в связи с возможной инфляцией).

Необходимым условием разработки плана является сбалансированность объема производства с прогнозом объема реализации продукции. Для предприятия целесообразно задействовать все производственные мощности и оптимизировать величину материальных запасов. Это является неотъемлемой частью составления

годового производственного плана.

Следующим документом является плановый отчет о прибылях и убытках, в котором уточняется спрогнозированный на перспективу размер получаемой прибыли на предстоящий год.

Так как в России небольшой опыт разработок финансовых планов большой интерес вызывают зарубежные методики планирования. Например, “метод разработки финансового плана на нулевой основе”. Каждый вид деятельности в начале текущего года должен доказать свое право на дальнейшее существование. Для этого менеджеры должны подготовить план затрат для их сферы деятельности при минимальном уровне производства, а затем прибыли от дополнительного прироста деятельности, за которую они отвечают. Если окажется, что у какой-то сферы деятельности низкий рейтинг, то может оказаться целесообразно перевести ресурсы в более эффективную сферу.

Заключительным документом финансового плана является составление бухгалтерского баланса на конец планируемого года, который отражает все изменения в активах в активах и пассивах в результате планированных мероприятий, и показывает состояние имущества и финансов предприятия.

В результате сравнения фактических показателей с плановыми осуществляется финансовый контроль. Особое внимание при этом уделяется следующему:

- выполнению статей текущего финансового плана для выявления отклонений и причин, которые сигнализируют об улучшении или ухудшении финансового состояния предприятия и необходимости реагирования его руководства на это;
- определению темпов роста доходов и расходов за прошедший год для выявления тенденций в движении финансовых ресурсов;
- наличию материальных и финансовых ресурсов, состоянию производственных фондов на начало очередного планового года

Бюджет — это скоординированный финансовый документ, отражающий поступления средств и расходы по определенному направлению деятельности. Процесс бюджетирования — технология финансового планирования, учета, анализа и контроля деятельности предприятия в целом и его отдельных структурных подразделений, которая основана на разработке бюджетов по определенным правилам.

Бюджетирование необходимо для планирования финансово-хозяйственной деятельности, координации деятельности различных подразделений предприятия, стимулирования руководителей всех уровней в достижении соответствующих целей, контроля текущей деятельности, оценки выполнения плана различными подразделениями (центрами ответственности).

Технология бюджетирования включает формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность подразделений (центров ответственности). Для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты — операционные, инвестиционные, финансовые.

К операционным бюджетам относятся:

1. бюджет продаж;
2. бюджет производства;
3. бюджет производственных запасов;
4. бюджет прямых затрат на оплату труда;
5. бюджет прямых материальных затрат;
6. бюджет производственных накладных расходов;
7. бюджет коммерческих расходов;
8. бюджет управленческих расходов.

Бюджеты инвестиций включают: а) бюджет реальных инвестиций; б) бюджет финансовых инвестиций.

Финансовый бюджет состоит: а) из бюджета движения денежных средств; б) бюджета доходов и расходов; в) балансового отчета.

В свою очередь, основной (сводный) бюджет — это консолидированный финансовый план, который разрабатывается на основе бюджетов различных видов или структурных подразделений предприятия. Основной бюджет выступает в роли связующего звена различных планов организации и выражается в формировании финансовых бюджетов, которые сводят воедино все ее другие планы (бюджеты) в стоимостной оценке.

Примером сочетания перспективного и текущего планирования является бизнес – план, который принято разрабатывать при создании нового предприятия или обосновании производства новых видов продукции. Бизнес-план представляет собой документ, в котором изложены организационные, производственные и рыночные аспекты предполагаемого бизнеса, а также представлены плановые расчеты объемов производства, вкладываемых инвестиций и получаемых финансовых результатов от осуществления планируемого мероприятия.

### **3. Финансовый план как основной документ деятельности предприятия.**

Финансовый план — составная часть бизнес-плана предприятия. При разработке бизнес-плана предусматривается исходить из того, что определение средств, необходимых для финансирования развития предприятия, предполагает оценку этого плана как инвестиционного проекта. Это означает, что предусмотренные планом затраты предприятия должны быть обоснованы их экономической эффективностью.

В бизнес-плане различают два вида финансового планирования: стратегическое и тактическое. Стратегический (перспективный) финансовый план — это форма реализации целей и задач предприятия, стратегии инвестиций и предполагаемых накоплений. Основа стратегического финансового планирования, являющегося одной из коммерческих тайн предприятия, — определение потребности в капитале для осуществления предпринимательской деятельности. Тактический финансовый план — это годовой баланс доходов и расходов предприятия. В условиях инфляции финансовые планы составляются на квартал и корректируются с учетом индекса инфляции.

Цель составления финансового плана — увязка доходов предприятия с необходимыми расходами. При превышении доходов над расходами сумма превышения направляется в резервный фонд; при превышении расходов над доходами определяется сумма недостатка финансовых ресурсов.

Дополнительные средства предприятие может привлечь за счет выпуска ценных бумаг, получения кредитов или займов, спонсорских взносов и т.д.

В финансовом плане производится конкретная увязка каждого вида вложений или фонда и источника их финансирования. Для этого составляется проверочная таблица, в вертикальных графах которой приводятся направления использования финансовых ресурсов, а в горизонтальных — источники финансирования, что

соответствует расходной и доходной частям баланса. Данная таблица позволяет выявить целевой характер использования ресурсов и сбалансировать доходы и расходы по статьям.

Основными доходными статьями финансового плана являются прибыль, амортизационные отчисления, банковские ссуды и другие доходы и поступления; основными статьями расходов — налоговые отчисления, расходы на капитальные вложения, средства на погашение банковских ссуд и процентов по ним и прирост оборотных средств, отчисления в целевые фонды и другие расходы и отчисления. Практически финансовые планы конкретизируют стратегические. В свою очередь тактические планы детализируются посредством оперативного планирования, которое представляет собой разработку оперативных финансовых планов: кассового плана, кредитного плана, платежного календаря и др.

Кассовый план отражает движение наличных средств предприятия в течение определенного периода (чаще всего квартала). Именно плохое управление наличностью — основная причина финансово-экономических трудностей, поэтому составление кассовых планов и контроль за их выполнением имеют важное значение для повышения платежеспособности предприятия.

Кредитный план — план поступления заемных средств и график погашения задолженности. Обычно оформляется в виде кредитной ставки.

Платежные календари, временной горизонт которых колеблется от 5 до 30 дней, отражают оперативные данные о движении и остатках средств на расчетном счете предприятия.

Финансовый план предприятия состоит обычно из следующих разделов:

*Прогноз объемов реализации (план сбыта)* – обычно показывает количество единиц каждого изделия, которые компания предполагает продавать. Эта цифра умножается на предполагаемую цену продажи единицы изделия для составления плана сбыта. План сбыта включает также исчисление ожидаемых денежных поступлений от продажи в кредит, которые позднее будут учтены при составлении кассового плана. Прогноз объемов реализации призван дать представление о доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией.

После того, как подготовлен план сбыта, разрабатывается *производственный план*, т.е. определяется количество единиц изделия, которое намечается запустить в производство, чтобы обеспечить планируемые продажи и потребности товарно-материальных запасов. Ожидаемый объем производства определяется вычитанием оцененных запасов готовой продукции на складе на начало периода из суммы

предлагаемых к продаже единиц изделия и желательного объема наличной готовой продукции на складе на конец периода.

*План доходов и расходов.* Задача этого документа – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль предприятия. В основе его составления лежит прогноз объемов реализации продукции.

Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Администрация решает, как это дополнительное финансирование должно быть получено и в какие сроки и как будет осуществлен возврат средств.

*План-баланс* демонстрирует финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода времени. Из его анализа можно сделать выводы о росте активов и об устойчивости финансового положения фирмы в конкретный период времени. Отчет о движении денежных средств характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике.

Баланс денежных поступлений и выплат – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Он строится на основе плана дохода и расходов, с поправкой на ожидаемые лаги и с такой же разбивкой по времени.

*План по источникам и использованию средств* показывает, на что расходуются средства, полученные предприятием в качестве доходов от собственной хозяйственной деятельности и из других источников. Цель такого плана — дать ясную картину, из чего складываются средства предприятия, и каким образом они будут тратиться на прирост активов или на покрытие задолженности.

План по источникам и использованию средств помогает и предпринимателю, и потенциальному инвестору лучше понять финансовое положение предприятия и оценить эффективность выбранной финансовой политики.

*Сводный балансовый план активов и пассивов предприятия* отражает их состояние на предприятии на определенную дату. При его составлении используются подготовленные ранее план доходов и расходов и баланс денежных поступлений и выплат. Схема баланса имеет такой вид:



Актив:

1. Основные средства и прочие внеоборотные активы, в том числе: нематериальные активы; основные средства.
2. Запасы и затраты, в том числе: производственные запасы; малоценные и быстроизнашивающиеся предметы; незавершенное производство; расходы будущих периодов; готовая продукция.
3. Денежные средства, расчеты и прочие активы, в том числе: расчеты с дебиторами; расчетный счет; валютный счет; касса.

Пассив:

1. Источники собственных средств, в том числе: уставный капитал; добавочный капитал; резервный капитал; нераспределенная прибыль прошлых лет.
2. Расчеты и прочие пассивы, в том числе: долгосрочные кредиты; краткосрочные кредиты.

*Анализ безубыточности* демонстрирует, каким должен быть объем продаж для того, чтобы компания была в состоянии без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства. Такой анализ позволяет получить оценку суммы продаж, которая необходима, чтобы компания не имела убытков.

*Финансирование* – основополагающий элемент для достижения успеха в деле. Каждое предприятие должно планироваться с четким и ясным пониманием того, какие вложения потребуются для того, чтобы начать операцию, какие дополнительные средства будут нужны для поддержания уже начатого и возможные источники их получения. Сумма, требуемая для того, чтобы начать дело, может быть определена при помощи составления списка активов, которые должны появиться в наличии, с оценкой их стоимости.

## **4. Этапы финансового планирования.**

Процесс финансового планирования охватывает как минимум пять этапов.

*На первом этапе* происходит анализ финансовых показателей за предыдущий период. Процесс начинается с анализа сложившегося на последнюю отчетную дату финансового состояния предприятия. Основное назначение этого анализа состоит

в том, чтобы:

- оценить по совокупности заранее определенных параметров сложившийся уровень финансовой устойчивости предприятия в кратко-, средне- и долгосрочном временных разрезах на основе его сопоставления с нормальным для данного предприятия уровнем финансовой устойчивости;
- выявить основные тенденции изменения финансовой устойчивости и их причины;
- определить приоритетные направления и задачи повышения финансовой устойчивости предприятия (нормализации его финансового состояния).

Главным объектом анализа финансового состояния предприятия является баланс его активов и пассивов. Однако, поскольку баланс отражает сложившееся на некоторую дату состояние активов и пассивов предприятия, т.е. является как бы «моментальным снимком» размеров и структуры его активов и источников их финансирования, то для корректной и обоснованной оценки финансового состояния на отчетную дату необходимо проанализировать динамику изменения размеров и структуры активов и пассивов (фондовых статей) за некоторый предшествующий период или поток фондов.

Для выявления причин этих изменений и в целом изменений финансовой устойчивости предприятия за рассматриваемый период необходимо проанализировать финансовые результаты деятельности предприятия за этот период, а также основные фондовые потоки, связанные с текущей производственно-сбытовой деятельностью, и операциями с оборотными активами, с капиталовложениями и капиталозъятиями (т.е. операциями с внеоборотными активами, их приобретением и реализацией) и с финансированием (т.е. операциями с собственным капиталом и заемными обязательствами, их привлечением и погашением).

Используется информация из основных финансовых отчетов предприятий: бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств.

Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что форма финансовой отчетности и планируемые финансовые таблицы одинаковы по

содержанию.

Баланс организации входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс служит исходной базой на первой стадии планирования.

*На втором этапе* происходит составление основных прогнозных документов, таких как прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

Этот шаг финансового планирования деятельности предприятия можно назвать проектированием его желаемого («нормального») финансового состояния на конец планового периода, а именно, построение реалистичного, с учетом фактического финансового состояния предприятия, проекта баланса активов и пассивов на последнюю отчетную дату. Данный проект должен отражать будущее финансовое состояние предприятия, соответствующее основным предполагаемым интересам и ожиданиям акционеров и кредиторов предприятия, т.е. владельцев предоставляемых предприятию ресурсов.

Назначением проектирования баланса активов и пассивов является определение основных параметров финансового состояния предприятия, которые в дальнейшем будут рассматриваться в качестве некоторой нормы. В процессе финансового планирования с этой нормой будут сравниваться варианты балансов активов и пассивов, получаемые при расчетах изменений финансового состояния предприятия.

Основной целью планирования баланса активов и пассивов предприятия является обеспечение рациональной сбалансированности его активов (средств) и пассивов (источников их финансирования), т.е. обеспечение соответствия активов источникам финансирования по их природе, срокам и цене (доходности).

В основе планирования (и проектирования) баланса активов и пассивов лежат предполагаемые активные операции предприятия, то есть операции по переработке ресурсов. Например, производство продукции, работ и услуг, осуществление торговых операций, операций с финансовыми активами и др. Эти операции, вытекающие из целей и стратегии предприятия в той сфере бизнеса, в которой оно функционирует или намерено функционировать, отражаются в некоторой производственно-сбытовой программе, включающей в себя планируемые текущие операции, и в соответствующей программе капиталовложений,

включающей в себя планируемые операции с внеоборотными активами.

Производственно-сбытовая программа определяет технологическую потребность предприятия в оборотных активах, т.е. натурально-вещественную и стоимостную их структуру. Диалогичным образом программа капиталовложений формирует необходимую натурально-вещественную и стоимостную структуру внеоборотных активов. Сопоставление необходимых для осуществления планируемой деятельности оборотных и внеоборотных активов с соответствующими активами, уже имеющимися у предприятия, определяет состав необходимых изменений в структуре активов предприятия. Необходимые оборотные и внеоборотные активы определяют размеры и структуру суммарных активов предприятия.

Определенные таким образом суммарные активы, требуемые для осуществления планируемой деятельности, формируют потребность предприятия в источниках финансирования. При этом, как уже отмечалось выше, структура источников финансирования, характеризуемая природой источников, сроками их использования и ценой обслуживания, для обеспечения финансовой устойчивости предприятия должна соответствовать структуре и доходности активов!

Сопоставление потребности предприятия в собственных и заемных источниках финансирования с имеющимися пассивами позволяет определить необходимые изменения в их составе. Изменения собственных источников финансирования, т.е. собственно капитала предприятия, принадлежащего его юридическим владельцам акционерам могут быть осуществлены за счет самофинансирования, т.е. путем капитализации части полученной предприятием прибыли, а также же за счет внешнего финансирования. Например, путем дополнительно эмиссии обыкновенных или привилегированных акций. Изменения заемных источников могут быть осуществлены путем привлечения или погашения долгосрочных или краткосрочных банковских кредитов, выпуска погашения облигаций, регулирования кредиторской задолженности поставщиками и подрядчиками, персоналом, бюджетом и внебюджетными фондами и др.

Важно подчеркнуть, что рассматриваемая схема является принципиальной и отражает итерационный процесс формирования рационального баланса активов и пассивов предприятия, поскольку реальная возможность привлечения пассивов (источников финансирования активов) приемлемых для предприятия условиях ограничивает спектр его возможных активных операций (т.е. возможные виды и направления деятельности). Из этого следует, в случае, если сформировать источники финансирования, соответствующие запланированной деятельности

предприятия, обеспечивающие приемлемое финансовое состояние не удастся, то необходимо внести коррективы в инвестиционные программы, номенклатуру продукции или другие ресурсопологающие параметры, характеризующие деятельность предприятия.

Основные принципы и правила формирования источников финансирования активов предприятия требуют отдельного рассмотрения, в этой связи ограничимся констатацией того, что именно в результате анализа и проектирования баланса активов и пассивов, при определении необходимых изменений в собственных источниках финансирования формируется ориентир по величине капитализации прибыли – главный параметр при планировании доходов и расходов предприятия

Одновременно с проектированием желаемого финансового состояния предприятия на конец планового периода осуществляется прогнозирование этого состояния путем проведения необходимых финансово-экономических расчетов. Основой для этих расчетов являются соответствующие исходные данные, позволяющие составить прогнозы доходов и расходов, поступлений и платежей за плановый период, и на этой основе прогнозный баланс активов и пассивов на конец этого периода.

Следующим, *третьим этапом* процесса финансового планирования является сравнение прогнозируемого (расчетного) финансового состояния предприятия с желаемым (нормальным) состоянием, включая анализ возможных отклонений.

Прогнозируемый баланс активов и пассивов сопоставляется с проектом баланса активов и пассивов, построенным ранее, исходя из представлений управляющих предприятием о желаемом (нормальном) финансовом состоянии предприятия на конец планового периода. Если отклонения основных параметров прогнозного баланса от соответствующих параметров проектного баланса признаются незначительными, то полученные в результате прогнозных расчетов балансы активов и пассивов, доходов и расходов и поступлений и платежей утверждаются в составе финансового плана предприятия. Если отклонения расчетных параметров от проектных являются существенными, то принимается решение о корректировке исходных данных, на основе которых рассчитывался прогнозный баланс и / или параметров желаемого состояния.

*Четвёртый этап.* После достижения (методом последовательных приближений) приемлемого соответствия расчетных параметров баланса активов и пассивов предприятия желаемым (нормальным) параметрам, определяемым в процессе

проектирования баланса и возможных корректировок проекта, утверждается финансовый план предприятия. В состав основных документов финансового плана должны быть включены, как минимум:

- план доходов и расходов,
- баланс активов и пассивов
- план поступлений и платежей.

В указанных трех основных документах определяется совокупность взаимосвязанных количественных заданий по доходам и расходам, активам и пассивам и поступлениям и платежам, которые должны быть выполнены в плановом периоде для достижения запланированного финансового состояния. Эта совокупность заданий является основой для планирования и осуществления согласованных и целенаправленных действий по управлению предприятием.

Уместно заметить, что результатом рассмотренного выше процесса является формирование финансового плана предприятия на общефирменном (корпоративном) уровне. Этот план предусматривает должную сбалансированность доходов и расходов, активов и пассивов предприятия и следовательно, поступлений и платежей. Реальный процесс получения и расходования ресурсов обычно (особенно в средних и крупных компаниях) так или иначе децентрализован, постольку за корпоративным финансовым планированием следует так называемое внутрифирменное планирование, в рамках которого осуществляется планирование доходов и расходов и поступлений и платежей по соответствующим центрам ответственности. Если предприятие имеет в своей структуре подразделения на обособленном балансе, то по этим подразделениям осуществляется также планирование активов и пассивов, Если предприятие представляет собой группу имущественно связанных юридически самостоятельных компаний [имеющих уже не обособленные, а самостоятельные балансы], то полный цикл финансового планирования реализуется как на уровне каждой такой компании, так и на уровне головной (холдинговой) фирмы. В этих случаях на уровне предприятия в целом формируются так называемые сводные (консолидированные) планы доходов и расходов, балансы активов и пассивов и планы поступлений и платежей.

*Пятый этап* предусматривает осуществление текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности фирмы, определяющей конечные финансовые результаты деятельности в целом.

Завершается процесс финансового планирования практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

Финансовое планирование должно быть дополнено финансовым контролем, который представляет собой систематическое и регулярное сравнение запланированных и реализованных (фактических) платежей и запасов платежных средств. Только через финансовый контроль можно определить эффективность финансового планирования. Результатами финансового контроля является выявление различных факторов экономической жизни (как правило, отрицательных) и количественных показателей, например: самоликвидация предприятий, замедление реализации некоторых видов товаров, сокращение ввоза в республику определенных товаров. Эти факты свидетельствуют о неэффективности установленных форм и методов реализации финансовых отношений (высокие ставки налогов, таможенных пошлин) и сигнализируют о необходимости их изменения.

## **5. Методы финансового планирования.**

Планирование финансовых показателей осуществляется посредством определённых методов. Методы планирования - это конкретные способы и приёмы расчётов показателей. При планировании финансовых показателей могут применяться следующие методы: нормативный, расчётно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование.

*1. Метод экономического анализа* делает возможным определение основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей. С его помощью выявляются внутренние резервы предприятия. В планировании анализ имеет первостепенное значение, поэтому он причисляется к методам планирования. Использование анализа в части финансового планирования позволяет оценить его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности и другие показатели, а затем по результатам принять обоснованные финансовые решения.

*2. Нормативный метод.* Данный метод предполагает расчет планового показателя на основе заранее установленных норм и нормативов. В финансовом планировании используется целая система финансовых нормативов: федеральные, субъектов

Федерации, местные, отраслевые, внутрифирменные и т. д. Они позволяют предприятиям более точно рассчитывать финансовые показатели. Так, зная норматив и объемный показатель, можно рассчитать значение показателя в плановом периоде.

*3. Расчетно-аналитический метод* считается одним из самых простых. Состоит в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимающегося за базу, и индексов его отклонения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Часто используется как альтернатива нормативному методу по причине того, что связь между показателями отчетного и планового периодов может быть установлена не прямо, а косвенно (на основе анализа их динамики и связей). Обоснованность показателей, полученных таким методом, зависит во многом от обоснованности индекса изменения показателя. Поэтому для обоснования величины индекса часто используются мнения экспертов.

*4. Балансовый метод* считается одним из основных методов планирования. Алгоритм его использования предполагает балансовое соотношение показателей. Таким образом, путем построения баланса осуществляется увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. При этом балансовое уравнение может иметь следующий вид:

**$Он + П = Р + Ок$** , где Он – остаток средств фонда на начало планового периода, руб.; П – поступление средств в фонд, руб.; Р – расходование средств фонда, руб.; Ок – остаток средств фонда на конец планового периода, руб.

*5. Метод оптимизации плановых решений.* Необходимость ситуационного подхода в планировании предполагает разработку нескольких вариантов плановых решений. Выбор из нескольких вариантов осуществляется на основе различных критериев. Процесс такого отбора решений на основе выбранного критерия называется оптимизацией.

В качестве критериев оптимизации могут использоваться: минимум текущих затрат; минимум времени на оборот капитала; максимум дохода на 1 руб. вложенного капитала; максимум рентабельности капитала и т.д.

*6. Метод экономико-математического моделирования.* Этот метод основан на построении экономико-математических моделей, отражающих взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, на них влияющими. Сущность



экономико-математического моделирования в планировании финансовых показателей заключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления с помощью математических символов и приёмов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т. д.) В экономико-математическую модель должны включаться только основные факторы. Проверка качества моделей производится практикой. Практика применения моделей показывает, что сложные модели со множеством параметров оказываются зачастую не пригодными для практического использования. Планирование основных финансовых показателей на основе экономико-экономического моделирования является основой для функционирования автоматизированной системы управления финансами.

Можно выделить 5 этапов построения экономико-математической модели:

- 1) Изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики и степени зависимости.
- 2) Расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от определяющих факторов.
- 3) Разработка различных вариантов плана финансового показателя.
- 4) Анализ и экспертная оценка перспектив различных финансовых показателей.
- 5) Выработка планового решения, выбор оптимального варианта.

Достоинства метода экономико-математического моделирования состоит в более обоснованное предвидение эффективности намечаемых заданий; позволяет перейти от средних величин к многовариантным расчетам финансовых показателей. Недостатками считаются: достаточно трудоемки, и требуют больших профессиональных знаний.

## **Заключение.**

Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться невыполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождение способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

Процесс управления предприятием складывается из многих функций. В их число входят следующие: планирование; организация; координация и регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Каждая функция характеризуется присущим ей технологическим процессом обработки информации и способом воздействия на управляемый объект.

Функция планирования служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность, которая предусматривает выработку целей и задач управления производством, а также определение путей реализации планов для достижения поставленных целей. Прогнозирование в управленческом цикле предшествует планированию и ставит своей задачей научное предвидение развития производства, а также поиск решений, которые обеспечивают развитие производства и его частей в оптимальном режиме. Поскольку прогнозирование всегда предшествует планированию, его можно рассматривать как подфункцию планирования.

Создание системы планирования на предприятии требует затрат, но эффект от рациональной организации производства всегда превышает эти затраты. Поэтому трактовка внутрифирменного планирования как сферы непроизводительных затрат глубоко ошибочна и противоречива. При такой трактовке получается, что планирование повышает производительность труда, а само оно основано на непроизводительном труде. Отсюда крайние выводы о необходимости любой ценой сократить затраты на планирование, что сплошь приходится наблюдать на предприятиях в настоящее время.

План нужен не только большим и средним, но и малым предприятиям. Использование трудовых и материальных ресурсов регламентируются нормами и нормативами. Нормативность устанавливает требования к эффективности использования ресурсов и результатов хозяйствования. В планировании нельзя

полагаться на случай. Для хорошего планирования нужна надежная информация. Порой качество плана непосредственно предопределено качеством аналитических предпосылок.

Планирование и сбор информации тесно связаны между собой. Сравнение фактических результатов с планами прошлых лет часто служит основой для разработки планов на следующий год; Без учета же таких результатов любые планы бесполезны. С этой точки зрения выполнение планов нужно постоянно контролировать и если требуется – пересматривать и корректировать. Наконец, в планировании весьма существенны психологические факторы. Когда планы намечены и появились первые стратегические установки, изменяющие привычную среду обитания, особую значимость приобретают контакты между менеджерами различного уровня.

В конечном итоге финансовое планирование направлено на обеспечение рационального и эффективного использования имеющихся у предприятия финансовых ресурсов.

## **Список используемой литературы.**

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник/М.И. Бухалков.-М.: ИНФРА-М - 2008.-400 с.
2. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник.-3-е изд., испр.-М.: ИНФРА - М, 2010г.- 416с.
3. Васильева Л.С., Петровская М.В, Финансовый анализ: Электронный учебник: / Л.С.Васильева, М.В.Петровская. - Электрон. дан. - М.: КНОРУС, 2008.
4. Васильева Л.С., Петровская М.В., Штейн Е.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий: Издательство: Инфра-М, 2010г.-335с.
5. Герасимова Е.Б., Мельник М.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: М.-Прспект, 2009-234 с.
6. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник.-М.: информационно - издательский дом «Филинь», 2008.-328с.

7. Добровольский Е. Бюджетирование шаг за шагом/Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П. и др. - СПб.: Питер Пресс, 2008.
8. Донцова, Л.В., Никифорова, Н.А. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности: Учебное пособие/ Л.В. Донцова, Н.А.Никифорова. - М.: Издательство «Дело и Сервис», 2009.-304 с.
9. Кузнецова Е.В Финансовое управление компанией/Е.В. Кузнецова.-М.: ДиС, 2008.-426с.
10. Маркарьян Э.А., Герасименко Г.П. Финансовый анализ - М.: «ПРИОР», 2008г. - 160с.
11. Планирование на предприятии АПК/ С.Н.Тарамонов.- Ростов н/Д: Феникс,2008.-446с.
12. Стажкова М.М. Финансовый анализ. - М.: ООО ИИА «Налог Инфо», ООО «Статус - Кво 97», 2009. - 120с.
13. Финансовый менеджмент. Бланк. И. А. - М.: Инфра-М, 2008. - 526 с.
14. Финансы бюджетных организаций: Учебник/ Под ред.проф.Г.Б.Поляка.-М.: Вузовский учебник, 2009.-363с.
15. Хоуп Д. Финансовый директор новой эпохи.: Пер. с английского. - М.: Вершина, 2008.