

УДК 336.144.3

**НЕОБХОДИМОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА
К ПРОЦЕССУ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ****Н.П. АНИКЕЕНКО***(Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, Гомель)*

Обоснована необходимость формирования интегрированного финансового планирования, обусловленного сменой экономических ориентиров и приоритетов в связи с переходом к рыночной экономике. Предлагается комплексно классифицировать финансовое планирование в зависимости от функционально-целевой направленности процесса управления, что позволит сформировать системное представление о финансовом планировании и устранить расхождения относительно его классификации, встречающиеся в экономической литературе, не вступая при этом в противоречие с классификацией внутрифирменного планирования в целом, а также сопоставлять различные формы планирования. С практической точки зрения обоснована необходимость интеграции процессов составления финансовых планов в рамках бизнес-планирования и финансового планирования для целей управления, в связи с чем предложено определение процесса финансового планирования.

Эффективность системы финансового планирования организаций во многом определяется ее соответствием объективным условиям экономического развития. Современная экономическая среда является динамичной и отличается наличием риска и неопределенности в условиях деятельности субъектов хозяйствования. Поэтому важной методологической особенностью планирования становится *механизм адаптации планов организаций к меняющимся условиям их развития*. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям под влиянием внешних и внутренних факторов, что достигается в рамках планирования посредством реализации принципов эластичности и гибкости его организации. В литературе ряд отечественных авторов (Е.М. Попов, А.И. Ильин, М.И. Ткачук и др.) отмечают, что реализация этих принципов предполагает: наличие плановых резервов; наличие альтернативных вариантов плановых решений, которые могут быть введены в действие в случае необходимости; применение перекрывающегося планирования. Однако, на наш взгляд, перечисленные меры не в состоянии гарантировать сегодня гибкость и эластичность планирования. Их необходимо дополнить максимальной реализацией системного подхода к процессу планирования и механизмом моделирования плановых показателей под влиянием возможного изменения факторов внешней и внутренней среды. В силу этого актуальной остается задача *системного рассмотрения форм финансового планирования, обеспечивающего их целевую и содержательную интеграцию*, позволяющую внедрить механизм комплексного моделирования планов под влиянием действия различных факторов через систему взаимосвязанных показателей, отражаемых в различных формах планирования. Интеграция форм планирования через систему плановых показателей с учетом их целевой ориентации – основа эффективности планирования в зарубежной практике. Как отмечает М. Ковени [5, с. 75], по результатам проведенного Hackett Best Practices исследования (объектами которого было около 2000 организаций) с целью изучения передового опыта в сфере планирования и управления корпоративной эффективностью было выявлено, что компании, которые проявили себя в указанных областях наилучшим образом, отличаются, прежде всего, великолепно отлаженными процессами и методологией интеграции стратегических и тактических планов. Поэтому четкое разграничение стратегического, тактического и оперативного планирования, а также их взаимосвязь (учитывая, что стратегические преимущества обеспечиваются на оперативном уровне) должны стать, на наш взгляд, основой концепции финансового планирования.

Цель данного исследования заключается в разработке комплексной классификации форм финансового планирования, позволяющей содержательно интегрировать систему планов, исключив перепланирование, что способствует повышению гибкости планирования и обеспечивает своевременную актуализацию финансовых планов для целей принятия на их основе эффективных управленческих решений.

С учетом действующей практики и законодательства в области бизнес-планирования в Республике Беларусь, с нашей точки зрения, систему финансового планирования целесообразно представить в виде трех подсистем:

- 1) финансовых планов, ориентированных на управленческую деятельность;
- 2) финансовых планов, направленных на обоснование целесообразности реализации инвестиционных проектов;
- 3) финансовых планов, направленных на обоснование направлений развития деятельности субъекта хозяйствования.

Две последние подсистемы осуществляются в рамках бизнес-планирования.

Наличие вертикально-интегрированной системы бизнес-планирования в Республике Беларусь, обязательной в силу ряда нормативных документов, привело к тому, что оно стало наиболее распространенной формой планирования и внесло неопределенность в понимание процесса планирования, в том числе и финансового.

Так, в современной литературе при освещении процесса финансового планирования, авторы расходятся во мнениях. Некоторые из них отождествляют данный процесс с бизнес-планированием, составной частью которого являются: составление финансового плана на год с поквартальной разбивкой путем расчета прибыли, потока движения денежных средств; составление проектно-балансовой ведомости; обоснование эффективности инвестиционных проектов с финансовой точки зрения, а также определение степени обеспеченности финансовыми ресурсами и эффективности их использования в рамках реализации основных направлений и ориентиров развития на 5 лет. Другие рассматривают его как процесс взаимосвязанного поэтапного стратегического, тактического и оперативного финансового планирования.

Финансовое планирование, проводимое в рамках бизнес-планирования, которым в настоящее время, как правило, ограничиваются предприятия Республики Беларусь, по мнению ряда авторов (А.И. Ильин, С.В. Касько, Б.И. Кычанов, Е.В. Храпова и др.), не в состоянии заменить полноценное планирование, включающее не только стратегическое и текущее (тактическое), но также и оперативное планирование, которое конкретизирует задания тактического плана в сочетании с организацией его выполнения, способствуя тем самым реализации намеченных целей. Поэтому актуальным остается вопрос определения границ, места и роли финансовых планов бизнес-планирования в системе финансового планирования. При его решении следует исходить из классификации форм финансового планирования по содержанию информации, необходимой для принятия управленческих решений (функционально-целевому управленческому назначению). Однако в экономической литературе классификация финансового планирования по данному признаку отсутствует, что не дает возможности оценить необходимость применения той или иной формы планирования и целесообразность замены финансового планирования составлением финансовых планов в рамках бизнес-планирования.

В литературных источниках при проведении классификации «по сроку планирования» авторы выделяют разные виды планирования: долгосрочное, стратегическое или перспективное; текущее или среднесрочное; оперативное или краткосрочное финансовое планирование с указанием при этом различных периодов планирования. Например, в рамках среднесрочного планирования, по мнению Д.А. Панкова [6], планы составляются на срок от 12 – 18 месяцев; по мнению А.И. Ильина [3], – на срок от 1 года до 5 лет. По срокам действия О.Н. Лихачева выделяет пять видов планирования [4]: стратегическое, перспективное, текущее, оперативное и бизнес-планирование, указывая на то, что последнее сочетает перспективное и текущее. В противовес ей встречаются точки зрения о том, что бизнес-планирование является стратегическим планированием. Такие противоречия требуют уточнения.

Учитывая то, что финансовое планирование является частью внутрифирменного планирования, для целей интеграции, на наш взгляд, нецелесообразно, чтобы классификация финансового планирования не соответствовала классификации планирования в целом. При этом интегрированное планирование должно быть ориентировано на процесс управления, эффективное функционирование которого обеспечивает достижение поставленных целей, и поэтому формы проявления финансового планирования должны быть обусловлены общим состоянием и функционально-целевой направленностью процесса управления. Нецелесообразно также, на наш взгляд, в рамках классификации по временному интервалу выделять стратегическое финансовое планирование, так как период стратегии для каждого предприятия индивидуален и зависит от ряда факторов (вид деятельности, оборачиваемость активов, финансовое положение, доходность и т.д.).

Указывая на данный факт, Р. Вебер отмечает, что «фирма, производящая одежду, также нуждается в стратегическом планировании на 6 месяцев, как “General Motors” необходим десятилетний план».

Период, на который разрабатывается стратегический план, не может быть определен однозначно. «Даже в развитых странах, – отмечает О.Н. Лихачева, – не существует единого горизонта стратегического планирования» [4]. Именно поэтому в литературных источниках прослеживается противоречивость при указании сроков того или иного вида финансового планирования.

По нашему мнению, временной интервал стратегии должен совпадать с временным горизонтом финансовой цели. При этом, отмечают А.И. Ильин и С.В. Касько, изучение теории и практики показывает, что альтернативы стратегическому планированию нет [2, с. 120].

Многие передовые в научно-технологическом развитии предприятия широко применяют стратегическое планирование, так как его методологической основой являются системный и ситуационный подходы (разработка сценариев будущих ситуаций, экспертные оценки, методы имитационного и стохастического моделирования и др.). Эти подходы отличает гибкость, адаптивность, маневренность.

Содержание экономической литературы свидетельствует в пользу того, что перспективное планирование реализуется в стратегическом, среднесрочное – в тактическом, краткосрочное – в оперативном. В свою очередь стратегическое планирование должно базироваться на перспективном, тактическое – на среднесрочном, оперативное – на краткосрочном. Данная взаимосвязь является настолько неделимой, что не позволяет провести четкую грань между этими формами планирования, а расхождения взглядов в отношении интервалов планирования вносит неопределенность в понимание сущности и назначения каждого из них. Нередко разницу стратегического, тактического и оперативного планирования связывают лишь с временными различиями. Между тем *выделение стратегического, тактического и оперативного планирования связано не с временным отрезком времени, а прежде всего с содержанием и целевыми установками планов.*

В теории финансового планирования все аспекты планирования рассматриваются с позиции стратегического, тактического или оперативного, так как каждая из этих форм планирования имеет собственное назначение, область применения, методiku и технологию, информационную базу, специфическую систему показателей, различный лаг (горизонт расчетов) и, главное, роль в управлении деятельностью организаций.

Все вышесказанное создает предпосылки для создания комплексной классификации финансового планирования, которая при этом устраняла бы отмеченные противоречия.

С нашей точки зрения, *следует заменить критерий классификации «по сроку» на критерий «по функционально-целевому управленческому назначению» с указанием предельно максимальных периодов планирования.* Предельно максимальные сроки следует указывать в силу того, что в современных условиях тактическое планирование на срок более года и оперативное на срок более месяца с учетом уровня содержательности этих планов становится менее эффективным (критерий эффективности планов – реальность их выполнения), так как возрастает степень неопределенности и рисков. Причем *выделение видов финансового планирования «по функционально-целевому управленческому назначению», «по содержанию», «по сроку», «по степени детализации» отдельно не является целесообразным, так как степень детализации зависит от периода планирования, а период планирования от его содержания, содержание – от назначения.* Поэтому, на наш взгляд, классификацию следует осуществлять комплексно по наиболее обобщающему признаку – «в зависимости от функционально-целевой направленности процесса управления» – с указанием всех вытекающих (сопутствующих) признаков (таблица).

Классификация, составленная таким образом, по нашему мнению, *позволяет сформировать системное представление о финансовом планировании и устранить отмеченные ранее расхождения, не вступая при этом в противоречие с классификацией внутрифирменного планирования в целом, а также сопоставлять различные формы планирования.*

Если обратить внимание на предложенную классификацию (таблица), становится очевидно, что по содержанию, горизонту планирования и степени детализации бизнес-план развития полностью соответствует тактическому планированию, а бизнес-планирование на 5 лет содержит многие аспекты стратегического планирования.

В то же время целевое назначение бизнес-планирования – обоснование целесообразности реализации инвестиционного проекта либо направлений развития деятельности субъекта хозяйствования – не может противоречить целям других форм планирования, что создает предпосылки для интеграции процесса финансового планирования, проводимого в рамках бизнес-планирования, и процесса финансового планирования, осуществляемого для управленческих целей, в единый процесс, как показано на рисунке.

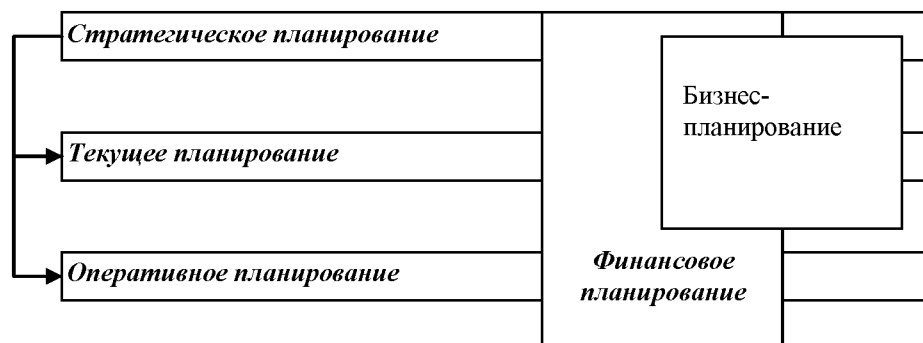


Схема интеграции процессов составления финансовых планов, проводимого в рамках бизнес-планирования, и финансового планирования для целей управления предприятием

Классификация форм финансового планирования в зависимости от функционально-целевой направленности процесса управления с указанием сопутствующих признаков

Формы финансового планирования	Функционально-целевая направленность процесса управления	Основная цель, задачи и объекты планирования	Содержание (перечень составляемых планов и расчетов)		Предельно максимальный срок планирования	Детализация планов
Стратегическое	Постановка перспективных целей и выработка средств их достижения	Обоснование оптимальных путей приращения стоимости бизнеса (капитала)	Характеристика приоритетных направлений вложения и заимствования финансовых ресурсов и перспективы изменения структуры капитала		Горизонт финансовых целей	Годовая
Тактическое (текущее)	Детализация стратегических целей и задач, разработка конкретных практических действий, направленных на постепенное и последовательное повышение эффективности хозяйствования и приближение предприятия к целям более общего и отдаленного характера	Обеспечение денежными средствами производственно-хозяйственной деятельности и ликвидности организации путем планирования движения денежных потоков на основании концепции денежного кругооборота; определения оптимальной структуры краткосрочных источников финансовых ресурсов; определения путей повышения финансовых результатов от всех видов деятельности; планирования финансовых отношений с контрагентами с целью сокращения дебиторской задолженности и увеличения срока оборачиваемости кредиторской задолженности	Виды планов	Цель их составления	Год	Поквартирная
			Баланс доходов и расходов	Определение чистой прибыли		
			План движения денежных потоков	Обеспечение постоянной платежеспособности, синхронности поступлений и расходов денежных средств		
			Баланс активов и пассивов	Определение необходимого прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирования оптимальной структуры капитала		
Оперативное	Организация повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его структурных подразделений		Виды планов	Цель их составления	Месяц	Подекадная
			Платежный календарь	Отражение информации о возможных поступлениях денежных средств из всех источников хозяйственно-финансовой деятельности и направления расходов средств		
			Кассовый план	Развернутый план поступлений и выплат денежных средств через кассу		
			Расчет потребности в краткосрочном кредите	Обоснование необходимости и варианта привлечения кредита для финансирования текущей деятельности		

С нашей точки зрения, *интеграция вышеуказанных процессов имеет важное практическое значение*, а именно:

- снижает трудоемкость планирования и исключает перепланирование;
- повышает качество бизнес-планов;
- способствует повышению гибкости планов путем применения единого механизма моделирования финансовых планов с учетом изменения финансовой ситуации в будущем;
- адаптирует систему показателей бизнес-планирования с показателями оперативного финансового планирования;
- создает предпосылки для разработки единого методического обеспечения.

При этом считаем необходимым опровергнуть точку зрения тех экономистов, которые отождествляют вышеуказанные процессы, так как общее назначение бизнес-плана заключается в том, чтобы соединить воедино планы, замыслы, намерения руководства хозяйствующего субъекта по его развитию или совершенствованию. Одновременно он предназначен для того, чтобы любой заинтересованный инвестор мог получить достаточно полное и всестороннее представление о предстоящей деятельности субъекта хозяйствования, но он не может заменить собой стандартное внутрифирменное планирование, в том числе и финансовое, в связи с тем, что:

- цель составления финансовых планов в рамках бизнес-планирования в силу действующего законодательства сводится к обоснованию оптимального варианта организации деятельности, позволяющего получить наилучший финансовый результат, в то время как финансовое планирование должно быть ориентировано также на финансовый поток и финансовое положение субъекта хозяйствования;
- бизнес-план отражает общие направления деятельности и, соответственно, содержит ограниченный круг показателей, недостаточный для целей управления предприятием;
- бизнес-план не содержит оперативных планов, конкретизирующих задания текущих в сочетании с организацией их выполнения, способствующих тем самым реализации намеченных целей;
- структура бизнес-плана не связана с организационной структурой управления предприятием.

Бизнес-план представляет собой синтез результатов плановой работы всех структурных подразделений предприятия. В то же время каждое структурное подразделение, работая в определенной области, должно иметь свой собственный план. Поэтому *бизнес-план не позволяет наладить четкую систему контроля, стимулирования и ответственности за работой структурных подразделений предприятия*:

- с помощью бизнес-плана невозможно напрямую, без промежуточных расчетов, *довести его плановые задания до конкретных исполнителей*. Для этой цели в традиционной системе внутрифирменного планирования существует оперативное планирование и бюджетирование. Но система их показателей не адаптирована к системе показателей бизнес-плана, что вносит дезорганизацию в работу структурных подразделений.

Таким образом, процесс финансового планирования, с нашей точки зрения, следует определить как *процесс составления финансовых планов в рамках бизнес-планирования, сочетающего стратегическое и текущее планирование, и процесс стратегического, текущего и оперативного финансового планирования, проводимого для целей управления предприятием, интегрированных на достижение единой цели, проводимых синхронно по содержанию и во времени и гибко реагирующих на изменения внешней и внутренней среды*.

На основании всего вышесказанного *в основу организации системы финансового планирования, на наш взгляд, должны лечь следующие принципы*:

- *адаптивный характер планов к изменяющимся условиям хозяйствования;*
- *использование механизма стратегического планирования как в наибольшей степени соответствующего современным условиям хозяйствования формы планирования;*
- *четкое разграничение форм финансового планирования в соответствии с их функционально-целевой направленностью;*
- *целевая и содержательная интеграция форм финансового планирования посредством использования их комплексной классификации.*

Таким образом, предложенная нами комплексная классификация форм финансового планирования, в основу которой положен признак функционально-целевой направленности процессов управления с четкой взаимосвязью сроков планирования в разрезе форм планирования и их привязкой к горизонту финансовых целей стратегического характера, позволяет обеспечить:

- *целевую интеграцию* финансового планирования в рамках стратегического, тактического и оперативного уровней управления. Такая интеграция *обеспечивает достижение стратегических целей финансового характера в деятельности организации*, создавая преимущества их достижения еще на оперативном уровне управления путем задания соответствующих стратегическим целям плановых показателей в рамках тактического и оперативного планирования;

- временную интеграцию форм финансового планирования путем привязки сроков планирования к срокам реализации финансовых целей стратегического, тактического и оперативного уровней управления. Такая интеграция обеспечивает непрерывность планирования и его гибкость относительно факторов временного характера;

- содержательную интеграцию форм финансового планирования через систему взаимосвязанных плановых показателей, когда финансовые цели стратегического управления (плановые показатели стратегического финансового планирования) находятся в четкой взаимозависимости с целями тактического и оперативного финансового управления (плановыми показателями тактического и оперативного финансового планирования). Такая интеграция позволяет создать механизм моделирования расчета плановых показателей под влиянием внешних и внутренних факторов, что обеспечит их гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям хозяйствования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление М-ва экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г., № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005. – № 8. – С. 18 – 60.
2. Ильин, А.И. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования / А.И. Ильин, С.В. Касько // Проблемы управления. – 2008. – № 2. – С. 118 – 122.
3. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учебник для вузов / А.И. Ильин. – Минск: Новое знание, 2004. – 635 с.
4. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: учеб. пособие для вузов / О.Н. Лихачева. – М.: ТК Велби, 2005. – 264 с.
5. Стратегическое планирование в условиях новой экономики / М. Ковени [и др.] // Экономика XXI века, 2008. – С. 69 – 82.
6. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / Д.А. Панков [и др.]; под ред. Д.А. Панкова. – Минск: БГЭУ, 2005. – 363 с.
7. Хан, Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. / Д. Хан; под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

Поступила 18.05.2011

NECESSITY AND DIRECTIONS OF IMPLEMENTATION OF AN INTEGRATED APPROACH TO FINANCIAL PLANNING PROCESS

N. ANIKEENKO

The article is focused on improving the financial planning mechanism. It substantiates the necessity of forming an integrated financial planning, which is of great importance as for the functioning of the management processes of economic entities as for the purposes of establishing its methodological support, which is a part of process of improving methodology and techniques of the planning, due to a change in the economic directions and priorities in connection with the transition to the market economy. The author also offers a comprehensive classification of the financial planning, depending on the functional targeting of the management process. The classification, compiled in such a way, allows to form a system idea of the financial planning and eliminate the discrepancies regarding its classification, which are found in the economics literature, not engaging in this in contradiction with the classification of the corporate planning in general, as well as to compare the various forms of planning. The article, from a practical point of view, substantiates the necessity of the integration of financial plans processes as a part of the business planning and financial planning for management purposes in connection with that the definition of the financial planning process is suggested by the author.