

ТЕМА 12. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

12.1. Сущность финансового планирования.

12.2. Содержание и виды финансового плана.

12.3. Процесс разработки финансового плана.

12.1. Сущность финансового планирования

Финансовое планирование - это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.

Основными целями этого процесса является установление соответствия между наличием финансовых ресурсов организации и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения, в зависимости от задач и объектов планирования (более подробно рассмотрен в параграфе 12.2).

Объектами финансового планирования являются движение финансовых ресурсов; финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов; стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

Финансовое планирование как инструмент управления финансами организаций отличается разнообразием форм и показателей, отражающих многообразие форм собственности, различия в видах и способах ведения бизнеса.

Финансовое планирование в организации призвано решить следующие задачи:

выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации; эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития организации, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;

увязка финансовых ресурсов с показателями производственного плана организации; обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом, банками и другими финансовыми структурами.

обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами деятельности предприятия; определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;

выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;

установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, внебюджетными фондами, банками и контрагентами;

соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;

контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;

обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;

предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;

служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия.

Характер и содержание финансового планирования определяют его принципы:

научности в планировании финансов — реализуется через использование научно обоснованных методов в финансовом планировании;

оптимальности в планировании финансов — означает выбор одного наиболее оптимального планового решения из возможных планируемых вариантов;

целевой направленности и интегрированности в общую систему планирования (управления) и подчинения миссии и общей стратегии развития организации — означает необходимость четкой формулировки миссии организации, определение ее стратегических целей, а также примат стратегического планирования над текущим и оперативным планированием;

системного характера планирования — состоит в том, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (планов), которые направлены на достижение стратегической цели предприятия;

финансового соотношения сроков — состоит в том, что получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е., к примеру, капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств;

обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости — реализуется через такое финансовое планирование, которое должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любой момент времени. У предприятия должно быть достаточно

ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств;

принцип сбалансированности рисков — состоит в том, что, к примеру, особо рискованные инвестиции долгосрочного характера целесообразно финансировать за счет собственных средств;

принцип учета потребностей рынка — означает то, что для организации важно учитывать конъюнктуру рынка, его емкость и деятельность конкурентов на нем;

принцип предельной рентабельности — реализуется через выбор тех направлений вложений средств, которые обеспечивают максимальную отдачу (прибыльность) при минимальных рисках;

принцип координации финансовых планов — заключается в том, что финансовые планы различных структурных подразделений и видов взаимосвязаны и взаимозависимы.

Принципы финансового планирования организации определяют характер и содержание плановой деятельности в организации, к которым относятся:

Выделение приоритетов: при финансовом планировании важно выделить наиболее существенные связи и зависимости, объединить их в модули, учитывающие сферы финансовой деятельности организации и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволяет разбить процесс финансового планирования на отдельные плановые расчеты и упростить процесс разработки и реализации плана, а также контроля за его выполнением.

Прогнозирование состояния как внешней, так и внутренней, экономической, финансовой среды организаций осуществляется путем систематического анализа основных факторов. Качество прогноза определяет и качество финансового плана.

Обеспечение финансовой безопасности, что должно учитывать финансовые риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности исключения или уменьшения рисков.

Оптимизация обеспечивает выбор допустимых и наилучших с точки зрения ограничений альтернатив использования финансовых ресурсов.

Координация и интеграция учитывает интеграцию различных сфер деятельности организаций, финансовые планы отдельных подразделений организации, которые должны разрабатываться в тесной взаимосвязке.

Упорядочение создает единый порядок действий всех работников и подразделений организации.

Контроль позволяет наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений организации.

Документирование обеспечивает документальное представление процесса финансово-хозяйственной деятельности организации.

В практике финансового планирования следует выделить три способа планирования:

первый осуществляется «снизу вверх», от низших уровней иерархии к высшим, где низшие структурные подразделения сами составляют детальный финансовый план своей работы, которые впоследствии интегрируются на верхних ступенях, образуя в итоге финансовый план организации;

второй осуществляется «сверху вниз», где процесс финансового планирования осуществляется исходя из плана организации путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать поступающие к ним финансовые планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений;

третий способ — «встречное планирование», представляет собой синтез первого и второго способов финансового планирования. Этот способ предусматривает разработку финансового плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее финансовое планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный финансовый план по системе детализированных показателей. При этом в окончательные финансовые планы включаются по согласованию различных уровней наиболее удачные решения.

Качество финансового планирования организаций определяется:

обоснованностью и полнотой перечня учитываемых в его составе источников финансовых ресурсов, доходов и денежных поступлений, а также направлений их распределения и расходования;

достоверностью принятой к расчетам показателей финансового плана фактической отчетности, оперативной и расчетно-аналитической базы;

сопоставимостью цен и условий принятых в расчетах показателей финансового плана;

корректностью применяемых методов расчета отдельных показателей финансового плана;

напряженностью показателей, связанной с полнотой учета в расчетах имеющихся резервов;

безусловной сбалансированностью финансового плана по всем параметрам.

Для оценки качества плана применяются следующие критерии:

критерий финансового соотношения сроков получения и использования финансовых средств («золотое банковское правило»). Капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств (долгосрочных банковских кредитов и облигационных займов). Соблюдение данного принципа позволяет сохранить собственные средства для текущей деятельности и не отвлекать их из оборота на продолжительный срок;

критерий платежеспособности — планирование денежных средств должно обеспечить платежеспособность организации в любое время года. В данном случае у нее должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств. Финансовое планирование должно обеспечивать платежеспособность организации на всех этапах деятельности;

критерий сбалансированности рисков — наиболее рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных источников;

критерий предельной рентабельности — целесообразно выбирать те объекты и направления инвестирования, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

12.2. Содержание и виды финансового плана

Финансовый план — это комплексный план функционирования и развития организации в стоимостном (денежном) выражении, где прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности.

Финансовый план следует рассматривать как одну из реальных форм проявления распределительного характера финансов организаций. Финансовый план организации выступает в виде балансовых форм, сгруппированных в них статей доходов и расходов, планируемых к получению и финансированию в предстоящем периоде. Степень детализации плана зависит от принятой в организации формы документов. Форма финансового плана вместе с методологией составления и методикой разработки показателей не тождественна одной из форм финансовой отчетности — бухгалтерскому балансу.

В то же время, финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, который может составляться как для обоснования конкретных инвестиционных проектов и программ, так и для управления всей текущей и стратегической деятельностью организации. Финансовый план можно рассматривать как задание по отдельным показателям, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку показателей развития организации с имеющимися для этого финансовыми ресурсами.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу.

Финансовые планы подразделяются на долгосрочные, текущие и оперативные.

В *долгосрочном* финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в движении ее финансовых потоков. В *текущем* финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде. *Оперативный* финансовый план включает в себя краткосрочные тактические действия — составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю.

В финансовом плане организации находят отражение:

- доходы и поступления средств;
- расходы и отчисления денежных средств;
- кредитные взаимоотношения;
- взаимоотношения с бюджетом.

Результаты расчетов указанных доходов и расходов сводятся в форму «Баланс доходов и расходов». В состав документов финансового планирования входит также баланс предприятия.

Баланс предприятия — это сводная таблица, указывающая источники капитала и средства его размещения. Отчетный баланс служит основой для первой стадии финансового планирования — анализа финансовых показателей. При этом обычно используют внутренний баланс, т.е. баланс, отражающий истинное финансовое положение фирмы, для внутрифирменного пользования. Специально для публикации составляют внешний баланс направленный обычно на преуменьшение размеров прибыли для снижения сумм налогообложения и создания резервного капитала и других причин. Для лучшего планирования финансов на фирмах составляется план финансовых потоков предприятия.

В доходной части отражаются доходы от обычных видов деятельности, операционные доходы (различные поступления, прибыль от совместной деятельности и др.), внереализационные доходы и чрезвычайные доходы (поступления, возникающие как

последствия чрезвычайных обстоятельств хозяйственной деятельности). По тем же статьям что и доходы отражаются расходы.

Неотъемлемой частью краткосрочного и долгосрочного планирования является бюджетирование, который является количественным воплощением плана, характеризуя доходы и расходы на конкретный период и определяя потребность в ресурсах для достижения заданных планом целей.

Бюджеты могут составляться для: фирмы, предприятия, подразделений.

Бюджет намного превосходит план с точки зрения строгости бухгалтерского учета и обязательности исполнения. Бюджет имеет смысл только тогда, когда он проводится в жизнь, т.к. простая смета доходов и расходов не имела бы ценности.

Предприятие в целом разрабатывают генеральный или основной бюджет, в котором в стоимостном выражении рассматриваются будущая прибыль, денежные потоки и поддерживающие планы. Основной бюджет — это финансово количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, обеспечивающих оперативное и финансовое управление.

Финансовые планы подразделяются на следующие виды.

Стратегические планы, в финансовом аспекте определяют важнейшие финансовые показатели и пропорции воспроизводства, характеризуют инвестиционные стратегии и возможности реинвестирования и накопления. Такие планы определяют объем и структуру финансовых ресурсов, необходимых для сохранения предприятия как бизнес-единицы.

В наиболее общем виде стратегический финансовый план представляет собой документ, содержащий следующие разделы:

1. *Инвестиционная политика предприятия:*

- политика финансирования основных средств;
- политика финансирования нематериальных активов;
- политика в области долгосрочных финансовых вложений.

2. *Управление оборотным капиталом:*

- управление денежными средствами;
- управление дебиторской задолженностью (кредитная политика предприятия);
- управление запасами.

3. *Дивидендная политика предприятия.*

4. *Финансовые прогнозы:*

- прогноз доходов предприятия;
- прогноз расходов;
- общая потребность в капитале;
- бюджет денежных средств.

5. *Учетная политика предприятия.*

6. *Система управленческого контроля.*

Текущие планы разрабатываются на основе стратегических путем их детализации. Если стратегический план дает примерный перечень финансовых ресурсов, их объем и направления использования, то в рамках текущего планирования проводится взаимное согласование каждого вида вложений с источниками их финансирования, изучается эффективность каждого источника финансирования, проводится финансовая оценка основных направлений деятельности предприятия и путей получения дохода.

Оперативные планы — это краткосрочные тактические планы, непосредственно связанные с достижением целей фирмы (план производства, план закупки сырья и материалов и т. п.). Оперативные планы входят как составная часть в годовой или квартальный общий бюджет предприятия.

Для учета возможных факторов неопределенности и связанного с ней риска рекомендуется готовить несколько вариантов финансовых планов: пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный.

Оперативные финансовые планы — инструмент управления денежными потоками.

Финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет поступающих средств. Это требует повседневного эффективного контроля за формированием финансовых ресурсов. В целях контроля за поступлением финансовой выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов организации необходимо оперативное финансовое планирование, которое дополняет текущее. При составлении оперативного финансового плана необходимо использовать объективную информацию о тенденциях экономического развития в сфере деятельности организации, инфляции, возможных изменениях в технологии и организации процесса производства.

Оперативное финансовое планирование включает:

- составление и исполнение платежного календаря;
- расчет потребности в краткосрочном кредите;
- составление кассовой заявки.

12.3. Процесс разработки финансового плана.

Разработка финансового плана – последовательность ряда взаимосвязанных процедур, которые характеризуют единый процесс финансового планирования. Необходимость деления процесса разработки плана на отдельные этапы объясняется тем, что это позволяет выявить состояние отдельных этапов и сформулировать предложения по совершенствованию процесса финансового планирования в целом.

Этапы процесса финансового планирования:

1. *Анализ финансовой ситуации.* На основании бухгалтерской отчетности за предыдущие годы проводится анализ по различным направлениям. Так, могут анализироваться:

- структура и динамика финансовых результатов;
- структура и динамика активов и пассивов;
- эффективность финансовой и инвестиционной деятельности.

Отдельным направлением анализа должна стать оценка финансовой устойчивости, предполагающая анализ:

- ликвидности;
- платежеспособности;
- оборачиваемости;
- кредитоспособности;
- рентабельности;
- потенциального банкротства и т. д.

Данный этап необходим для того, чтобы определить существующие проблемы.

2. *Разработка финансовой стратегии предприятия.* Исходя из результатов предыдущего этапа ставятся стратегические финансовые цели.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность целей и задач в рамках финансовой сферы предприятия. Должна включать цели по следующим направлениям:

- формирование финансовых ресурсов;
- использование финансовых ресурсов;
- финансовая безопасность;
- качество финансовой работы.

Результатом этапа должны стать программа стратегического финансового развития и прогнозы в разрезе основных финансовых форм отчетности.

3. *Разработка финансовой политики.* На основе принятой финансовой стратегии принимаются тактические решения по основным направлениям финансовой работы, т. е. налоговая, амортизационная, инвестиционная, ценовая, таможенная, эмиссионная, дивидендная политики.

4. *Разработка текущих финансовых планов.* На основе принятых показателей финансовой стратегии, принятой финансовой политики и плановых документов по основным сферам деятельности предприятия осуществляется разработка текущих

финансовых планов на год. Основная цель этапа – определить общую целесообразность экономических и финансовых решений в плановом периоде.

5. *Разработка оперативных финансовых планов*, т. е. детализация годовых показателей в квартальные, месячные, декадные и дневные.

6. *Контроль исполнения финансовых планов*, который также считается этапом процесса финансового планирования, хотя получение планового значения показателей, по сути, закончилось на предыдущем этапе. Однако в целях эффективности финансового плана этот процесс должен быть дополнен механизмами реализации финансовых планов, один из элементов которого – контроль. Основное содержание контроля – сопоставление плановых и фактических значений по планируемым объектам.

Для эффективной организации финансового планирования на предприятии должны быть созданы все необходимые условия. Так, должна быть создана специальная служба или подразделение, организована необходимая информационная система, включающая плановые, прогнозные, учетные и аналитические данные.

Литература

1. Бланк И.А. Управление прибылью. – К.: Ника-Центр, 1998. – 544 с.
2. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами. – М.: Финансы и статистика, 1996 – 799 с.
3. Голов С.Ф. Управленческий бухгалтерский учет. – К.: "Скарби", 1998. – 384 с.
4. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности.—2-е изд., перераб. и доп.—М.: Финансы и статистика, 2000.—512 с.: ил.
5. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. Пособие/Пер с франц. Под ред. проф. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
6. Ли Ф. Ченг, Финнерти И. Джозеф. Финансы корпораций: теория, методы и практика. Пер с англ. – М.:ИНФРА-М, 2000.-XVIII, 686с.
7. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 1999. – 656 с.