

Виды финансового планирования на предприятии

Лукьяненко Анна Владимировна, практикант ООО «Русский лес»

Аннотация

Проблемы управления финансово-хозяйственной деятельностью являются вопросами повышенного внимания со стороны ученых, поскольку переход к рыночной экономике вызвал серьезные изменения в корпоративном секторе российской экономики. Успешное функционирование предприятий, укрепление их рыночных позиций в сложившейся ситуации невозможно без внедрения в их практику современных методов финансового менеджмента. Одним из важных направлений повышения эффективности финансового менеджмента является совершенствование финансового планирования.

Особенностям финансового планирования и его отдельным аспектам в условиях российской экономики посвящены работы российских ученых М.М. Алексеевой [1], И.Т. Балабанова [2], И.А. Бланка [3], В.В. Бочарова [4], О.Б. Веретенниковой [5], В.В. Ковалева [6], А.М., О.Н. Лихачевой [7], А.Д. Шеремета [8].

Несмотря на достаточное количество работ и исследований, посвященных теоретико-методическим аспектам финансового планирования, до последнего времени остаются недостаточно разработанными вопросы планирования финансовых потоков с учетом отраслевой специфики. Такая тенденция еще раз подчеркивает актуальность данной тематики.

Предметом исследования явились теоретические аспекты, связанные с организацией эффективного финансового планирования на предприятии. Теоретической основой и методологической базой исследования являются научные труды российских и зарубежных ученых в области финансового анализа, прогнозирования, финансового менеджмента, бухгалтерского учета, финансовой отчетности, налогообложения, теории оценки и управления денежными потоками предприятия.

Ключевые слова: план, финансы, финансовое планирование, оперативное планирование, тактическое планирование, стратегия

Types of financial planning in the enterprise

Lukyanenok Anna Vladimirovna, trainee, Russian Forest LLC

Annotation

The problems of managing financial and economic activity are issues of increased attention on the part of scientists, since the transition to a market economy has caused serious changes in the corporate sector of the Russian economy. Successful functioning of enterprises, strengthening their market positions in the current situation is impossible without the introduction of modern methods of financial management into their practice. One of the important ways to improve the

effectiveness of financial management is to improve financial planning.

Features of financial planning and its individual aspects in the Russian economy are devoted to the work of Russian scientists M.M. Alekseeva, I.T. Balabanova, I.A. Blanka, V.V. Bocharova, O.B. Veretennikova, V.M. Vlasova, S.S. Galazovoy, V.V. Kovaleva, A.M., ON Likhachevoy, B.T. Morgoyeva, G.B. Polyak, M.V. Romanovsky, E.S. Stoyanova, A.D. Sheremeta.

Despite a sufficient number of works and studies devoted to the theoretical and methodological aspects of financial planning, until recently there have been insufficiently developed issues of financial flow planning taking into account industry specificity. This trend once again emphasizes the relevance of this subject.

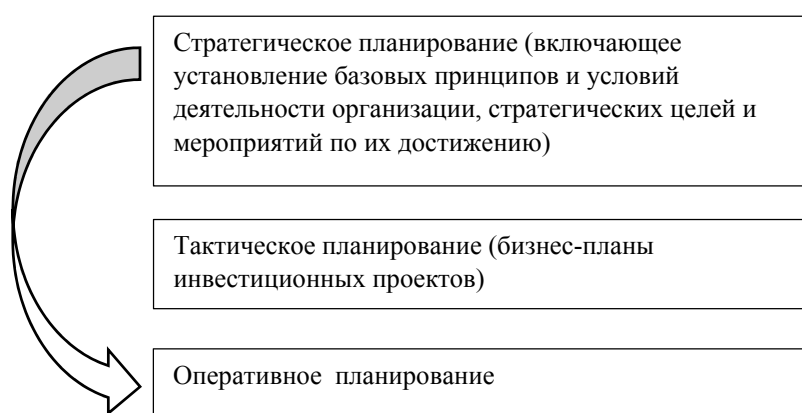
The subject of the study was the theoretical aspects related to the organization of effective financial planning in the enterprise. The theoretical basis and methodological base of the research are the scientific works of Russian and foreign scientists in the field of financial analysis, forecasting, financial management, accounting, financial reporting, taxation, valuation theory and cash management.

Keywords: plan, finance, financial planning, operational planning, tactical planning, strategy

Система финансового планирования является частью системы планирования организации в целом.

Финансовое планирование в зависимости от классификационного критерия подразделяется на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное (по хронологическому признаку); стратегическое, тактическое и оперативное (по конкретизации целей); высоконадежное и низконадежное (в зависимости от объема и качества исходной информации) и другие.

По мнению автора, система финансового планирования должна включать три этапа (рисунок 1).



Источник: [3]

Рисунок 1 - Система финансового планирования

Если грамотное и глубокое стратегическое финансовое планирование – это формула успеха компании, то сама формула состоит из множества «неизвестных». Это означает, что планирование и прогнозирование требует сугубо математических подходов. Для построения «работающих» моделей требуется критичное и тщательное исследование статистических данных и принятие обоснованных последовательных решений.

«Экономический процесс приходит к равновесию в том случае, когда действуют технологические и субъективные факторы. Ранее выводили субъективный фактор за скобки. Классики и неоклассики не дали себе труда подтвердить свои теоретические результаты статистическими наблюдениями. Причина отчасти кроется в слабом развитии статистики, а отчасти в том, что ни классическая, ни неоклассическая теории не предусматривали систематического статистического подтверждения. Любой эконометрист, желающий видеть практическое приложение своей науки, крайне заинтересован в ее применении для нужд экономического планирования. Экономическое планирование – основа эффективности», - отмечает Нобелевский лауреат, Рагнар Фриш, получивший премию в 1969 год.

Приведем другой не менее известный пример. Во время кризиса и стагнации одни говорят: «снижение заработной платы необходимо, чтобы увеличить прибыли предприятий и таким образом стимулировать экономическую деятельность». Но другие возражают: «повышение заработной платы необходимо, поскольку оно стимулирует потребительский спрос». Третьи: «снижение процентной ставки необходимо, поскольку оно стимулирует возникновение новых предприятий». Но и им возражают: «необходимо увеличение процентной ставки, так как это приведет к увеличению вкладов в банках и тем самым повысит потенциал выдачи кредитов».

Пример наглядно характеризует несимметричность плановых моделей и зачастую противоположность мнений экономических экспертов. При этом можно заметить, что в каждом приведенном мнении есть доля истины. В отдельности они неплохо подходят для достижения определенных непосредственных результатов, но абсолютно не заботятся о косвенных.

Список введенных в план или модель данных, переменных, уравнений или ограничений образует ее стержень. Модель, как правило, дополняется так называемой «функцией предпочтения», которая позволяет определить какая группа значений и факторов предпочтительнее другой. Конечно, говорить о высоком уровне планирования и построения моделей, который подразумевает анализ большого числа переменных не только количественных, но и качественных данных, малым субъектам экономики не приходится. Стратегическое планирование на макроуровне постоянно дополняется вводом новых

переменных. Часто разрабатывается и новые коэффициенты по смежным сферам экономической реальности. На более низких уровнях обычных хозяйствующих субъектов, набор методик и концепций финансового анализа и планирования сформировался в устойчивую базу методик, инструментов, формул и коэффициентов.

Если стратегический финансовый план предприятия является платформой развития компании и как любой фундамент проектируется и возводится в первую очередь, то следующим по приоритетности в компании является тактический, или среднесрочный финансовый план. Чаще всего его называют текущим финансовым планом. Он решает вопросы оптимизации движения денежных средств в среднесрочной перспективе, эффективности их распределения, максимизации прибыли и платежеспособности. Чаще всего тактический финансовый план имеет горизонт 1 год. В структуру его расчетов и моделей закладывается максимальные данные организации о продукте, стоимости, затратах, каналах сбыта, производстве, маркетинге, кредитах, выручке и так далее, чтобы смоделировать краткосрочное будущее, увидеть точки эффективности и предпринять соответствующие решения. В мировом и российском опыте применяются интегрированные решения от разработчиков Oracle, Microsoft, SAP и прочих. Задачей таких ит-решений - это понятный и прозрачный финансовый менеджмент, включающий в себя тактическое и оперативное финансовое планирование.

По мнению автора, оперативный уровень финансового планирования, по мнению автора, представлен бюджетами организации, отражающими в краткосрочном периоде планирования (до 1 года включительно) стратегические и тактические мероприятия. Оперативный уровень планирования позволяет точно планировать ближайшее будущее, чтобы успешно действовать исходя из текущих реалий на рынке. Основным бюджетом, по мнению автора, обязательным для каждого предприятия – это финансовый бюджет, состоящий из:

- 1) планового баланса;
- 2) бюджета доходов и расходов;
- 3) бюджета движения денежных средств [4].

Таким образом, оперативное финансовое планирование является логическим продолжением стратегического и тактического финансового планирования и включает в себя бюджеты на последующий финансовый год (обычно в разбивке по месяцам).

В мире финансовый менеджмент называется - Enterprise Resource Planning. Сокращенно - ERP система. Это организационная стратегия интеграции производства и операций, финансового менеджмента и управления активами, ориентированная на непрерывную балансировку и оптимизацию ресурсов предприятия посредством специализированного

интегрированного пакета прикладного программного обеспечения, обеспечивающего общую модель данных и процессов для всех сфер деятельности. ERP-система — конкретный программный пакет, где шаблонно реализован принцип «одного окна» для финансового менеджера, куда стекаются количественные данные со всех производственных, маркетинговых, торговых, транспортных и бухгалтерских подразделений и сальдируются в статистические показатели.

Надо отметить фактическую недоступность даже упрощенного программного пакета для бизнеса от ведущих мировых разработчиков благодаря его высокой стоимости— от 100 тысяч \$ до 20.000 тысяч \$. Естественно малые организации не могут позволить даже простую версию подобных решений для оптимизации финансовых процессов. Зачастую сам бизнес начинается с таких сумм. Эффективные финансовые системы управления имеют компании ТОП – 1000 в России, как правило это производственные сектора промышленности федерального уровня, средний и крупный ритейл, где операционная финансово-хозяйственная платформа является основным условием торговли. Отметим, что многие компании ТОП 50 Приморского края не имеют таких интеграционных программ. За участников рынка бункеровки и торговли нефтепродуктами на Дальнем Востоке можно сказать совершенно точно. Исключения составляют федеральные «Роснефть Бункер» и «Газпром Марин бункер» и др.

Во большинстве случаев бизнес адаптирует под финансовое планирование менее дорогие, но и значительно менее информативные программные продукты, такие как Exls, 1 С и прочие. Конечно создание вменяемых прогнозов и планов на этих платформах имеют ряд ограничений, но в то же время требуют от финансовых управляющих изрядной доли самостоятельности, креативности и предприимчивости. Кстати, лучше всего прогрессируют навыки планирования именно в процессе таких «кустарных» подходов.

Можно подчеркнуть, что сегодня у отечественных экономических субъектов и зарубежных из развитых стран есть существенные различия в периодичности и силе изменений внешних условий. Это отражается на уверенности компаний в долгосрочности и точности стратегического финансового планирования. В развитых странах ставки финансовой системы более сбалансированы, а экономические субъекты более развиты и источники капитала достаточно доступны. Россия только идет по этому пути и, как видно, находится в самом начале.

Закономерно, что отечественный бизнес находится в стадии повышенной «турбулентности», особенно из-за непредсказуемости внутренних макроэкономических факторов, таких как таможенные пошлины, волатильность банковской ликвидности, непредсказуемо резко меняющаяся ставка центрального банка и банковского процента в

экономике, противоречивое налоговое администрирование и так далее. Ряд внутренних макро-факторов вызваны внешними воздействиями. По словам Михаила Прохорова, главы «ОНЭКСИМ»: «В России невозможно заглянуть в будущее дальше 3-х лет». (интервью каналу «Дождь», 2014 год).

В свою очередь, Михаил Фридман, глава «Альфа групп» считает, что основой любого дела является «внятные соглашения» между партнерами (журнал «Деньги», февраль 2011 года).

Соглашения основателей фирмы о сотрудничестве, имеющие широкое распространение в мировой практике, являются по смыслу и содержанию базовым стратегическим планом организации, очерчивающим суть деятельности партнеров, имущественные права, систему принятия решений и компетенций и пр. В соглашении, составленном перед началом деятельности описываются цели, задачи фирмы, принципы формирования и использования капитала и распределения прибыли, алгоритмы взаимодействия и пр. Безусловно, наличие такой модели, по содержанию стратегического плана фирмы, позволяет эффективно сотрудничать многие десятилетия. «Благодаря прозрачности и проработанности соглашений между нами, наше партнёрство длится уже более 20 лет, тогда как у других финансово-промышленных групп, фиксировавших свои намерения на салфетках в кафе, все разваливалось при первых конфликтах», - констатирует Михаил Фридман (журнал «Деньги», февраль 2011 года).

Среднесрочное и стратегическое финансовое планирование на микроуровне и планирование вообще – крайне чувствительная сфера к предпочтениям и взглядам на деятельность организации ее основателей: как будет распределена прибыль в будущем, на что именно она будет потрачена и в какое именно время, какой приоритет того или иного финансового решения, нужно ли закрывать одно производство и открывать другое, инвестировать ли на фондовый рынок для диверсификации активов или нет? – эти и другие стратегические аспекты деятельности подразумевают потенциальную конфликтность внутри организации. Разрешить подобные вопросы позволяет «Партнерское соглашение», где очерчены способы распределения прибыли и покрытия убытков, методы принятия решения, ответственность участников и последовательность действий как команды в целом, так и каждого в отдельности на протяжении длительного периода времени. Другими словами, «партнерское соглашение» - это долгосрочный план развития фирмы.

Отметим, что некоторые аспекты стратегического взаимодействия и имущественных прав участников бизнеса можно решить Уставом организации. Но лишь отчасти. В свою очередь законодательство РФ делает шаги навстречу хозяйствующим субъектам. Так с 1 июля 2012 года вступил в силу ФЗ № 380 «О хозяйственных

партнерствах». Эта форма взаимодействия сочетает элементы общества с ограниченной ответственностью и товарищества.

Показательно, что многие субъекты, с которыми нам приходится взаимодействовать пренебрегают важностью «Партнерских соглашений». Некоторые из них, при возникновении стратегических и тактических вопросов, не могут прийти к общему решению, терпят убытки, нарушают логику финансово-хозяйственной деятельности и теряют конкурентные преимущества. Возникает «корпоративный» конфликт. Ярким свидетельством может служить компания «Норильский никель». Его владельцы, В. Потанин и М. Прохоров не смогли договориться о разделе бизнеса. Не было заранее оговорено по какой системе будет проводиться оценка финансовых активов в случае «раздела бизнеса». Затем последовали продажа крупного пакета М. Прохорова недружественно настроенной компании «Русал». После этого «Норильский никель» несколько лет находился в стадии «судебных разбирательств» и «двоевластия» исполнительных органов компании. Естественно, это привело к «бездействию» организации в ряде перспективных инвестиционных проектов. Спустя несколько лет новым партнерам удалось сгладить конфликт, но некоторые преимущества уже были утрачены. Например, кредитная банковская ставка за время конфликта значительно увеличилась.

Автор данной работы убежден, для российского бизнеса, соглашения между собственниками - это основной и базовый документ, который содержит в себе не только юридические аспекты сотрудничества, функциональное решение системы финансового планирования в части определения «опорных точек» бизнеса, но и ключевого алгоритма взаимодействия участников процесса. На мой взгляд, России еще предстоит постепенно интегрировать общепринятые в мире «партнерские» решения на законодательном и частном уровне.

Примером стратегического планирования может послужить модель, выбранная вышеуказанным «Альфа групп». Партнерство сразу определило инвестировать средства, полученные от банковской и нефтеперерабатывающей деятельности «только в рынки с высоким порогом входа, стабильным денежным потоком, ориентированные на конечного потребителя и масштабируемые». Таким образом под данные критерии попали телекоммуникационный бизнес – «Билайн» и розничное продуктовое направление - сеть магазинов «Пятерочка» и «Перекресток». Эти виды деятельности отличаются постоянным «cash-flow», имеют десятки миллионов потребителей, низкую конкурентную нагрузку по причине «высокого порога входа». Уже многие годы «Альфа» развивает эти виды бизнеса, и, как говорят, - они «не продаются». Показательно, что компания ТНК, входящая в «Альфа», занимающаяся нефтедобычей, нефтепереработкой и нефтетрейдингом была

недавно продана государственной «Роснефть», а вышеуказанные бизнесы развиваются до сих пор и составляют основу благосостояния партнеров. Хотя возможно здесь имели место политические факторы.

После того как компания создала базовую модель финансового и хозяйственного планирования и алгоритмы принятия решений, и начинает деятельность, вступает в действие необходимость составления долгосрочных, среднесрочных и оперативных финансовых планов. По моему мнению, первый и основной план, который должен быть у фирмы – это «Бюджет Доходов-Расходов», или «План по прибыли». Именно он позволяет прогнозировать краткосрочную прибыль компании в рамках отчетного года.

Кроме того, оперативное финансовое планирование регламентирует, когда и сколько средств получают те или иные подразделения фирмы, сколько необходимо продать продукции для достижения нормы прибыли в периоде и какими должны быть издержки для соблюдения нормы рентабельности. Исходя из общего внутрифирменного плана, задания и конкретные ориентиры получают производственные, торговые и управленческие подразделения фирмы.

Оперативное финансовое планирование держит руку на «пульсе» предприятия. Именно это планирование «видит» как используются ресурсы предприятия и соответственно имеет возможность прогнозировать различные варианты результатов деятельности и повышать обоснованность принимаемых управленческих решений.

Подводя итоги, отметим, что существует множество мнений по поводу системы финансового планирования на предприятии со стороны ученых разных стран. Автор работы останавливается на той точке зрения, что финансовое планирование состоит из стратегического, тактического и оперативного уровней планирования.

Список использованных источников

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М.Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 176 с.
2. Балабанов И.Т. Основы финансов: Учебное пособие для студентов вузов. / И.Т. Балабанов. - М.: Финансы и статистика, 2010. – 133 с.
3. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – Киев : «Ника-Центр», «Эльга», 2013. – 420 с.
4. Бочаров, В.В. Финансовое планирование и бюджетирование [Текст] : учебное пособие для бакалавров всех форм обучения по специальности "Финансы и кредит" / В. В. Бочаров ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Санкт-Петербургский гос.

экономический ун-т", Каф. финансов. - Санкт-Петербург : Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2013. - 90 с.

5. Веретенникова О.Б., Майданик В.И. Проблемы финансового планирования на предприятиях//Финансы, денежное обращение и кредит. Науч. зап./ Отв. ред. академик А.Ю. Казак. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 1999. Вып.4.

6. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд. : Учебное пособие / В.В. Ковалев - М.: Проспект, 2013. – 1104 с.

7. Лихачева, О.Н., Щурова С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия: учеб. пособие / Под ред. И.Я. Лукасевич. – М.: Вузовский вестник, 2011

8. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: менеджмент и анализ: учебное пособие для студ. вузов, обуч. по экон. специальностям / А. Д. Шеремет, А. Ф. Ионова. - 2-е изд.,испр. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 479 с.