

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

С. А. Воробьева, канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»

В статье рассматривается содержание внутрифирменного финансового планирования, выделяются его цели, задачи, системы. Дается характеристика перспективного, текущего и оперативного финансового планирования. Уделяется внимание составлению основных форм перспективного и текущего финансового планирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, прогноз о прибылях и убытках, план движения денежных средств, прогнозный баланс, бюджет

Основу механизма управления финансовой деятельностью предприятия составляет финансовое планирование.

Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности в предстоящем периоде.

Главной целью финансового планирования является обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими как по объему, так и по структуре финансовыми ресурсами. [4]

Осуществляемое на предприятии финансовое планирование призвано обеспечить решение следующих основных задач:

1. Обеспечить четкую направленность всех плановых показателей на реализацию стратегических целей развития предприятия в соответствующем периоде.
2. Обеспечить реализацию выявленных в процессе финансового анализа резервов повышения эффективности использования ресурсного потенциала предприятия и роста его рыночной стоимости.
3. Определить потребность в необходимом объеме финансовых ресурсов, требуемых для предстоящего развития предприятия, и оптимизировать источники их формирования.
4. Определить направления наиболее эффективного использования финансовых ресурсов в предстоящем периоде и оптимизировать их распределение по критерию максимизации рыночной стоимости предприятия.
5. Оптимизировать внутренние пропорции формирования активов, капитала и денежных потоков предприятия с целью обеспечения его финансовой устойчивости и платежеспособности в процессе предстоящего развития.

Финансовое планирование на предприятии базируется на использовании трех основных его систем:

1. Перспективного планирования финансовой деятельности предприятия.
2. Текущего планирования финансовой деятельности предприятия.
3. Оперативного планирования финансовой деятельности предприятия. [1]

Каждой из этих систем финансового планирования присущи особые методические подходы к осуществлению, формы реализации результатов и определенный период (плановый горизонт) охвата (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

Характеристика основных систем внутрифирменного финансового планирования

Системы финансово-го планирования	Основной методический подход к осуществлению планирования	Формы реализации результатов финансового планирования	Период (горизонт) планирования
1. Перспективное финансовое планирование	Прогнозирование	Разработка долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности предприятия	До 3-х лет
2. Текущее планирование финансовой деятельности	Технико-экономическое обоснование	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия	1 год
3. Оперативное планирование финансовой деятельности	Бюджетирование	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности	Месяц, квартал

Все системы внутрифирменного финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. На первоначальном исходном этапе этого процесса осуществляется перспективное финансовое планирование, которое призвано реализовать стратегические цели развития предприятия, а также определить задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь, текущее финансовое планирование, формируя плановые задания финансового развития предприятия в рамках предстоящего года, создает основу для разработки и доведения до исполнителей оперативных бюджетов (и других форм оперативных плановых заданий) по всем основным вопросам финансовой деятельности.

I. Система перспективного финансового планирования является наиболее сложной из рассматриваемых систем и требует для своей реализации высокой квалификации исполнителей. Это планирование состоит в разработке прогноза основных показателей финансовой деятельности и финансового состояния предприятия на долгосрочный период.

Исходными предпосылками для разработки долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности предприятия являются:

1. Цели финансовой стратегии предприятия (выраженные конкретными количественными целевыми показателями).

2. Финансовая политика предприятия по отдельным аспектам финансовой деятельности (отражается в системе разработанной финансовой стратегии).

3. Прогнозируемая конъюнктура финансового рынка в разрезе основных его видов – кредитного, фондового, валютного и др.

4. Прогнозируемые изменения других факторов внешней среды и внутреннего развития предприятия.

5. Результаты горизонтального (трендового) анализа важнейших показателей финансовой деятельности предприятия за ряд предшествующих лет.

Поскольку ряд исходных предпосылок долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности предприятия носят вероятностный характер и разброс их параметров в условиях современной экономической нестабильности страны довольно высок, этот план желательно разрабатывать в нескольких вариантах – "оптимистическом", "реалистическом", "пессимистическом". Долгосрочный финансовый план по важнейшим направлениям финансовой деятельности предприятия составляется, как правило, на предстоящие три года с разбивкой по отдельным годам прогнозируемого периода. Форма такого плана носит произвольный характер, но в нем должны получить отражение наиболее важные параметры финансового развития предприятия, определяемые целями его финансовой стратегии. К числу основных параметров относятся:

– прогнозируемая сумма активов предприятия (в целом, в т.ч. оборотных);

– прогнозируемая структура капитала (соотношение собственного и заемного его видов);

– прогнозируемый объем реального инвестирования предприятия;

– прогнозируемая сумма чистой прибыли предприятия и показатель рентабельности собственного капитала;

– прогнозируемая сумма амортизационного потока (в соответствии с избранной амортизационной политикой предприятия);

– прогнозируемое соотношение распределения чистой прибыли предприятия на потребление и накопление (в соответствии с избранной дивидендной политикой предприятия);

– прогнозируемая сумма чистого денежного потока предприятия.

При прогнозировании финансовых показателей чаще применяются следующие методы и приемы прогнозирования [3]:

– аналоговые модели, когда в качестве прогноза рассматриваются благоприятные показатели рыночной ситуации в каком-либо регионе или стране;

– имитационные модели, когда вместо реальных данных используются построения, созданные по специальной программе с помощью ЭВМ;

– нормативные, или рационализированные, прогнозные расчеты, например, проистекающие из рационального бюджета или рациональных рекомендуемых норм потребления (этот метод больше подходит для рынка средств производства, где большую роль играют производственно-технические нормативы и прочие детерминанты, чем для потребительского рынка, где потребности проявляются в форме статистических закономерностей);

- прогнозирование по экспертным оценкам (обычно метод «Дельфи»);
- методы экстраполяции: технические, механические способы сглаживания динамических рядов, трендовые модели;
- методы статистического моделирования (парные и многофакторные уравнения регрессии);
- прогнозирование по коэффициентам эластичности.

На практике существует тенденция сочетать различные методы прогнозирования. Поскольку итоговый прогноз играет очень важную роль для всех аспектов внутрифирменного планирования, то желательно создать прогнозную систему, в которой может использоваться любой вводимый фактор.

Примерная форма долгосрочного финансового плана предприятия приведена в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

Примерная форма долгосрочного финансового плана по важнейшим направлениям финансовой деятельности предприятия

Прогнозируемые показатели	Ед. изм.	Предплатный год	Прогнозируемый период		
			1-й год	2-й год	3-й год
1. Сумма активов – всего в т.ч. оборотных активов					
2. Структура капитала (соотношение собственного и заемного его видов)					
3. Объем реального инвестирования					
4. Сумма чистой прибыли					
5. Рентабельность собственного капитала					
6. Сумма амортизационного потока					
7. Соотношение распределения чистой прибыли на потребление и накопление					
8. Чистый денежный поток					
9. Рыночная стоимость предприятия					

II. Система текущего финансового планирования базируется на разработанном долгосрочном плане по важнейшим аспектам финансовой деятельности. Это планирование состоит в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые позволяют определить на предстоящий период все источники финансирования развития предприятия, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить постоянную платежеспособность предприятия, предопределить структуру его активов и капитала на конец планируемого периода.

Текущие планы финансовой деятельности разрабатываются на предстоящий год с разбивкой по кварталам.

Исходными предпосылками для разработки текущих финансовых планов предприятия являются:

- прогнозируемые показатели долгосрочного финансового плана предприятия;
- планируемые объемы производства и реализации продукции и другие экономические показатели операционной деятельности предприятия;

- система разработанных на предприятии норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;
- действующая система ставок налоговых платежей;
- действующая система норм амортизационных отчислений;
- средние ставки кредитного и депозитного процентов на финансовом рынке;
- результаты финансового анализа за предшествующий год.

Если экономическая ситуация в стране и конъюнктура товарного и финансового рынков на предстоящий год прогнозируются как нестабильные, текущие финансовые планы предприятия по основным показателям желательно разрабатывать в нескольких вариантах – от "оптимистического" до "пессимистического".

В процессе разработки отдельных показателей текущих финансовых планов используются преимущественно следующие методы:

- технико-экономических расчетов;
- балансовый;
- экономико-математического моделирования.

Основными видами текущих финансовых планов, разрабатываемых на предприятии, являются:

1. Прогноз о прибылях и убытках;
2. План движения денежных средств;
3. Прогнозный баланс.

Прогноз о прибылях и убытках (ППУ) показывает доходы и расходы предприятия на плановый период, что позволяет определить финансовые результаты работы предприятия.

К планируемым финансовым результатам относятся следующие виды прибыли: валовая прибыль, прибыль (убыток) от продаж (операционная прибыль), прибыль (убыток) до налогообложения, чистая прибыль (убыток).

В табл. 3 приведена форма прогноза о прибылях и убытках и алгоритм его составления [2].

Если полученные финансовые результаты не устраивают предприятие (фирму), то можно предпринять действия в одном или нескольких направлениях (по основной деятельности фирмы):

- 1) направить усилия на увеличение объема продаж;
- 2) пересмотреть ценовую политику предприятия;
- 3) предпринять меры по снижению переменных издержек (основных материалов, прямой заработной платы, расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, коммерческих расходов);
- 4) предпринять меры по снижению постоянных издержек (цеховых и общехозяйственных расходов).

При анализе структуры стоимости можно воспользоваться так называемым "правилом 50 процентов", широко используемым в мировой практике.

"Правило 50 процентов" сводится к следующему: все виды продукции подразделяются на две группы в зависимости от доли переменных затрат в вы-

ручке от реализации. Если доля переменных затрат больше 50 %, то по данным видам продукции выгоднее работать над снижением затрат. Если доля переменных затрат меньше 50 %, то предприятию лучше сосредоточить свое внимание на увеличение рыночного сегмента – это даст большее увеличение доли валовой маржи (выручка – переменные издержки) и, соответственно, прибыли.

При планировании рыночной цены необходимо помнить, что на верхний уровень цены, прежде всего, влияет рыночная цена конкурентов, а допустимый нижний ее предел определяется суммой переменных издержек по изделию (при многономенклатурном производстве).

Под планом движения денежных средств (ПДДС) понимают план движения расчетного счета и наличных денежных средств в кассе предприятия или его структурного подразделения, отражающий все прогнозируемые поступления и снятия денежных средств в результате хозяйственной деятельности предприятия. В российском бухгалтерском учете этому плану соответствует отчет о движении денежных средств.

Таблица 3

Прогноз о прибылях и убытках (ПШУ)

№	Показатели	Источник информации
1	Выручка от продажи (доходы)	Прогноз продаж
2	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	План расхода основных материалов и план прямой заработной платы и отчислений на соц. нужды
3	Валовая прибыль	Строка 1 – строка 2
4	Коммерческие расходы	План коммерческих расходов
5	Управленческие расходы	План общепроизводственных и общехозяйственных расходов
6	Прибыль (убыток) от продаж	Строка 3 – строка 4 – строка 5
7	Проценты к уплате	План движения денежных средств, который еще не составлен – здесь возникает обратная связь!
8	Проценты к получению	Это небольшие суммы, начисляемые банком за пользование остатком на счете; могут быть результатом активной финансовой деятельности. По данным прошлых лет или по условиям договоров
9	Доходы от участия в других организациях	При наличии указанных доходов в значительных суммах. По данным прошлых лет или по условиям договоров
10	Прочие доходы	Если предприятие ведет активную «прочую» деятельность, в случае продажи ОПФ, при наличии портфеля ценных бумаг (по прогнозу или в зависимости от показателей портфеля) и т.д. По данным прошлых лет с учетом предполагаемых изменений; доходы, полученные от продажи ОПФ; балансовая стоимость списываемых ОПФ
11	Прочие расходы	
12	Прибыль (убыток) до налогообложения	Строка 6 - строка 7 + строка 8 + строка 9 + строка 10 – строка 11

13	Налог на прибыль	Ориентировочно можно принять в размере [текущая ставка налогообложения × строка 12]
14	Чистая прибыль (убыток)	Строка 12 – строка 13

Смысл составления данного плана определяется следующими обстоятельствами. Прибыль и денежные средства – не одно и то же; в текущей деятельности приходится работать не с прибылью, а с деньгами. ПДДС должен обеспечивать наличие оптимального ежедневного остатка (конечного сальдо) денежных средств на протяжении всего периода планирования:

Конечное сальдо денежных средств = начальное сальдо денежных средств + поступления - выплаты (1)

План движения денежных средств обычно составляют на основе прогнозного ППУ и плана капитальных вложений. Однако, ПДДС не может быть получен расчетным путем из двух упомянутых планов. Это связано с различной методикой формирования ПДДС и ППУ. ППУ формируется по методу "начисления" (т.е. доходы и расходы определяются в тот момент времени, когда они были реально понесены, вне зависимости от оплаты), план движения денежных средств – по "кассовому" методу (т.е. доходы и расходы должны быть не только совершены, но и оплачены). Данные различия отражаются на изменении дебиторской, кредиторской задолженностей и уровня запасов и затрат в балансе.

Кроме того, существуют статьи ППУ, не связанные с движением денежных средств (например, амортизация, брак, недостача), равно как и существуют статьи движения денежных средств, не связанные с текущим оборотом капитала и инвестиционной деятельностью (кредиты и займы). Различия в статьях ППУ и ПДДС представлены в табл. 4:

Т а б л и ц а 4

Различия в статьях ППУ и ПДДС

Статья	ППУ	ПДДС
Амортизация	+	
Переоценка основных фондов и товарно-материальных ценностей	+	
Брак в производстве	+	
Порча и прочие потери	+	
Недостачи по результатам инвентаризации	+	
Курсовые разницы	+	
Получение/погашение кредитов (займы)		+
Покупка основных фондов		+
Капитальные ремонты		+
Косвенные налоги		+

Пример плана движения денежных средств приведен в табл.5.

Т а б л и ц а 5

План движения денежных средств (ПДДС)

№	Показатель	Источник информации
1	2	3

1	Сальдо денежных средств на начало периода	Данные бухгалтерского и управленческого учета
---	---	---

Окончание табл. 5

1	2	3
2	Поступило денежных средств всего	3 + 4 + 5 + 6
	В том числе:	
3	От покупателей за отгруженную продукцию	Прогноз выручки
4	Кредиты и займы	Прогнозный баланс, расчетным путем, по условиям договоров
5	Дивиденды и полученные проценты	По данным прошлых лет, по условиям договоров, экспертным путем
6	Реализация ОС и прочих активов	План капвложений, ППУ, по
		возможности учитывается временной сдвиг поступлений
7	Израсходовано денежных средств всего:	8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13 + 14 + 15
	В том числе	
8	Оплата сырья, материалов и иных оборотных активов	План закупок (план расхода основных материалов (обычно при определении стоимости сырья и материалов используют учетные (нормативные) цены, которые могут отличаться от рыночных цен), план запасов сырья и материалов, план ОПР, ОХР)
9	Оплата труда	План прямой зар. платы, план ОПР, ОХР со сдвигом до периода выплаты зарплаты
10	Выплата дивидендов и процентов	По результатам заседания Совета директоров и собрания акционеров
11	Расходы на приобретение ОС и прочих активов	План капвложений, по возможности учитывается временной сдвиг платежей
12	Расчеты с бюджетом	Налоги планируются по данным ППУ с учетом существующего порядка их уплаты; план основной зар. платы и отчислений, план ОПР, ОХР
13	Погашение займов и кредитов	По условиям кредитных договоров
14	Погашение процентов по займам и кредитам	
15	Прочие платежи	По данным прошлых периодов с учетом предполагаемых изменений
16	Чистый денежный поток	2 – 7
17	Сальдо денежных средств на конец периода	1 + 16

Регулярное составление плана движения денежных средств позволяет рационально принимать необходимые управленческие решения. Например, данный план позволяет эффективно распорядиться временно свободными денежными средствами (предоставить процентный кредит и т. п.), либо заблаговременно принять меры для получения кредитов в случае дефицита денежных средств. Эта информация является более важной для предприятия, чем инфор-

мация о том, будет или нет у предприятия прибыль по итогам года или квартала.

Кроме того, сальдо денежных поступлений и платежей – основа для принятия решения по корректировке политики продаж (например, изменение цен с целью ускорения поступления денежных средств, активизация работы с дебиторами), и политики платежей (для управления величиной кредиторской задолженности и сроками платежей), принятия мер по увеличению доходов и сокращению расходов. Таким образом, контроль за состоянием денежных поступлений и платежей – одна из самых важных задач управления предприятием.

Прогнозный баланс составляется с целью планирования структуры имущества фирмы и источников его финансирования. Он представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия, форма данного документа соответствует стандартной форме бухгалтерского баланса.

Для прогнозирования баланс можно свернуть и пользоваться его упрощенной формой. Изначально нужно провести различие между теми статьями баланса, которые обусловлены объективно и скорректированы просто так быть не могут («объективные»), и статьями, которые могут быть изменены в зависимости от различных обстоятельств («регулирующие»). Дадим характеристику статьям свернутого баланса в табл.6.

Т а б л и ц а 6

Прогнозный баланс		
Статьи баланса	Характер статей	Принципы прогнозирования
1	2	3
Актив		
1.1. Нематериальные активы	объективная	по факту минус амортизация и списание + предполагаемое приобретение
1.2. Основные средства	объективная	
1.3. Долгосрочные фин. вложения	объективная	по факту с учетом погашения по условиям договоров
Итого по разделу 1 – Внеоборотные активы		Сумма 1.1-1.3
2.1. Запасы	объективная	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения факторов оборачиваемости
2.2. Дебиторская задолженность	объективная	
2.3. Денежные средства	регулирующая	либо по остаточному принципу как разность между пассивами и активами, либо с учетом предпочтений руководителя как база для последующего расчета банковского финансирования
Итого по разделу 2 – Оборотные активы		Сумма 2.1-2.3

1	2	3
БАЛАНС		Сумма 1-го и 2-го раздела
Пассив		
3.1. Уставный капитал	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
3.2. Добавочный капитал	объективная	
3.3. Нераспределенная прибыль	объективная	из балансов прошлых лет, из отчета о прибылях и убытках
3.4. Резервный капитал	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются)
Итого по разделу 3 – Капитал и резервы		Сумма 3.1-3.4
4. Долгосрочные обязательства	объективная	по факту с учетом предполагаемых изменений (если планируются) ¹
5.1. Кредиты банка	регулирующая	если это кредитная линия, то по остаточному принципу
5.2. Прочие заемные средства	объективная	здесь обычно фигурирует задолженность по зарплате, налогам и т. д. Статья небольшая, ее зачастую можно просто игнорировать
5.3. Задолженность перед поставщиками	регулирующая	на базе прогноза продаж и скорости оборота с учетом изменения условий договоров поставок и собственной платежной дисциплины ²
Итого по разделу 5 – Краткосрочные обязательства		Сумма 5.1-5.3
БАЛАНС		Сумма разделов 3, 4, 5

¹ Обычно кредиты рассматриваются как регулирующая статья. Но долгосрочные кредиты таковыми не являются, поскольку их сумма оговаривается достаточно жестко. Но даже если долгосрочный (инвестиционный) кредит предполагает некоторые колебания, лучше здесь зафиксировать некоторую сумму, а «подвижную часть» отразить в краткосрочных обязательствах.

² Оборачиваемость кредиторской задолженности отражает срок оплаты тех счетов, которые получает предприятие. А он складывается из данной по договору отсрочки и задержки, если таковая будет иметь место.

Разработка плановых бюджетов на предприятии характеризуется термином "бюджетирование" и направлена на решение двух основных задач: а) определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных струк-

турных единиц и подразделений предприятия; б) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

Процесс бюджетирования носит непрерывный или скользящий характер. Исходя из плановых финансовых показателей, установленных на год в процессе текущего финансового планирования, заранее (до наступления планового периода) разрабатывается система квартальных бюджетов (на предстоящий квартал), а в рамках квартальных бюджетов – система месячных бюджетов (на каждый предстоящий месяц). Процесс такого скользящего бюджетирования гарантирует непрерывность функционирования системы оперативного планирования финансовой деятельности предприятия, закладывает прочную основу для осуществления постоянного контроля и необходимой корректировки результатов этой деятельности.

Особой формой бюджета выступает платежный календарь, разрабатываемый по отдельным видам движения денежных средств (налоговый платежный календарь, платежный календарь по расчетам с поставщиками, платежный календарь по обслуживанию долга и т.п.) и по предприятию в целом (в этом случае он детализирует текущий финансовый план поступления и расходования денежных средств).

Платежный календарь составляется обычно на предстоящий месяц (в разбивке по дням, неделям и декадам). Он состоит из следующих двух разделов: а) график расходования денежных средств (или график предстоящих платежей); б) график поступления денежных средств. График расходования денежных средств отражает сроки и суммы платежей предприятия в предстоящем периоде по всем (или конкретным) видам его текущих финансовых обязательств. График поступления денежных средств разрабатывается по тем видам движения средств, по которым имеется возвратный их поток; он фиксирует сроки и суммы предстоящих платежей в пользу предприятия.

Использование рассмотренных систем и методов финансового планирования позволяет повысить эффективность финансовой деятельности предприятия, обеспечить ее целенаправленность.

Библиографические ссылки

1. Бланк И. А. Концептуальные основы финансового менеджмента / И. А. Бланк – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 448 с. – («Энциклопедия финансового менеджера»; Вып. 1.)
2. Бюджетирование: шаг за шагом. / [Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П. и др.] – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.
3. Ромашова И. Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры : учебное пособие / И. Б. Ромашова. – М. : КНОРУС, 2009. – 336 с.
4. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / [Стоянова Е.С., Крылова Т.Б., Балабанов И.Т. и др.] ; под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2002. – 656 с.