

Тема 7

# Организация финансового планирования



f

inancial Planning

# План

- 1. *Виды финансовых планов***
- 2. *Финансовое планирование и бюджетирование***
- 3. *Финансовая стратегия***
- 4. *Методы прогнозирования основных финансовых показателей***

## 1. Виды финансовых планов

**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.

Планирование один из методов управления, направленный на превращение целей предприятия в прогнозы и планы.

*Планирование* (в узком смысле) представляет собой деятельность по разработке системы мер, направленных на достижение поставленных целей, включая ответы на вопросы: что должно быть сделано? К какому сроку? Какие ресурсы предстоит задействовать? Что необходимо получить в результате? Кто за это отвечает?

Планирование ориентировано на достижение некоторого компромисса между целями и потребностями с одной стороны и возможностями и потенциалом предприятия с другой.

Роль и значимость финансового планирования в рыночной экономике высока, несмотря на возрастающую неопределенность.

Качество планирования во многом предопределяет успех или неудачу предпринимательской деятельности.

Планирование часто называют одной из функций управления, однако, планирование – это не функция, а один из этапов процесса управления. В свою очередь, планирование само состоит из отдельных этапов и процедур их реализации, которые находятся в определенной логической взаимосвязи и осуществляются в постоянно повторяющейся последовательности, образуя на предприятии специфический плановый цикл.



Р. Акофф – известный американский специалист по управлению – утверждал, что «лучше планировать для себя – неважно насколько плохо, чем быть планируемым другими – неважно насколько хорошо».

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия планов, включающих в себя определение **целей** и **путей** их наиболее эффективного достижения.

В процессе планирования увязываются цели с ограниченными ресурсами.

Бесплатных ресурсов практически не бывает, привлечение очередного дополнительного объема ресурса чаще всего связано с необходимостью дополнительных финансовых расходов, которые в любом предприятии не безграничны.

В данном случае речь идет о двух аналитических оценках в процессе планирования:

- какой объем дополнительных ресурсов может быть вовлечен в оборот, и
- какую структуру привлекаемых ресурсов выбрать (например, купить станок или нанять бригаду малоквалифицированных работников).

# Содержание

Планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия

Осуществляется посредством составления финансовых планов (или бюджетов) разного содержания и назначения

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

## Основные цели

Расчет потребности в капитале

Определение источников финансирования

*необходимы*

- 1) анализ положения предприятия на рынке и определения возможностей расширения, необходимости сокращения объемов продаж, смены ассортимента, появления новых технологий
- 2) анализ возможных изменений законодательства и их влияние на предприятие
- 3) анализ сильных и слабых сторон предприятия, наличия ресурсов

- ✓ определение источников долгосрочного финансирования
- ✓ формирование структуры и затрат капитала
- ✓ выбор способов наращивания долгосрочного капитала

- 1) Во многом определяется стадией жизненного цикла предприятия
  - этап зарождения (используются средства собственников или инвестора)
  - этап первоначальной деятельности (возможен венчурный капитал)
  - этап активного роста (долговое финансирование)
  - этап зрелости (актуализируется в большей степени акционирование)
  - этап спада (используются собственные средства)
- 2) Необходимо учитывать положительные и отрицательные стороны различных источников финансирования

Цель долгосрочного  
финансового  
планирования

Расчет допустимых темпов  
расширения производства

Цель краткосрочного  
финансового  
планирования

Обеспечение платежеспособности  
предприятия

## Значение финансового планирования для предприятия

### ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- ✓ воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей
- ✓ обеспечивает финансовыми ресурсами решения, принятые для реализации корпоративной политики
- ✓ предоставляет возможность определения реальности проекта предприятия в условиях конкуренции и выбора наиболее выгодного решения
- ✓ служит необходимой формой обоснования интересов потенциальных инвесторов и кредиторов

Служит способом, с одной стороны, предотвращения ошибочных действий в области финансов, с другой – уменьшения неиспользованных возможностей



## Основные задачи финансового планирования



- обеспечение производственной и инвестиционной деятельности необходимыми финансовыми ресурсами
- достижение экономического компромисса между доходностью, ликвидностью и риском при определении необходимого количества финансовых ресурсов в рамках оптимальной структуры капитала
- установление рациональных финансовых отношений с хозяйствующими субъектами, банками, бюджетом, страховыми компаниями и др.; гарантия выполнения обязательств перед перечисленными субъектами
- выявление путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования
- выявление и мобилизация резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации
- контроль за формированием и расходованием платежных средств
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов



В функциональном аспекте планирование – это, прежде всего, формирование ограничений на деятельность объекта управления, т.е. основное назначение планирования – координация.

Смысл координирующей (системообразующей) роли плана состоит в том, что наличие хорошо структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок дисциплинирует как перспективную, так и текущую деятельность, приводит ее в определенную систему, позволяет хозяйствующему субъекту работать ритмично, без существенных сбоев.

При этом характер плана, как инструмента координации, в разных ситуациях управления меняется от жесткого предписания (план – директива) до разработки ориентиров, задающих направление (план –

## Планирование выступает средством сокращения неопределенности.

Любая социально-экономическая система в процессе своего функционирования находится под постоянным и не всегда прогнозируемым влиянием множества факторов.

Для того чтобы уменьшить ожидаемое негативное влияние одних факторов и, наоборот, увеличить ожидаемое позитивное влияние других факторов, применяется планирование, в рамках которого эти факторы идентифицируются, а их влияние оценивается и по возможности регулируется.

Очевидно, что факторов неопределенно много, а действие их нередко хаотично и разнонаправленно, поэтому **главная цель составления любого плана в современных условиях** — не задание точных цифр и ориентиров (поскольку сделать это невозможно в принципе), а **идентификация по каждому из важнейших направлений определенного «коридора», в границах которого может варьировать тот или иной показатель.**

В теории менеджмента разработаны общие подходы и принципы планирования, такие как:



Качество плана в большой степени зависит профессиональной подготовленности людей, его составлявших.

Признаками, определяющими тип планирования, являются:

- временная ориентация идей планирования;
- горизонт планирования;
- значимость (связь с коренными интересами, миссией).

По временной ориентации выделяют 4 типа планирования:

- реактивное (нацеленное только в прошлое, на его повторение),
- инактивное (приспосабливающееся только к настоящему),
- преактивное (предпочитающее смотреть только в будущее)

В зависимости от того, какой горизонт (период) времени охватывают планы, составленные организацией, планирование разделяют на 2 типа:

- **долгосрочное планирование** (как элемент стратегического плана или бизнес-плана); его основное целевое назначение — определение допустимых (с позиции финансовой устойчивости) темпов расширения фирмы;
- **краткосрочное планирование** (как элемент системы текущего планирования); его главной целью является обеспечение

# Виды финансового планирования

```
graph TD; A[Виды финансового планирования] --> B[Перспективное (1-3 года и более)]; A --> C[Текущее (1 год)]; A --> D[Оперативное (до 3-х месяцев)];
```

Перспективное  
(1-3 года и  
более)

Текущее  
(1 год)

Оперативное  
(до 3-х месяцев)





## ЭТАПЫ ПЕРСПЕКТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



II. ТЕКУЩЕЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Срок

Один год, так как в соответствии с законодательством этот период является отчетным и за этот срок выравниваются сезонные конъюнктурные колебания рынка.  
Осуществляется детализация планов по полугодиям или кварталам для обеспечения точности результатов

Задачи

- конкретизация показателей перспективного плана
- контроль за выполнением

Значение

Является планированием «достижения целей»

Цель

Обеспечение платежеспособности предприятия

Содержание

Разработка основных финансовых документов на основе реального портфеля заказов

Могут составляться

- 1) инвестиционный план
- 2) план распределения чистой прибыли
- 3) налоговый бюджет
- 4) валютный план

- 1) план прибылей и убытков
- 2) *план доходов и расходов*
- 3) *план денежных потоков*
- 4) плановый баланс

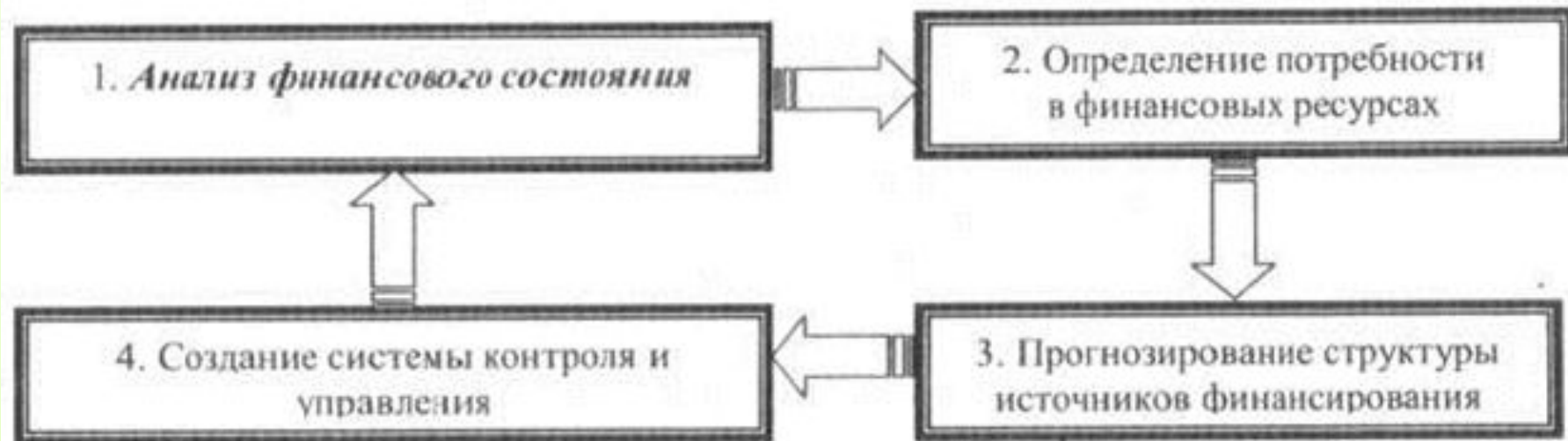
## ЭТАПЫ ТЕКУЩЕГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Анализ финансового состояния

2. Определение потребности в финансовых ресурсах

4. Создание системы контроля и управления

3. Прогнозирование структуры источников финансирования





### III. ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**Срок**

От нескольких дней до трех месяцев

**Задачи**

- обеспечить финансирование плановых мероприятий за счет заработанных средств
- контроль за поступлением фактической выручки и расходованием наличных финансовых ресурсов

**Значение**

Обеспечивает выполнение финансовых обязательств на основе учета объективной и реальной информации

**Цель**

Обеспечить сбалансированность и синхронизацию во времени притока и оттока денежных средств в соответствии с текущим планом

**Содержание**

Разработка основных финансовых документов на основе реального движения денежных средств

- 1) платежный календарь (на месяц с подекадной разбивкой)
- 2) кассовый план (план оборота наличности на предстоящий квартал)
- 3) кредитный план (для краткосрочного кредитования)

# Методы финансового планирования

## 1. Метод процента от продаж (планирование от достигнутого)

Основан на планируемом росте объема продаж, выраженном в процентах, исходя из которого определяются будущие расходы, активы и обязательства, зависящие от объема продаж, а также нераспределенная прибыль. Для сбалансирования величины плановых активов и пассивов устанавливают сумму недостающих источников финансирования (обязательств) и расчетным итеративным путем определяют конкретные способы покрытия потребности в дополнительном финансировании. На базе полученных параметров составляются план прибылей и убытков, прогнозный баланс организации, прогноз движения денежных средств



## 2. Метод бюджетного планирования (бюджетирова- ния)

- конечная цель – выявление потребностей фирмы в финансировании
- основан на составлении бюджета компании по всей совокупности операционных и финансовых бюджетов и оценке прогнозного финансового состояния. Если финансовые показатели, рассчитанные на основе системы бюджетов компании (ликвидности, платежеспособности, деловой активности, рентабельности и др.) неудовлетворительны, то изменяют исходные данные для составления бюджетов до получения удовлетворительных результатов
- обеспечивает приемлемую точность составления финансового плана и потому является основным методом финансового планирования

## 3. Балансовый метод

- основан на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе
- состоит в увязке планируемого поступления финансовых ресурсов и их использования с учетом остатков на начало и конец планируемого периода и привлечения дополнительных источников финансирования
- используется при прогнозе бухгалтерского баланса, баланса доходов и расходов, планировании распределения прибыли, платежного календаря и др.

#### 4. Метод экономическо- го анализа

Позволяет определить основные закономерности, тенденции в изменении натуральных и стоимостных показателей, выявить внутренние резервы предприятия

#### 5. Норматив- ный метод

Потребность предприятия в финансовых ресурсах и их источниках определяется на основе разных норм и нормативов

- федеральных (ставки федеральных налогов, состав амортизационных групп, ставки рефинансирования Банка России, тарифы, МРОТ и др.)
- региональных и местных (ставки налогов и др.)
- отраслевых (применяются в рамках отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм предприятий)
- нормативов самого предприятия (нормативы оборотных средств; норма маржинального дохода; нормы запасов; нормативы распределения чистой прибыли; нормативы создания различных резервов и т. д.)

## 6. Расчетно-аналитический метод

- основан на анализе динамики ретроспективных данных и экспертной оценки прогнозируемого изменения планируемого показателя
- используется в тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно на основе изучения их динамики за ряд периодов (например, при планировании потребности в оборотных средствах), а не прямым способом. Часто используются экспертные оценки

## 7. Метод денежных потоков

- основан на прогнозировании денежных поступлений на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов
- используется при составлении плана денежных потоков, платежного календаря. Дает более объемную информацию, чем балансы



8. Метод  
оптимизации  
плановых  
решений

- основан на разработке нескольких альтернативных плановых расчетов
- используется для выбора оптимального решения – максимум эффекта при минимуме затрат. При этом могут задаваться разные критерии оптимальности

9. Методы  
экономико-  
математиче-  
ского модели-  
рования

- основаны на количественном выражении связи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими. В результате составляется модель – точное математическое описание экономического процесса
- используются при составлении перспективных планов

10. Метод  
взаимосвязи  
«затраты –  
выручка –  
прибыль»  
(CVP-анализ)

- основан на разделении и учете издержек предприятия на постоянные и переменные
- позволяет прогнозировать финансовые показатели на основе динамики объемов, структуры издержек и увеличивает гибкость финансовых планов путем учета различных вариантов изменения факторов: спроса, цены, издержек

## **2. Финансовое планирование и бюджетирование**

Текущее финансовое планирование ассоциируется с бюджетированием.

Планирование – разработка плана, бюджетирование – разработка бюджета.

В чем их разница?

Бюджет представляет собой оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года (как правило, в рамках предстоящего квартала или месяца), отражающий расходы и поступления финансовых средств в процессе осуществления конкретных видов хозяйственной деятельности.

**Бюджет** детализирует показатели текущих финансовых планов и является главным плановым документом, доводимым до „центров ответственности“ всех типов.

В нашей стране понятие «бюджет» традиционно применяется в двух значениях:

- а) как обобщающая характеристика совокупности взаимоувязанных доходов и расходов государства;
- б) как характеристика финансовых возможностей некоммерческой организации.

В последнем случае бюджет — смета доходов и расходов бюджетной организации на определенный предстоящий период, предписанная вышестоящим органом управления.

Иными словами, в таком контексте отечественным аналогом западного термина «бюджет» в определенном смысле является термин «смета».

**План** задает ориентиры и пути их достижения; бюджет составляется в терминах активов, обязательств, доходов и расходов и выражает базовые целевые ориентиры организации в терминах финансовых целей



# Ключевые различия понятий «план» и «бюджет»

Признак	«План»	«Бюджет»
Показатели и ориентиры	Любые, в том числе неколичественные	В основном стоимостные
Назначение	Формулирование целевых ориентиров, которые надо достигнуть, и способов достижения	1. Детализация способов ресурсного обеспечения выбранного варианта достижения целей 2. Средство текущего финансового контроля за исполнением плана
Горизонт планирования	В зависимости от назначения плана, акцент делается на формулирование целей стратегического и тактического характера и способов их достижения	В основном до года, т. е. доминанта краткосрочного аспекта в процессе идентификации целей и способов их достижения
Детализированность	Относительно невысокая (подлежат раскрытию и взаимоувязке лишь ключевые индикаторы)	Высокая
Требуемая точность используемых индикаторов	Приемлемая в контексте длительного горизонта планирования	Высокая в контексте краткосрочного характера составляемого бюджета

## Отличие бюджета от плана

- «План» – более широкое понятие, включающее весь упорядоченный спектр действий для достижения некоторых целей. Может быть долгосрочным и краткосрочным и содержать любые измерители.
- «Бюджет» – более узкое понятие, подразумевающее количественное представление плана действий в стоимостном измерении в рамках краткосрочного планирования – это смета доходов и расходов

## Условия использования бюджетирования

- ✓ выделение «центров финансовой ответственности», в разрезе которых осуществляется бюджетирование, и делегирование им определенных полномочий и ответственности
- ✓ формирование эффективной информационной системы и системы управленческого учета

## Бюджетирование

Способ управления финансами предприятия, заключающийся в построении и исполнении бюджета организации на основе бюджетов отдельных подразделений (видов деятельности)

Бюджетирование – финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности предприятия, позволяющее сопоставить его доходы и расходы на предстоящий период времени в целом и по отдельным его этапам, а также организовать управление деятельностью предприятия на основе финансового плана, усилить контроль

Разработка плановых бюджетов на предприятии направлена на решение двух основных задач:

- а) определение объема и состава расходов, связанных с деятельностью отдельных структурных единиц и подразделений предприятия;
- б) обеспечение покрытия этих расходов финансовыми ресурсами из различных источников.

Объекты бюджетирования

- ✓ доходы
- ✓ расходы
- ✓ прибыль
- ✓ все статьи баланса

## Функции бюджетирования

Б  
Ю  
Д  
Ж  
Е  
Т  
И  
Р  
О  
В  
А  
Н  
И  
Е

Планирование (самая важная функция). Исходя из стратегических целей предприятия бюджеты решают задачу распределения финансовых ресурсов между структурными подразделениями

Учет. Бюджетирование – основа для организации управленческого учета, так как способно предоставить точные данные по подразделениям, видам продукции, районам торговли и т. д. Его роль – своевременно отражать движение денежных средств, финансовых ресурсов, счетов и активов предприятия в максимально удобной форме

Контроль. Бюджет представляет собой набор показателей, которые используются при контроле за деятельностью предприятия; непрерывно сопоставляя фактические данные с плановыми можно оценить деятельность предприятия на любом этапе

При изменении условий бюджеты должны постоянно корректироваться, чтобы сохранить контролируемую функцию



Преимущества

бюджетирования

- ✓ в бюджете, с одной стороны, конкретизированы стратегические планы, с другой – консолидирована информация тактического и оперативного характера, поэтому соединяется стратегическое и тактически-оперативное планирование и развитие предприятия становится более предсказуемым
- ✓ бюджетирование предполагает и обеспечивает многовариантный анализ различных сценариев изменения финансового состояния предприятия
- ✓ бюджетирование дает возможность осуществления финансового контроля деятельности отдельных подразделений и предприятия в целом, принятия оперативных управленческих решений

**Бюджет** — детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия.

**Генеральный бюджет** – совокупность операционных и финансовых бюджетов (Ч. Хорнгрен, Дж. Грей); или совокупность финансовых бюджетов (А. Апчерч, К. Друри, Дж. Зигель).



Применяемые в процессе оперативного финансового планирования **бюджеты классифицируются** по ряду признаков:

по сферам деятельности предприятия

- бюджет по операционной деятельности;
- бюджет по инвестиционной деятельности;
- бюджет по финансовой деятельности;

по видам затрат

- текущий бюджет (бюджет текущих затрат);
- капитальный бюджет (бюджет капитальных затрат);

по широте номенклатуры затрат

- функциональный бюджет;
- комплексный бюджет;

по методам разработки

- стабильный бюджет;
- гибкий бюджет.

# Виды бюджетов



**Операционный бюджет** – бюджет продаж, бюджет управленческих и коммерческих расходов и др. или их совокупность.

### **Бюджет продаж.**

Цель — рассчитать **прогноз объема продаж**  $S_b$  в целом.

Исходя из стратегии развития компании, ее производственных мощностей и, главное, прогнозов в отношении емкости рынка сбыта, определяется **количество потенциально реализуемой продукции**  $q_k$  (в натуральных единицах).

**Прогнозные отпускные цены**  $p_k$  используются для оценки объема продаж в стоимостном выражении.

Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции.

Таким образом, базовый расчет при формировании бюджета продаж задается уравнением

$$S_b = \sum_k q_k p_k$$

## Бюджет производства.

Цель — рассчитать прогноз объема производства, исходя из результатов расчета предыдущего блока и целевого остатка произведенной, но не реализованной продукции (запасов продукции). Расчет для каждого вида продукции выполняется в натуральных единицах и выглядит следующим образом:

$$q_p = q_s + q_e - q_b$$

где  $q_p$  — прогноз объема производства в данном периоде (требуемый объем производства);

$q_s$  — прогноз объема продаж;

$q_e$  — целевой остаток на конец планируемого периода;

$q_b$  — остаток продукции на начало планируемого периода.

## **Бюджет прямых затрат сырья и материалов.**

На основе данных об объемах производства (предыдущий блок), нормативах затрат сырья на единицу производимой продукции, целевых запасах сырья на начало и конец периода и ценах на сырье и материалы определяются потребности в сырье и материалах, объемы закупок и общая величина расходов на приобретение. Данные формируются как в натуральных единицах, так и в денежном выражении. Расчет для каждого вида сырья аналогичен расчету объема производства.

## **Бюджет прямых затрат труда.**

Цель — рассчитать общие затраты на привлечение трудовых ресурсов, занятых непосредственно в производстве (в стоимостном выражении). Исходными данными являются результаты расчета об объемах производства. Если установлены нормативы в часах на производство той или иной продукции или ее компоненты, а также тарифная ставка за час работы, можно рассчитать прямые затраты труда.

## **Бюджет переменных накладных расходов.**

Расчет ведется по статьям накладных расходов (амортизация, электроэнергия, страховка, прочие общецеховые расходы и т. п.) в зависимости от принятого в компании базового показателя (объем производства, прямые затраты труда в часах и др.).

## **Бюджет запасов сырья, готовой продукции.**

Исходными данными для расчета служат целевые остатки запасов готовой продукции в натуральных единицах, сырья и материалов, данные о ценах за единицу сырья и материалов, а также данные о себестоимости готовой продукции.

## **Бюджет управленческих и коммерческих расходов.**

Исчисляется прогнозная оценка общезаводских (постоянных) накладных расходов. Постатейный состав расходов определяется различными факторами, в том числе спецификой деятельности компании.



## **Бюджет себестоимости реализованной продукции.**

Расчет ведется на основании данных предыдущих блоков с использованием алгоритмов, определяемых принятой в компании методикой исчисления себестоимости.

Цель — рассчитать прогнозируемую себестоимость реализованной продукции.

## **Бюджет доходов и расходов (прогнозный отчет о финансовых результатах).**

Рассчитываются прогнозные значения объема реализации, себестоимости реализованной продукции, коммерческих и управленческих расходов, расходов финансового характера (проценты к выплате по ссудам и займам), налогов к уплате. Большая часть исходных данных формируется в ходе построения операционных бюджетов. Величину налоговых и прочих обязательных платежей можно рассчитать по среднему проценту

**Финансовый бюджет** – совокупность прогнозных отчетных форм, дающих комплексную характеристику ожидаемых изменений в имущественном и финансовом потенциалах фирмы, результативности использования ресурсного потенциала фирмы и ее денежных потоках по итогам планового периода.

**Финансовый бюджет** включает

- а) бюджет доходов и расходов,
- б) бюджет источников формирования и направлений распределения финансовых ресурсов,
- в) бюджет денежных средств

## Бюджет источников формирования и направлений распределения финансовых ресурсов (прогнозный баланс).

Прогнозируются остатки по следующим балансовым статьям: денежные средства, дебиторская задолженность, запасы, внеоборотные активы, кредиторская задолженность, долгосрочные пассивы.

Каждая укрупненная балансовая статья оценивается по стандарту, представляющ  $V_e = V_b + T_d - T_c$  мини-баланс, т. е.

статья актива:

$$V_e = V_b + T_c - T_d$$

статья пассива:

где  $V_e$  — конечное сальдо (расчетная величина);

$V_b$  — начальное сальдо (из отчетности);

$T_c$  — оборот по кредиту (прогнозная оценка);

$T_d$  — оборот по дебету (прогнозная оценка).

В частности, для любой статьи раздела «Дебиторы» оборот по дебету представляет собой прогнозную оценку продажи товаров по безналичному расчету с отсрочкой платежа;

оборот по кредиту — прогноз поступлений от погашения дебиторской задолженности.

## **Бюджет денежных средств (прогнозный отчет о движении денежных средств).**

В данном случае речь не идет о распространении структуры одноименной отчетной формы на результаты прогнозного анализа. Имеется в виду, что в требуемой временной градации приводятся систематизированные данные о притоках и оттоках денежных средств в планируемом периоде. Необходимость таких оценок очевидна.

Например, в соответствии с бизнес-планом предприятие предполагает в конце третьего квартала планируемого года приобрести дорогостоящую технологическую линию. Прогнозная форма должна удостоверить, что предприятие будет к этому времени обладать требуемой суммой денежных средств.

**Инвестиционный бюджет** – бюджет доходов и расходов от инвестиционной 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).

### 3. Финансовая стратегия

Процесс финансового управления на предприятии как достаточно динамичный процесс очень чувствителен к изменениям внешней экономической и социополитической среды (циклам деловой активности экономики, темпам инфляции, государственной экономической политике, политической обстановке и т. п.).

Процесс обоснования и принятия решений в сфере финансов, включая структуру и направления предпринимательской деятельности, управление задолженностью, дивидендами и активами — это процесс *стратегического* управления, поскольку касается, прежде всего, долгосрочных перспектив развития предприятия, а не оперативных действий.

Именно в связи с этим руководители финансовых служб предприятий должны участвовать непосредственно в выработке общей (базовой) стратегии предприятия.

Стратегия фирмы имеет определяющее значение для позиции фирмы, рыночного поведения и сферы интересов бизнеса, предоставляет некоторую точку отсчета, некоторое общее видение, рамки, позволяющие различным руководящим лицам и подразделениям принимать реализуемые, интегрированные и последовательные решения.

Стратегический план, стратегия и политика имеют много общего, однако это не тождественные понятия.

Так И. Ансофф пишет: «Политика – это возможное решение, тогда как стратегия есть правило принятия решений».

Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев и Р.М. Качалов указывают, что «понятие «стратегия» носит более широкий и фундаментальный характер, чем понятие «политика».

В. Н. Родионова, Н. В. Федоркова и А. Н. Чекменев считают, что политика – элемент стратегии. При этом соотношение политики и плана также трактуется двояко: план – инструмент политики, и наоборот: политика – часть плана.

# Элементы стратегии, политики, плана

позиция			
идея, видение			
концепция			
направление			
перспектива			
закономерность (намерения)			
совокупность способов управления, мер			
правила достижения основополагающих стратегических целей			
правила для принятия управленческих решений			
модель долгосрочных действий			
совокупность долгосрочных целей, конкретных путей их достижения, ресурсов			
программа (генеральный курс)			
плановые задания			
взаимосвязанные управленческие решения (система решений)			

СТРАТЕГИЯ

ПОЛИТИКА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН

ПЛАН



Характерными признаками стратегии являются:

- многоцелевой характер;
- ориентир – не состояние, а направление;
- главное не долгосрочность, а значимость, информативность;
- интегративность, обобщенность, концептуальность;
- поддержание и изменение стратегического потенциала прибыльности;
- сетевое, а не иерархическое взаимодействие;
- адаптивность, активность во взаимодействии со средой;
- нацеленность на будущее, базирование не на достигнутом, а на «успешном будущем» и др.

# Особенности стратегии и тактики

Характерные черты	Тактика	Стратегия
Ориентир	Конкретные задачи	Идеалы и цели
Цель	Получение прибыли в краткосрочном периоде	Создание потенциала прибыли
Измеримость целей	Определение количественных показателей полезности действий	Трудность определения количественных показателей полезности действий
Способ достижения целей	Эффективное использование внутренних ресурсов	Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе
Направленность	Функционирование	Развитие
Решения	По отдельным хозяйственным мероприятиям	По элементам стратегии
Содержание решений	Распределение ресурсов	Увязка изменений во внешней и внутренней среде фирмы
План включает в себя	Перечень необходимых действий, их количественные характеристики, сроки, ответственных за действия и процедуры контроля	Обоснование целей, их иерархию, оценку внешних условий внутренних плюсов и минусов и основные направления действий

Процесс планирования начинается с разработки базовой или **корпоративной стратегии предприятия** в целом, под которой понимается основной курс действий при реализации приоритетных целей развития предприятия в рамках имеющихся ресурсов.

Базовая стратегия предприятия должна быть подкреплена разработкой функциональных стратегий.

Одной из важнейших функциональных стратегий является **финансовая стратегия**, которая предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующих курсов действий.

Она позволяет экономическим службам предприятия создавать и изменять финансовые ресурсы и

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах через систему экономических показателей отражаются все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия.

С другой стороны, финансы — это источник, исходный момент для выработки остальных функциональных стратегий, так как финансовые ресурсы часто выступают одним из важнейших ограничений объема и направлений деятельности предприятия.

Финансовое планирование и прогнозирование осуществляется в рамках финансовой идеологии.

Финансовая идеология предприятия характеризует систему основополагающих принципов осуществления финансовой деятельности конкретного предприятия, определяемых его «миссией» и финансовым менталитетом его учредителей и менеджеров.

## Финансовая стратегия определяется как:

- система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения (И.А. Бланк);
- комплексное управление всеми активами и пассивами фирмы (В.Б. Акулов);
- совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия; включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход (А.Н. Петров).

**Финансовая политика** представляет собой форму реализации финансовой идеологии и финансовой стратегии предприятия в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности на отдельных этапах ее осуществления.

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.

Являясь частью общей стратегии экономического развития предприятия, финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с ее целями и направлениями.

Вместе с тем, финансовая стратегия сама оказывает существенное влияние на формирование общей



В условиях рыночной экономики выработке финансовой стратегии предшествует детальный экономический анализ функционирования предприятия, включающий:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- определение финансовых возможностей предприятия.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия позволяет оценить эффективность его деятельности, вскрыть «узкие» места и резервы производства, определить факторы снижения себестоимости продукции, повышения прибыльности, пути роста производительности труда, характер загрузки и эффективность использования основных производственных фондов.

С точки зрения обоснования и разработки финансовой стратегии предприятия анализ хозяйственной деятельности целесообразно проводить по следующим основным направлениям:

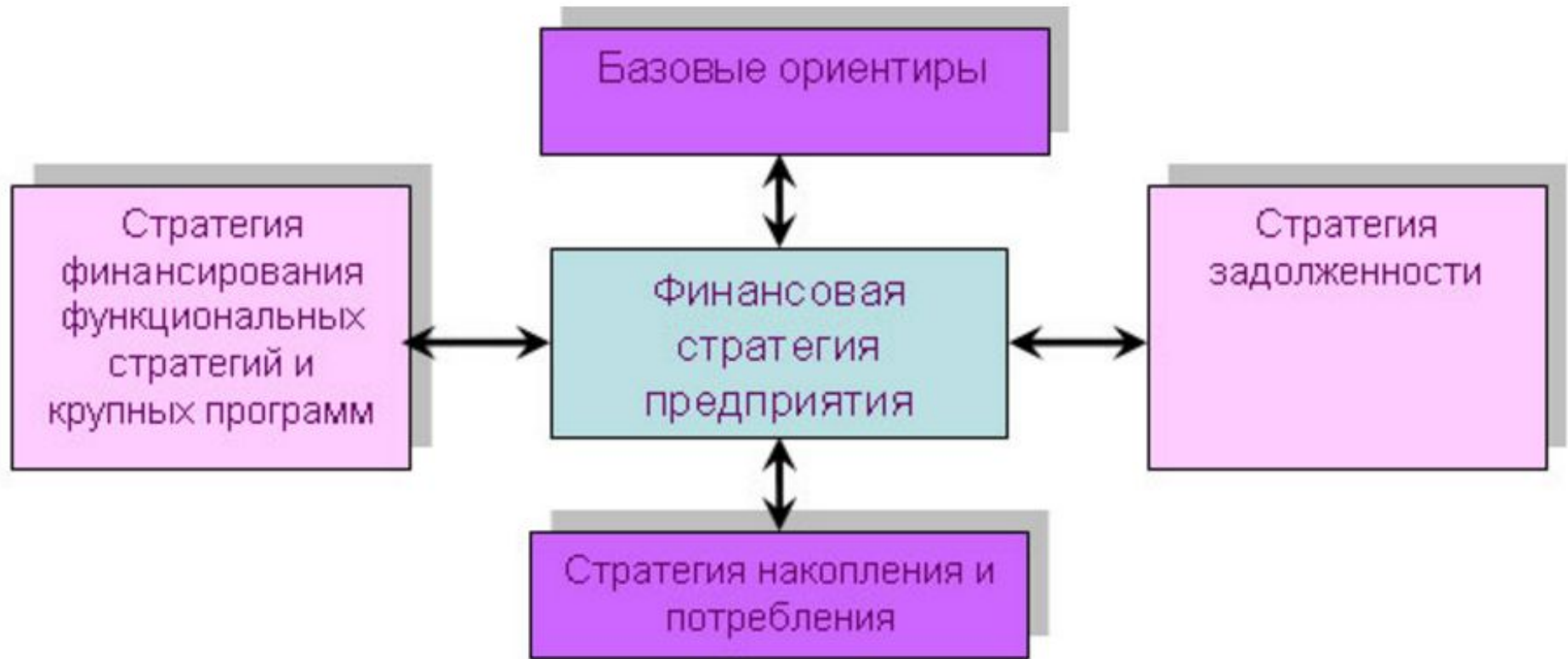
- оценка возможности предприятия оплатить наступившие краткосрочные обязательства;
- оценка уровня (предела), до которой предприятие может финансироваться за счет заемных средств;
- измерение эффективности использования предприятием всего комплекса собственных ресурсов;
- оценка эффективности управления

Определение финансовых возможностей предприятия обусловлено оценкой его настоящего и будущего потенциала в фондообразовании, размерах и источниках реализации базовой стратегии развития предприятия.

Поэтому финансовые возможности не только определяют готовность предприятия к стратегическим действиям, но и во многом определяют характер этих действий.

Так, например, при стратегии роста такие финансовые возможности, как объем финансовых ресурсов в рублях и конвертируемой валюте, износ оборудования и ряд других, определяют выбор альтернативы стратегии роста: развитие нового производства, диверсификация, межфирменное сотрудничество или внешнеэкономическая деятельность.

# Основные компоненты финансовой стратегии предприятия



## **Базовые ориентиры.**

В соответствии со стратегическими целями, которые выражаются в конкретных числовых показателях, и выработанной базовой стратегией развития предприятия его экономические службы разрабатывают основные принципы финансовой стратегии:

- увеличение активов предприятия, в том числе финансовых ресурсов и рационализацию их структуры;
- основные направления распределения прибыли;
- обеспечение ликвидности предприятия.

Особое внимание уделяется определению источников финансирования, в том числе заемным возможностям (например, может быть обоснована специальная политика получения займов).



## **Структура накопления и потребления.**

Данный компонент финансовой стратегии заключается в оптимизации соотношения между фондами потребления и накопления, обеспечивающего реализацию базовой стратегии.

## **Стратегия задолженности.**

Она определяет основные элементы кредитного плана: источник получения кредита, сумму кредита и график его возвращения.

Важность данного компонента финансовой стратегии предприятия обуславливается тем, что кредитоспособность предприятия одно из основных условий стабильного существования на рынке.

Именно по этой причине способы и методы получения кредитов и их погашение выделяются в специальную стратегию задолженности.

# Стратегия финансирования функциональных стратегий и крупных программ.

Данный компонент финансовой стратегии предполагает такое управление финансированием функциональных стратегий и крупных программ, которое не укладывается в годовой период.

Чаще всего данная стратегия включает в себя решения по капитальным вложениям:

- на социальные программы;
- на улучшение и восстановление существующих активов (основных производственных фондов):

# Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя следующие этапы:

## 1. Определение общего периода формирования финансовой стратегии

Главным условием его определения является продолжительность периода, принятого для формирования общей стратегии развития предприятия — так как финансовая стратегия носит по отношению к ней подчиненный характер, она не может выходить за пределы этого периода (более короткий период формирования финансовой стратегии допустим).

Важным условием определения периода формирования финансовой стратегии предприятия является предсказуемость развития экономики в целом и конъюнктуры тех сегментов финансового рынка, с которыми связана предстоящая финансовая деятельность предприятия, — в условиях нынешнего нестабильного (а по отдельным аспектам непредсказуемого) развития экономики страны этот период не может быть слишком продолжительным и в среднем должен определяться рамками 3 лет.

Условиями определения периода формирования финансовой стратегии являются также отраслевая принадлежность предприятия, его размер, стадия жизненного цикла и другие.

## 2. Исследование факторов внешней финансовой среды и конъюнктуры финансового рынка

Такое исследование предопределяет изучение экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия и возможного их изменения в предстоящем периоде.

Кроме того, на этом этапе разработки финансовой стратегии анализируется конъюнктура финансового рынка и факторы ее определяющие, а также разрабатывается прогноз конъюнктуры в разрезе отдельных сегментов этого рынка, связанных с предстоящей финансовой деятельностью предприятия.

### 3. Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия.

Главной целью этой деятельности является повышение уровня благосостояния собственников предприятия и максимизация его рыночной стоимости.

Вместе с тем, эта главная цель требует определенной конкретизации с учетом задач и особенностей предстоящего финансового развития предприятия.

Система стратегических целей должна обеспечивать формирование достаточного объема собственных финансовых ресурсов и высококорентабельное использование собственного капитала; оптимизацию структуры активов и используемого капитала; приемлемость уровня финансовых рисков в процессе осуществления предстоящей хозяйственной деятельности и т.п.

Систему стратегических целей финансового развития следует формулировать четко и кратко, отражая каждую из целей в конкретных показателях — целевых стратегических нормативах. В качестве таких целевых стратегических нормативов по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия могут быть установлены:

- среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников;
- минимальная доля собственного капитала в общем объеме используемого капитала предприятия;
- коэффициент рентабельности собственного капитала предприятия;
- соотношение оборотных и внеоборотных активов предприятия;
- минимальный уровень денежных активов, обеспечивающих текущую платежеспособность предприятия;
- минимальный уровень самофинансирования инвестиций;
- предельный уровень финансовых рисков в разрезе основных направлений хозяйственной деятельности предприятия.



## 4. Конкретизация целевых показателей финансовой стратегии по периодам ее реализации.

В процессе этой конкретизации обеспечивается динамичность представления системы целевых стратегических нормативов финансовой деятельности, а также их внешняя и внутренняя синхронизация во времени.

Внешняя синхронизация предусматривает согласование во времени реализации разработанных показателей финансовой стратегии с показателями общей стратегии развития предприятия, а также с прогнозируемыми изменениями конъюнктуры финансового рынка.

Внутренняя синхронизация предусматривает согласование во времени всех целевых стратегических нормативов финансовой деятельности между собой.

## 5. Разработка финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности.

Этот этап формирования финансовой стратегии является наиболее ответственным.

В отличие от финансовой стратегии в целом, финансовая политика формируется лишь по конкретным направлениям финансовой деятельности предприятия, требующим обеспечения наиболее эффективного управления для достижения главной стратегической цели этой деятельности.

Формирование финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности предприятия может носить многоуровневый характер. Так, например, в рамках политики управления активами предприятия могут быть разработаны политика управления оборотными и внеоборотными активами.

В свою очередь политика управления оборотными активами может включать в качестве самостоятельных блоков политику управления отдельными их видами и т.п.

## 6. Разработка системы организационно-экономических мероприятия по обеспечению реализации финансовой стратегии.

В системе этих мероприятий предусматривается:

- формирование на предприятии «центров ответственности» разных типов;
- определение прав, обязанностей и меры ответственности их руководителей за результаты финансовой деятельности;
- разработка системы стимулирования работников за их вклад в повышение эффективности финансовой деятельности и

## 7. Оценка эффективности разработанной финансовой стратегии.

Она является заключительным этапом разработки финансовой стратегии предприятия и проводится по следующим основным параметрам:

- согласованность финансовой стратегии предприятия с общей стратегией его развития
- согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды
- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии.
- реализуемость финансовой стратегии
- приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии
- результативность разработанной финансовой стратегии.

В процессе разработки финансовой стратегии предприятия необходимо руководствоваться тремя основными принципами:

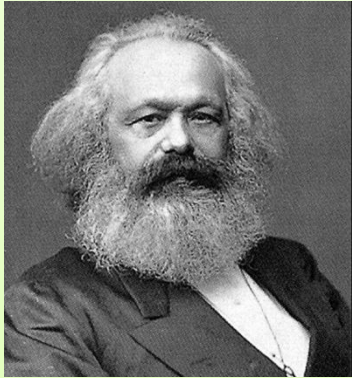
- **Простота** (предполагает, что она должна быть элементарна по своему построению для восприятия всеми сотрудниками предприятия вне зависимости от того, в каком подразделении они работают. Это позволяет надеяться, что действия всех работников предприятия будут направлены на достижение общих целей его развития);
- **Постоянство** (обусловлено тем, что в случае коренных изменений в процессе реализации другие функциональные подразделения предприятия не смогут сразу перестроиться, что приведет к «дисбалансу» в функционировании предприятия);
- **Защищенность** (предполагает, что она спроектирована с определенным «запасом прочности», учитывая возможные возмущения внешней среды. Наличие финансовых резервов, четкая скоординированность функциональных стратегии и означает защищенность финансовой стратегии с точки зрения реализации стратегических целей развития).

Разработка финансовой стратегии и финансовой политики по наиболее важным аспектам финансовой деятельности позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с финансовым развитием предприятия.

## 4. Методы прогнозирования основных финансовых показателей

Как планирование, так и прогнозирование – это род предвидения, которое связано с получением информации о будущем, уменьшающей неопределенность.

Управление немислимо без предвидения.



К. Маркс писал: «Самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что, прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове. В конце процесса труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека, т.е. идеально».



По представлению А. Файоля, основателя административной школы управления, процесс предвидения, который позволяет «учитывать грядущее и вырабатывать программу действия», является центральным для предпринимательской деятельности.



Предвидение событий дает возможность заблаговременно подготовиться к использованию будущих благоприятных условий, а также для принятия мер защиты от будущих неблагоприятных обстоятельств, а если возможно – вмешаться в ход развития и контролировать его.

Термин «прогноз» (от греч. prognosis ) традиционно обозначает предвидение, предсказание о развитии чего-либо, основанное на определенных данных.

Прогнозирование и планирование различают как предсказание (описание) и предугадывание (предписание):

- предсказание, к которому относится прогнозирование, предполагает описание возможных или желательных аспектов, состояний, решений, проблем будущего. Помимо формального, основанного на научных методах прогнозирования, к предсказанию относятся предчувствие и предугадывание; предчувствие – это описание будущего на основе эрудиции, работы подсознания; предугадывание использует житейский опыт и знание обстоятельств;
- предугадывание, включающее в себя планирование и его элементы – целеполагание, программирование, проектирование, основано на решении проблем, выявленных на стадии предсказания, на учете критических аспектов будущего; оно состоит в использовании информации о будущем в целенаправленной

Прогноз – это научно обоснованное суждение о возможных состояниях, объекта и ключевых параметров его среды в будущем, о тенденциях, закономерностях и альтернативных путях их развития, сроках существования объекта при различных вариантах изменения среды.

Современное развитие систем прогнозирования привело к созданию разнообразных методов отличающихся своими особенностями, различными по условиям и области применения.

В настоящее время выделяют:

- нормативный метод,
- параметрический метод,
- метод экстраполяции,
- метод корреляционно-регрессионного анализа,
- индексный метод,
- экспертный метод,
- функциональный метод,
- метод пропорциональных зависимостей показателей,
- комбинированный метод.

Применение **нормативного метода** возможно при наличии качественной нормативной базы, при этом нормативная база должна включать как показатели объекта, так и некоторые показатели внешней среды.

**Параметрический метод** может найти широкое применение при наличии качественной нормативной, характеризующих факторные взаимосвязи.

**Метод экстраполяции** — один из наиболее используемых методов прогнозирования, условием его применения является количественное определение важнейших параметров поведения

**Метод корреляционно-регрессионного анализа** позволяет определить количественную меру взаимосвязи между результативным показателем (функцией) и факторными признаками (аргументами) с определенной степенью вероятности.

Подставляя в полученное уравнение регрессии прогнозируемые значения аргументов, рассчитывают аналитическим путем прогнозное значение результативного показателя.

Использование метода корреляционно-регрессионного анализа ограничивается только теми совокупностями, которые имеют нормальное или близкое к нормальному распределение.

В противном случае полученные результаты имеют низкую степень достоверности. К сожалению, многие финансовые характеристики имеют правостороннюю асимметрию.

**Индексный метод** базируется на использовании соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их изменению в прогнозируемый период.

**Экспертный метод** требует создания экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области.

Сущность экспертных методов состоит в проведении интуитивно-логического анализа проблемы, выполняемого привлеченными для этой цели специалистами экспертами, обладающими необходимым профессиональным образованием, опытом и интуицией.

Использование экспертного метода целесообразно только в случаях, если:

- задача не может быть решена никаким другим существующим способом;
- другие, кроме экспертного, способы или менее точны, или существенно более трудоемки.

Особенно эффективно использование экспертного метода в задачах характеризующихся неопределенностью ситуации, ее вероятностным характером.

Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Комплексное использование интуиции, логического мышления и количественных оценок с их формальной обработкой позволяет получить эффективное решение проблемы.

**Функциональный метод** применяется в случае невозможности достижения требуемых характеристик изучаемого объекта с использованием ранее применявшихся принципов действия, он требует определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта, с учетом возможностей использования новых принципов действия.

**Метод пропорциональных зависимостей** показателей основан на том положении, что можно идентифицировать некий показатель, являющийся наиболее важным с позиции характеристики деятельности компании, который благодаря такому свойству мог бы быть использован для определения прогнозных значений других показателей в том смысле, что они привязываются к базовому показателю с помощью простейших пропорциональных зависимостей.

**Комбинированный метод** сочетает в себе различные, упоминавшиеся ранее методы, условия применения определяются теми, которые характерны для конкретных методов прогнозирования, используемых в этой комбинации.



В прогнозировании большое значение имеет выбранный метод, а также прием.

**Метод прогнозирования** — это способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза.

**Прием прогнозирования** — это одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата при прогнозировании. В качестве примеров таких приемов можно назвать сглаживание или выравнивание динамического ряда, расчет средневзвешенного значения величин.

Совокупность специальных правил, приемов и методов составляет **методику прогнозирования**

# ВЫВОДЫ

**Планирование** – это процесс разработки планов, включающий в себя определение целей, ресурсов, сроков и способов выполнения плановых заданий. Планы формируют ограничения на деятельность предприятия. Планирование базируется на определенных принципах, таких как научная обоснованность, непрерывность и пр.

**Типы планирования** (планов) выделяются по таким признакам, как: временная ориентация идей планирования, горизонт планирования, значимость с точки зрения реализации миссии предприятия. **Система планов предприятия включает** в себя долгосрочные, среднесрочные и оперативные планы, которые различаются не только сроками, но и целями и показателями.

**Тактический план** включает в себя перечень необходимых действий, количественные характеристики этих действий, сроки, ответственных за действия и процедуры контроля. **Стратегический план** включает в себя обоснование целей, их иерархию, оценку внешних условий, внутренних плюсов и минусов и основные направления действий.

**Структура финансового плана** включает: преамбулу, инвестиционную политику, управление оборотным капиталом, управление видами и структурой источников финансирования, дивидендную политику, финансовые прогнозы, учетную политику и систему управленческого и

**Бюджет** представляет собой оперативный финансовый план краткосрочного периода, разрабатываемый обычно в рамках до одного года. План задает ориентиры и пути их достижения; бюджет составляется в терминах активов, обязательств, доходов и расходов и выражает базовые целевые ориентиры организации в терминах финансовых и целей.

**Финансовый бюджет** включает а) бюджет доходов и расходов, б) бюджет источников формирования и направлений распределения финансовых ресурсов, в) бюджет денежных средств.

Процесс обоснования и принятия решений в сфере финансов, включая структуру и направления предпринимательской деятельности, управление задолженностью, дивидендами и активами — это **процесс стратегического управления**.

Процесс планирования начинается с разработки базовой или корпоративной стратегии предприятия в целом, которая подкрепляется разработкой функциональных стратегий.

Одной из важнейших функциональных стратегий является **финансовая стратегия**.

**Финансовая стратегия** – это система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, а также совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия.

**Основные задачи формирования стратегии** – это управление структурой капитала, приобретение и распределение капитала, формирование дивидендной политики.

**Основные компоненты финансовой стратегии** – это базовые ориентиры, стратегия финансирования, стратегия задолженности, стратегия накопления.

**Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя следующие этапы:** 1) определение периода формирования финансовой стратегии; 2) исследование факторов внешней среды; 3) формирование стратегических целей; 4) конкретизация целевых показателей; 5) разработка финансовой политики; 6) разработка системы организационно-экономических мероприятий; 7) оценка разработанной финансовой стратегии.

**Базовые принципы при разработке финансовой стратегии:** простота, постоянство, защищенность.

Большое разнообразие **методов прогнозирования** ставит перед исследователем непростую задачу выбрать именно тот метод, который наилучшим образом подходит к описываемому процессу, объекту.

В настоящее время выделяют:

- нормативный метод,
- параметрический метод,
- метод экстраполяции,
- метод корреляционно-регрессионного анализа,
- индексный метод,
- экспертный метод,
- функциональный метод,
- метод пропорциональных зависимостей показателей,
- комбинированный метод.

Динамичность и отчасти непредсказуемость внешней среды, тенденции к расширению запросов и ожиданий потребителей, новые законы и ряд других факторов приводят к потере актуальности стратегии, что вызывает потребность осуществлять прогнозирование в непрерывном режиме.