

# Финансовое планирование

# Тема 1. Сущность финансового планирования и его место в управлении предприятием.

▣ **Планирование** – это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

# Почему в настоящее время планирование деятельности предприятия стало серьезной проблемой?

- Отсутствие ясных целей
- Отсутствие понимания миссии предприятия у руководства
- Предприятия испытывают трудности при определении потребностей в текущих ресурсах (люди, мощности и т.д.)
- Планы и средства больше не спускаются «сверху»; предприятие должно само ориентироваться в условиях рынка.
- Отсутствует система представления достоверной информации в нужное время, в нужном месте, для нужных людей.

# Недостатки сложившейся системы планирования:

- ▣ Планирование сегодня – процесс очень трудоемкий. Необходима подготовка огромного количества документов.
- ▣ Процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений.
- ▣ Плановые данные значительно отличаются от фактических.

# Почему надо планировать?

- **\*\* Планировать необходимо для того, чтобы понимать, где, когда, как, сколько и для кого вы собираетесь производить и продавать продукцию**
- **\*\*Планировать необходимо для того, чтобы понимать, какие ресурсы вам понадобятся для достижения поставленных целей**
- **\*\* Планировать необходимо для того, чтобы добиться **эффективного использования** привлеченных ресурсов, т.е. решить задачу максимизации показателя рентабельности чистых активов.**

□ *Таким образом:*

- ***Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера (что делать) и определение эффективных мер по их достижению (как делать).***

# В плане предельно четко и подробно указываются:

- - цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;
- - средства достижения цели;
- - методы и сроки увязки средств и целей;
- - этапы и сроки выполнения работ;
- - методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

# Принципы планирования:

- ▣ единства;
- ▣ непрерывности;
- ▣ гибкости;
- ▣ точности;
- ▣ участия.

**Основная цель финансового планирования – обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получение необходимых для этого средств и в конечном итоге достижение прибыльности предприятия.**

**□ Критерии принятия финансовых решений:**

- - максимизация продаж;
- - максимизация прибыли;
- - максимизация собственности владельцев предприятия.

# Значение финансового планирования :

- ▣ 1. Воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- ▣ 2. Обеспечивает финансовыми ресурсами, заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- ▣ 3. Предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции;
- ▣ 4. Служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

# Основные задачи финансового планирования на предприятии:

- Обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности;
- Определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования;
- Выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств;
- Установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- Соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- Контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

# Принципы финансового планирования

№	Принцип	Содержание
1	Синхронность	Притоки и оттоки денежных средств должны происходить в установленные сроки
2	Интеграция	Финансовый план – часть общей системы плана всего предприятия
3	Платежеспособность	Наличие ликвидных средств для погашения обязательств в любой период времени
4	Спрос	Учет емкости сегмента рынка, его динамики и конкурентов
5	Сбалансированность рисков	Финансирование долгосрочных инвестиций за счет собственных средств
6	Оптимизация доходности	Обеспечение максимальной прибыльности при минимизации рисков
7	Бюджетирование	Разработка текущих финансовых планов (бюджетов) структурных подразделений и всего предприятия
8	Адаптация	Учет издержек по адаптации и изменяющейся среде – потери при реорганизации производства, переподготовке кадров и др.

# Объекты финансового планирования:

- А) Движение финансовых ресурсов
  - Б) Финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов
  - В) Стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.
- 
- **Финансовые ресурсы** – это денежные доходы и поступления, находящиеся в распоряжении организации и предназначенные для осуществления затрат по воспроизводству, экономическому стимулированию, выполнению обязательств перед государством, финансирование прочих расходов:

# Источники финансирования (финансовые ресурсы):

## **▣ *Внутренние источники (собственные средства):***

- Уставный капитал;
- Добавочный капитал;
- Чистая прибыль;
- Амортизационный фонд;
- Ремонтный фонд;
- Страховые возмещения;
- Средства вышестоящих организаций на безвозвратной основе;
- Благотворительные взносы;
- Прочие поступления.

# Источники финансирования (финансовые ресурсы):

- ▣ ***Внешние источники (заемные средства):***
  - Ассигнования из бюджетов РФ, региона, муниципалитета и фондов поддержки бизнеса (на безвозвратной основе);
  - Иностраннные инвестиции;
  - Кредиты и займы;
  - Кредиторская задолженность (устойчивые пассивы).
  - Авансы полученные;
  - Прочие поступления.

# **Финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов**

- ▣ *Между учредителями.*
- ▣ *С другими предприятиями и организациями:*
  - - с поставщиками
  - - с покупателями
  - - со строительными, транспортными и другими фирмами
  - - с предприятиями и фирмами других стран
- ▣ *Внутри предприятий:*
  - - с работниками предприятия
  - - между филиалами, службами, отделами.
- ▣ *С вышестоящей организацией, внутри ФПГ, холдинга.*
- ▣ *С финансово-кредитной системой:*
  - - с бюджетами разных уровней
  - - с банками
  - - со страховыми организациями
  - - с внебюджетными фондами
  - - с инвестиционными фондами
  - - с фондовым рынком.

# **Стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.**

- - между собственными и заемными средствами
- - между оборотными и внеоборотными активами
- - между объемом финансирования расширенного производства и текущими затратами.

# ТЕМА 2

## ЭТАПЫ (БЛОКИ) ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- 1. Анализ финансовой ситуации и проблем**
- 2. Прогнозирование будущих финансовых условий**
- 3. Постановка финансовых задач**
- 4. Выбор оптимального варианта.**
- 5. Составление финансового плана**
- 6. Корректировка, увязка и конкретизация финансового плана**
- 7. Выполнение финансового плана**
- 8. Анализ и контроль**

# ТЕМА 3

## МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

### ▣ А) Расчетно-аналитический

Расчетно-аналитический метод используется в основном при расчете плановых показателей объема выручки, доходов, прибыли, фондов потребления и накопления предприятия.

### ▣ Б) Нормативный метод

Нормативы устанавливаются:

- органами власти и управления на федеральном, региональном, местном уровнях
- ведомствами
- предприятиями

## ▣ В) Балансовый метод

Применяется при планировании распределения полученных финансовых средств

Формула баланса при этом имеет следующий вид:

$$\mathbf{O \text{ нач} + П = Р + O \text{ кон}}$$

Где, **O нач** - остатки средств на начало года;

**П** - поступления средств в планируемом периоде;

**Р** - расходы в планируемом периоде;

**O кон** - остатки средств на конец планируемого периода.

## ▣ Г) Экономико-математические методы

предполагают разработку экономических моделей планов на основе построения математических моделей и выявления количественной зависимости показателей от основных факторов.

## ▣ Д) Метод оптимизации плановых решений

состоит в разработке ряда вариантов плановых показателей и выборе из них оптимального.

В качестве критериев выбора вариантов показателей для последующего включения их в финансовый план могут использоваться:

- - минимум приведенных затрат;
- - максимум приведенной прибыли;
- - минимум текущих затрат;
- - максимум прибыли на рубль вложенного капитала;
- - минимум времени на оборот капитала;
- - максимум дохода на рубль вложенного капитала и др.

- ▣ **Е) Программно – целевые методы** обеспечивают составление плана в виде программы.  
Например, программа финансового оздоровления предприятия.
- ▣ **Ж) Графоаналитический метод** дает возможность отобразить результаты графическими средствами.

# ТЕМА 4

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

- В зависимости от того, ориентированы ли основные идеи планирования на прошлое, настоящее или будущее, Рассел Акофф выделяет четыре основных **вида планирования**:
  - 1 -**реактивное** (нацелено только на прошлое);
  - 2-**инактивное** (приспосабливается только к настоящему);
  - 3-**преактивное** (предпринимательский тип: предпочитает смотреть только в будущее)
  - 4-**интерактивное** (ориентировано на взаимодействие всех лучших идей планирования).

# Реактивное планирование:

## положительные черты

- 1) обращение к прошлому опыту организации, из которого можно много почерпнуть;
- 2) сохранение преемственности целей, способов управления, не приводящее к резким необдуманным изменениям;
- 3) сохранение традиций, создающее чувство безопасности у сотрудников организации;

## недостатки:

- 1) реактивное планирование рассматривается не как система, а как простая единица, совокупность элементов;
- 2) не используется гибкий подход, учитывающий изменения сегодняшнего дня;
- 3) в реактивном планировании не соблюдается принцип участия, т.е. руководят планированием в основном только топ - менеджеры организации;
- 4) реактивное планирование снижает общую эффективность деятельности коммерческой организации. Это объясняется тем, что запросы нижних уровней организации учитываются только однажды, а затем корректируются в сторону снижения. Таким образом, руководители нижестоящих структурных подразделений стремятся зависить уровень своих расходов и тем самым увеличивают непроизводительные затраты экономических ресурсов.

# Инактивное планирование:

## Положительная сторона

- осторожность в планировании хозяйственной деятельности.

Характерно для большинства наших предприятий.

## Недостатки :

- 1) неспособность приспосабливаться к изменениям. Предприятия хорошо работают только в стабильных, благоприятных условиях. При этом выживают только те из них, чьи доходы не зависят от рынка, а формируются из бюджетных средств;
- 2) слабое использование творческого потенциала сотрудников предприятия, ограничение их служебной самостоятельности.

# Преактивное планирование :

## Достоинства:

- 1) адекватная оценка внешней среды и стремление учесть факторы внешней среды в процессе планирования;
- 2) принцип участия в разработке планов и максимальная мобилизация творческих способностей участников планирования.

## Недостатки:

- 1) недостаточное использование накопленного опыта;
- 2) чрезмерное увлечение новыми методами исследований.

# Интерактивное планирование

- ▣ **Интерактивное планирование** используют передовые компании, обладает двумя основными чертами:
  - основано на принципе участия и максимально мобилизует творческие способности участников планирования;
  - предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной степени является результатом сознательных действий участников планирования. Целью интерактивного планирования является проектирование будущего.

# Р. Акофф провел следующую аналогию с видами планирования:

- Инактивисты стремятся удержаться в бурном потоке;
  - Реактивисты пытаются плыть против него;
  - Преактивисты стараются оседлать его первую волну;
- Интерактивисты намерены поменять течение реки.

# ТЕМА 5

## СИСТЕМА ФИНАНСОВЫХ ПЛАНОВ

- Финансовые планы коммерческих организаций в зависимости *от периода их действия* принято делить на:
  - - **стратегические;**
  - - **перспективные;**
  - - **бизнес-планы;**
  - - **текущие (годовые);**
  - - **оперативные .**

# Стратегическое планирование

- ▣ Это план генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации, определяет важнейшие показатели и темпы расширения производства, является главной формой реализации целевых установок.
- ▣ В рамках генеральной стратегии разрабатывается стратегический финансовый план, включающий стратегии инвестирования, стратегии финансирования.
- ▣ Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия.

# Перспективное финансовое планирование

- Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трех лет.
- Установки, сделанные в стратегическом планировании, получают свое экономическое обоснование и уточнение в *процессе перспективного финансового планирования.*
- Основу перспективного планирования составляет **прогнозирование.**
- Для составления прогнозных финансовых документов важно правильно определить **объем будущих продаж** (объем реализованной продукции).
- Финансисты, исходя из представленных данных и экономической ситуации на предприятии рассчитывают определенные финансовые документы (бюджеты). Основные из них – это:
  - - прогноз отчета о прибылях и убытках;
  - - прогноз балансового листа;
  - - прогноз движения денежных средств.

# Бизнес-планирование

- Бизнес-план является одним из плановых документов.
- Составление бизнес-плана преследует **две** цели:
  - - во-первых, для внутрифирменного планирования;
  - - во-вторых, для обоснования получения денежных средств из внешних источников.

# Текущее финансовое планирование

Текущее планирование, как правило, охватывает календарный год. Планы разрабатываются на основе перспективных планов путем их конкретизации и детализации.

Формализованными документами технико - экономического планирования являются:

- план сбыта продукции (продаж);
- план производства продукции;
- план материально-технического снабжения (закупок);
- план по труду;
- план по себестоимости продукции;
- план организационно-технических мероприятий;
- финансовый план.

Финансовый план отражает объемы поступления и направления расходования денежных средств, доходов и расходов фирмы.