

ТЕМА 6. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИИ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ

План лекции:

- 6.1. Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации
- 6.2. Виды финансовых планов, прогнозов.
- 6.3. Этапы финансового прогнозирования
- 6.4. Методы расчета планируемых показателей.

6.1 Финансовое планирование и прогнозирование при разработке финансовой стратегии организации

В рыночной экономике каждое действие хозяйствующего субъекта сопряжено с рисками. Их минимизация, стабилизация функционирования организаций и получение ими положительных финансовых результатов во многом обеспечивается применением финансового планирования.

Финансовое планирование – важная составная часть планирования деятельности предприятия в целом, позволяет предвидеть потребность в ресурсах и рационально их распределить. Благодаря финансовому планированию менеджеры осуществляют управление деятельностью, направленной на разработку системы финансовых планов и плановых показателей (нормативов) по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его финансовой деятельности.

Основным его назначением является:

с одной стороны

- обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами всех видов деятельности;
- определение направлений эффективного вложения капитала;
- выявление внутрихозяйственных резервов увеличения доходов предприятия;
- соблюдение интересов акционеров и инвесторов;
- установление рациональных финансовых взаимоотношений с бюджетом, внебюджетными фондами, кредитными, страховыми организациями и работниками предприятия;
- контроль над финансовым состоянием предприятия, целесообразностью планируемых хозяйственных операций.

С другой стороны финансовое планирование служит хорошей рекламой предполагаемого бизнеса и является инструментом привлечения денежных средств. Он должен доказывать, что вложенные инвестором деньги будут возвращены с прибылью.

Финансовое планирование осуществляется в следующей последовательности:

1. Обоснование и определение основной цели финансового планирования, а также задач на каждом участке финансовой деятельности.

2. Упорядочение последовательности действий.

2.1. Выбор и обработка информации о состоянии всех ресурсов на начало планового периода, о факторах внешней среды и рыночной конъюнктуры.

2.2. Определение основных тенденций прошлого периода (объема произведенной и реализованной продукции, финансовых результатов, движения денежных потоков).

2.3. Обзор и анализ факторов неопределенности и риска. Чем больше таких факторов, тем выше необходимость разработки тщательно продуманных планов во избежание убытка.

2.4. Выбор методики расчетов и обоснование нескольких вариантов плановых заданий осуществляется исходя из предполагаемых финансовых результатов.

3. Осуществление контроля за выполнением финансовых заданий.

6.2 Виды финансовых планов, прогнозов

Финансовые планы бывают в зависимости от длительности периода планирования делятся на текущие, оперативные и перспективные.

Текущие планы составляются на период с поквартальной разбивкой на основе детальных расчетов.

Бизнес-план развития состоит из следующих основных разделов:

"Резюме";

"Характеристика организации и стратегия ее развития";

"Описание продукции",

"Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга";

"Производственный план";

"Организационный план";

"Инвестиционный и инновационный план";

"Энергосбережение";

"Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности";

"Показатели эффективности деятельности организации".

"Разработка мероприятий по повышению эффективности работы организации"

Финансовый аспект бизнес-плана включает расчеты затрат на производство и реализацию продукции, инвестиционных источников, прибыли и ее распределения, потоков денежных средств, показателей эффективности проекта. Эти расчеты содержатся в разделах "Инвестиционный и инновационный план"; "Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности"; "Показатели эффективности деятельности организации".

В разделе *"Инвестиционный и инновационный план"* приводятся: краткая характеристика инвестиционных проектов, реализация которых будет продолжена или начата в планируемом периоде, результаты реализации проекта (выпуск новой продукции, повышение качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, увеличение объемов производства, улучшение условий труда, снижение энерго- и материалоемкости продукции, замена активной части основных производственных фондов, внедрение новых и высоких технологий и иные результаты), описание основных средств, планируемых к приобретению.

Важным моментом в этом разделе является определение и обоснование источников финансирования всех намеченных инвестиционных мероприятий. При привлечении в качестве источников финансирования кредитов банков, мер государственной поддержки указываются имеющиеся кредитные соглашения, решения органов государственного управления, Правительства Республики Беларусь, Президента Республики Беларусь.

Целью раздела *"Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности"* является обоснование оптимального варианта организации производства, позволяющего получить наилучший финансовый результат. Назначение финансового планирования состоит в определении на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, сбалансирование, а также активное воздействие на выработку реальной стратегии бизнеса на основе глубокого анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на его развитие и сокращение длительности оборота капитала.

Финансовый план включает расчеты и обоснования: баланс доходов и расходов, расчет прибыли от реализации продукции, чистой прибыли и направлений ее использования, расчет потока денежных средств. В этом разделе также освещаются вопросы имущественной и организационно-правовой реструктуризации, если в планируемом периоде намечается изменение формы собственности либо доли собственников в совместном капитале коммерческой организации.

Состоит из следующих таблиц: «Расчет прибыли», «Расчет потока денежных средств по организации», «Проектно-балансовая ведомость по организации», «Инвестиции в основной капитал и источники финансирования», «Перечень инвестиционных проектов и источники их финансирования».

При подготовке раздела *"Показатели эффективности деятельности организации"* используют комплексную систему показателей, включающую

основные финансовые показатели работы коммерческой организации (объем производства продукции, выручка от реализации продукции, себестоимость реализованной продукции, прибыль от реализации продукции, чистая прибыль, сумма просроченной кредиторской и дебиторской задолженности на конец соответствующего планируемого периода, ее удельный вес в общей сумме соответственно кредиторской или дебиторской задолженности, запасы готовой продукции на конец планируемого периода к среднемесячному объему производства промышленной продукции, уровень рентабельности реализованной продукции, уровень рентабельности продаж), а также показатели, характеризующие финансовое состояние и платежеспособность коммерческой организации (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами).

В данном разделе устанавливаются целевые показатели, по которым определяется выполнение либо невыполнение бизнес-плана развития. К таким показателям относятся выручка от реализации продукции и уровень рентабельности реализованной продукции или уровень рентабельности продаж. Состоит из следующих таблиц: «Просроченная кредиторская задолженность, подлежащая реструктуризации в очередном году», Проектно-балансовая ведомость по организации и другие.

Оперативные составляются на периоды краткосрочного характера, длительность которых определяется производственной необходимостью.

Перспективные (долгосрочные) планы составляются на 3-5 лет, позволяют лучше предвидеть развитие предприятия в будущем.

Перспективное финансовое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование его финансовой деятельности. Финансовая стратегия – это особая область финансового планирования. Она является составной частью общей стратегии экономического развития и должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными в общей стратегии. Вместе с тем, финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия, поскольку изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем и общей стратегии развития предприятия.

Процесс формирования финансовой стратегии включает в себя следующие этапы:

- определение периода реализации стратегии;
- анализ факторов внешней финансовой стратегии предприятия;
- формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
- разработка финансовой политики предприятия по конкретным направлениям: налоговой, дивидендной, инвестиционной и т.д.;
- оценка разработанной финансовой стратегии.

Таким образом, финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения. Большое значение при формировании финансовой стратегии имеет учет факторов риска. Примером стратегического финансового плана может быть «Инвестиционный план»

Оперативное финансовое планирование дополняет текущее. Это связано с тем, что финансирование плановых мероприятий должно осуществляться за счет заработанных предприятием средств, что требует эффективного контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов.

Оперативное финансовое планирование включает составление платежного календаря, кассового плана, а также расчет потребности в краткосрочном кредите.

Платежный календарь – основной оперативный финансовый план, целью которого является управление денежными потоками предприятия. С помощью платежного календаря определяются конкретные сроки поступления денежных средств и платежей в краткосрочном периоде. Платежный календарь может составляться на месяц, декаду, неделю и даже один день в зависимости от специфики предприятия и экономической целесообразности.

Платежный календарь позволяет предприятию решить следующие задачи:

- обеспечение синхронности денежных поступлений и предстоящих расходов предприятия;
- формирование информационной базы о движении денежных потоков;
- ежедневный учет изменений в информационной базе;
- анализ неплатежей и организация мероприятий по их преодолению;
- расчет потребности в краткосрочном кредите в случаях превышения обязательств над поступлением денежных средств;
- определение (по суммам и срокам) временно свободных денежных средств с целью их выгодного вложения.

Притоки и оттоки денежных средств в платежном календаре должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток платежных средств, наметить соответствующие мероприятия и, таким образом, избежать финансовых затруднений.

Установленной формы платежного календаря нет. Наиболее развернутая его форма содержит: начальное сальдо; поступление денежных средств; расходование средств; сальдо за период; конечное сальдо; минимально допустимое сальдо (соответствует оплате реализации продукции в планируемом периоде); недостаток средств (-); излишек средств (+).

Если поступления средств вместе с переходящим остатком превышают расходы, то планируется излишек денежных средств. В следующем периоде это отразится в переходящем остатке денег, который по своему экономическому содержанию выступает в качестве денежных сбережений.

Этот остаток может стать источником роста доходов предприятия в виде процента по банковским депозитам или дохода по банковскому векселю.

Если расходы превышают поступления вместе с переходящим остатком, то в платежном календаре отражается их недостаток. В этом случае необходимо найти дополнительные источники средств или перенести часть не первоочередных платежей на следующий календарный период.

Предприятия могут составлять платежные календари и по видам деятельности: основной, инвестиционной, финансовой (для крупных предприятий, холдингов). Такая дифференциация повышает качество управления денежными потоками и более тесную связь платежного календаря и плана движения денежных средств.

Возможно также составление более узких платежных календарей. Так, по основной деятельности могут составляться: налоговый календарь; календарь выплаты заработной платы; календарь обслуживания банковских кредитов и др.

6.3 Этапы финансового прогнозирования

Исходной точкой перспективного финансового планирования является финансовое прогнозирование. Сущность финансового прогнозирования состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия и отдельных его показателей – прибыли, доходов от ценных бумаг и других на длительную перспективу. В отличие от планирования задачей прогнозирования не является реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвидение возможного состояния объекта в будущем. Прогнозирование базируется на разработке альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при сложившихся тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансовой ситуации.

На практике разрабатываются три основных финансовых прогноза:

- прогноз отчета о прибылях и убытках;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз бухгалтерского баланса.

В основе разработки этих прогнозов лежит определение объемов будущих продаж (выручки от реализации). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж позволяет получить представление о доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией.

Прогноз объема продаж целесообразно разрабатывать на три года: в первый год с разбивкой по месяцам, во второй – по кварталам; а в третий – в целом на год. Такой подход обусловлен тем, что в первый год известны

потребители продукции, расчеты на второй и третий годы носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы объемов продаж выражаются как в денежных, так и в натуральных единицах и дают возможность определить влияние цен, объемов производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия. Прогноз продаж по конкретному виду продукции содержит следующие показатели: объем продаж в натуральном выражении; цену единицы продукции; индекс цен; объем реализации в денежном выражении.

Прогноз объема реализации сложен тем, что требует достаточно точного определения объема продаж в натуральном выражении и цен. Для этого изучаются рынки сбыта, тенденции отраслевого развития, конкуренты, учитывается инфляция и ценообразующие факторы. От точности этого прогноза зависит вложение средств в производство, инвестиционные и другие расходы, так как выручка является основным источником поступления денежных средств.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках позволяет определить величину прибыли в предстоящем периоде. При проведении прогнозного анализа прибыли на практике широко используется метод «издержки – объем – прибыль» или анализ безубыточности. Этот метод позволяет определить объемы производства и реализации продукции с точки зрения их безубыточности, а также принимать решения о целевых размерах прибыли. Сущность метода заключается в определении такого объема продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. При этом издержки предприятия равны его доходам. Точка окупаемости затрат (точка безубыточности) определяется как в натуральных, так и в денежных единицах.

Этот метод позволяет повысить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения соотношения постоянных и переменных издержек.

Прогноз движения денежных средств – это финансовый документ, отражающий движение денежных потоков по видам деятельности: текущей, инвестиционной и финансовой. Разграничение направлений деятельности позволяет повысить результативность управления денежными потоками.

Прогноз движения денежных средств позволяет определить источники их поступления и направления использования. Прогнозные данные и отчетная информация дают возможность оценить будущие денежные потоки и, на этой основе, перспективы развития предприятия и его будущие финансовые потребности.

На основе прогноза движения денежных средств можно оценить синхронность их поступления и расходования с целью обеспечения платежеспособности предприятия.

Финансирование инвестиций включается в прогноз после их технико-экономического обоснования. Будущие денежные потоки при планировании долгосрочных инвестиций и источников их финансирования рассматриваются с позиции временной ценности денег на основе методов дисконтирования для получения соизмеримых результатов.

Прогноз движения денежных средств оформляется в виде баланса и состоит из двух разделов: приток денежных средств и отток денежных средств. Первый раздел включает: доходы от основной деятельности; банковские кредиты и займы; доходы от эмиссии ценных бумаг; прочие поступления; итого денежных поступлений.

Во втором разделе отражается направление денежных средств на оплату приобретаемых активов, работ, услуг; на погашение кредитов и займов, процентов по ним; на оплату труда; выплату дивидендов; на уплату налогов и т.д.

Прогнозный баланс активов и пассивов составляется, как правило, только для первого года реализации бизнес-плана. Он имеет форму бухгалтерского баланса, в котором на начало и конец периода отражаются прогнозные статьи долгосрочных и краткосрочных активов (актив баланса) и капитал и обязательства, долгосрочные и краткосрочные обязательства (пассив баланса).

Прогнозный баланс активов и пассивов разрабатывается с целью подтверждения ликвидности предприятия. Он может быть истребован банками, кредитующими инвестиционный проект или программу предприятия. Составляется прогнозный баланс, как правило, на крупных предприятиях, привлекающих большие объемы инвестиционных ресурсов. По сравнению с прогнозом отчета о прибылях и убытках, который показывает динамику финансовых операций предприятия, прогнозный баланс отражает фиксированную, статическую картину состояния активов и пассивов предприятия на определенную дату.

Проведя необходимые корректировки, рассчитывают, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет необходимая сумма дополнительного внешнего финансирования.

Данной методике соответствует следующая формула для расчета потребности в дополнительном финансировании (ДФ):

$$Дф = Аф \alpha - Пф \alpha - Рп Вф (1 + \alpha) (1 - \delta), \quad (6.1)$$

где $Аф$ — изменяемые активы отчетного баланса;

α — прогнозируемый темп роста объема продаж;

$Пф$ — изменяемые пассивы отчетного баланса;

$Рп$ — чистая рентабельность продаж;

$Вф$ — выручка отчетного периода;

δ — норма распределения чистой прибыли на дивиденды.

Из формулы видно, что потребность во внешнем финансировании тем больше, чем больше нынешние активы и темп роста выручки и норма распределения чистой прибыли на дивиденды, и тем меньше, чем больше нынешние пассивы и чистая рентабельность реализованной продукции.

Точные данные о необходимых объемах внешнего финансирования формула дает в случае, когда предприятие работает с полной загрузкой

мощностей и процент увеличения стоимости основных средств совпадает с процентом увеличения объемов производства и реализации продукции.

В данную формулу могут быть заложены и будущие планируемые значения рентабельности продаж и нормы распределения прибыли на дивиденды.

Цель экспресс-методов финансового прогнозирования — расчет объемов дополнительного финансирования (или величины средств, требующих размещения) при выполнении запланированного изменения объемов деятельности.

Просчитав все это, выясняют, сколько пассивов не хватает, чтобы покрыть необходимые активы. Это и будет потребность в дополнительном внешнем финансировании.

На основе составленных прогнозных документов определяют стратегию финансирования предприятия, которая включает: поиск источников долгосрочного финансирования; формирование структуры капитала; выбор способов наращивания долгосрочного капитала.

6.4 Методы расчета планируемых показателей

В процессе планирования используют непосредственные и посредственные методы (рисунок 6.1.).

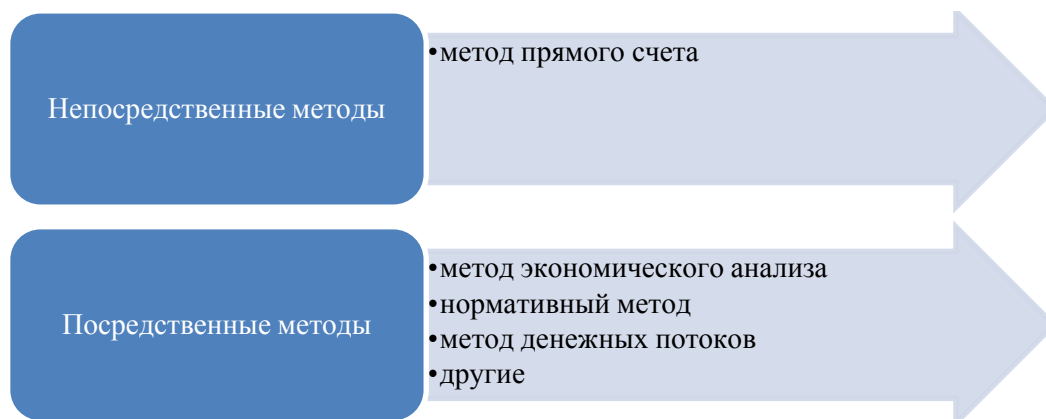


Рисунок 6.1.– Методы планирования

Метод прямого счета применяется, когда при расчете планируемых результативных показателей используются достаточно точные (ранее установленные значения с большим уровнем вероятности факторные показатели, например объем реализации сельскохозяйственной продукции, а также показатели, закрепленные нормативно-законодательными актами республиканского или местного значения, например, предельные

минимальные цены на сельскохозяйственную продукцию растениеводства, животноводства). Планирование проводится не только по хозяйствующему субъекту в целом, но и в разрезе каждого вида продукции.

Метод трудоемок, т.к. по каждому наименованию продукции осуществляется планирование, но достаточно точен в связи с применением заранее известного значения показателей.

Метод экономического анализа позволяет на базе ранее установленных тенденций развития установить те факторы, которые отрицательно повлияли, на планируемый показатель и в план заложить определенный рост отрицательно воздействующих факторов. Например, при анализе доходов от реализации было установлено, что в прошлом периоде отрицательное воздействия оказал объем реализации зерна, который был снижен из-за невыполнения плана объема производства. Следовательно, при планировании на перспективу закладывается увеличение объема производства и в связи с этим объема реализации, который принесет и больше денежных поступлений.

Суть *нормативного метода* состоит в том, что планирование проводят с использованием различных норм, нормативов.

Метод денежных потоков предполагает балансовую увязку поступлений средств с предстоящими платежами, что обеспечивает своевременность расчетов с бюджетом, поставщиками, подрядчиками и своими работниками.