

ТЕМА 9. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Вопросы лекции:

1. Сущность, задачи, принципы и методы финансового планирования
2. Содержание финансового планирования
3. Бизнес-планирование организаций

1. Сущность, задачи, принципы и методы финансового планирования

Финансовое планирование является одной из важнейших функций управления организацией. В целом, план – это перечень того, что должно быть сделано, в какой последовательности, за счет каких материальных, трудовых, временных ресурсов для достижения поставленных целей.

Финансовое планирование – это совокупность мероприятий по определению денежных доходов и накоплений, выявлению резервов, привлечению источников финансовых ресурсов и направлению их на покрытие запланированных расходов и затрат по различным сферам деятельности организации.

Назначение финансового планирования – определить потребности организации в финансовых ресурсах в размерах, обеспечивающих финансирование текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

Основные **задачи** финансового планирования:

- определение объема предполагаемых поступлений денежных ресурсов, исходя из намеченного объема производства, возможностей реализации с учетом заключаемых договоров и конъюнктуры рынка;

- обоснование предполагаемых расходов, начиная с расчета затрат производства, обязательных платежей и заканчивая определением направления и размеров расходов за счет прибыли;

- установление оптимальных пропорций в распределении финансовых ресурсов на текущую деятельность, вложения в долгосрочные активы и другие направления инвестиционной деятельности, материальное поощрение и социальные нужды работников;

- определение результативности каждой крупной хозяйственной и финансовой операции с точки зрения конечных финансовых результатов;

- обоснование равновесия в поступлении денежных средств и их расходовании для обеспечения устойчивого финансового положения организации.

Организация финансового планирования осуществляется в соответствии с определенными **принципами**:

1. *Принцип единства* предполагает, что планирование должно иметь системный характер, т.е. представлять собой совокупность взаимосвязанных элементов;

2. *Принцип координации* выражается в том, что нельзя планировать деятельность одного подразделения организации вне связи с другим;

3. *Принцип участия* означает, что каждый специалист организации участвует в планировании;

4. *Принцип непрерывности* заключается в том, что планирование должно осуществляться в рамках установленного цикла, которые непрерывно сменяют друг друга (план закупок – план производства – план маркетинга);

5. *Принцип гибкости* состоит в способности изменяться при возникновении непредвиденных обстоятельств;

6. *Принцип точности* предполагает, что планы должны быть конкретизированы.

Кроме общих принципов финансового планирования, существуют **специфические**, такие как:

- принцип соотношения сроков получения и использования средств (например, вложения в долгосрочные активы финансируются за счет долгосрочных источников);
- принцип платежеспособности;
- принцип рентабельности;
- принцип сбалансированности рисков;
- принцип приспособленности к потребностям рынка.

Методы финансового планирования представляют собой конкретные способы и приемы плановых расчетов. К **методам финансового планирования** относят:

1. расчетно-аналитический – финансовые показатели рассчитываются на основе анализа достигнутых величин с учетом перспектив развития;
2. нормативный – потребность в финансовых ресурсах и их источниках определяется на основе норм и нормативов;
3. балансовый – заключается в построении баланса средств и потребности в их использовании;
4. коэффициентов – использует при планировании темпы роста объемов продаж, уровней инфляции, индексы цен;
5. экономико-математического моделирования – основан на построении математических моделей, уравнений, неравенств, графиков.

2. Содержание финансового планирования

Процесс финансового планирования включает следующие *этапы*.

На первом этапе на основании бухгалтерской отчетности анализируются финансовые показатели за предыдущий период.

На втором этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам.

На третьем этапе происходит уточнение и конкретизация прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе осуществляется оперативное финансовое планирование.

На пятом этапе процесс финансового планирования завершается практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

Виды финансовых планов:

- перспективное;
- текущее;
- оперативное.

Перспективное финансовое планирование заключается в разработке финансовых планов на длительный период (3-5 и более лет), с учетом долгосрочной выгоды.

Информация для размышления. В условиях инфляции, разрыва устойчивых договорных связей между организациями, постоянного изменения законодательства значимость перспективных финансовых планов утрачена. По мере стабилизации экономики появится объективная необходимость разработки перспективных финансовых планов, так как эти планы по сравнению с текущими планами менее ограничены жесткими размерами ресурсов. В развитых странах финансовые планы составляются на срок не менее 3-х лет, ежегодно уточняя планируемые показатели.

В настоящее время основной формой управления финансовыми ресурсами организации республики являются текущие финансовые планы, которые представлены в бизнес-планах развития коммерческих организаций.

Оперативное финансовое планирование – процесс конкретизации финансовых заданий на короткие периоды (месяц, декаду, пять дней и каждый день), а также доведение их до исполнителей.

Основным видом оперативного финансового плана является **платежный календарь** – краткосрочный прогноз поступления и расходования денежных средств.

Наиболее распространенным является платежный календарь, составляемый на месяц с подекадной или 15-дневной разбивкой, отражающей основные расходы и поступления. Составление оперативного финансового плана начинается с определения его расходной части. К расходам относятся: заработная плата, налоги, неналоговые платежи, платежи поставщикам, суммы погашения банковских кредитов и уплата процентов за пользование ими, расходы на инвестиции, социальные нужды, и др. Затем планируются поступления денежных средств: выручка от реализации продукции (работ, услуг), доходы от операций по ценным бумагам, кредиты банков и другие.

Исходными данными для составления платежного календаря являются: задания по отгрузке продукции (объем, сроки, каналы реализации), графики выдачи заработной платы, календари уплаты налогов и других платежей и т.д. Целесообразно в оперативном финансовом плане указывать не только плановые суммы, но и фактические результаты исполнения.

2. Бизнес-планирование организации

Бизнес-план является документом внутрифирменного планирования, отражающим основные аспекты планирования текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации.

Виды бизнес-планов:

1. бизнес-планы развития коммерческих организаций;
2. бизнес-планы инвестиционных проектов коммерческих организаций.

В соответствии с Рекомендациями по разработке прогнозов развития коммерческих организаций на пять лет и Рекомендаций по разработке бизнес-планов развития коммерческих организаций на год: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 30.10.2006 г., № 186 (с дополнениями и изменениями) различают:

1. прогнозы развития коммерческих организаций на пять лет;
2. бизнес-планы развития коммерческих организаций на год.

Прогноз развития представляет собой систему научно обоснованных ориентиров, определение основных направлений и параметров развития коммерческой организации, трудовых, материальных и финансовых средств, необходимых для достижения поставленных целей, а также организационно-технических мер, обеспечивающих благоприятную среду ее функционирования.

Бизнес-план развития разрабатывается коммерческой организацией для обоснования возможности обеспечения сбалансированности основных экономических и финансовых показателей ее деятельности на очередной календарный год и служит конкретным планом по мобилизации всех видов ресурсов и реализации организационно-хозяйственных мероприятий, направленных на достижение целей и задач, установленных прогнозом развития коммерческой организации на пять лет.

Бизнес-план развития включает:

- оценку текущего состояния коммерческой организации с определением закономерностей и тенденций ее развития во взаимосвязи с тенденциями и приоритетами развития соответствующего вида экономической деятельности;
- обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития коммерческой организации на очередной год;
- определение внутренних и внешних факторов и условий эффективного развития коммерческой организации;
- установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития коммерческой организации на очередной год;
- определение и описание конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение параметров развития коммерческой организации.

Общие подходы к подготовке прогноза развития и бизнес-плана развития:

- 1) составляется с учетом специфики текущей (операционной), инвестиционной и финансовой деятельности коммерческой организации;
- 2) каждый раздел формируется на основании достоверных исходных данных, подтвержденных исследованиями и оформленных соответствующими документами;
- 3) отдельными приложениями оформляются документы, подтверждающие исходные и другие данные, используемые в прогнозе развития;
- 4) исходные и выходные данные должны быть идентичными на всех этапах его рассмотрения в органах управления;
- 5) шаг отображения информации в таблицах прогноза развития, содержащих финансово-экономические расчеты и показатели, принимается равным одному году;
- б) расчеты прогноза развития выполняются в белорусских рублях (в действующих ценах).

Основанием для разработки бизнес-плана развития является приказ руководителя коммерческой организации, которым определяются:

- ответственные за разработку бизнес-плана развития, достоверность используемых в расчетах данных, информирование органа управления о ходе разработки и выполнения бизнес-плана развития, своевременность внесения в него необходимых изменений и дополнений;

- механизм взаимодействия между структурными подразделениями коммерческой организации при разработке бизнес-плана развития, анализе хода его выполнения и внесении в него необходимых изменений и дополнений;

- необходимость привлечения к разработке бизнес-плана развития иных юридических лиц, индивидуальных предпринимателей с указанием основания их привлечения;

- сроки разработки.

Рекомендуется создание рабочей группы из числа руководителей, специалистов коммерческой организации с предоставлением определенных полномочий, способствующих подготовке взаимосвязанных исходных данных.

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, источники финансирования»;

«Энергосбережение»;

«Мероприятия по модернизации на очередной год»;

«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»;

«Показатели эффективности деятельности организации».

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.

С учетом особенностей вида экономической деятельности состав показателей бизнес-плана развития коммерческой организации может быть дополнен другими показателями по решению соответствующего органа управления.

Порядок разработки **бизнес-планов инвестиционных проектов** регламентирован Положением о порядке организации разработки, утверждения и рассмотрения бизнес-планов инвестиционных проектов, а также проведения экспертизы инвестиционных проектов: постановление Совета Министров Республики Беларусь, 26.05.2014 г., № 506 (с дополнениями и изменениями), а также Правилами по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Республики Беларусь, 31.08.2015 г., № 158 (с дополнениями и изменениями).

Бизнес-план инвестиционного проекта – документ, содержащий взаимоувязанные данные и сведения, подтвержденные соответствующими расчетами и документами об осуществлении в прогнозируемых условиях инвестиционного проекта на всех стадиях его жизненного цикла (предынвестиционной, инвестиционной и эксплуатационной, при необходимости ликвидационной), позволяющие произвести оценку эффективности и финансовой реализуемости проекта, вклада в экономику организации.