

## **Сущность, содержание и задачи финансового планирования в организации**

**Кузнецова В.А.**, магистрант Российского университета кооперации

**Аннотация:** Без планирования невозможно развитие фирмы, а, как известно, именно целенаправленное развитие является гарантией повышения конкурентоспособности и перспектив предприятия в будущем. Финансовое планирование оказывает огромное влияние на всю деятельность хозяйствующего субъекта путем отбора объектов финансирования, выбора направлений движения финансовых средств, что в конечном итоге позволяет рационально использовать трудовые, материальные и денежные ресурсы организации.

**Ключевые слова:** Финансовое планирование, бизнес-план, финансовый план, финансовая стратегия, хозяйствующий субъект

### **The nature, content and objectives of financial planning in an organization**

**Kuznetsova V.A.**, Department of the Russian University of cooperation

**Abstract:** Without planning is essential for development of the company, and, as you know, it is purposeful development is a guarantee of competitiveness and prospects of the company in the future. Financial planning has a huge impact on all the activities of the entity by selecting subjects of Finance, the choice of the direction of movement of financial assets, which ultimately allows the efficient use of labor, material, and monetary resources of the organization.

**Keywords:** Financial planning, business plan, financial plan, financial strategy, business entity

Финансовое планирование (англ. financialplanning) - вид управленческой деятельности, связанный с определением финансовых условий работы предприятия для эффективного выполнения им плановых заданий<sup>1</sup>.

В свою очередь различные авторы в своих учебных пособиях и научных статьях дают такие определения понятию финансовое планирование:

Лихачева О.Н. давала такое определение «Финансовое планирование - это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение предприятия; процесс

---

<sup>1</sup>Финансово-кредитный энциклопедический словарь. — М.: Финансы и статистика. Под общ. ред. А.Г. Грязновой. 2002.

принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов»<sup>2</sup>.

По мнению Добровольского А.Л. «Финансовое планирование – это искусство использования фондов для поддержания успешного хода дел и получения большего дохода»<sup>3</sup>.

Балабанов И.Т. представил финансовое планирование как «...процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработку финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением»<sup>4</sup>.

Л.Н. Павлова считает, что «Финансовое планирование - это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств»<sup>5</sup>.

«Финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде»<sup>6</sup> доказывает в своем учебном пособии Воеводин А.А.

«Финансовое планирование - умение предвидеть цели компании, результаты ее деятельности и ресурсы, необходимые для достижения определенных целей» такое определение финансовому планированию дала И.Г. Шубенкова в своей статье<sup>7</sup>.

Еще один из авторов писал, что «Финансовое планирование является важнейшим инструментом достижения целей развития бизнеса и представляет

---

<sup>2</sup> Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия - Лихачева О.Н. - Учебное пособие, 2007. – С. 6.

<sup>3</sup> Финансовое планирование как одна из составляющих тактического планирования / Добровольский А.Л. / Мир современной науки. 2013. № 5 (20). С. 28-30.

<sup>4</sup> Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. -2-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика. -2010. – С. 235

<sup>5</sup> Финансовый менеджмент. Павлова Л.Н. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2003. — С.125

<sup>6</sup> Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. — 2-е изд. / Под ред. А.А. Володина. — М.: ИИФРА-М. — 510 с. — (Высшее образование), 2011

<sup>7</sup> Финансовое планирование предпринимательской деятельности/ Шубенкова И.Г. /Вестник Академии. 2010. № 1. С. 77-78.

собой часть общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия»<sup>8</sup>.

Из сказанного выше можно сделать вывод о том, что финансовое планирование осуществляется с целью обеспечения финансовыми ресурсами производственных процессов с учетом плановых заданий и конъюнктуры рынка. Финансовое планирование в любой организации осуществляется на основе бизнес-плана и напрямую связано с планированием хозяйственной деятельности. Обобщенно финансовое планирование можно представить, как систему планов: долгосрочных, оперативных и текущих. Стоит отметить, что финансовое планирование не должно сводиться к банальному обсчету ряда показателей в денежном выражении и стремлению к улучшению этих показателей в будущем периоде, оно должно играть в организации активную и совсем не второстепенную роль.

Финансовое планирование включает в себя ряд обязательных условий, которые необходимы для успешной организации процесса и охватывают ряд взаимосвязанных этапов, наглядно они представлены на рисунке 1.

В нынешних условиях деятельности организаций, в рыночной экономике, сами организации заинтересованы в том, чтоб иметь реальное представление о своем финансовом положении на сегодняшний день и в перспективе. Это нужно для того, чтоб эффективно вести свою хозяйственную деятельность и чтоб своевременно и в полном объеме выполнять свои обязательства перед следующими стейкхолдерами компании: банки, бюджет и внебюджетные фонды, поставщики и иные кредиторы (таким образом организация защищает себя от финансовых санкций).

Финансовое планирование представляет собой важный элемент корпоративного процесса. Независимо от интересов менеджера, он должен иметь представление о механизме и смысле выполнения финансовых планов

---

<sup>8</sup> Механизм повышения эффективности функционирования предприятия на основе финансового планирования / Гончарук А.В., Качеянц М.Б./ Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2014. № 8. С. 154-157.

организации, а также способах контроля за выполнением их, как минимум настолько, насколько это касается его деятельности в организации.

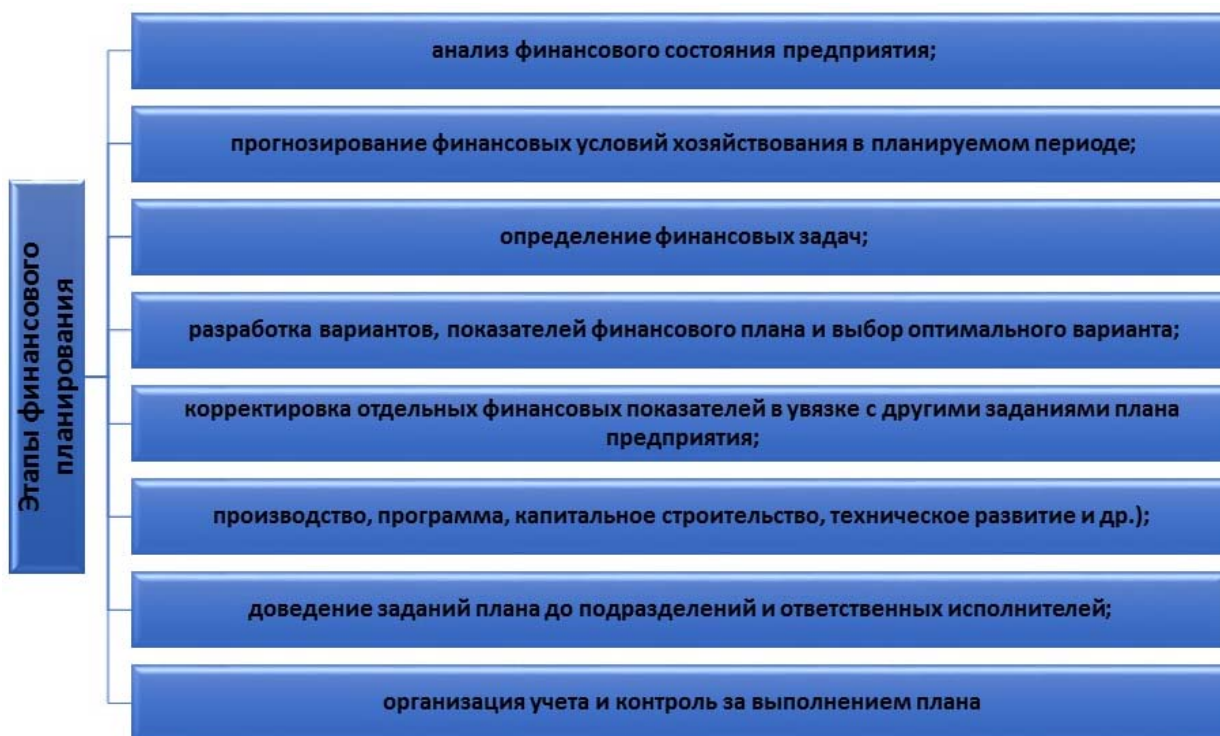


Рисунок 1 – Этапы финансового планирования в хозяйствующем субъекте

Финансовое планирование охватывает все основные стороны финансово - хозяйственной деятельности любой организации, благодаря ему обеспечивается необходимый контроль за образованием и использованием всех видов ресурсов (материальные, трудовые, денежные) и создаются условия для укрепления финансового положения организации. Основные объекты финансового планирования представлены на рисунке 2.

С учетом установленных норм и нормативов, а также опираясь на расчеты в процессе финансового планирования в организации определяется возможная величина собственных финансовых ресурсов в будущем (планируемом) периоде. Благодаря планированию в организации предотвращается большое количество ошибочных действий в области финансов и значительно сокращаются число неиспользованных возможностей. Финансовое планирование позволяет обеспечить финансовыми ресурсами

предпринимательский план хозяйствующего субъекта, что оказывает значительное влияние на саму организацию.

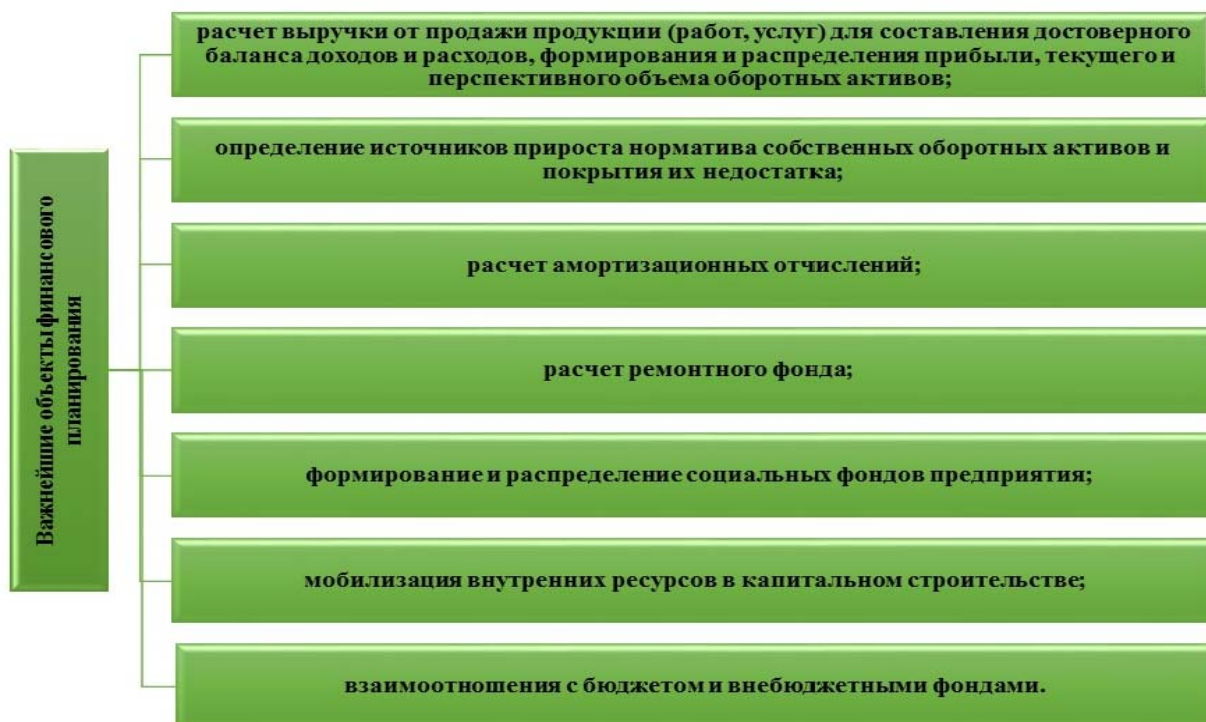


Рисунок 2 – Важнейшие объекты финансового планирования в хозяйствующем субъекте

Это происходит из-за целого ряда обстоятельств, а именно:

1. Финансово-материальная сбалансированность в организации, которая достигается путем корректировки финансовых планов в отчетном периоде, которые содержат соизмерение запланированных затрат, необходимых для осуществления деятельности организации с имеющимися у нее возможностями.
2. В статьях финансового плана происходит взаимоувязка всех экономических показателей работы организации с ключевыми разделами предпринимательского плана:
  - производство продукции (оказание услуг);
  - научно-техническое развитие организации;
  - совершенствование производства и управления;
  - повышение результативности производственного процесса;
  - капитальное строительство;

- материально-техническое обеспечение организации;
- кадры организации и условия труда;
- прибыль и рентабельность компании;
- экономическое стимулирование.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что финансовое планирование осуществляет влияние на всю деятельность хозяйствующего субъекта путем отбора объектов финансирования, выбора направлений движения финансовых средств, что в конечном итоге позволяет рационально использовать трудовые, материальные и денежные ресурсы организации.

Основные задачи финансового планирования в организации представлены на рисунке 3.

Руководитель любого хозяйствующего субъекта, вне зависимости от его величины, вида деятельности и организационно-правовой формы обязан знать какие задания в части экономической деятельности хозяйствующего субъекта можно запланировать на следующий период. Это связано с тем, что напрямую заинтересованные в деятельности и развитии хозяйствующего субъекта группы лиц предъявляют к руководителю и результатам его работы определенные требования, причем иногда достаточно высокие.

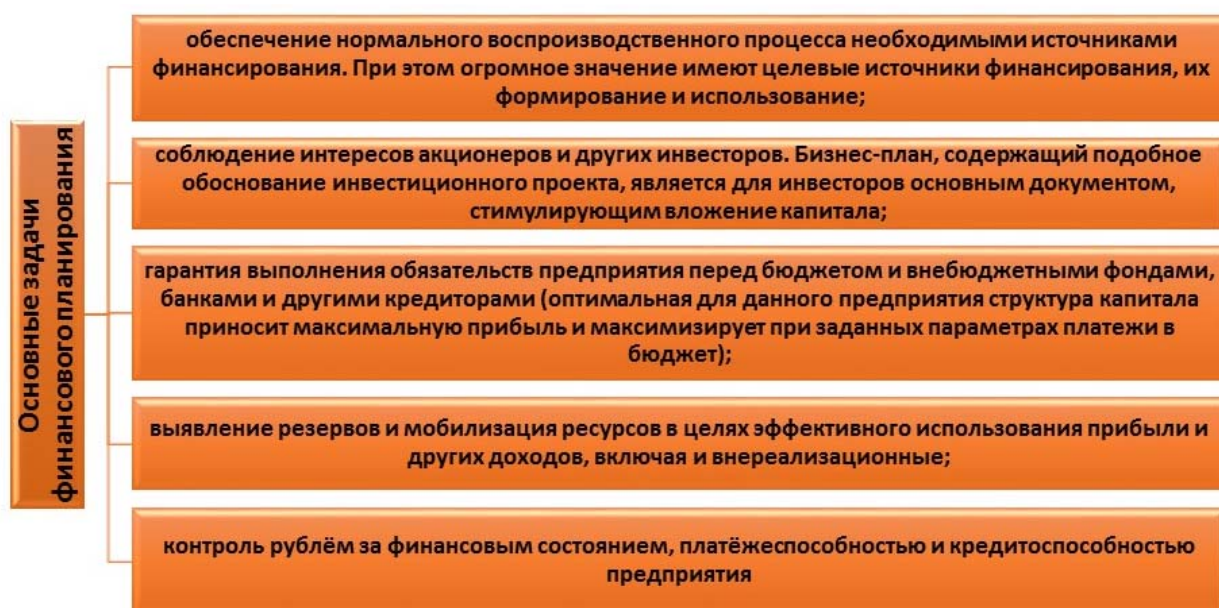


Рисунок 3 – Основные задачи финансового планирования в хозяйствующем субъекте

Кроме того, при осуществлении планирования определенных видов деятельности нужно понимать и знать какие экономические ресурсы и в каком количестве потребуются для решения поставленных задач. В частности, это относится к планированию привлеченного предприятием капитала и величины инвестиций предприятия. В процессе реализации заложенных в бюджете планов обязательно нужно осуществлять регистрацию и анализ фактически достигнутых результатов деятельности хозяйствующего субъекта. Путем сравнения фактически достигнутых показателей с плановыми осуществляется так называемый бюджетный контроль, при этом основное внимание уделяют показателям, которые значительно отличаются от запланированных с обязательным анализом причин отклонений. Благодаря бюджетному контролю у менеджера появляется возможность выявить те области деятельности хозяйствующего субъекта, где план выполняется не в полной мере, либо не выполняется вовсе. Так же может сложиться ситуация, что сам бюджет составлялся с применением недостоверных исходных данных, в этом случае информация так же будет важна. И в первом и во втором случае руководитель заинтересован в получении информации, с целью ее дальнейшего анализа и принятия необходимых управленческих решений или действий.

При разработке финансового плана на следующий период крайне важно принимать все решения заранее, то есть еще до начала деятельности в этом периоде, в этой ситуации вероятность, что разработчики плана успеют выдвинуть и проанализировать альтернативные предложения гораздо выше, чем в том случае, когда принятие решения откладывается до последнего. Финансовое планирование в организации осуществляется путем составления финансовых планов, имеющих разное содержание и назначение, что напрямую зависит от объектов планирования и его задач. При решении проблем финансового обеспечения только созданного хозяйствующего субъекта большое значение имеет юридический план, который определяет вид хозяйствующего субъекта и его организационно-правовую форму, туда же обычно включают раздел, связанный с оценкой рисков и страхованием.

Финансовый план обобщает все разделы бизнес-плана в стоимостном выражении, в нем отражают следующие данные:

- объем продаж и общей прибыли;
- объем инвестиций;
- использование собственных и заемных средств;
- срок, в который произойдет полная окупаемость вложений;
- соотношение доходов и расходов предприятия в процентном соотношении;
- срок выплаты дивидендов.

В состав финансового плана включаются планы доходов и расходов; баланс активов и пассивов.

Исходя из вышесказанного можно выделить основные цели финансового планирования, которые представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные цели финансового планирования в хозяйствующем субъекте

В соответствии с целями финансового планирования выделяют задачи финансового планирования, которые схематично представлены на рисунке 5.





Рисунок 5 – Задачи финансового планирования в хозяйствующем субъекте

Вся система финансового планирования в организации делится на три части, а именно:

- 1) разработка финансовой стратегии;
- 2) текущее финансовое планирование;
- 3) оперативное финансовое планирование.

*Финансовая стратегия* предприятия – это система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия. Процесс разработки финансовой стратегии требует основательного подхода, большого количества времени и достаточно серьезной квалификации сотрудников предприятия, занимающихся ее разработкой. Основная задача финансовой стратегии – формулировка основной цели хозяйствующего субъекта и путей ее достижения таким образом, что была обеспечена единая направленность всех действий.

При формировании финансовой стратегии процесс должен проходить в 4 этапа, обозначенных схематично на рисунке 6.

На определение общего периода формирования финансовой стратегии напрямую влияет конъюнктура рынка и предсказуемость развития экономики страны в целом, на сегодняшний день в нынешних реалиях осуществления деятельности финансовая стратегия хозяйствующего субъекта охватывает от 3-

х до 5-ти лет.

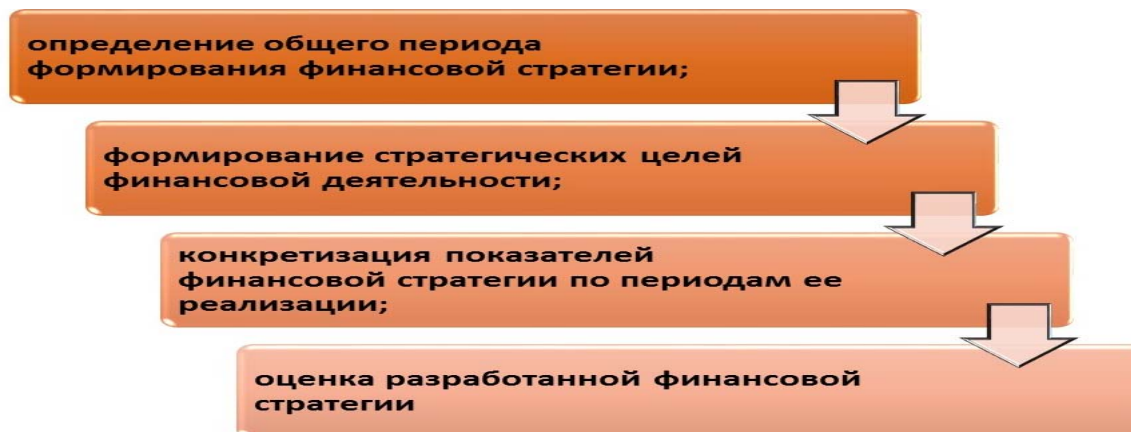


Рисунок 6 – Этапы процесса формирования финансовой стратегии

Стратегическими целями финансовой деятельности хозяйствующего субъекта является максимизация прибыли, оптимизация структуры его капитала, обеспечение финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности, увеличение рыночной стоимости.

Крайне важно, чтоб стратегические цели предприятия были сформулированы четко и кратко, и чтоб каждая цель нашла отражение в конкретных финансовых показателях.

Эффективность финансовой стратегии оценивают по таким параметрам:

- внутренняя сбалансированность финансовой стратегии;
- согласованность финансовой стратегии с внешней средой (экономика страны, конъюнктура рынка и др.);
- приемлемость уровня финансовых рисков;
- результативность финансовой стратегии (выражается в виде конкретных рассчитанных финансовых коэффициентах).

Так как финансовая стратегия является одной из составных частей общей стратегии организации, то важно, чтоб она была согласована с направлениями и целями, обозначенными в общей стратегии.

*Текущее финансовое планирование* осуществляется на основе разработанной финансовой стратегии предприятия, основной документ текущего финансового планирования – баланс доходов и расходов. В процессе

разработки текущего финансового плана предприятия важна ориентация на цели финансового планирования в предстоящем году и поставленные задачи. Баланса доходов и расходов финансового плана можно достичь как путем регулирования расходов, в основном это регулирование отчислений в фонды потребления и накопления и дивидендные выплаты, так и путем оптимизации количества и состава заемных средств. Основным ориентиром при разработке текущего финансового плана предприятия является обеспечение его финансовой устойчивости. Кроме того, обычно в дополнение к балансу доходов и расходов составляется шахматная таблица, в которой по каждой из статей планируемых расходов определяется источник финансирования, такую таблицу еще называют матричным балансом.

*Оперативное финансовое планирование* сводится к разработке платежного календаря, который детализирует текущий финансовый план на месяц или квартал. При помощи платежного календаря проводят раннюю диагностику финансового состояния хозяйствующего субъекта, он помогает поддерживать платежеспособность предприятия путем своевременного привлечения краткосрочных займов с целью покрытия временного разрыва между поступлением и перечислением денежных средств. Именно в процессе составления платежного календаря предприятия аккумулируется информационная база о движении денежных средств в организации, на основе платежного календаря анализируются неплатежи и осуществляется расчет величины свободных денежных средств или потребности в заемных средствах.

В большинстве случаев платежный календарь организации составляют на месяц с разбивкой на декады, однако встречаются случаи, когда платежный календарь разбивают на части по 5 или 15 дней. Финансовое планирование на такой короткий промежуток времени – это процесс непрерывный, при котором необходим постоянный контроль за производством, реализацией, величиной дебиторской задолженности и запасов. Кроме платежного календаря при оперативном финансовом планировании в организации так же составляется

кассовых план.

В кассовом плане отражаются поступления и выплаты наличных денежных средств (по фонду заработной платы, фонду потребления и проч.), которые проходят через кассу организации. В финансовой деятельности организации достаточно весомым фактором является обеспеченность наличными денежными средствами. Обычно кассовый план разрабатывают на 3 месяца, то есть на квартал.

Крайне важно, чтоб финансовое планирование удовлетворяло ряду требований к нему требования. А именно, финансовое планирование — это должен быть целевой, оперативный, реальный, управленческий, коллективный, регламентированный, сплошной, комплексный, непрерывный, сбалансированный, прозрачный для руководства процесс. Так же важным моментом является то, что затраты, связанные с осуществлением финансового планирования в организации должны быть ниже, чем полученный от него эффект, иначе это превращается в бессмысленное занятие, которое не окупает себя.

Финансовое планирование является важным и ответственным процессом, поэтому формальный подход к нему не допустим, в ходе планирования необходимо анализировать как положительный опыт, так и причины провалов в работе, и это все обязательно учитывается при составлении финансовых планов на будущий период.

Финансовое планирование должно быть комплексным, это необходимо для обеспечения финансовыми ресурсами различных направлений деятельности предприятия (Рисунок 7).

Информационной базой при составлении финансовых планов выступают следующие источники:

- бухгалтерская и финансовая отчетность;
- данные о выполнении финансовых планов за предыдущие периоды;
- договоры, заключенные с поставщиками и заказчиками

(потребителями);

- прогнозы объема продаж (план сбыта продукции), которые составляются на основе прогноза спроса, уровня продажных цен, имеющихся заказов и иных характеристик;

- экономические нормативы и законодательные акты (норма амортизации, тарифы отчислений в социальные фонды, ставки налогов, МРОТ, банковские ставки и прочее).



Рисунок 7 – Деятельность, обеспечиваемая ресурсами при финансовом планировании

В меру возможностей крайне желательно в процессе финансового планирования проводить анализ и учитывать все имеющиеся факторы, к ним относятся:

1. экономические факторы:

- ставка рефинансирования Центробанка и курс валюты;
- ставки по кредитам в банках;
- имеющиеся у предприятия свободные денежные средства;
- сроки погашения кредиторской задолженности и другое

2. неэкономические факторы:

- политическая и экономическая обстановка в стране;

- мнение экспертов (аналитиков) по профилю деятельности предприятия и аналитические материалы;

- общая тенденция рынка, конъюнктура и уровень конкуренции;

- изменения в законодательстве и другое.

Прежде чем будет принято окончательное решение необходимо оценить все имеющиеся альтернативные варианты, учесть возможные форс-мажорные ситуации, принять во внимание и оценить не строгое значение показателей, а диапазон значений. Прежде чем принять решение, важно оценить все имеющиеся альтернативы.

### **Список использованной литературы:**

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие. -2-е изд., доп. и перераб. - М.: Финансы и статистика. -2010.

2. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия - Лихачева О.Н. - Учебное пособие, 2007.

3. Механизм повышения эффективности функционирования предприятия на основе финансового планирования / Гончарук А.В., Качеянц М.Б./ Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2014. № 8. С. 154-157.

4. Методические особенности разработки инвестиционной политики хозяйствующего субъекта / Абрамова К.В. / РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2012. № 2-1. С. 103-109.

5. Об опыте, проблемах и путях совершенствования государственного стратегического планирования/ Якутин Ю.В./ Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 2. С. 4-27.

6. Особенности оценки финансовой устойчивости строительной организации / Мельцас Е./ РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2013. № 3. С. 307-312.

7. Понятие, принципы и сущность венчурного финансирования/ Чижова Л.П., Пенчукова Т.А./ Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. 2014. № 3. С. 95-100.
8. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник. — 2-е изд. / Под ред. А.А. Володина. — М.: ИИФРА-М. — 510 с. — (Высшее образование), 2011
9. Формирование финансовой стратегии в интегрированных предпринимательских структурах / Козенкова Т.А./ Финансы. 2008. № 8. С. 66-71.
10. Финансово-кредитный энциклопедический словарь. — М.: Финансы и статистика. Под общ. ред. А.Г. Грязновой. 2002.
11. Финансовое планирование как одна из составляющих тактического планирования / Добровольский А.Л. / Мир современной науки. 2013. № 5 (20). С. 28-30.
12. Финансовый менеджмент. Павлова Л.Н. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2003.
13. Финансовое планирование предпринимательской деятельности/ Шубенкова И.Г. /Вестник Академии. 2010. № 1. С. 77-78.
14. Финансовый менеджмент: Учебное пособие для студентов вузов. 3-е издание – М.: ИД «Экономическая газета», 2012. (Под общей редакцией Адамова Н.А.).
15. Adamov Nasrulla, Tamara Penchukova. Analysis of the Current Status of the Leasing Market in Russia, Beijing Financial Review (Beijing Jinrong Pinglun), 2014. vol. 2, p. 175-179.