

Тема 1 ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Сущность финансового планирования и его место в финансовом менеджменте организации.
2. Основные принципы и задачи финансового планирования.
3. Методы финансового планирования.
4. Этапы финансового планирования.
5. Особенности перспективного финансового планирования.
6. Этапы построения системы текущего финансового планирования.
7. Оперативное финансовое планирование.

1. Сущность финансового планирования и его место в финансовом менеджменте организации.

Устойчивая работа предприятий (корпораций) в рыночных условиях невозможна без использования современных методов управления финансами. Одним из ключевых направлений повышения эффективности финансового менеджмента является совершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля.

Как показывает практика, использование планирования создает для организации следующие преимущества:

- 1) дает возможность подготовиться к использованию будущих благоприятных условий в изменяющейся рыночной конъюнктуре;
- 2) проясняет многие возникающие проблемы;
- 3) стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- 4) улучшает координацию действий между структурными подразделениями организации;
- 5) увеличивает возможности обеспечения руководства полезной для него информацией;
- 6) способствует более эффективному распределению ресурсов и усилению контроля в организации.

Разработка предприятиями финансовых планов (бюджетов) занимает важное место в системе мер по стабилизации их денежного хозяйства.

Финансовый план – обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий (до одного года) и долгосрочный (свыше одного года) период. Он предполагает составление текущих и капитальных бюджетов, а также прогнозов финансовых ресурсов на два-три года. В России до недавнего времени такой план составлялся в форме баланса доходов и расходов (на год с поквартальной разбивкой).

Финансовое планирование – это процесс, состоящий:

- 1) из анализа инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которыми располагает корпорация;

2) из прогнозирования последствий текущих решений, чтобы избежать неожиданностей в будущем;

3) из обоснования выбранного варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план;

4) из оценки результатов, достигнутых корпорацией, в соответствии с параметрами, установленными в финансовом плане.

Значение финансового планирования заключается в следующем:

1) намеченные стратегические цели организации преломляются в форме финансово-экономических показателей: объем продаж, себестоимость проданных товаров, прибыль, инвестиции, денежные потоки и др.;

2) устанавливаются стандарты для поступления финансовой информации в форме финансовых планов и отчетов об их исполнении;

3) определяются приемлемые границы финансовых ресурсов, необходимых для реализации долгосрочных и оперативных планов корпорации;

4) оперативные финансовые планы (на месяц, квартал) предоставляют полезную информацию для разработки и корректировки корпоративной финансовой стратегии на рынке товаров, денег и капитала.

В современных условиях роль финансового планирования принципиально изменилась. В отличие от положения, существовавшего в период централизованно управляемой экономики, предприятия теперь сами заинтересованы в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение как сегодня, так и в ближайшем будущем. Во-первых, для того, чтобы преуспеть в своей хозяйственной деятельности. Во-вторых, чтобы своевременно выполнять обязательства перед бюджетом, внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами и тем самым защитить себя от штрафных санкций. В-третьих, чтобы координировать и контролировать деятельность структурных подразделений (филиалов), дочерних зависимых обществ.

Для этого целесообразно заранее рассчитывать доходы и расходы, прибыль, учитывать последствия инфляции, изменения рыночной конъюнктуры, возможные нарушения договорных обязательств партнерами.

Ключевой целью финансового планирования является определение возможных объемов финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе прогнозирования величины денежных потоков за счет собственных, заемных и привлеченных с фондового рынка источников.

Важнейшие объекты финансового планирования:

1) выручка от продажи товаров (продукции, работ и услуг);

2) прибыль и ее распределение;

3) фонды специального назначения и их использование (если они формируются в организации);

4) объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов;

5) взносы во внебюджетные фонды в форме единого социального налога;

6) объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;

7) плановая потребность в оборотных средствах;

8) объем капитальных вложений и источники их финансирования и др.

Для составления финансовых планов используются следующие информационные источники:

1) договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов;

2) результаты анализа бухгалтерской отчетности (форм № 1-5) и выполнения финансовых планов за предшествующий период (месяц, квартал, год);

3) прогнозные расчеты по реализации продукции потребителям или планы сбыта ее, исходя из заказов, прогнозов спроса, уровня продажных цен и других условий рыночной конъюнктуры, включая поставку продукции за наличные деньги, и в порядке бартерного обмена. На основе показателей сбыта рассчитываются объем производства, затраты на выпуск продукции, прибыль, рентабельность и другие параметры.

4) экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, тарифы взносов в государственные внебюджетные фонды, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка банковского процента, минимальная месячная оплата труда и др.);

5) принятая руководством компании учетная политика.

Разработанные на основе этих данных финансовые планы служат руководством (ориентиром) для финансирования текущих финансово-эксплуатационных потребностей, инвестиционных программ и проектов.

2. Принципы финансового планирования.

1. Принцип финансового соотношения сроков («золотое банковское правило») – получение и использование средств должны происходить в установленные сроки, т. е. капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств (долгосрочных банковских кредитов и облигационных займов).

2. Принцип платежеспособности – планирование денежных средств должно обеспечить платежеспособность организации в любое время года. В данном случае у нее должно быть достаточно ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств. В данном случае оборотные активы должны превышать краткосрочные обязательства, а собственные оборотные средства должны быть выше наиболее срочных обязательств перед поставщиками материальных ценностей.

3. Принцип рентабельности капиталовложений – для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный селенг и др.). Заемные средства выгодно привлекать лишь в том случае, если они повышают рентабельность собственного капитала. В данном случае обеспечивается действие эффекта финансового рычага (левериджа). Иными словами, финансовый леверидж представляет собой объективный фактор, возникающий с появлением заемных средств в объеме привлекаемого капитала, позволяющий получить дополнительную прибыль на собственный

капитал.

4. Принцип сбалансированности рисков – особенно рисковые долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (чистой прибыли и амортизационных отчислений),

5. Принцип приспособления к потребностям рынка – для организации важно учитывать конъюнктуру рынка и свою зависимость от получения кредитов и займов.

6. Принцип предельной рентабельности – целесообразно выбирать такие капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.

Основными задачами финансового планирования на предприятии являются:

- 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 финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

3. Методы финансового планирования.

Ключевой аспект финансового планирования – его стратегия. Стратегия финансового планирования организации – определение ее центров доходов (прибыли) и центров затрат. Под центром дохода понимается подразделение, которое приносит предприятию максимальную прибыль. Под центром расходов – подразделение, которое несет максимум затрат или имеющее убыток, но играющее важную роль в производственно-коммерческом процессе.

Планирование финансовых показателей осуществляется с помощью нескольких методов. Методы планирования – это конкретные способы и приемы плановых расчетов.

К ним относятся:

- 1) расчетно-аналитический;
- 2) нормативный;
- 3) балансовый;
- 4) оптимизации плановых решений;
- 5) экономико-математическое моделирование.

Содержание расчетно-аналитического метода планирования заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансовых показателей прогнозируется их величина на будущий период. Этот метод применяется и тех случаях, когда отсутствуют финансово-экономические

нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена не прямым способом, а косвенно на основе изучения их динамики за ряд периодов (месяцев, лет). Путем использования такого метода может быть установлена плановая потребность в оборотных активах, величина амортизационных отчислений и прибыли. При использовании расчетно-аналитического метода часто прибегают к экспертным оценкам.

Нормативный метод планирования финансовых показателей заключается в том, что на основе заранее установленных норм и нормативов определяется потребность корпорации в финансовых ресурсах и источниках их образования.

Нормативный метод планирования является самым простым и доступным. Зная норматив и объемный показатель, можно легко вычислить планируемый финансовый показатель. Поэтому актуальной проблемой управления финансами организаций является разработка экономически обоснованных норм и нормативов для формирования и использования денежных ресурсов и организации контроля за их соблюдением каждым структурным подразделением организации.

Содержание балансового метода планирования финансовых показателей состоит в том, что благодаря балансу достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них.

Балансовый метод применяется при прогнозировании поступлений и выплат из денежных фондов (накопления и потребления), квартального плана доходов и расходов, месячного платежного календаря (баланса) и др.

Содержание метода оптимизации плановых решений сводится к составлению нескольких вариантов плановых расчетов, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться различные критерии выбора:

- 1) минимум приведенных затрат;
- 2) минимум текущих затрат;
- 3) минимум вложений капитала при наибольшей эффективности его использования,
- 4) минимум времени на оборот капитала, т. е. ускорение оборачиваемости авансированных средств;
- 5) максимум приведенной прибыли;
- 6) максимум дохода на рубль вложенного капитала;
- 7) максимум доходности капитала (суммы прибыли на рубль вложенного капитала);
- 8) максимум сохранности финансовых ресурсов, т. е. минимум денежных потерь (финансового, кредитного, процентного, валютного и иных рисков).

Метод экономико-математического моделирования в финансовом планировании позволяет определить количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, влияющими на их величину. Данная взаимосвязь выражается через экономико-математическую модель, которая представляет собой точное описание экономических процессов с

помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, графиков, таблиц и др.). В модель включаются только основные (определяющие) факторы. Она может базироваться на функциональной или корреляционной связи.

4. Этапы финансового планирования.

Финансовое планирование в организации – сложный процесс, включающий в себя несколько этапов, таких, как:

- анализ финансовой ситуации;
- разработка общей финансовой стратегии фирмы;
- составление текущих финансовых планов;
- корректировка, увязка и конкретизация финансового плана;
- осуществление оперативного финансового планирования;
- выполнение финансового плана;
- анализ и контроль выполнения плана.

Первым этапом разработки финансового плана (оперативного или годового) является осуществление анализа финансовых показателей, взятых из отчетов предприятия (корпорации) за период, предшествующий планируемому (квартал, полугодие, год). К таким показателям относятся: выручка от продажи товаров (продукции, работ, услуг), себестоимость проданных товаров, прибыль, объем капиталовложений, рентабельность активов и собственного капитала, показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и ликвидности баланса.

Можно составлять динамические ряды указанных показателей за ряд периодов (месяцев, кварталов, лет) для использования их в финансовом планировании.

Второй этап – это разработка финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности организации. На этом этапе составляются основные прогнозные документы, которые относятся к перспективным финансовым планам и включаются в структуру бизнес-плана в том случае, если он разрабатывается на предприятии.

В процессе осуществления третьего этапа уточняются и конкретизируются основные показатели прогнозных финансовых документов путем составления текущих финансовых планов.

На четвертом этапе происходит состыковка показателей финансовых планов с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами, разрабатываемыми предприятием.

Пятый этап – это осуществление оперативного финансового планирования путем разработки оперативных финансовых планов организации.

Шестой этап предусматривает осуществление текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности организации, определяющей конечные финансовые результаты деятельности в целом.

Завершается процесс финансового планирования в организации анализом и контролем за выполнением финансовых планов. Данный этап заключается в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности организации, сопоставлении с запланированными показателями, выявлении причин и следствий отклонений от плановых показателей, в разработке мер по устранению негативных явлений.

5. Особенности перспективного финансового планирования.

Финансовое планирование (в зависимости от содержания, назначения и задач) можно классифицировать на перспективное, текущее (годовое) и оперативное.

Перспективное финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей предприятия.

Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трех лет. Однако такой временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития, она должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией.

Финансовая стратегия предполагает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения.

Важным моментом при разработке финансовой стратегии является определение периода ее реализации. Он зависит от ряда факторов, к основным из них следует отнести:

- динамику макроэкономических процессов;
- тенденции развития отечественного финансового рынка (с учетом зависимости от мировых финансовых рынков);
- отраслевую принадлежность предприятия и специфику производственной деятельности.

На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т. д.

Основу перспективного планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии компании на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу. Прогнозирование предполагает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при наметившихся (но заранее спрогнозированных)

тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансового положения предприятия.

Основой прогнозирования являются обобщение и анализ имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

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

Основной целью построения этих документов является оценка финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

Для составления прогнозных финансовых документов важно правильно определить объем будущих продаж (объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж дает представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией. Как правило, прогнозы объемов продаж составляются на три года. Годовые прогнозы объемов продаж разбиты по кварталам и месяцам. Чем короче прогнозы продаж, тем точнее и конкретнее должна быть содержащаяся в них информация.

С помощью прогнозного отчета о прибылях и убытках определяется величина получаемой прибыли в предстоящем периоде.

При проведении прогнозного анализа прибыли на практике широко используется метод «издержки – объем – прибыль» (CVP-анализ). Он предоставляет следующие возможности:

- *определить объемы производства и продаж продукции в целях обеспечения их безубыточности;*
- *установить размер желаемой прибыли;*
- *увеличить гибкость финансовых планов путем учета различных вариантов изменения ситуации (ценовых факторов, динамики объемов продаж).*

Метод «издержки – объем – прибыль» называют анализом безубыточности. Сущность метода заключается в нахождении точки, в которой прибыль равна нулю, или точки безубыточности. На практике для предприятия, функционирующего на рынке, необходимо знать не только, что оно получит прибыль, но и когда оно ее получит.

Для этого проводится специальный анализ соотношений между объемом производства, затратами и доходом.

Прогноз баланса входит в состав основных документов перспективного финансового планирования. Баланс активов и пассивов необходим для того, чтобы оценить, в какие виды активов направляются денежные средства, за счет каких видов пассивов предполагается финансировать создание этих активов.

В отличие от прогноза отчета о прибылях и убытках, который

показывает динамику финансовых операций предприятия, прогноз баланса отражает фиксированную, статическую картину финансового равновесия предприятия.

Прогноз движения денежных средств является финансовым документом, получающим в российской практике в последние годы все большее распространение. Он отражает движение денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Разграничение направлений деятельности при разработке прогноза позволяет повысить результативность управления денежными потоками.

Прогноз движения денежных средств помогает финансовому менеджеру в оценке использования предприятием денежных средств и в определении их источников. В дополнение к изучению отчетной информации прогнозные данные позволяют оценить будущие потоки, а следовательно, перспективы роста предприятия и его будущие финансовые потребности.

С помощью прогноза движения денежных средств можно оценить, сколько денежных средств необходимо вложить в хозяйственную деятельность предприятия, синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

После составления этого прогноза определяют стратегию финансирования предприятия, суть которой заключается в следующем:

- определение источников долгосрочного финансирования;*
- формирование структуры и затрат капитала;*
- выборе способов наращивания долгосрочного капитала.*

6. Этапы построения системы текущего финансового планирования.

Текущее финансовое планирование является планированием осуществления; оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.

Документы текущего финансового плана составляются на период, равный одному году. Это объясняется тем, что за год в основном выравниваются сезонные колебания конъюнктуры рынка. К тому же такой период времени соответствует законодательным требованиям к отчетному периоду. Для точности результата осуществляют дробление планового периода на более мелкие единицы измерения: полугодие или квартал.

План прибылей и убытков. Разработка плана прибылей и убытков происходит в несколько этапов.

На первом этапе рассчитывается плановая сумма амортизационных отчислений, так как она является частью себестоимости и предшествует плановым расчетам прибыли.

На втором этапе определяется сумма затрат, которая может быть рассчитана двумя способами:

- традиционным;
- планированием затрат по центрам ответственности.

При первом способе (традиционном) на основе нормативов составляется система затрат, которая включает основные расходы на сырье и материалы (в

соответствии с техническими требованиями), прямые издержки на оплату рабочей силы (научно обоснованные основные ставки заработной платы) и накладные расходы. Стандартные нормы затрат разрабатываются на основе определенной методики. Уровень принятых стандартов позволяет выявить те участки предприятия, которые мешают его эффективному функционированию и препятствуют выпуску конкурентоспособной продукции.

В современных условиях все большее распространение получает процесс планирования затрат по центрам ответственности.

Центром ответственности является каждое подразделение предприятия (завод, отдел), руководитель которого несет непосредственную ответственность за издержки данного подразделения.

На третьем этапе определяется выручка от реализации продукции. В качестве исходной точки берется прошлогодняя выручка от реализации. Эта величина изменяется в текущем планируемом году в результате изменения:

- себестоимости сравнимой продукции;
- цен на реализуемую продукцию предприятия;
- цен на покупные материалы и комплектующие;
- оценки основных средств и капитальных вложений предприятия;
- оплаты труда (в связи с возможной инфляцией).

План движения денежных средств. Следующим документом текущего финансового планирования является годовой план движения денежных средств. Он представляет собой собственно план финансирования, который составляется на год с разбивкой по кварталам. Годовой план движения денежных средств разбивают квартально или ежемесячно, поскольку в течение года потребность в денежных средствах может значительно меняться и в каком-либо квартале (месяце) может оказаться недостаток финансовых ресурсов. Кроме того, разбивка годового плана на короткие промежутки времени позволяет отслеживать синхронность притоков и оттоков денежных средств и ликвидировать кассовые разрывы.

Необходимость подготовки данного документа обусловлена тем, что понятия «доходы» и «расходы», используемые в плане по прибыли, не отражают напрямую действительного движения денежных средств: затраты на реализованную продукцию не всегда относятся к тому же временному периоду, в котором последняя была отгружена потребителю (метод начислений). Кроме того, в плане прибылей и убытков отсутствует информация о направлениях деятельности предприятия.

Плановый баланс. Заключительным документом финансового плана является плановый бухгалтерский баланс на конец планируемого года, который отражает все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий и показывает состояние имущества и финансов предприятий.

Обычно текущее планирование баланса начинается с планирования активов.

Данные об изменении материальных активов берутся из перспективного плана, финансовых активов – из долгосрочного плана финансирования. Из

программ производства, снабжения, продаж определяются размеры запасов. Другие статьи нормируемых оборотных средств планируются на основании прошлого опыта и в соответствии с финансовым планом. Основой для планирования стоимости основных средств являются инвестиционные проекты.

В пассиве баланса изменение собственного капитала рассчитывают исходя из возможности увеличения (уменьшения) капитала на момент составления плана и изменения резервного капитала, образуемого в соответствии с законодательством и учредительными документами. Объем необходимого заемного капитала получают как разницу между активом баланса и собственным капиталом.

Формирование баланса происходит на основании запланированных изменений статей планового баланса предыдущего года, а также плана прибылей и убытков. Необходимо произвести перегруппировку статей актива и пассива планового баланса на основании использования денежных средств и их происхождения.

Для организации системы анализа и планирования денежных потоков на предприятии рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения системы бюджетов предприятий. Система бюджетов включает следующие функциональные бюджеты: бюджет фонда оплаты труда, бюджет материальных затрат, бюджет потребления энергии, бюджет амортизации, бюджет прочих расходов, бюджет погашения кредитов, налоговый бюджет.

Эта система бюджетов полностью охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия и является основой построения документов: плана прибылей и убытков, плана движения денежных средств и планового баланса.

Одним из плановых документов, разрабатываемых предпринимательской фирмой, является бизнес-план, чаще всего он разрабатывается для обоснования получения денежных средств из внешнего источника. Определить бизнес-план можно как документ внутрифирменного планирования, излагающий основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности фирмы, анализирующий риски, с которыми она может столкнуться, а также определяющий способы решения финансово-хозяйственных задач.

В разработке бизнес-плана принимают участие все основные структурные подразделения предпринимательской фирмы, в том числе финансовый отдел или департамент. Разрабатывается он, как правило, на 3–5 лет, при этом показатели первого планируемого года рассчитываются с месячной или квартальной разбивкой. Бизнес-план отражает все стороны производственной, коммерческой и финансовой деятельности фирмы и, как правило, включает в себя следующие разделы: резюме (выводы); описание фирмы; описание продукции (работ, услуг); анализ рынков и конкурентов; маркетинговый план; план производства; организационный план; финансовый план; приложения.

Законодательство РФ не закрепляет обязательность разработки предпринимательскими организациями бизнес-плана, соответственно не существует общепринятой, регламентированной его формы и структуры, поэтому фирмы в зависимости от целей, для которых разрабатывается бизнес-план, могут изменять его структуру и содержание по своему усмотрению.

С одной стороны, бизнес-план – серьезный аналитический документ, а с другой – средство рекламы, поэтому он должен быть написан деловым языком, понятным финансистам, банкирам, партнерам по бизнесу. Информация, представляемая в нем, должна быть четкой, емкой, но одновременно и краткой.

Важнейшей частью бизнес-плана является финансовый план, обобщающий материалы предыдущих разделов и представляющий их в стоимостном выражении. Этот раздел необходим и важен как для предпринимательских фирм, так и для инвесторов и кредиторов, так как фирмы должны знать источники и размер финансовых ресурсов, необходимых для осуществления проекта; направления использования средств, конечные финансовые результаты деятельности. Инвесторы и кредиторы в свою очередь должны иметь представление о том, насколько экономически эффективно будут использованы их средства, каков срок окупаемости и возврата.

Финансовый раздел бизнес-плана включает ряд разрабатываемых документов, в числе которых: прогноз объемов реализации; прогноз доходов и расходов; прогноз денежных поступлений и выплат; сводный баланс активов и пассивов; план по источникам и использованию средств; расчет достижения точки безубыточности (самоокупаемости).

Прогноз объемов реализации разрабатывается с учетом показателей плана маркетинга (входящего в состав бизнес-плана) и основывается на информации о предполагаемых объемах реализации по каждому товару и ожидаемой цене единицы каждого товара.

Основная задача прогноза доходов и расходов: показать, как будет формироваться и изменяться прибыль; он разрабатывается, как правило, на первые три года, причем данные за первый год должны быть представлены в помесечной разбивке.

Подготовка данного документа позволяет предпринимательской фирме выявить такие важнейшие моменты в ее деятельности, как доходность выпуска продукции, ее рентабельность, уровень производственных и непроизводственных издержек, взаимоотношения фирмы с бюджетной системой, объем предполагаемой чистой прибыли и др.

Прогноз денежных поступлений и выплат оценивает потребности предпринимательской фирмы в денежных средствах для их нормального функционирования. Также данный прогноз разрабатывается для проверки синхронности денежных поступлений и выплат, ликвидности фирмы, т. е. наличия на ее счете денежных средств, необходимых для погашения финансовых обязательств.

После составления прогноза доходов и расходов и прогноза денежных поступлений и выплат на основе содержащихся в них показателей

разрабатывается сводный баланс активов и пассивов организации, на начало и конец первого года реализации проекта, так как данный раздел представляет большой интерес для самой фирмы и не столь важен для кредиторов и инвесторов.

Прогноз по источникам и использованию средств предназначен для отображения источников получения средств и их использования, а также изменения активов фирмы за определенный период. Он дает возможность определить взаимосвязь между возможными источниками средств и оборотным капиталом предпринимательской фирмы.

Составной частью бизнес-плана на действующем предприятии является график безубыточности. Он необходим также при создании новой фирмы, при разработке инвестиционного проекта и т. д. В процессе планирования объема реализации продукции (объема продаж) возникает необходимость определения минимальной величины этого показателя по предприятию в целом как первоначальной критической точки, ниже которой будет получен убыток. Обычно для этих целей рекомендуется строить график безубыточности (как самостоятельный финансовый расчет).

В заключительной части финансового раздела бизнес-плана излагается стратегия финансирования намеченного к осуществлению бизнес-плана. В этой части разработчикам плана необходимо осветить следующие вопросы: сколько всего необходимо средств для осуществления мероприятия; источники получения этих средств; когда можно ожидать полного возврата заемных средств и получения инвесторами дохода; каков будет доход.

7. Оперативное финансовое планирование.

В целях контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и расходованием наличных финансовых ресурсов предприятию необходимо оперативное планирование, которое дополняет текущее.

Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платежного календаря, кассового плана и кредитного плана.

Платежный календарь составляется на месяц, 15 дней, декаду, пятидневку.

В платежном календаре притоки и оттоки денежных средств (как в наличной, так и безналичной форме) должны быть сбалансированы. Правильно составленный платежный календарь позволяет выявить финансовые ошибки, недостаток средств, вскрыть причину такого положения, наметить соответствующие мероприятия и, таким образом, избежать финансовых затруднений.

Календарь платежей составляется на основе реальной информационной базы о денежных потоках предприятия. Информационной базой платежного календаря служат: планы, составленные на предприятии, например, план реализации продукции, смета затрат на производство, план капитальных вложений и т. п.; выписки по счетам предприятия и приложения к ним; нормативно установленные сроки платежей для финансовых обязательств; договора; счета-фактуры; график выплаты заработной платы; внутренние

приказы.

Процесс составления платежного календаря можно разделить на шесть этапов.

1. Выбор периода планирования.
2. Планирование объема реализации продукции (работ, услуг) осуществляется по специальной методике с учетом объема производства в рассматриваемом периоде и изменения остатков годовой продукции.
3. Расчет объема возможных денежных поступлений (доходов).
4. Оценка денежных расходов, ожидаемых в плановом периоде.
5. Определение денежного сальдо. Оно представляет собой разность между суммами поступлений и расходов за период планирования.
6. Подведение итогов показывает, будет ли у предприятия недостаток средств или излишек.

На многих предприятиях наряду с платежным календарем составляется налоговый календарь, в котором указывается, когда и какие налоги должно уплатить предприятие. Это позволяет избежать просрочек и пени.

Кроме платежного календаря на предприятии должен составляться кассовый план (бюджет) – план оборота наличных денежных средств, отражающий поступление и выплаты наличных денег через кассу. Своевременная обеспеченность наличными денежными средствами характеризует состояние финансовых отношений между предприятием и его работниками, т. е. одну из сторон платежеспособности предприятия. Кассовый план необходим предприятию для контроля за поступлением и расходованием наличных денег. Надлежащая постановка кассового планирования на каждом предприятии способствует стабилизации денежного обращения в стране. Оперативный контроль за исполнением кассового плана возложен на финансовую службу и бухгалтерию предприятия.

Кассовый план разрабатывается на квартал и в установленный срок представляется в коммерческий банк, с которым предприятие заключило договор о расчетно-кассовом обслуживании. Коммерческий банк анализирует достоверность показателей кассового плана и в необходимых случаях (с согласования предприятия) производит корректировку расчета.

Кредитный план – план получения и погашения ссуд банков (включая уплату процентов за кредит).

В кредитный план включаются следующие виды ссуд:

- 1) кредиты на производственные цели (на формирование основных и оборотных средств);
- 2) инвестиционные кредиты (на финансирование нового строительства или приобретение недвижимости);
- 3) кредиты на сезонные затраты производства;
- 4) сельскохозяйственный кредит (на закупку семян, удобрений, горюче-смазочных материалов сельхозтоваропроизводителями) и др.

Взаимоотношения между заемщиком и банком регулируются кредитным договором. Перед тем как выдать кредит, банк проверяет обеспеченность ссуды и платежеспособность заемщика. Заимодавец (банк)

берет на себя кредитный риск лишь в том случае, если он будет убежден в выполнении заемщиком (дебитором) платежных обязательств по возврату кредита, включая выплату процентов. После предоставления кредита банк следит за тем, чтобы:

- 1) кредит использовался в соответствии с договором;
- 2) своевременно выплачивались проценты за кредит и суммы взносов в погашение долга;
- 3) не изменялись условия предоставления кредита.

Если снизится ценность предоставленных гарантий, то банк вправе потребовать от клиента их усиления или частичного возврата кредита.

При значительном обороте денежных средств в иностранной валюте возможно составление отдельного расчета по их движению на счетах в банках с соответствующим отражением суммы продажи валюты за рубли и ее покупки.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной аналитической записки. В ней дается характеристика основных показателей годового финансового плана: величина и структура доходов, расходов, взаимоотношений с бюджетом, коммерческими банками, контрагентами. Особая роль отводится анализу источников финансирования инвестиций. Большое внимание должно быть уделено распределению прибыли.

Завершая аналитическую записку, даются выводы о плановой обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами и структуре источников их формирования.