
Д.Г. КОРОЛЕВ

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ПЕРЕХОДНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Финансовое планирование на предприятии базируется на использовании трех основных систем: 1) перспективное (долгосрочное) финансовое планирование; 2) текущее; 3) оперативное планирование финансовой деятельности. Все системы финансового планирования взаимосвязаны и реализуются в определенной последовательности. Первоначальным исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений и целевых параметров финансовой деятельности путем разработки общей финансовой стратегии предприятия, которая призвана определять задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь, текущее финансовое планирование создает основу для разработки и доведения до непосредственных исполнителей оперативных бюджетов по основным аспектам финансовой деятельности предприятия. Рассмотрим реализацию этих систем в практике работы отечественных предприятий промышленности.

1) *Перспективное финансовое* планирование осуществляется в русле бизнес-планирования. В условиях переходной экономики Республики Беларусь его реализация крайне затруднена вследствие непредсказуемости влияния факторов внешней среды. Поэтому, как правило, предельный срок, на который составляются бизнес-планы предприятий, не превышает 1 года. Финансовый план обобщает материалы предыдущих разделов бизнес-плана, прогнозирует на предстоящий период величины источников поступлений доходов, сумм расходов и отчислений, конечные результаты.

В Республике Беларусь основными нормативными документами, регулирующими процессы составления бизнес-планов на предприятиях промышленности, являются:

• **Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, утвержденные приказом Министерства экономики Республики Беларусь № 25 от 31.03.1999г.** Показатели финансового плана отражаются в разделах “Инвестиционный план” (расчет потребности в чистом оборотном капитале, погашения долговых обязательств, источники финансирования проекта), “Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности” (расчет чистой прибыли от реализации проекта, потока денежных средств по предприятию, проектно-балансовой ведомости), “Показатели эффективности проекта” (расчеты чистого потока наличности от реализации проекта, окупаемости государственной поддержки, валютной окупаемости, показатели рентабельности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, ликвидности).

Данные рекомендации достаточно глубоко проработаны и охватывают все ключевые параметры, характеризующие деятельность предприятия и внешнее окружение, что дает возможность составить обоснованный финансовый план реализации проекта. Тем не менее необходимо отметить ряд замечаний, которые на практике приводят к определенным трудностям.

Отсутствуют единые подходы к отражению в движении денежных потоков уплаты налога на добавленную стоимость зачетным методом, введенным уже после утверждения рекомендаций. В практической деятельности это приводит

к определенным разногласиям. Ряд разработчиков проектов начисленный НДС на реализуемую продукцию отражают в оттоке денежных средств, хотя реально в бюджет должна уплачиваться разница между НДС начисленным и уплаченным поставщикам. Тогда возникает вопрос: как поступать в случае, если НДС в бюджет переплачен, т.е. суммы уплаченного НДС превышают суммы начисленного. Действительность показывает, что вернуть переплаченные суммы из бюджета невозможно. В таком случае в одних проектах суммы переплаты зачитываются вместо других налогов, в других — относятся к зачету на следующий период. Оба варианта по-разному влияют на конечное сальдо денежного потока и соответственно разными получаются результаты после дисконтирования.

При расчете потребности в чистом оборотном капитале возникают сложности с определением минимального остатка денежных средств. Западные модели (Баумоля, Миллера — Ора) содержат ряд теоретических допущений и в наших условиях мало применимы. Поэтому в некоторых проектах эту статью текущих активов опускают, мотивируя тем, что денежные средства относятся к ненормируемым активам.

Не учитывается возможность реинвестирования на финансовом рынке полученных в результате реализации проекта денежных средств.

Проблемой является выбор и обоснование ставки дисконтирования, особенно для проектов, оцененных в национальной валюте. Согласно рекомендациям, ставка дисконтирования принимается на уровне ставки рефинансирования Национального банка или фактической ставки процента по долгосрочным кредитам банка. В необходимых случаях может учитываться надбавка за риск, которая прибавляется к ставке дисконтирования для безрисковых вложений. Однако такой подход может не отражать интересов предприятия. Вместе с тем это порождает и определенный субъективизм у разработчиков проектов, которые порой сами четко не представляют экономический смысл этого показателя.

Кроме того, на наш взгляд, все расчеты, касающиеся финансовой части проекта, из разных разделов необходимо объединить для удобства восприятия в единый раздел “Финансовый план”.

• **Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций, утвержденные приказом Министерства промышленности Республики Беларусь от 02.10.2002г.** Финансовый план здесь включает баланс доходов и расходов, расчет чистой прибыли от реализации продукции и направлений ее использования, расчет потока денежных средств по предприятию.

Главный недостаток этих рекомендаций, на наш взгляд, — приоритет требований, ориентированных на производственные показатели, характеризующие объемы выпуска, экономию затрат, проведение мероприятий научно-технического характера и т.д. Недостаточно внимания уделено стратегии маркетинга, сбыту, ценовой политике. На практике это означает, что предприятия стремятся любыми путями выполнить задания по объемам производства, которые, как правило, опережают объемы реализации. В итоге это приводит к затовариванию складов, росту задолженности, отсутствию денежных средств на счетах, привлечению дополнительных кредитов, и общему ухудшению финансового состояния. При определении ряда показателей возникают разногласия по их интерпретации в связи с тем, что они на предприятиях никогда не планировались, не учитывались и каких-либо разъяснений по этому поводу в рекомендациях не содержится.

Кроме того, финансовый раздел рекомендаций не содержит прогнозного баланса предприятия. В связи с этим не представляется возможным увидеть изменения в финансовом состоянии предприятия в результате реализации намеченного бизнес-плана.

Как правило, бизнес-планы разрабатываются по мере необходимости — в случае возможности получения государственной поддержки, льготного финансирования

ния, реализации различных программ, для предоставления на рассмотрение в вышестоящие организации. Все они имеют разные форматы, преследуют разные цели. Регулярного бизнес-планирования на предприятиях не проводится. Поэтому все закладываемые в бизнес-план показатели рассчитываются наспех, не взаимосвязаны, нацелены на то, чтобы “приукрасить” желаемые результаты. В итоге финансовый план отражает все ошибки, закладываемые в предыдущих разделах и, естественно, не реален для выполнения.

Но, пожалуй, основной проблемой, характерной для большинства предприятий, является то, что бизнес-планы разрабатываются для внешних пользователей, а не для внутреннего применения и на практике не реализуются. Не прогнозируются количественные параметры, характеризующие состояние внешней среды; не просчитываются альтернативные варианты; не проводится план-факт анализ ни на самих предприятиях, ни в вышестоящих организациях; отсутствует контроль за выполнением намеченных показателей. Фактически бизнес-план представляет собой мечты о возможном будущем финансовом благополучии и создается для “галочки”. Соответственно и перспективный финансовый план не несет в себе никакой информационной нагрузки в управлении.

2) *Система текущего планирования финансовой деятельности* базируется на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам финансовой деятельности. Оно состоит в разработке конкретных видов текущих финансовых планов, которые позволяют определить на предстоящий период все источники финансирования развития предприятия, сформировать структуру его доходов и затрат, предопределить структуру его активов и капитала на конец планируемого периода. Текущие планы финансовой деятельности в странах со стабильной экономикой разрабатываются на предстоящий год с разбивкой по кварталам.

В дореформенный период к текущему финансовому планированию относилось составление баланса доходов и расходов на год, в котором отражались планируемые объемы финансовых ресурсов и направления их использования: прибыль, уплата налогов из нее, получение и погашение долгосрочных кредитов и процентов по ним, прирост оборотных средств, устойчивых пассивов, бюджетные ассигнования, плановые накопления. В настоящее время отечественные предприятия практически не составляют финансовые планы в такой форме. Кроме того, сложно определить, где проходит граница между перспективным и текущим финансовым планированием. Можно сказать, что к текущему планированию относится планирование на квартал. Квартальные планы составляются методом “от достигнутого” в предыдущем периоде и учитывают задания, доведенные Министерством промышленности. Финансовые планы на квартал практически не разрабатываются, ограничиваются лишь приблизительным прогнозом прибыли и рентабельности. Поэтому непосредственно о текущем финансовом планировании говорить сложно. Ситуация объясняется тем, что составление финансовых планов на период более 1 месяца не несет в себе никакого управленческого смысла, так как это и есть тот предельный срок, на который менеджмент предприятий пытается объективно предвидеть развитие своей организации. Какого-либо нормативно-методического обеспечения, регламентирующего процесс составления текущих финансовых планов, не существует.

3) *Система оперативного планирования финансовой деятельности* состоит в разработке оперативных финансовых заданий и доведении их до исполнителей. Его цель — определение движения денежных средств на короткие отрезки времени, сбалансирование поступлений с расходами, обеспечение устойчивого положения предприятия. Основными документами, составляемыми в оперативном финансовом планировании, являются платежный календарь и кассовый план. Платежный календарь отражает ожидаемые денежные доходы и расходы в плановом периоде с остатком (сальдо) на расчетном счете предприятия и служит средством

ранней диагностики финансового состояния предприятия. Кассовый план — план движения наличных денег через кассу предприятия, который обеспечивает своевременное получение наличных денег в банке и эффективный контроль за их использованием.

В практике деятельности отечественных предприятий промышленности именно оперативные финансовые планы несут определенный управленческий смысл, детально прорабатываются. Как правило, оперативный финансовый план в полном формате составляется на 1 месяц и представляет собой перечень статей денежных поступлений и выплат с итоговым сальдо. Разрабатывается на основе данных о планируемых объемах выпуска, реализации, себестоимости товарной продукции, состоянии задолженности и сроков погашения по кредитам.

По основным статьям (выручка от реализации, платежи поставщикам, бюджету, персоналу) могут составляться недельные планы. Их разработка опирается на месячный план, фактические данные выполнения плана нарастающим итогом с начала месяца и корректировки в соответствии с текущими заявками служб обеспечения.

Ежедневно на основании данных о наличии средств на счетах, состоянии выставленных требований служб предприятия, внешних сторон планируются платежи, которые должны осуществляться до конца рабочего дня.

Система оперативного финансового планирования является сравнительно наиболее развитой на отечественных предприятиях в современных условиях. Объясняется это нестабильностью факторов внешней для предприятия среды, вследствие чего сложно предвидеть последствия принимаемых управленческих решений на длительные промежутки времени, а также той ролью, которая отведена финансовым службам — оперативное обеспечение и маневрирование денежными средствами.

Тем не менее и ей присущи недостатки предыдущих систем. Опять же показатели оперативных финансовых планов составляются без учета их взаимосвязи, глубокого финансового анализа деятельности предприятия за предыдущий период, порой определяются “на глаз”. Многие факторы вообще не учитываются. Проводимый анализ выполнения плана, как правило, отражает отклонения фактических данных от плановых без выявления причин их образования. Получается, что, как и в случае с бизнес-планами, составленные оперативные финансовые планы подписываются руководством да так и остаются “на бумаге”.

На основании изложенного можно сделать выводы о состоянии финансового планирования на отечественных предприятиях промышленности в современных условиях:

- все системы финансового планирования существуют автономно, независимо друг от друга, не объединены в единый, последовательный контур планирования. Системы ближайшего горизонта планирования не учитывают данные, заложенные в перспективных финансовых планах;
- отсутствие взаимосвязи в планируемых показателях;
- отсутствуют хотя бы приблизительные прогнозы количественных факторов внешней среды (инфляции, цен, процентных ставок, норм, тарифов);
- не осуществляется разработка и оценка альтернативных вариантов финансовых планов, анализа чувствительности планируемых показателей в зависимости от возможных изменений входных факторов;
- отсутствие взаимосвязи, последовательности с другими функциями управления финансами (финансовым анализом, контролем);
- следствием является необоснованность, нереальность выполнения составленных финансовых планов, их практическая непригодность.

Из изложенного следует общий вывод: финансового планирования как функции финансового менеджмента, элемента финансового механизма попросту не су-

ществует в том виде, который позволил бы рассматривать ее как активную составляющую системы управления предприятием.

Объективные причины отсутствия качественного финансового планирования на предприятиях:

- высокая нестабильность внешней среды. Невозможность точно предвидеть часто изменяющиеся требования законодательства (в частности налогового), макроэкономических параметров приводят к потере интереса к планированию со стороны менеджмента предприятий. Тем не менее, как отмечают специалисты, нужно и можно научиться предвидеть будущее финансов организации в условиях непредсказуемости, совершенствуя используемые методы и инструменты прогнозирования.

- неэффективные организационные структуры, отсутствие современных автоматизированных систем управления, учета;

- отсутствие финансовых возможностей у коммерческих организаций для внедрения перспективных в наших условиях, проверенных практикой зарубежных, российских компаний систем финансового планирования (бюджетирование, контроллинг).

Субъективные причины: дефицит времени в связи с давлением, приоритетом текущих дел; недостаточная квалификация управляющих и служащих; отсутствие нормативно-методической базы; мнение об отсутствии влияния планирования на результаты деятельности, убежденность в том, что главный фактор успеха предприятия — предпринимательский талант руководителей, интуиция, а также имеющиеся личные связи в финансово-банковской сфере, органах государственного управления, с поставщиками.