

УДК 336.64

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
КАК ОСНОВА УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Агадуллина А.А.

студент,

Башкирский Государственный Университет,

Уфа, Россия

Яруллин Р.Р.

д.э.н., профессор,

Уфимский филиал Финансового университета при Правительстве РФ,

Уфа, Россия

Аннотация: В статье рассмотрены разные подходы к определению понятия финансового планирования, его роль в управлении организацией, основные элементы, этапы, принципы, а также проблемы при внедрении и использовании финансового планирования в организациях и пути их решения.

Ключевые слова: финансовое планирование, финансовая политика, эффективное управление, финансовые планы, финансовая стратегия

**FINANCIAL PLANNING AS A BASIS
OF SUCCESSFUL MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION**

Agadullina A.A.

student,

Bashkir State University,

Ufa, Russia

Yarullin R.R.

doctor of Economics, professor,

*Ufa Branch of the Finance University under the Government of the Russian Federation,
Ufa, Russia*

Abstract: Different approaches to the definition of the concept of financial planning, its role in managing the organization, the main elements, stages, principles, as well as problems in the implementation and use of financial planning in organizations and ways of their solution are considered in the article.

Keywords: financial planning, financial policy, effective management, financial plans, financial strategy

На сегодняшний день невозможно представить успешно функционирующую организацию без четко поставленного финансового планирования. Без планирования в сфере финансов организация сталкивается с проблемами по привлечению капитала и его использованию, финансовое состояние может ухудшиться, многие финансовые возможности не реализуются. Финансовое планирование составляет основу деятельности организации на различных этапах её деятельности.

Современная российская экономика характеризуется сильной конкуренцией, слабо развитой финансовой инфраструктурой, нестабильностью на финансовых и валютных рынках, поэтому многие руководители компаний неспособны эффективно проводить финансовую политику, хотя имеют большой опыт в области ее разработки, бюджетной работе, оценке экономического и финансового состояния организации. В связи с этим становится актуальным, эффективно и благоразумно планировать финансовую политику организации.

Основная цель данного исследования – это определить значение финансового планирования в организации, его роль в повышении эффективности деятельности организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы финансового планирования и его сущность;
- рассмотреть элементы финансового планирования;
- проанализировать основные проблемы финансового планирования в современных организациях и предложить пути их решения.

В ходе исследования использовались методы индукции и дедукции, анализа и синтеза, классификации, использовались современные научные результаты по теме работы.

Существует множество понятий финансового планирования. Некоторые из них представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «финансовое планирование»

Определение	Автор [источник]
Финансовое планирование – это процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии предприятия в предстоящем периоде	Лапуста М.Г. [1, с. 113]
Финансовое планирование - это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики организации с прогнозированием будущих результатов и воздействия, которое оно окажет на экономическое окружение компании; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов	Лихачева О.Н. [2, с.94]
Финансовое планирование - это процесс, связанный с разработкой мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности и продолжению успешного функционирования в дальнейшем.	Колмыкова Е.С. [3, с.73]
Финансовое планирование представляет собой совокупность мероприятий, проводимых органами государственной власти и местного самоуправления, коммерческими и некоммерческими организациями по планомерному формированию и использованию денежных доходов, накоплений, поступлений в соответствии с целями и задачами, поставленными в прогнозах социально-экономического развития, бизнес-планах, документах, определяющих финансовую политику.	Грязнова А.Г. [4, с.96]
Финансовое планирование – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия.	Карасева И.М. [5, с.187]

Карасева И.М. определяет финансовое планирование как управление будущими доходами и расходами, Грязнова А.Г. как совокупность мероприятий по реализации финансовой политики, Лихачева О.Н. дает определение понятию «финансовое планирование» только в разрезе анализа, не рассматривая финансовое планирование как часть общей системы управления в организации. Лапуста М.Г. и Колмыкова Е.С. при раскрытии сущности финансового планирования исходят из её процессной сущности. На наш взгляд, все указанные определения носят односторонний характер и не рассматривают «финансовое планирование» в комплексе. В связи с этим, на наш взгляд, финансовое планирование – это вид управленческой деятельности по организации процесса разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности и по разработке мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, а также эффективному их использованию.

Финансовое планирование в организации – это управление процессами формирования, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующиеся в детализированных финансовых планах, позволяющее свести к минимуму неопределенность рыночной среды и ее негативные последствия для предприятий [6, с. 557].

Разные авторы выделяют разнообразные элементы финансового планирования, на наш взгляд, важнейшими из них являются (рисунок 1):

Финансовое планирование в организации осуществляется в определенной последовательности. На рисунке 2 представлены основные этапы финансового планирования [7, с. 103]. Изначально необходимо определить цель и задачи финансового планирования, далее - провести анализ финансового положения компании. Анализ финансового состояния показывает текущее положение дел, эффективность использования финансовых ресурсов в компании. Затем, исходя из стратегических и оперативных задач перед организацией, составляются прогнозные сметы и бюджеты, определяется общая потребность компании в финансовых ресурсах, прогнозируются источники финансирования. Далее

непосредственно составляется финансовый план и разрабатывается система контроля и управления.

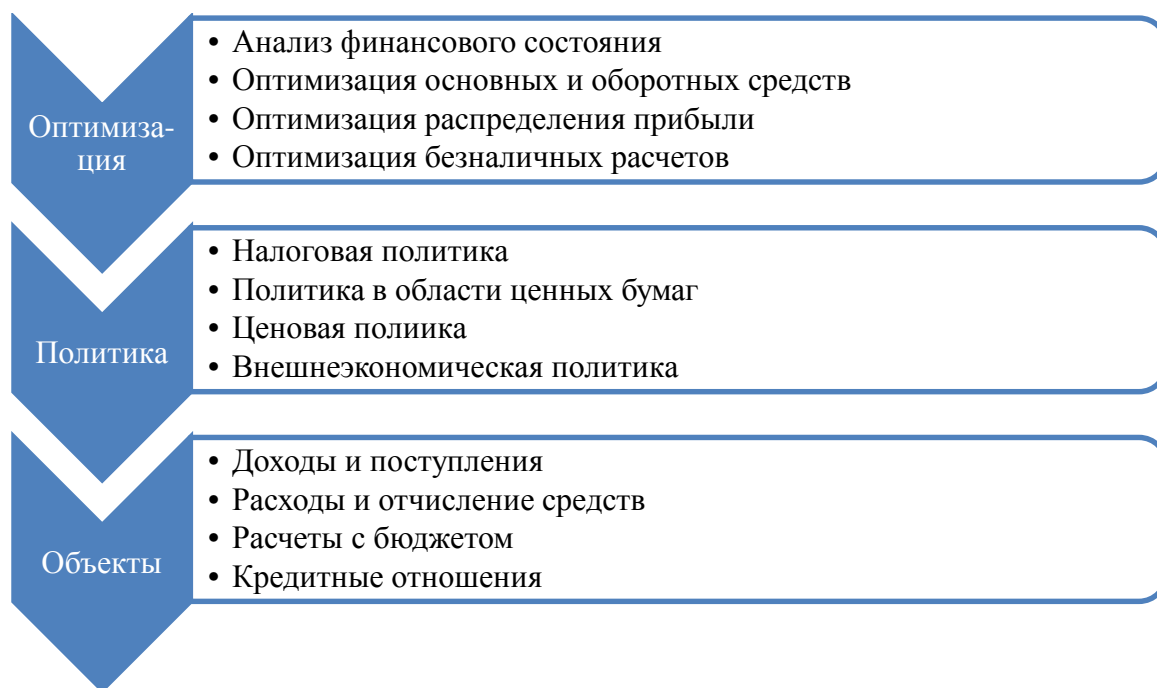


Рис. 1 – Важные элементы финансового планирования в организации

Принято выделять стратегическое, текущее и оперативное финансовое планирование. Примерами стратегического финансового планирования можно назвать прогнозы отчета о финансовых результатах, движения денежных средств, бухгалтерского баланса. Период планирования стратегического финансового плана составляет обычно от одного до трех лет. Примерами текущего финансового плана являются план доходов и расходов от операционной деятельности; план доходов и расходов по инвестиционной деятельности; план поступления и расходования денежных средств; балансовый план. Данные планы обычно составляются на один год. Примером оперативного финансового плана может служить платежный календарь, кассовый план. Период планирования в данном случае составляет неделя, квартал, месяц.



Рис. 2 – Основные этапы финансового планирования

Благодаря финансовому планированию организация получает следующие преимущества:

1. Финансовое планирование позволяет использовать преимущества ситуации при изменениях конъюнктуры рынка
2. Финансовое планирование вскрывает текущие проблемы деятельности организации.
3. Финансовое планирование позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы и находить определенные финансовые резервы.
4. Финансовое планирование обеспечивает руководство организации актуальной информацией для эффективного принятия решений
5. Финансовое планирование координирует деятельность структурных подразделений организации.

Таким образом, финансовая политика организации формируется с целью создания эффективной системы управления финансовыми потоками в соответствии с краткосрочной и долгосрочной политикой организации для обеспечения финансовой устойчивости, её развития в будущем, максимизации прибыли.

Однако, несмотря на все преимущества, которые дает финансовое планирование, современные организации сталкиваются на практике со следующими проблемами:

1) сложность внедрения, разработанного финансового плана, по причине слабого участия высших руководителей компании;

2) отсутствие в организации самого процесса финансового планирования (отсутствие ориентации на конечный результат, потеря информации и ее искажение при передаче, проблемы между структурными подразделениями, долгая процедура согласования решений);

3) применение единого стандарта, принципов и формата финансового планирования, критериев их эффективности, а также методов контроля данного процесса для всех организаций без учета особенностей экономического региона, видов деятельности и т. д.;

4) нереальность и необоснованность разработанных финансовых планов;

5) низкое качество и длительная продолжительность подготовки планов, в связи с чем зачастую теряется их актуальность;

6) отсутствие связи долгосрочных и краткосрочных финансовых планов;

7) слабая реализуемость даже реалистичных финансовых планов;

8) отсутствие комплексности в отчетности, слабое представление полученных результатов;

9) растянутый цикл планирования;

10) высокая трудоёмкость процесса формирования плана, слабая автоматизированность;

11) проблемы консолидации плана и контроля за его исполнением.

Преодоление указанных проблем при финансовом планировании возможно при соблюдении основных принципов финансового планирования:

1. Определение приоритетов.
2. Прогнозирование.
3. Обеспечение финансовой безопасности.
4. Оптимизация.

5. Координация и интеграция.
6. Контроль.
7. Непрерывность.
8. Документирование.

Применение данных принципов позволит избежать некоторых ошибок при финансовом планировании.

Кроме того, в качестве рекомендаций по улучшению финансового планирования в организации можно дать следующие организационные предложения:

- 1) утверждение и закрепление стандартов по составлению и исполнению финансового плана подразделениями организации;
- 2) разделение процессов планирования на отдельные части;
- 3) установление четкой связи между долгосрочным и краткосрочным финансовым планированием;
- 4) - повышение мотивации работников организации по составлению и исполнению финансового плана:
- 5) организация планерок и коротких совещаний по поводу планов/проблем/действий;
- 6) утверждение системы документооборота;
- 7) автоматизация процессов по составлению и исполнению финансового плана;
- 8) утверждение стандартов работы с информацией и её передачи другим подразделениям.

Кроме того, решением поставленных проблем могут быть следующие действия (таблица 2).

Таблица 2 – Пути решений проблем при финансовом планировании

№	Проблема	Путь решения	Ожидаемый результат
1.	Нереальность исполнения плана	Необходимо составлять обоснованный план, план должен отражать реальные возможности организации. Для составления реального финансового плана	Выполнимый план мотивирует персонал на решение поставленных задач, позволяет правильно оценивать возможности и

		возможно привлечь специалистов разных структурных подразделений организации, внешних экспертов и консалтинговые фирмы, которые смогут подтвердить реализуемость плана или привести доводы обратного.	перспективы организации.
2.	Неопределенность развития ситуации после составления плана	Необходимо проигрывать различные варианты развития ситуации. Обычно составляются пессимистический, реальный и оптимистический планы.	Планы, созданные для различных ситуаций, позволяют быть готовыми к разному положению дел в экономике, выявлять причины возникающих отклонений, прогнозировать их последствия и оперативно принимать управленческие решения
3.	Низкая оперативность	Необходимо повысить оперативность управления, предоставив руководству реагировать на изменения внешней и внутренней среды не раз в год /квартал /месяц, а значительно чаще, вплоть до ежедневной оценки прогнозов выполнения планов	Повышение оперативности обеспечит наличие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, избавит от долгих процедур итерационного согласования планов
4.	Проблема консолидации плана и контроля за его исполнением	Необходимо налаживать работу между отделами организации для эффективной консолидации плана, ввести персональную ответственность за невыполнение как всего плана, так и его элементов	Повышение контроля выполнения плана позволит отслеживать процессы, даст возможность корректировки, снижения затрат

Таким образом, можно отметить, что финансовое планирование является действенным инструментом обеспечения эффективной деятельности организации. Финансовое планирование позволяет быть готовым к рыночным изменениям, постоянно мониторить финансовое состояние, принимать меры по повышению инвестиционной привлекательности компании. Несмотря на то, что многие компании сталкиваются с проблемами при финансовом планировании, без него невозможно успешное развитие организации.

Руководитель просто не сможет принять эффективное управленческое решение, не имея перед собой актуальную и достоверную информацию. В этой связи можно говорить, что финансовое планирование является основной успешного управления организацией.

Библиографический список:

1. Лапушта М.Г. Современный финансово-кредитный словарь /Под общ. ред. М. Г. Лапуста, П. С. Никольского. – 2-е изд., доп. – М.: Инфра-М, 2002. – 568 с.
2. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учеб. пособие. – М.: ООО «ТК Велби», 2003. – 203с.
3. Колмыкова Е. С. Бюджетирование как инструмент финансового планирования // Молодой ученый. – 2014. – №3. – 506 с.
4. Финансы: учебник / А.Г. Грязнова, Е.В. Маркина, М.Л. Седова и др.; под ред. А. Г. Грязновой, Е. В. Маркиной. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2012. – 496 с.
5. Карасева И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент организации / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – Москва: Омега, 2006. – 335 с.
6. Гаврилова А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебник / А. Н. Гаврилова, А. А. Попов. – М.: КНОРУС, 2010. – 597 с.
7. Игнатенко М.С. Финансовое планирование на предприятии // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2016. - № 5. - С. 101-104.