Эффективное управление финансами

Эффективное управление финансами организаций возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

**Финансовое планирование -** это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития организации.

Основными целями этого процесса является установление соответствия между наличием [финансовых ресурсов организации](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansy-predpriyatiya.html) и потребностью в них, выбор эффективных источников формирования финансовых ресурсов и выгодных вариантов их использования.

[Финансовое планирование](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovoe-planirovanie.html) осуществляется посредством составления [финансовых планов](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/finansovyy-plan-predpriyatiya.html) разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования. Финансовый план следует рассматривать как одну из реальных форм проявления распределительного характера финансов организаций. Финансовый план организации выступает в виде балансовых форм, сгруппированных в них статей доходов и расходов, планируемых к получению и финансированию в предстоящем периоде. Степень детализации плана зависит от принятой в организации формы документов. Форма финансового плана вместе с методологией составления и методикой разработки показателей не тождественна одной из форм финансовой отчетности — бухгалтерскому балансу.

Финансовые планы подразделяются на долгосрочные, текущие и оперативные.

В**долгосрочном** финансовом плане определяются ключевые финансовые параметры развития организации, разрабатываются стратегические изменения в движении ее финансовых потоков. В**текущем** финансовом плане все разделы плана развития организации увязываются с финансовыми показателями, определяется влияние финансовых потоков на производство и продажу, конкурентоспособность организации в текущем периоде.**Оперативный**финансовый план включает в себя краткосрочные тактические действия — составление и исполнение платежного и налогового календаря, кассового плана на месяц, декаду, неделю.

**Объектами** финансового планирования являются движение финансовых ресурсов; финансовые отношения, возникающие при формировании, распределении и использовании финансовых ресурсов; стоимостные пропорции, образуемые в результате распределения финансовых ресурсов.

Финансовое планирование как инструмент управления финансами организаций отличается разнообразием форм и показателей, отражающих многообразие форм собственности, различия в видах и способах ведения бизнеса.

Финансовое планирование в организации призвано решить следующие**задачи:**

* выявление резервов увеличения доходов организации и способов их мобилизации;
* эффективное использование финансовых ресурсов, определение наиболее рациональных направлений развития организации, обеспечивающих в планируемом периоде наибольшую прибыль;
* увязка финансовых ресурсов с показателями производственного плана организации;
* обеспечение оптимальных финансовых взаимоотношений с бюджетом, банками и другими финансовыми структурами.

**Значение финансового планирования**

Финансовое планирование представляет собой одну из составных функций управления. Оно тесно связано с планированием всей хозяйственной деятельности организации. В условиях рыночной экономики роль планирования не только не снижается, но и многократно возрастает. Убедительным аргументом, подтверждающим целесообразность планирования, является практика зарубежных коммерческих компаний, где бизнес-планы разрабатываются повсеместно и на постоянной основе.

Без бизнес-плана невозможно эффективно управлять не только крупным, но и сравнительно небольшим предприятием. Будущее любой организации без него неопределенно и непредсказуемо. Поэтому управленческому персоналу необходимо уметь составлять бизнес-план.

[Бизнес-план](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/biznes-plan.html) — это документ, который дает описание основных аспектов будущего коммерческой организации, анализирует все риски, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения возможных проблем и отвечает в конечном счете на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в этот проект и принесет ли он доходы, которые окупят затраты.

Обычно бизнес-план включает следующие разделы:

* обзорный раздел (резюме);
* описание организации (предприятия);
* описание продукции (товаров, работ, услуг);
* анализ рынка;
* производственный план;
* план сбыта (маркетинговые мероприятия);
* финансовый план;
* анализ чувствительности проекта;
* экологическая и нормативная информация;
* приложения.

Таким образом, финансовый план является важнейшей составной частью бизнес-плана, который может составляться как для обоснования конкретных инвестиционных проектов и программ, так и для управления всей текущей и стратегической деятельностью организации. Финансовый план можно рассматривать как задание по отдельным показателям, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку показателей развития организации с имеющимися для этого финансовыми ресурсами.

Финансовое планирование как составная часть бизнес-планирования направлена, с одной стороны, на предотвращение ошибочных действий в сфере финансов, с другой — на выявление резервов и мобилизацию неиспользованных возможностей. Наличие бизнес-плана является важным фактором при решении вопроса о предоставлении финансовой поддержки организации от внешних инвесторов.

**Основными задачами финансового планирования** в организации являются:

* обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами деятельности предприятия;
* 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, внебюджетными фондами, банками и контрагентами;
* соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
* контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью организации.

Значение финансового планирования для организации состоит в том, что оно:

* воплощает выработанные стратегические пели в форму конкретных финансовых показателей;
* обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
* предоставляет возможности определения жизнеспособности финансовых проектов;
* служит инструментом получения финансовой поддержки у внешних инвесторов.

Финансовое планирование тесно связано и опирается на маркетинговый, производственный и другие планы предприятия, подчиняется миссии и общей стратегии предприятия. Следует отметить, что никакие финансовые прогнозы не обретут практическую ценность, пока не проработаны производственные и маркетинговые решения. Более того, финансовые планы будут нереальны, если недостижимы поставленные маркетинговые цели, если условия достижимости целевых финансовых показателей невыгодны для предприятия в долгосрочной перспективе.

**Принципы финансового планирования**

Характер и содержание финансового планирования определяют его **принципы**:

* научности в планировании финансов — реализуется через использование научно обоснованных методов в финансовом планировании;
* оптимальности в планировании финансов — означает выбор одного наиболее оптимального планового решения из возможных планируемых вариантов;
* целевой направленности и интегрированности в общую систему планирования (управления) и подчинения миссии и общей стратегии развития организации — означает необходимость четкой формулировки миссии организации, определение ее стратегических целей, а также примат стратегического планирования над текущим и оперативным планированием;
* системного характера планирования — состоит в том, что финансовое планирование представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов (планов), которые направлены на достижение стратегической цели предприятия;
* финансового соотношения сроков — состоит в том, что получение и использование средств должно происходить в установленные сроки, т.е., к примеру, капиталовложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств;
* обеспечения ликвидности и финансовой устойчивости — реализуется через такое финансовое планирование, которое должно обеспечивать платежеспособность предприятия в любой момент времени. У предприятия должно быть достаточно
* ликвидных средств, чтобы обеспечить погашение краткосрочных обязательств;
* принцип сбалансированности рисков — состоит в том, что, к примеру, особо рисковые инвестиции долгосрочного характера целесообразно финансировать за счет собственных средств;
* принцип учета потребностей рынка — означает то, что для организации важно учитывать конъюнктуру рынка, его емкость и деятельность конкурентов на нем;
* принцип предельной рентабельности — реализуется через выбор тех направлений вложений средств, которые обеспечивают максимальную отдачу (прибыльность) при минимальных рисках;
* принцип координации финансовых планов — заключается в том, что финансовые планы различных структурных подразделений и видов взаимосвязаны и взаимозависимы.

**Принципы финансового планировании организации** определяют характер и содержание плановой деятельности в организации. К. ним относятся выделение приоритетов, обеспечение финансовой безопасности, оптимизация, координация и интеграция, упорядочение и контроль.

**Выделение приоритетов.** Финансовое планирование связано с реально существующей сложностью планируемых объектов и процессов. При финансовом планировании важно выделить наиболее существенные связи и зависимости, объединить их в модули, учитывающие сферы финансовой деятельности организации и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволяет разбить процесс финансового планирования на отдельные плановые расчеты и упростить процесс разработки и реализации плана, а также контроля за его выполнением.

**Прогнозирование** состояния как внешней, гак и внутренней, экономической, финансовой среды организаций осуществляется путем систематического анализа основных факторов. Качество прогноза определяет и качество финансового плана.

**Обеспечение финансовой безопасности.** Финансовое планирование должно учитывать финансовые риски, связанные с принятием финансовых решений, а также возможности исключения или уменьшения рисков.

**Оптимизация.** В соответствии сданным принципом финансовое планирование должно обеспечить выбор допустимых и наилучших с точки зрения ограничений альтернатив использования финансовых ресурсов.

**Координация и интеграция.** При финансовом планировании следует учитывать интеграцию различных сфер деятельности организаций. Финансовые планы отдельных подразделений организации должны разрабатываться в тесной взаимоувязке. Например, финансовые планы цехов основного производства должны быть увязаны с финансовыми планами транспортного, ремонтного, энергетического и складского хозяйства. Любые изменения в финансовых планах одних структурных единиц должны быть отражены в планах других. Взаимосвязь и одновременность — ключевые черты координации финансового планирования в организациях.

**Упорядочение.** С помощью финансового планирования создается единый порядок действий всех работников и подразделений организации.

**Контроль.** Финансовое планирование позволяет наладить эффективную систему контроля за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений организации.

**Документирование.** Финансовое планирование обеспечивает документированное представление процесса финансово-хозяйственной деятельности организации.

В практике финансового планирования следует выделить три способа планирования. При первом способе планирования оно осуществляется «снизу вверх», от низших уровней иерархии к высшим. Низшие структурные подразделения сами составляют детальный финансовый план своей работы, которые впоследствии интегрируются на верхних ступенях, образуя в итоге финансовый план организации.

При втором способе финансовое планирование осуществляется «сверху вниз». В этом случае процесс финансового планирования осуществляется исходя из плана организации путем детализации его показателей сверху вниз по иерархии. При этом структурные подразделения должны преобразовать поступающие к ним финансовые планы вышестоящих уровней в планы своих подразделений.

Третий способ — «встречное планирование». Оно представляет собой синтез первого и второго способов финансового планирования. Этот способ предусматривает разработку финансового плана в два этапа. На первом этапе (сверху вниз) производится текущее финансовое планирование по главным целям. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный финансовый план по системе детализированных показателей. При этом в окончательные финансовые планы включаются по согласованию различных уровней наиболее удачные решения.

**Качество финансового планирования**

**Качество финансового планирования** организаций определяется:

* обоснованностью и полнотой перечня учитываемых в его составе источников финансовых ресурсов, доходов и денежных поступлений, а также направлений их распределения и расходования;
* достоверностью принятой к расчетам показателей финансового плана фактической отчетности, оперативной и расчетно-ана- литической базы;
* сопоставимостью цен и условий принятых в расчетах показателей финансового плана;
* корректностью применяемых методов расчета отдельных показателей финансового плана;
* напряженностью показателей, связанной с полнотой учета в расчетах имеющихся резервов;
* безусловной сбалансированностью финансового плана по всем параметрам.

Для оценки качества плана применяются следующие**критерии:**

Критерий финансового соотношения сроков получения и использования финансовых средств («золотое банковское правило»). Капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных средств (долгосрочных банковских кредитов и облигационных займов). Соблюдение данного принципа позволяет сохранить собственные средства для текущей деятельности и не отвлекать их из оборота на продолжительный срок.

Критерий 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. Финансовое планирование должно обеспечивать платежеспособность организации на всех этапах деятельности.

Критерий сбалансированности рисков — наиболее рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных источников.

Критерий предельной рентабельности — целесообразно выбирать те объекты и направления инвестирования, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность.