

PROBLEMS OF FINANCIAL PLANNING AT ENTERPRISE, THEIR REASONS AND WAYS OF SOLUTION

Khovanov A.G. (Russian Federation) Email: Khovanov224@scientifictext.ru

*Khovanov Alexander Germanovich – Master,
DEPARTMENT OF ACCOUNTING AND FINANCE,
CHELYABINSK STATE UNIVERSITY, CHELYABINSK*

Abstract: *in the article questions of formation, organization and execution of financial planning at domestic enterprises are analyzed. The source of the material was textbooks and scientific literature of domestic authors. As a result of the analysis, the most common problems in the formation, organization and execution of financial planning in the enterprise and the reasons for their occurrence were identified. Recommendations were developed to improve financial planning in the enterprise, in order to eliminate the identified problems.*

Keywords: *analysis, problems, financial planning.*

ПРОБЛЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ, ИХ ПРИЧИНЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Хованов А.Г. (Российская Федерация)

*Хованов Александр Германович – магистрант,
кафедра учета и финансов,
Челябинский государственный университет, г. Челябинск*

Аннотация: *в статье анализируются вопросы формирования, организации и исполнения финансового планирования на отечественных предприятиях. Источником материала послужили учебники и научная литература отечественных авторов. В результате анализа были выявлены наиболее распространённые проблемы формирования, организации и исполнения финансового планирования на предприятиях и причины их возникновения. Были разработаны рекомендации по совершенствованию финансового планирования на предприятии, с целью устранения выявленных проблем.*

Ключевые слова: *анализ, проблемы, финансовое планирование.*

С развитием рыночных отношений финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В связи с этим, в значительной степени, возрастает роль финансового планирования, изменяется его содержание, как на предприятиях, так и в рамках всей финансовой системы страны. Финансовое планирование в современных условиях призвано обеспечить воспроизводственный процесс соответствующими по объему и по структуре финансовыми ресурсами и выбрать оптимальные направления их распределения на базе финансового анализа, представляющего собой метод оценки и прогнозирования финансового состояния организации.

Финансовое планирование предприятия представляет собой документ, который составляется на весь период реализации бизнес-проекта и включает в себя: план доходов и расходов, план денежных поступлений и платежей, балансовый план на первый год [4, с. 192].

Задачи, стоящие перед финансовым планированием, не являются постоянными и неизменными. Они тоже могут меняться со временем. В то же время, наиболее постоянными, основными из них являются:

1. Обеспечение нормального воспроизводственного процесса необходимыми источниками финансирования. При этом, огромное значение имеют целевые источники финансирования, их формирование и использование.

2. Соблюдение интересов акционеров и других инвесторов. Бизнес-план, содержащий подобное обоснование инвестиционного проекта, является для инвесторов основным документом, стимулирующим вложение капитала.

3. Гарантия выполнения обязательств предприятия перед бюджетом и внебюджетными фондами, банками и другими кредиторами.

4. Выявление резервов и мобилизация ресурсов в целях эффективного использования прибыли и других доходов, включая и внереализационные [5, с. 461].

Неграмотное и неэффективное финансовое планирование, в конце концов, становится причиной возникновения проблем в финансовом состоянии организации таких как: дефицит денежных средств; низкая платежеспособность; низкая рентабельность и т.д.

На основании опыта работы специалистов консалтинговых фирм по постановке автоматизированных систем финансового планирования был выявлен целый ряд проблем, с которыми сталкиваются российские предприятия в области организации финансового планирования. К проблемам относятся:

1) Внедрение. Составить план не так сложно, но как сделать, чтобы он заработал. Планы, несомненно, должны быть «работоспособными», и в них обязательно должны отражаться реальные желания высших руководителей компании. Зачастую планы, составленные другими людьми, не работают именно по причине своей чужеродности;

2) Отсутствие организации самого процесса планирования. Причинами этого являются: отсутствие ориентации на конечный результат, потери информации и ее искажение при передаче, проблемы на стыках между функциональными отделами, чрезмерная длительность процедур согласования решений, дублирование функций;

3) Присутствие элемента неоправданного обобщения частного опыта – единые принципы и форматы финансового плана, в том числе и критерии эффективности и методы контроля, использовались практически без изменений во всех регионах, отраслях, для всех предприятий холдингов и групп, почти не учитывая особенности организационных структур, систем управления, систем распределения, делегирования полномочий, взаимосвязей между текущими и стратегическими задачами, региональными и отраслевыми особенностями предприятий;

4) Нереальность формируемых финансовых планов. Фактически, реальное и эффективное управление компанией возможно только при наличии обоснованного плана на достаточно длительный промежуток времени – год, квартал. Нереальность планов вызывается, зачастую, необоснованными плановыми данными по сбыту, плановой доле денежных средств в расчетах, заниженными сроками погашения дебиторской задолженности, раздутыми потребностями в финансировании. В итоге, полученные ценой значительных усилий, планы не являются реальным инструментом управления, которое осуществляется по-прежнему – путем субъективного распределения оборотных средств по различным текущим статьям. Одной из ключевых причин этого факта является функциональная разобщенность подразделений, участвующих в составлении финансовых планов [2, с. 251];

5) Низкая оперативность составления планов. Даже хорошо проработанный план становится бесполезным, если не успевает к заданным срокам. Причинами низкой оперативности являются: отсутствие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, необходимость долгих процедур повторного согласования планов, недостаток и недостоверность информации;

6) Отсутствие последовательности операций, проходящей через все отделы и имеющей своей целью удовлетворение потребностей руководства в инструменте управления – финансовом плане. Данная проблема приводит к отрыву долгосрочных финансовых планов от краткосрочных [9];

7) Реализуемость. Под реализуемостью планов понимается их выполнимость с точки зрения обеспечения необходимыми финансовыми и материальными ресурсами, отсутствие дефицитов. Практика работы российских предприятий показывает, что очень часто принимаются к исполнению финансовые планы с дефицитом до 30-60% [1, с. 82];

8) Комплексность. Комплексность планов означает, что должны составляться различные виды финансовых планов в удобной, для руководителей, форме. Кроме того, целесообразно применять инструменты факторного анализа для оценки возможных вариантов развития событий при изменении ключевых плановых показателей, таких как выручка, цена, стоимость сырья и т.д. [6, с. 86];

9) Растянутый цикл планирования. Процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений;

10) Высокая трудоёмкость процесса формирования плана. Процесс планирования на предприятии в нынешних условиях является очень трудоёмким и недостаточно предсказуемым. В условиях нестабильности российской экономики невозможно достоверно проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям хозяйствования [8];

11) Проблемы консолидации плана и контроля за его исполнением. Любые действия персонала компании должны осуществляться в рамках исполнения финансового плана. К примеру, если составляемые с клиентами договора безосновательно содержат какие-то иные, а не запланированные цены, то сразу можно сказать, что фактические данные будут отклоняться от плановых. Поэтому исполнение финансового плана осуществляется на каждом рабочем месте. Финансовый план, направленный на увеличение сбыта продукции и повышение показателей доходности, доблестно выполняемый в части увеличения сбыта продукции, вероятнее всего не приведет к получению больших прибылей, если затраты будут осуществляться бесконтрольно.

Контроль величины затрат подразумевает наличие обоснованных и реальных норм и нормативов расхода сырья и материалов. Почему в предыдущем предложении подчеркнуто, что нормы и нормативы должны быть обоснованы и реальны? Достаточно многие компании могут похвастаться наличием таких норм, зачастую сохранившихся еще с эпохи социализма. Но в этом-то и может состоять проблема. Чуть ли не ежегодно появляется множество новых материалов, новые технологии обработки и производства, новое оборудование. Все это не может не влиять на величину расходуемого сырья и материалов. И те, кто работает без нормативов или продолжает работать по нормам десятилетней давности, как правило,

несут незапланированные потери в виде сверхнормативных расходов, по принципу «не свое – не жалко», хищений [7].

И в данном случае мало просто установить какие-то нормы и нормативы – они ещё и должны быть проверены на практике. С одной стороны, это приведет к необходимости в дополнительном участке работ, в дополнительных расходах. С другой стороны, это позволит сэкономить в будущем солидные суммы за счет снижения непроизводительных, необоснованных затрат.

Кроме того, следует отметить, что основными параметрами при составлении годового плана для большинства российских предприятий являются выручка, себестоимость и прибыль. Разумеется, это ключевые показатели деятельности любого предприятия. Однако, в то же время, не считаются и не анализируются такие показатели, как: рентабельность собственного капитала, рентабельность активов, оборачиваемость активов, запас финансовой прочности, темп экономического роста компании. Очень часто, на предприятиях не формируется плановый баланс и не анализируется его структура, не прогнозируется динамика изменения финансовой устойчивости и ликвидности. Отсутствие такого анализа на этапе долгосрочного планирования существенно снижает его эффективность, как инструмента управления предприятием [3, с. 54].

Корни возникновения этих проблем лежат в тех функциях, которые традиционно предписываются финансовому планированию: планирование финансовых результатов и распределение финансовых ресурсов между подразделениями. Выполнение этих функций, как правило, прерогатива финансово-экономических служб, работающих в отрыве от других подразделений и использующих устаревшие технологии и множество источников разнородных данных. Традиционная система планирования живёт отдельно от других уровней управления – стратегического и оперативного, равно как и от деятельности других функциональных структур, не обеспечивает механизмов увязки планов со стратегическими целями, не предоставляет средств оперативного анализа отклонений и соответствующей корректировки, а потому не может выполнять в полной мере функций инструмента управления.

Анализ причин недостаточной эффективности функционирования целого ряда предприятий позволил выявить основные проблемы и сформулировать следующие принципы постановки системы планирования:

- планирование должно осуществляться «сверху вниз» по принципу «дерева целей», то есть системно, тогда планы будут комплексными и самодостаточными. При этом «сверху» – это от тех людей, кому принадлежит данный бизнес (учредителей, владельцев, инвесторов), а не от главного управляющего. Если это правило не соблюдается, то планирование становится совершенно бессмысленным;

- должно осуществляться сценарное планирование с учетом изменений внешней среды, внешних и внутренних рисков;

- необходимо планировать защитные действия и контрмеры для компенсации реальных угроз конкурентов, их лоббистских действий и т.д.;

- следует оптимизировать планы и производственные программы с учетом стратегических интересов собственника, по экономическим и инвестиционным критериям;

- система планирования должна быть привязана к имеющейся на предприятии системе центров ответственности, полномочий и т.д., иначе реализация даже самых лучших планов будет неэффективной;

Реализация этих принципов построения системы планирования позволяет выстроить и реализовать стратегию, минимизирующую вероятность потерь.

Таблица 1. Проблемы и пути их решения

№	Проблема	Путь решения	Ожидаемый результат
1	Нереальность исполнения плана	Наличие обоснованного на достаточно длительный промежуток времени	Реальное и эффективное управление компанией
2	Варианты плана	Проигрывать различные варианты плана	Выявление причины возникающих отклонений, прогнозирование их последствий и оперативно принимать управленческие решения
3	Низкая оперативность	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	Обеспечит наличие четкой системы подготовки и передачи плановой информации из отдела в отдел, отсутствие долгих процедур итерационного

		выполнения планов;	согласования планов
4	Проблема консолидации плана и контроля за его исполнением	Обеспечение контроля	Отслеживание процесса, возможность корректировки, снижение затрат

Пути решения проблем финансового планирования, необходимые для успешной организации финансового планирования на предприятии, и ожидаемые результаты представлены в таблице 1.

При этом процесс финансового планирования станет действительно динамичным: на смену планированию, составляемому раз в месяц, квартал или год, формируемого на основе устаревших данных, придет регулярное планирование по отклонениям, основанное на достоверных оперативных данных, которые позволят оценивать результативность работы по всем направлениям, выявлять проблемные участки и принимать своевременные корректирующие меры. Только в результате практической реализации этих функций можно говорить о постановке и организации финансового плана на предприятии.

Таким образом, можно сделать вывод, что как раз контроль исполнения финансового планирования может сделать из него эффективный инструмент управления, позволяющий решать все возникающие в управлении задачи с наибольшей эффективностью. Любой план или бюджет – основа для принятия оперативных управленческих решений, а, следовательно, невыполнение бюджета приводит к срыву всех планов коммерческой организации. Контроль исполнения планов значим потому, что он может воздействовать на «авторитет» планирования на предприятии. Планы должны быть полезны для управления. Только в этом случае руководство предприятия не будет жалеть средств на финансовое планирование.

Список литературы / References

1. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: учебно-методическое пособие. М.: Финансы и статистика, 2007. 248 с.
2. *Балабанов И.Т.* Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. М.: Финансы и статистика, 2014. 276 с.
3. *Бланк И.А.* Стратегия и тактика управления финансами. М.: Ника-Центр, 2006. 462 с.
4. *Ковалев В.В.* Финансы организаций (предприятий): учебник для вузов. М.: ТК Вєялби. Изд-во Проспект, 2010. 352 с.
5. *Павлова Л.Н.* Финансы предприятий: учебник для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИ, 2010. 639 с.
6. *Аткина Н.А.* Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия / Н.А. Аткина, В.Л. Ханжина // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. № 2. С. 251.
7. *Кислов Д.В.* Исполнение финансового плана: вопросы его реализации и контроля. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/finansovyj-plan-process-sistema-upravlenie-zatraty-raskhod-byudzheta-uchet-analiz-ehffektivnost-razvitiya/> (дата обращения: 17.03.2017).
8. *Крункян В.А.* Пути совершенствования финансового планирования в современных экономических условиях. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2016/pdf/19526.pdf/> (дата обращения: 16.03.2017).
9. *Репин В.В.* Финансовое планирование и управленческий учет: проблемы внедрения [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/finansovoe-planirovanie-i-upravlencheskiy-uchet-problemy-vnedreniya/> (дата обращения: 17.03.2017).