Окулов Олег Владимирович. Внутрифирменное финансовое планирование в туристическом бизнесе : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2003 197 c. РГБ ОД, 61:03-8/2643-3

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования. 13

1.1 Понятие внутрифирменного планирования в современной экономической теории. 13

1.2 Система финансовых планов предприятия. 25

1.3 Основные методы финансового планирования. 36

Глава 2. Финансовые аспекты развития международной туристической деятельности. 57

2.1 Мировая тур индустрия и международная туристическая деятельность в современной мировой экономике . 57

2.2 Анализ тенденций развития и экономических параметров современного российского рынка выездного туризма.

2.3 Особенности организации финансов российских инициативных тур операторов в сфере международного туризма. 82

Глава 3. Разработка методики текущего финансового планирования деятельности международного инициативного тур оператора. 95

3.1 Определение общих характеристик методики. 95

3.2 Создание финансовых планов по направлениям на сезонный цикл. 108

3.3 Разработка методических основ планирования текущих и капитальных расходов, налогового планирования. 122

3.4 Создание общего годового финансового плана компании. 132

Заключение 149

Библиографический список использованной литературы 159

Приложения 166

**Введение к работе**

Лкту алыюсть темы исследования.

Усложнение технологии и организации производственно-торгового процесса современных предприятий обусловливает необходимость совершенствования теории и практики планирования их деятельности с учетом особенностей различных отраслей и форм собственности. Для многих предприятий, особенно для диверсифицированных компаний холдингового типа, практическая работа по созданию и модернизации внутрифирменной системы финансового учета, анализа и планирования является одной из наиболее проблемных сфер их управленческой деятельности. Важным направлением этой работы является создание специализированных методик планирования, учитывающих отраслевую и региональную специфику предприятий. На этом пути первостепенное значение имеет углубление и специализация методологии финансового планирования - стержневого элемента внутрифирменного планирования, направляющего деятельность предприятия во всех его функциональных сферах.

Одной из таких отраслей, обладающих ярко выраженными особенностями финансовой и хозяйственной деятельности, является туристская индустрия, в настоящее время представляющая собой один из интенсивно развивающихся секторов мировой экономики. На долю туристской индустрии приходится около 6% мирового ВВП, в развитие туризма и гостиничного хозяйства инвестируется порядка 6% от суммарного объема мировых капиталовложений, а количество занятых в этой сфере составляет порядка 7% от общего числа.

Современный уровень развития туристской индустрии в России можно оценивать по-разному: с одной стороны, ее вклад в мировую туриндустрию по сравнению с экономически развитыми странами достаточно скромен; с другой - в последние 10-15 лет отечественная туриндустрия, и прежде всего рынок выездного туризма, является одной из наиболее

динамично развивающихся отраслей народного хозяйства России. Среднегодовой темп прироста выездного туристического потока в страны дальнего зарубежья за период 1988-2000 гг. в России более чем в 2 раза превысил среднегодовой темп прироста мирового количества международных туристических поездок, а сам выездной туристический поток за данный период возрос более чем в 4 раза. Несмотря на многочисленные недостатки и трудности, налицо значительный прогресс российской туристической индустрии в плане формирования (или восстановления) туристской инфраструктуры во всех ее проявлениях, ее приближения к мировым стандартам.

В этой связи важной и своевременной представляется развитие теории управления туристическим бизнесом, объединяющей в себе опыт зарубежных и отечественных исследователей как в области корпоративного управления, так и в сфере экономики туризма.

Степень разработанности проблемы.

На протяжении длительного времени в исследованиях отечественных и зарубежных ученых вопросам внутрифирменного планирования уделяется существенное внимание. Основоположниками современного подхода к пониманию проблем управления являются Р. Акофф., Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон. Для него характерна широкая трактовка внутрифирменного планирования как комплексной системы организации плановой деятельности, взаимосвязанной со всеми участками хозяйственной деятельности предприятия. Над тематикой внутрифирменного планирования работали такие авторитетные специалисты, как Альберт М, Бенвенисте Г., Дракер П., Коно Т., Мескон MX., Поукок М., Фалуди А., Хан Д., Хедоури Ф. и другие. Многочисленные исследования и полемика 60-х -80-х гг. прошлого столетия обусловили быстрое развитие сравнительно новой научной дисциплины, благодаря чему к настоящему времени теория внутрифирменного планирования представляет собой обширную отрасль научного знания, имеющую важнейшее практическое значение для мировой экономики и развития бизнеса.

Отечественная экономическая наука также внесла заметный вклад в становление теории планирования, обогатив мировую науку работами Кондратьева Н.Д. и Леонтьева В.В. Тем не менее, в течение длительного времени основной темой отечественных исследований было планирование деятельности предприятий в условиях командно-административной системы, задачи и методы которого принципиально отличны от задач и методов внутрифирменного планирования в условиях рынка. Как следствие, с началом экономических преобразований отечественные авторы вынуждены были ориентироваться прежде всего на достижения западной экономической теории и практики. Среди современных авторов, исследующих проблематику финансов предприятий и внутрифирменного финансового планирования, особо следует выделить имена Алексеевой М.М., Балабанова И.Т., Бланка И.А., Бухалкова М.И., Крейниной М.Н., Павловой Л.Н., Родионовой В.М., Попова В.М., Уткина Э.А. и др.

С развитием рыночных отношений в России туристической проблематике стало уделяться значительно больше внимания. Крупнейшими отечественными специалистами в области истории, экономики и организации туристской индустрии являются Азар В., Квартальное В.А., Зорин И.В., чьи имена хорошо известны не только в России, на и за рубежом. В то же время вопросы, связанные с финансовой деятельностью туристических компаний, к настоящему моменту изучены недостаточно глубоко. Большинство авторов рассматривает их с позиций общих принципов управления финансами предприятий и лишь частично учитывает отраслевые особенности туристической деятельности и накопленный отечественными предприятиями практический опыт. Обзор имеющейся методической и научной литературы по управлению финансами туристических предприятий показывает, что специальных исследований, в ходе которых ставилась бы задача разработки отраслевых методик финансового анализа и планирования деятельности туристических компаний, в России не проводилось.

Таким образом, имеется насущная необходимость в формировании отраслевых методик финансового анализа и планирования туристической деятельности, построенных на

базе современных методологии финансового анализа и планирования деятельности предприятий, и в то же время учитывающих особенности финансово-хозяйственной деятельности туристических компаний, российского гражданского и налогового законодательства, отечественных стандартов бухгалтерского учета и отчетности предприятий.

Цель диссертационного исследования состоит в том, чтобы на основе зарубежных и отечественных исследований в области теории внутрифирменного финансового планирования, а также анализа современных мировых и российских тенденций в отрасли международного туризма разработать отраслевую методику внутрифирменного финансового планирования деятельности туристических компаний, работающих в сфере международного выездного туризма.

Поставленная цель обусловила следующие задачи диссертационного исследования: И исследовать современное состояние зарубежной и отечественной теории финансового планирования деятельности предприятий и основные методы формирования финансовых планов;

Н охарактеризовать современную структуру мировой туристской индустрии как диверсифицированного комплекса отраслей;

И охарактеризовать этапы развития мировой туристской индустрии, проанализировать ее современное экономическое состояние и новейшие явления и тенденции, определить отличительные черты туристической деятельности как специфической отрасли мировой экономики;

В дать оценку современного состояния и тенденций развития российской отрасли международного выездного туризма;

И изучить особенности организации финансово-хозяйственной деятельности российских туристических компаний; Н провести анализ практики налогообложения российских туристических компаний;

S обосновать необходимость и целесообразность создания специализированной отраслевой методики финансового планирования деятельности туристических компаний; И разработать оптимальную структуру финансового плана международного инициативного туроператора, соответствующую сезонной цикличности деятельности туристических компаний и учитывающую практический объем располагаемой ими информации; И разработать специализированную отраслевую методику годового финансового планирования деятельности компаний в сфере международного выездного туризма.

Методологическая и теоретическая основы диссертации.

Исследование основано на диалектической теории научного познания, единстве логического анализа и исторического развития. В работе применены системный подход, анализ и синтез, индукция и дедукция, экономические и социологические измерения, что позволило в совокупности обеспечить достоверность и обоснованность выводов и предложений.

При проведении диссертационного исследования автор базировался на основных положениях теории корпоративных финансов и экономики туристических компаний. В диссертации были использованы нормативно-законодательные акты РФ, программные документы Правительства РФ, методические материалы международных туристских организаций, данные из отечественных и зарубежных официальных статистических источников.

Научная новизна диссертации заключается в следующем: В по итогам проведенного комплексного анализа современного состояния российской и мировой отраслей международного туризма выявлены основные факторы, затрудняющие дальнейшее развитие российского рынка выездного туризма: несбалансированность спроса и предложения, неблагоприятная для туристических компаний структура выездного потока и расходов российских туристов; Н выявлены причины основных внутренних проблем на пути дальнейшего

совершенствования отечественной отрасли международного выездного туризма. Помимо вышеуказанных объективных причин, связанных с низким уровнем платежеспособного спроса, к ним относятся: недостаточность и недоступность финансовых ресурсов для большинства турфирм, зависимость (в том числе финансовая) многих российских участников рынка от их зарубежных партнеров, гипертрофированная ценовая конкуренция, нечеткие правила взаимоотношений между участниками рынка;

И определены современные тенденции развития отечественной отрасли международного выездного туризма: ярко выраженная географическая концентрация рынка, усиливающаяся консолидация и специализация туристических компаний, начавшаяся межотраслевая интеграция, существенное повышение роли иностранных участников рынка. По мнению автора, основной путь преодоления финансового дефицита отечественных туристических предприятий заключается в слиянии их капиталов с капиталами финансовых институтов, транспортных компаний и иностранных туроператоров. Отечественные выездные туроператоры, лишенные финансовой поддержки со стороны партнеров, будут трансформироваться в турагентов или прекратят деятельность на массовых направлениях; В предложены рекомендации в области управления финансовой деятельностью российских туристических компаний в сфере международного выездного туризма: разработана соответствующая сезонному принципу планирования система финансовых планов, предложен соответствующий отраслевой специфике перечень бюджетов, разработан порядок формирования политики управления дебиторской и кредиторской задолженностями; В разработана отраслевая методика формирования годового финансового плана международного инициативного туропероператора. Ее новизна заключается в переходе от стандартного календарного годового планирования к планированию на базе ежегодной сезонной цикличности доходов и затрат, характерной для конкретного туроператора. Сезонный цикл туроператора представляется в виде отдельного проекта, применительно к которому планируются необходимые для его реализации затраты и денежные потоки. Второй ключевой особенностью методики является отличный от типового подход к планированию доходов, в соответствии с которым целевые значения доходных статей бюджета определяются не на предварительном, а на заключительном этапе планирования. Положительный эффект данного решения заключается в существенном повышении гибкости ценовой политики компании.

Предметом исследования в диссертации является процесс внутрифирменного финансового планирования, учитывающий отраслевые особенностей туристической деятельности.

Объектом исследования выступают российские и зарубежные туристические компании.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности использования предлагаемой методики годового финансового планирования деятельности международного инициативного туроператора и отдельных ее элементов в финансовой деятельности российских туристических компаний. Практически все туроператоры формируют свою стратегию по сезонному принципу, однако типовой календарный подход к разработке годовых финансовых планов не позволяет эффективно трансформировать целевые сезонные показатели в развернутую систему бюджетов. Наша методика дает возможность не только создавать сезонные планы доходов в соответствии с ценовой стратегией, но и сопоставлять их с необходимыми для их осуществления затратами и, таким образом, планировать финансовые результаты наступающего сезонного цикла. Кроме того, детальная разработка системы краткосрочного планирования движения денежных средств туроператора позволяет планировать необходимый для осуществления сезонных планов объем финансирования и оценить влияние сезонных планов на уровень ликвидности туроператора на протяжении сезонного цикла.

Результаты проведенного исследования современного состояния и тенденций российской отрасли международного выездного туризма и особенностей организации финансово-хозяйственной деятельности российских туристических компаний могут оыть полезны для предпринимателей и специалистов в области туристической деятельности. Материал, содержащийся в работе, может применяться в учебных спецкурсах по управлению финансами компаний.

Апробация работы. Основные положения и выводы диссертационного исследования были представлены на научно-практических конференциях «Международные Плехановские чтения» (г. Москва, 1999, 2000 и 2002 гг., РЭА им. Г.В. Плеханова), VI Межрегиональной научной конференции «Молодежь и экономика» (г. Ярославль, 2002 г., филиал Военного финансово-экономического университета), а также послужили основой для практических занятий по учебным дисциплинам «Корпоративные финансы», «Финансовая стратегия компаний». Предлагаемая методика годового финансового планирования деятельности международного инициативного туроператора была использована при создании финансовых планов туристической компании ООО «Кировтурист». Аналитические материалы диссертационного исследования были использованы в работе Департамента по международным связям и внешнеэкономическому сотрудничеству при Правительстве Кировской области.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором.

1. Уточнены классификация и взаимосвязь основных методов внутрифирменного финансового планирования путем их распределения на базовые и комплексные, определены их сравнительные преимущества и недостатки.

2. Выявлена однонаправленность тенденций дальнейшего развития туристической деятельности в России и за рубежом, которые выражаются в вертикальной и горизонтальной отраслевой интеграции, консолидации национальных рынков, формировании крупных межнациональных туристических компаний.

3. Определены специфические черты туристической деятельности, обусловленные характером туристических услуг: сезонность, высокий уровень неопределенности будущей

конъюнктуры, изначальная отдаленность места производства услуг от потребителя; выявлено их влияние на динамику и структуру доходов и затрат туроператорских компаний, а также систему их внешних финансовых отношений.

4. Предложен механизм поэтапного планирования ценовой политики и валовых доходов от реализации турпродукта на сезонный цикл.

5. Выявлены сложившиеся в практике отечественных выездных туоператоров стандарты управления денежными потоками, предложена система плановых нормативных показателей инкассации и декассации, отражающая взаимосвязь планов реализации и прямых затрат на производство турпродукта с движением денежных средств.

6. Разработана классификация оптимальных горизонтов финансового планирования деятельности современных российских туристических компаний, построенная в соответствии с сезонным циклом туристических компаний и учитывающая практический объем располагаемой ими информации перед началом каждого летнего/зимнего сезона.

7. Обоснованы преимущества сезонного подхода к планированию деятельности туроператорских компаний по сравнению с календарным, разработаны принципы отнесения плановых доходов и затрат к исследуемому сезону или сезонному циклу.

8. На основании предложенной автором системы финансовых планов и принципов планирования доходов, расходов и денежных потоков международного выездного туроператора разработана методика поэтапного формирования годового финансового плана международного инициативного туропероператора.

Объем, структура, основные положения диссертации.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и двенадцати приложений, содержит таблицы и рисунки.

Первая глава посвящена изучению современных подходов к пониманию места и роли внутрифирменного финансового планирования в управлении предприятием и экономической теории, а также рассмотрению основных методов финансового планирования. Определены принципы организации планового процесса и современное видение наиболее эффективной системы финансовых планов предприятия. Автором проведен анализ взаимосвязи основных методов внутрифирменного финансового планирования и определены условия их эффективного и гармоничного использования при создании планов различной глубины и временного горизонта.

Во второй главе рассмотрены принципы организации туристской индустрии, действующие в России и в странах с развитой рыночной экономикой. Проведено исследование современного состояния и тенденций развития мировой отрасли международной туристической деятельности, осуществлен сравнительный анализ отечественной отрасли выездного туризма в свете мировых структурных и динамических показателей. Выявлены основные проблемы и тенденции развития российского рынка выездного туризма, вскрыты причины финансовых затруднений отечественных туристических компаний. Автором определены и систематизированы принципы организации финансовой деятельности российских инициативных туроператоров в сфере международного туризма, включая отраслевые особенности налогообложения.

Третья глава включает разработанную автором методику формирования годового финансового плана международного инициативного туроператора и одновременно содержит исследование основных аспектов финансовой деятельности российских туроператоров и рекомендации, направленные на повышение уровня управления финансами туристических предприятий. Автором проведен анализ влияния сезонного фактора на структуру и динамику доходов и расходов туристических компаний, в соответствии с которым разработана взаимосвязанная система планов и плановых показателей, соответствующая цикличному характеру туроператорской деятельности. Детально изложена последовательность формирования всех планов: исходных, промежуточных и итоговых. Пример использования данной методики приведен в приложениях.

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования. 1.1 Понятие внутрифирменного планирования в современной экономической теории.

Развитие теории и практики внутрифирменного планирования неразрывно связано с непрерывным процессом усложнения и совершенствования производительных сил общества, по мере которого требования к организации планирования на предприятии становятся все более глубокими и всеобъемлющими. За последние пятьдесят-шестьдесят лет в этой сфере управления произошли глобальные изменения: от составления примитивных смет до широкой структурированной системы взаимосвязанных планов и бюджетов, отражающих все направления и участки хозяйственной деятельности предприятия; были определены теоретические и методологические основы планирования. Большую роль в развитии внутрифирменного планирования сыграло появление компьютерных технологий и новых высокоэффективных методов сбора и передачи информации, которые сделали возможным действительное снижение неопределенности будущего предприятия и его внешней среды. Высокая степень экономической свободы в деятельности предприятий потребовала не только расширения практической плановой работы, но и развития научных знаний и совершенствования самой теории внутрихозяйственного планирования. В результате планирование стало «естественной частью менеджмента» , ключевым фактором успеха фирмы в рыночных условиях, необходимым, значительным и во многом исходным элементом системы управления компании, жизненно важным для ее конкурентоспособности. Теория внутрихозяйственного планирования в наше время является одной из ключевых составляющих теории управления.

При этом к настоящему времени исследования в области внутрифирменного и, в частности, финансового планирования ничуть не утратили своей актуальности. До сих пор в мировой экономической теории не сложилось единого представления о сущности планирования, хотя нельзя не отметить, что существующие подходы не являются противоречивыми. Расхождения в теоретических подходах к пониманию сущности внутрифирменного планирования заключаются прежде всего в определении границ планирования, в большей или меньшей степени широты и конкретизации процесса предвидения и управления будущим фирмы.

Еще А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия». Эти принципы - единство, непрерывность, гибкость (способность планов адаптироваться к непредвиденным обстоятельствам) и точность. Позднее различными исследователями к ним были присоединены принципы участия (включение в плановый процесс каждого члена экономической организации), холизма (координации и интеграции между объектами планирования), научности, целенаправленности, оптимальности (выбор наиболее эффективной из возможных альтернатив).

В современной экономической теории существует развернутая классификация типов J внутрифирменного планирования. Так, Д. Дермер выделяет пять основных признаков классификации:

1. временной горизонт (типы планирования - краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, на неопределенный срок);

2. организационные перспективы (многонациональное, корпоративное, дивизиональное, проектное, функциональное, ориентированное на миссию предприятия );

3. уровень внутри организации (стратегическое, политическое, планирование высшего менеджмента, программное, бюджетное, планирование внутрифирменных процедур);

4. объект планирования (финансовое, маркетинговое, технологическое, планирование рабочей силы, планирование продукта или услуги);

5. цель (определение желаемых результатов, коммуникационное, планирование

инноваций, развитие системы менеджмента и др.). М.М. Алексеева выделяет три признака :

1. степень неопределенности (детерминированное, вероятностное, стохастическое);

2. временная ориентация идей планирования (реактивное, инактивное, преактивное, интерактивное);

3. горизонт планирования (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное).

Также встречается подразделение планирования по степени точности планов (укрупненное и уточненное), по стадиям разработки (предварительное и окончательное).

Механизм внутрифирменного планирования основывается на взаимодействии процессов микроэкономического исследования настоящего состояния предприятия и определения предполагаемого уровня его развития в будущем. Временная ориентация планирования определяется соотношением этих двух составляющих:

? реактивное планирование - исследование проблем с точки зрения их возникновения и прошлого развития, восприятие фирмы как стабильного, давно и хорошо налаженного механизма, построение будущего исходя из предшествующего опыта;

? инактивное планирование - ориентация на текущий момент, предотвращение изменений и сохранение существующих позиций с минимальными усилиями. Эти два типа ориентации (реактивная и инактивная), хотя и отличаются инертностью, осторожностью и негибкостью, все же оправданы при стабильной и благоприятной внешней и внутренней среде компании.

? преактивное планирование - стремление угадать и использовать вероятные изменения, поиск оптимальных, а не стандартных решений, мобильность за счет слабого использования накопленного опыта и повышения риска.

интерактивная ориентация (понятие, введенное Р. Акоффом4) - проектирование динамики конъюнктуры, вера в способность фирмы взять свое будущее под контроль, не ограничиваясь адаптацией.

В качестве критериев длины планов предприятия можно предложить следующие:

общая экономическая ситуация, ее стабильность и предсказуемость;

характеристика отрасли (для давно существующих отраслей возможно и необходимо планирование на более длительную перспективу, для новых - на более короткую; для отраслей, подверженным сезонным колебаниям спроса, в том числе для туристической отрасли, естественным видом планирования является сезонное планирование);

профессионализм работников плановых служб, их техническая и информационная оснащенность.

На наш взгляд, учитывая в общем случае неблагоприятный для возможностей планирования характер всех вышеуказанных факторов в современной России, наиболее оптимальной и реалистичной будет следующая градация временных горизонтов внутрифирменного планирования:

• долгосрочное-более 3-х лет;

• среднесрочное - более 1-го года;

• краткосрочное - от 1-го месяца до 1-го года;

• оперативное-до 1-го месяца.

Существуют две основные модели организации процесса внутрифирменного планирования:

а) предельное упорядочение и регламентация организации планового процесса, использование преимущественно административных рычагов управления, закрепление отдельных видов планов за определенными уровнями управления;

б) учет неопределенности, постоянной изменчивости условий, поведения, связей внешней и внутренней среды, возможность быстрой и гибкой переориентации системы планирования и производственных процессов.

На практике эти модели используются предприятиями одновременно в различных долевых сочетаниях.

Результатом процесса планирования является система планов, включающих в себя основные показатели деятельности предприятия, которые должны быть достигнуты по итогам планового периода. В то же время на практике деятельность по формированию плановых показателей должна быть неразрывно связана с их реализацией и контролем и должна носить непрерывный, «скользящий» характер. «Сущность внутрифирменного планирования заключается в научном обосновании на предприятиях или фирмах предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления ... и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов»5. Данный подход, в соответствии с которым плановый процесс на предприятии не ограничивается лишь процедурой подготовки планов, но и включает в себя мероприятия по их реализации, является основным в современной теории финансового планирования, основоположниками которой являются Ф.Тэйлор,

А.Файоль и Г.Эмерсон. Таким образом, плановая деятельность фирмы проходит следующие

б основные стадии .

1. Процесс составления планов, то есть принятие решений о будущих целях организации, способах их достижения и формирование системы планов организации.

2. Деятельность по осуществлению плановых решений.

3. Контроль результатов и корректировка действий организации.

На наш взгляд, методическое объединение функций по составлению, осуществлению и контролю планов наиболее полно отражает роль внутрифирменного планирования в современной организации управленческой деятельности. Немаловажен и практический аспект

такого объединения: сторонники данного подхода считают, что сотрудники компании, ответственные за создание ее планов, обязательно должны участвовать в их осуществлении и контроле - в противном случае возможно несоответствие между лежащей в основе плана идеологией и ее практической реализацией. Кроме того, плановые работники должны иметь четкое представление о техническим содержании хозяйственной деятельности компании, что затруднительно в случае ограничения их функций исключительно деятельностью по составлению планов. Данный подход получил наибольшее распространение как в теории, так и на практике, хотя и не является единственным. Так, А. Фалуди, один из авторов процедурной теории планирования, считает, что плановые работники не должны заботиться о «вопросах модификации и претворения планов в жизнь»7 и сводит процесс планирования к поиску наиболее рационального решения поставленных задач. Немаловажным аргументом в пользу такой точки зрения является то обстоятельство, что при объединении функций создания и реализации планов в одних руках контрольная функция может трансформироваться в само контрольную, что действительно может привести к негативным последствиям. Однако «объединительный» подход говорит лишь об участии плановых работников в процессе осуществления и контроля планов, а не о полном принятии ими на себя ответственности за реализацию этих функций. Поэтому при правильном распределении обязанностей контрольная функция не должна быть нарушена.

Рассмотрим подробнее первую стадию плановой деятельности, то есть непосредственно процесс планирования. Его отправной точкой является сбор и анализ релевантной информации о реальном положении фирмы и существующей конъюнктуре, а также данных за предшествующий период, необходимых для выявления сложившихся проблем и тенденций. Своевременность, точность и полнота располагаемой информации имеют первостепенное значение для качественной постановки всего планового процесса. Исходя из этих данных, а также информации об объективных будущих изменениях (например, перемены в налоговом законодательстве, появление нового конкурента и т.п.)

составляются прогнозы будущего фирмы в случае сохранения ее текущего положения дел. Далее руководство устанавливает желательные для него цели и направления деятельности предприятия на плановый период и сопоставляет оптимальные для него показатели с прогнозными, исследует причины и способы преодоления расхождений, планирует возможные результаты альтернативных стратегий и требуемые для их проведения ресурсы. По итогам проведенного анализа производится выбор главной стратегии и ее проработка; подготавливается окончательный стратегический план деятельности фирмы, на основе которого разрабатываются детальные текущие планы и проекты.

Тем не менее, процесс планирования на этом не заканчивается. Текущие планы (например, баланс) гораздо жестче и теснее взаимосвязаны с настоящей ситуацией на фирме и предплановым периодом, чем стратегические. Поэтому, если уже в будущем году она может столкнуться с серьезными затруднениями в реализации своих стратегических целей и задач, возникает необходимость их дополнительной корректировки. Та же ситуация возможна уже в ходе непосредственного выполнения плана (контрольная функция плановой деятельности). Таким образом, между стратегическим и тактическим планированием, как и между постановкой целей предприятия и их реализацией, существует не только прямая, но и обратная связь.

Подразделение процесса внутрифирменного планирования на стратегическое, текущее и оперативное имеет принципиальное значение для организации взаимосвязанной системы планов. Некоторые авторы проводят аналогию между подобным разделением системы планов организации и их элементарной временной разбивкой, то есть стратегическое планирование приравнивается к долгосрочному и так далее: «Стратегическое планирование связано в первую очередь с прогнозированием и конструированием тех путей, по которым будет развиваться бизнес в долговременной перспективе, ... тактическое планирование охватывает значительно меньший промежуток времени8». Безусловно, это соответствие присутствует практически во всех случаях, однако смысл выделения стратегических, текущих и

оперативных планов отнюдь не исчерпывается весьма условной градацией временных горизонтов. Различие носит более глубокий характер и заключается в самой природе этих видов планирования, их задачах и приоритетах. Существуют и организационные расхождения: если стратегическое планирование в крупных компаниях - прерогатива высших органов управления, то текущее и оперативное- функция средних и низших уровней. Так, А. Робсон9 классифицирует стратегическое и текущее планирование в соответствии с характером принимаемых решений.

1. Стратегические решения «самым существенным образом влияют на состояние и благополучие всей организации, ... изменяют ее возможности, ... имеют тенденцию к долговременному влиянию»;

2. Тактические (текущие) решения имеют целью «получение лучших результатов при заданных ресурсах и заданной организации работ, ... обеспечение гибкости перед лицом изменяющихся внешних условий». Тактические решения «не оказывают длительного влияния на деятельность организации».

О значительности принимаемых в ходе стратегического планирования решений говорит и П. Лорендж: «Стратегическое планирование - это детально согласованный на всех уровнях управления, обобщающий план действий компании, начинающийся с описания целей компании и заканчивающийся планом по прибыли» . Д. Хан акцентирует внимание на внутреннем содержании стратегического планирования, относя к нему планирование роста, планирование развития и инновационное планирование. Схожего мнения придерживается и М.И. Бухалков: «Стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый экономический рост и желаемый уровень развития предприятия на предстоящий долгосрочный период»11.

Цели стратегического планирования - это обеспечение выживания предприятия;

адаптация хозяйственной деятельности и системы управления фирмой к изменяющимся внешним и внутренним условиям; стабильное положение на рынке. Стратегическому планированию присущи следующие характерные черты:

• ориентация на решение ключевых целей предприятия;

• придание деятельности предприятия последовательности и внутреннего единства;

• исследование среднесрочных и долгосрочных перспектив;

• выявление всех существенных с точки зрения предприятия внешних факторов, нейтрализация негативных и максимальное использование положительных воздействий;

• создание рамок для более детального текущего планирования.

Важная часть стратегического планирования - осознание и формулировка миссии (стержневых ориентиров внутренней и внешней деятельности предприятия, его философии и внешнего образа), общих принципов его экономического, организационно-управленческого и социального поведения, его места на рынке и в экономике региона, направлений расширения деловой активности. «Провал стратегии выработки ожидаемых результатов обычно является первым серьезным признаком того, что теория бизнеса компании требует переосмысления»12. В то же время, несмотря на долгосрочный характер, стратегия предприятия требует постоянной переоценки, проверки ее соответствия современным требованиям и рыночным условиям. П Друкер считает: «В наше время лидерами становятся компании, для которых переменчивость внешней среды - не помеха, а составляющая успеха». Схожего мнения придерживаются и многие другие авторы. Например, Г. Бенвенисте высказался еще более кратко и определенно: «Эффективное планирование - это управление изменением»13. Восприимчивость к инновациям; поиск, предвидение и правильная оценка последствий перемен; их сбалансированность с «наследственностью» компании - вот основные требования, предъявляемые к стратегическому менеджменту.

При формировании стратегии предприятия особую роль играют инкрементальные и

интуитивные способы планирования, основанные на опыте, творческих способностях и здравом смысле его руководства. Вообще, в стратегическом планировании акцент делается на качественные, содержательные целевые показатели. Количественные, формальные методы имеют вспомогательное значение.

В процессе стратегического планирования можно выделить три основных этапа:

1) выбор стратегических целей предприятия на базе экспертных оценок и прогнозирования внешней и внутренней среды;

2) определение средств достижения поставленных целей на уровне обобщающих качественных показателей (коэффициентов или нормативов);

3) разработка конкретных практических задач для реализации стратегии, ее детализация на уровне первостепенных для фирмы количественных показателей.

Такой подход, традиционный для западной экономической теории, соответствует преактивной ориентации планирования, которая приемлема для стабильно развивающегося бизнеса, располагающего необходимыми финансовыми, материально-техническими, трудовыми и информационными ресурсами и, безусловно, является наиболее прогрессивным. Однако для многих отечественных предприятий, обремененных проблемой низкого платежеспособного спроса потенциальных потребителей их продукции, стратегические цели предопределены: это выживание, то есть поддержание минимально приемлемого уровня рентабельности и обеспечение нормального производственного процесса. Для них более реалистично использование обратного подхода: формулировка качественных стратегических показателей исходя из текущих количественных характеристик предприятия и последующая оценка их оптимальности.

Назначение текущего планирования - разработка развернутого детального плана реализации предприятием поставленных перед ним по итогам стратегического анализа целей на ближайшую перспективу (как правило, на год) во всех сферах его деятельности: производственной, маркетинговой, финансовой, кадровой, научно-исследовательской и так

далее. В отличие от стратегического, в процессе текущего планирования главную роль играют количественные методы анализа и объективный, обоснованный расчет плановых показателей. Фактически управляющий должен каждому исходному показателю технико-экономической отчетности, характеризующей состояние предприятия, противопоставить его значение на конец планового периода с помесячной или поквартальной динамикой и связать воедино итоговые результаты, требуемые для их достижения ресурсы, а также реальные возможности фирмы с учетом влияния внешних воздействующих факторов и ограничений.

Здесь следует отметить значение грамотного выбора управляющим системы показателей, которая является формально-логической основой плана. Ведь помимо стандартных, содержащихся в типовой отчетности показателей, он имеет право формировать собственные критери критерии деятельности фирмы; кроме того, именно он решает, какие из них являются приоритетными на данный момент. Число существующих в зарубежной и отечественной практике планирования показателей огромно, и от того, насколько полно и точно их система отражает специфику самого предприятия, цикл его развития и уникальность внешних экономических условий, зависит успешность его работы в целом.

Ниже приведена примерная схема (рис. 1.1), характеризующая систему основных маркетинговых, производственных и финансовых планов предприятия.

В рамках оперативного планирования управляющий разрабатывает максимально подробную программу действий по всем функциональным видам деятельности предприятия на ближайший период времени (от одного дня до одного месяца). Несмотря на узкую специализацию и краткосрочность, их роль в плановом процессе достаточно велика: если стратегические планы выражают глобальные направления развития и приоритеты фирмы и зачастую расплывчаты и приблизительны, то оперативные имеют четкий инструктивный характер и служат важным инструментом внутрифирменного контроля. Они наименее подвержены риску будущей неопределенности и являются прямым продолжением существующего на данный момент времени положения дел (например, недельный план

Анализ рынка:

Потребители

Конъюнктура отрасли, региона

Конкуренция

Продукция

X.

План реализации:

Номенклатура и качественная характеристика продукции Цены

Каналы сбыта Объемы сбыта

Я

Финансовый план:

Прогноз объемов реализации продукции Баланс денежных расходов и поступлений (план денежных потоков) Таблица доходов и затрат Прогноз финансовых результатов по реализации продукции, прочей реализации и финансовой деятельности

Инвестиционный план

s План финансировании:

Собственные средства Заемные Привлеченные Анализ финансового рынка

ІІ

Производственный план:

План производственных мощностей и технологий План НИОКР План трудовых ресурсов План поставок сырья, материалов, комплектующих

Смета затрат:

Материальные Оплата труда Отчисления Амортизация Прочие затраты

Анализ плановой эффективности финансово-хозяйственной деятельности

Рис. 1.1. Система текущих планов предприятия, расчетов с кредиторами основывается на реально существующих договорах). Поскольку они составляются применительно к отдельным операциям и подразделениям компании и их потенциальное количество очень велико, то приводить здесь их систему не имеет смысла (основные финансовые оперативные планы будут приведены в следующем разделе).

Текущее и оперативное планирование, в силу своей детальности, выполняет важную мотивационную функцию: «При правильном планировании деятельности все руководители организации будут хорошо осведомлены об интересах организации в целом и будут работать для достижения общих целей даже тогда, когда это потребует с их стороны определенных жертв»14.

Таким образом, на современном этапе внутрифирменное планирование занимает важное место как в экономической теории, так и в практике управления хозяйствующими субъектами, являясь одним из стержневых элементов менеджмента. Несмотря на существующие расхождения в понимании сущности внутрифирменного планирования,

можно говорить о том, что к настоящему моменту сформировался главный подход к основным проблемам. Для него характерна широкая трактовка внутрифирменного планирования как комплексной системы организации плановой деятельности, взаимосвязанной со всеми участками хозяйственной деятельности предприятия. Универсальность и гибкость современного понимания внутрифирменного планирования позволяет эффективно применять его теоретические принципы во всех отраслях народного хозяйства.

1.2. Система финансовых планов предприятия.

Финансовое планирование - это «необходимый предварительный контроль образования и использования материальных, трудовых и денежных ресурсов предприятия» , осуществляемый путем разработки системы финансовых планов и плановых (нормативных) показателей. Это наиболее синтетический вид планирования, поскольку только финансовые ресурсы обладают способностью трансформироваться в другие виды ресурсов. Являясь продолжением планов производства и сбыта, финансовое планирование не просто переводит их в денежное выражение; в его ходе осуществляются критическая переоценка всей прочей плановой деятельности фирмы и поиск возможностей повышения эффективности всего производственно-коммерческого процесса. Таким образом, помимо управления денежными фондами и потоками, финансовое планирование направляет деятельность предприятия во всех функциональных сферах и наиболее полно отражает его настоящее и складывающееся положение, а финансовое благополучие - главная характеристика конкурентоспособности и совокупного потенциала фирмы.

Объектом финансового планирования является вся финансовая деятельность предприятия, которая включает в себя не только формирование, распределение и использование фондов денежных средств, но и возникающие в ходе этого процесса финансовые отношения, а также систему финансовых результатов и пропорций.

К задачам финансового планирования можно отнести следующие (за основу принята

классификация И.Т. Балабанова) :

1) определение объема необходимых для обеспечения производственно-торгового процесса и реализации стратегических целей денежных ресурсов и их источников;

2) определение графика и объемов предполагаемых денежных доходов и поступлений;

3) обоснование предполагаемых расходов и отчислений, обеспечение прибыльности и экономичности капиталовложений, а также равновесия доходов и расходов;

4) налаживание эффективной системы финансовых отношений - внутренних (с персоналом и между подразделениями фирмы) и внешних (с государственными органами, с кредитными организациями и с контрагентами);

5) оптимизация организации управления финансами хозяйственной структуры, создание эффективной системы показателей и пропорций ее финансовой деятельности, повышение ее информационной обеспеченности;

6) осуществление контроля за образованием и расходованием денежных средств.

А. Стратегическое финансовое планирование. Как и у системы внутрифирменного планирования в целом, в рамках финансового планирования существует стратегия, которая безусловно должна быть согласована с общей стратегией развития предприятия. Финансовая стратегия - это генеральный план по обеспечению финансовой устойчивости предприятия в длительной перспективе, который включает в себя основные финансовые цели и задачи предприятия и анализ тенденций в мировой, национальной, региональной и отраслевой экономике. Это «система долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия, определяемых его финансовой идеологией, и наиболее эффективных путей их достижения»17 . Конкретным воплощением финансовой стратегии являются целевые показатели прибыли, объема, структуры и рентабельности капитала, варианты финансирования, план товарооборота, модель функциональной зависимости между объемом реализации

предприятия, его издержками и финансовыми результатами, а также организационная система управления финансами и финансовая политика компании.

Финансовая политика представляет собой описательную модель поведения компании в различных сферах ее финансовой деятельности. В финансовую стратегию входит целый спектр политик. К наиболее важным относятся ценовая политика, налоговая политика, внешнеэкономическая политика, политика в области ценных бумаг, политика формирования и распределения прибыли, политика управления основными и оборотными средствами (в частности - дебиторской задолженностью и денежной наличностью), политика управления затратами18. Разработка финансовой политики предприятия осуществляется на основании анализа соответствующих показателей за несколько предшествующих лет с последующей оценкой их оптимальности с точки зрения руководства компании.

Б. Текущее финансовое планирование. Основной формой текущего финансового планирования на предприятии является создание плановых бюджетов. Бюджет - это количественное (денежное) выражение маркетинговых, производственных, а также непосредственно финансовых планов, необходимых для достижения поставленных перед предприятием целей. «Бюджет - это финансовый документ, создаваемый до того, как предполагаемое действие выполняется... Бюджеты могут иметь бесконечное число форм и видов» . Эффективность процедуры текущего финансового планирования во многом зависит от применяемой методики - «методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей», то есть технических приемов, а также «содержания, формы, структуры и порядка разработки внутрифирменного плана»20. При этом технические приемы в значительной степени зависят от конечной формы финансовых планов. Особая роль грамотно поставленной методики при текущем планировании связана с большими объемами перерабатываемой в его рамках информации и высокой степенью детализации

разрабатываемых в его ходе финансовых задач и путей их достижения. Большое значение при этом имеет организация внутреннего бухгалтерского учета деятельности компании.

Компания вправе самостоятельно разрабатывать формы создаваемых ею финансовых планов, основываясь на двух принципах:

1. принципе бухгалтерского (финансового) учета: формы финансовых планов устанавливаются по аналогии с существующими формами внешней финансовой отчетности предприятия (плановый баланс, плановый отчет о прибылях и убытках и так далее);

2. принципе управленческого учета: формы финансовых планов разрабатываются в соответствии со взглядами руководства компании на особенности организации ее финансов, в частности, в зависимости от отраслевой принадлежности или формы собственности предприятия.

Основной (общий) финансовый план состоит из трех обязательных финансовых документов: планового баланса, плана прибылей и убытков и плана движения денежных средств. Многие показатели, содержащиеся в этих планах, имеют стратегический характер, и именно на этом уровне происходит взаимоувязка стратегических задач фирмы и ее ближайших перспектив. Таким образом, общий финансовый план является как итоговым результатом всего планового процесса предприятия на краткосрочную перспективу, так и отражением финансовой стратегии предприятия.

Общий финансовый план формируется путем аккумуляции информации, содержащейся в плановых бюджетах компании. Бюджет (смета) - это форма планового расчета, которая определяет подробную программу действий предприятия на плановый период. И.Л.Бланк предлагает следующую классификацию бюджетов по основным классификационным признакам21:

1. по сферам деятельности предприятия:

? бюджет доходов и расходов по операционной деятельности;

? бюджет доходов и расходов по инвестиционной деятельности;

бюджет доходов и расходов по финансовой деятельности.

2. по видам затрат:

? бюджет текущих затрат;

? бюджет капитальных затрат.

3. по широте номенклатуры затрат:

? функциональный бюджет (по отдельной статье затрат);

? комплексный бюджет (по широкой номенклатуре затрат - например, бюджет филиала, бюджет коммерческих расходов и так далее).

4. по методам разработки:

? стабильный бюджет (не изменяется в зависимости от объемов деятельности предприятия);

? гибкий бюджет (привязан к каким-либо финансовым показателям).

Бюджеты текущих затрат формируются в соответствии с общепринятой классификацией затрат предприятия, например:

• бюджет прямых материальных затрат;

• бюджет прямых трудовых затрат;

• бюджет общепроизводственных накладных расходов;

• бюджет управленческих расходов;

• бюджет коммерческих расходов, и так далее.

Важную роль играют комплексные бюджеты, сформированные по структурным подразделениям предприятия: в них наглядно отражаются финансовые задачи, стоящие перед тем или иным подразделением, и плановый объем выделяемых для их достижения ресурсов. Данный принцип формирования бюджетов основан на соответствии их структуры существующим на предприятии центрам ответственности - структурным подразделениям, возглавляемым руководителями, несущими ответственность за вверенный им участок работы. При этом в сферу ответственности руководителя подразделения включаются лишь такие

: показатели доходов и затрат, на которые он может оказывать реальное воздействие, в зависимости от чего выделяют центры затрат, центры доходов, центры прибылей и центры инвестиций. Наличие комплексных бюджетов по центрам ответственности существенно облегчает работу их руководителей и в то же время становится критерием оценки текущей и итоговой (по окончании планового периода) оценки ее эффективности.

Следующая классификация бюджетов22 основана на подразделении всей деятельности предприятия на текущую и инвестиционную:

1. к операционным бюджетам относятся бюджеты: продаж, производства, производственных запасов, прямых затрат на материалы, производственных накладных расходов, управленческих расходов, а также план прибылей и убытков;

2. к финансовым бюджетам относятся: инвестиционный бюджет, план движения денежных средств и плановый баланс.

Со своей стороны, мы считаем достаточно эффективным еще один возможный принцип формирования системы бюджетов затрат предприятия - исходя из удельных весов тех или иных затрат в общей сумме расходов компании. Его использование позволяет учесть специфику финансовой деятельности конкретного предприятия, выделить стратегически важные статьи его расходов и сконцентрировать на них основное внимание при создании детального финансового плана. Такой подход может быть наиболее эффективным для компаний с узкой номенклатурой видов затрат (в частности, для малого бизнеса); для более крупных оптимально сочетание данного подхода с общепринятой классификацией затрат предприятия.

Примерная схема последовательного формирования бюджетов предприятия изображена на рис. 1.2.

Отправной точкой процедуры финансового планирования является формирование бюджета продаж исходя из:

1) статистического анализа тенденций объемов продаж предшествующих периодов,

динамики макроэкономических показателей (изменений цен, уровней занятости и доходов населения в целом и их целевого сегмента в частности и прочее), их влияния на объемы продаж и учета фактора сезонности;

2) оценки воздействия на уровень продаж со стороны планируемых цен и качества реализуемой продукции, а также плановых изменений производственных мощностей предприятия;

3) изучения рынка (общей ситуации, тенденций спроса на отдельные виды реализуемой продукции, влияния конкуренции, эффективности рекламной кампании, изменений каналов сбыта и так далее).

4) ценовой политики предприятия.

Помимо плана реализации, на его основании составляется план денежных поступлений от реализации (в случае несовпадения моментов отгрузки и оплаты) исходя из практикуемых фирмой коэффициентов инкассации, отражающих взаимосвязь моментов отгрузки продукции и ее фактической (плановой) оплаты (которая может осуществляться авансом, по факту и в рассрочку), с учетом доли безнадежных долгов. Далее, основываясь на данных бюджета продаж, последовательно формируются: бюджет выпуска продукции, бюджет производственных запасов, бюджет прямых материальных затрат, бюджет закупок материалов и бюджет прямых затрат на оплату труда (фиксированных и сдельных). При их составлении, помимо плана реализации готовой продукции и остатков по соответствующим статьям на начало периода, учитываются:

а) задачи повышения или сокращения нормативов запасов материалов, незавершенного производства и готовой продукции;

б) прогнозируемая динамика цен на материалы и уровня заработной платы и планируемое изменение производственной себестоимости в целом и по отдельным статьям.

приобретенных материалов и по оплате труда.

Бюджет общепроизводственных накладных расходов (амортизация и аренда производственного имущества и оборудования, его страхование и ремонт, зарплата вспомогательного персонала с начислениями, энергия, тепло и так далее) включает в себя постоянную (планируемую из потребностей производства) и переменную (например, дополнительные выплаты вспомогательному персоналу) составляющие.

Бюджет коммерческих расходов (затраты на рекламу, комиссионные распространителям, транспортировку, страхование, хранение и упаковку товаров), как правило, носит гибкий характер и большей частью планируется как процент от объема продаж.

Бюджет управленческих расходов (не связанных с производственной или коммерческой деятельностью: заработная плата управленческого персонала, содержание офиса, представительские и командировочные расходы и прочее) в целом носит фиксированный (постоянный) характер. Переменная часть (например, премиальные руководству) также может быть увязана с достигнутым уровнем продаж.

На основании приведенных выше бюджетов составляется план прибылей и убытков предприятия от реализации продукции (работ, услуг) на планируемый период. В сочетании с аналогичными планами финансовых результатов по прочей реализации и финансовой деятельности (проценты к получению и уплате, доходы (расходы) от участия в других предприятиях и прочие операционные доходы (расходы)) составляется совокупный план прибылей и убытков. К нему прилагаются: план распределения прибыли, расчеты по всем видам налогов и обязательных отчислений во внебюджетные фонды, расчет суммы амортизационных начислений, план прибылей и убытков от курсовых разниц и другие планы, отвечающие специфике образования прибылей конкретного предприятия.

Заключительным этапом текущего финансового планирования является создание

планового баланса и плана денежных потоков. Поскольку эти планы взаимообуславливают друг друга, их составление осуществляется параллельно, путем взаимных корректировок.

При разработке планового баланса используется укрупненная схема статей баланса предприятия, отражающая требования его построения применительно к специфике конкретной организационно-правовой формы деятельности.

План денежных потоков отражает движение денежных средств предприятия, связанное с реализацией бюджетов его доходов и расходов на плановый период в соответствии с финансовой политикой управления денежными средствами, а также предполагаемые погашения дебиторской и кредиторской задолженностей компании, существующих на его начало. Главный принцип формирования плана денежных потоков -обеспечение постоянной платежеспособности компании на всех этапах планового периода. В случае, если в платежном обороте компании задействовано несколько видов валют, возможно создание прогнозов денежных потоков по каждой из них.

В. Оперативное финансовое планирование.

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении планов, регулирующих определенные финансовые операции компании на ближайшую перспективу (например, на день, на неделю, на месяц). К числу наиболее распространенных и актуальных оперативных финансовых планов относятся: платежный календарь, кассовый план, кредитный план.

Платежный календарь - непрерывно обновляемый детальный прогноз движения всех денежных средств предприятия на предстоящий период. Он представляет собой форму плана движения денежных средств, сравнительная непродолжительность которого позволяет достичь высокой степени конкретизации приходов и расходов по суммам и источникам (направлениям), что дает возможность оценить оперативную платежеспособность хозяйствующего субъекта. Главная цель создания платежных календарей - достижение текущего положительного (или по меньшей мере нулевого) баланса денежных средств

(денежного потока) на плановый период путем распределения предстоящих выплат в соответствии с остатком денежных средств в кассе и на счету предприятия на начало планового периода и предполагаемых приходов. Даже самое благополучное предприятие не застраховано от временного дефицита денежных средств, и в такой ситуации очень важно выделить безотлагательные расходы и грамотно распределить по времени остальные выплаты (например, отложить дату выдачи заработной платы), а также занять более жесткую позицию по отношению к дебиторам. Платежный календарь является важным вспомогательным инструментом повседневного управления кредиторской и дебиторской задолженностью предприятия.

Кассовый план - подвид платежного календаря, в котором отражаются исключительно операции с наличными денежными средствами, в том числе поступления/сдача наличности из банка/в банк. Способ его формирования и его функциональное назначение аналогичны платежному календарю, но, сверх того, он позволяет регулировать работу бухгалтера-кассира и обеспечить положительный остаток денежных средств в кассе предприятия, в том числе путем своевременного снятия средств с расчетного счета.

Кредитный план -это план поступлений заемных средств и возврата их в намеченные кредитным договором сроки. Кредитный план не имеет теоретически определенного планового периода и относится к оперативным планам в силу конкретности и высокой степени детализации регулируемых им операций. Содержащиеся в нем данные обязательно включаются в платежный календарь и прогноз движения денежных средств, а при значительных объемах кредитования и продолжительном сроке погашения кредита - в стратегические финансовые показатели.

Таким образом, на современном этапе финансовое планирование следует основным принципам внутрифирменного планирования в целом и является его центральной, связующей составляющей. Подразделение финансовых планов на стратегические, текущие и оперативные, а также подразделение текущих планов на бюджеты по видам и центрам затрат

и доходов нацелены не только на оптимизацию организации непосредственно системы планирования, но и определяют функциональный вклад и зоны ответственности за достижение поставленных планом задач всех участников планового процесса.

1.3. Основные методы финансового планирования.

Методы планирования - это «методы подготовки плановых альтернатив или, по меньшей мере, одного варианта плана для утверждения лицом или органом, принимающим реше-ние»23. Система применяемых предприятием методов финансового планирования представляет собой технологию, алгоритм формирования его финансовых планов. От соответствия применяемых методов специфике организации финансов конкретного предприятия, главным образом, зависит эффективность всей методики финансового планирования его деятельности.

Совокупность методов финансового планирования можно подразделить на следующие подгруппы:

С точки зрения масштабности планируемых объектов можно выделить базовые и комплексные методы финансового планирования.

1. Базовые методы предназначены для расчета или оценки отдельных финансовых показателей, и основаны на математико-статистическом анализе, сопряженном с анализом специфики организации финансов предприятия;

2. Комплексные методы финансового планирования дают возможность сформировать целостную систему финансовых планов предприятия, при этом в качестве вспомогательных активно используются базовые методы.

С точки зрения применяемого подхода выделяют:

1. формальные методы, основанные на математической и статистической методологии анализа и прогнозирования.

2. эвристические методы, в основе которых доминируют интуиция, воображение и личный опыт лиц, участвующих в процедуре планирования.

Учитывая, что в основе того или иного метода могут лежать одновременно оба подхода, мы предлагаем также выделять преимущественно-формальные и преимущественно-эвристические методы.

При современной организации процедуры финансового планирования формальные и эвристические методы гармонично дополняют друг друга: формальные методы представляют собой количественную (техническую) составляющую планового процесса, а эвристические -качественную (гуманитарную).

Рис. 1.3. Система основных методов финансового планирования.

Базовые методы финансового планирования

Эвристические Преимущественно- Преимущественно- Формальные

эвристические формальные Интуиция, опыт Расчетно- Нормативный, анализ Метод оптимизации

руководства - метод аналитическии безубыточности плановых решений,

экспертных оценок балансовый метод,методпроизводственнойфункции, предельныйанализ

V V

комплексные методы финансового планирования

Эвристические Преимущественно-эвристические Преимущественно-формальные Формальные

Формированиекомплексногофинансового плана набазе исключительноэвристическихметодовпредставляетсяневозможным Бюджетирование (бюджетный метод) Моделирование,метод процента отпродаж Прогнозирование

Базовые методы финансового планирования.

1. Нормативный метод планирования финансовых показателей - это расчет потребности хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их распределение на основании технико-экономических нормативов. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает пять подгрупп: федеральные нормативы;

нормативы субъектов РФ (краевые, областные, автономных образований); местные нормативы; отраслевые нормативы и, наконец, нормативы хозяйствующего субъекта.

Первые четыре группы нормативов содержатся в различного рода законодательных и нормативных актах, регулирующих экономическую деятельность предприятий различных форм собственности, отраслевой принадлежности или территориального расположения. К ним относятся налоговые ставки, проценты отчислений во внебюджетные фонды, нормы амортизации, ставки акцизов, таможенных пошлин, предельные нормы отнесения отдельных видов затрат на себестоимость и пр. В силу своего происхождения данные нормативы являются обязательными и жестко детерминируют многие экономические процессы предприятия, тем самым в значительной степени формализуя отдельные этапы формирования финансового плана компании (например, прогноз прибылей и убытков).

Нормативы хозяйствующего субъекта разрабатываются непосредственно руководством предприятия и используются им для регулирования собственного производственно-торгового процесса, финансовой деятельности и контроля за использованием финансовых ресурсов. В общем виде внутрифирменные нормативы представляют собой не обязательные, но оптимальные с точки зрения его руководства целевые значения или соотношения тех или иных финансовых показателей. Даже финансовая стратегия предприятия может быть трансформирована в ряд нормативов: например, И.А.Бланк выделяет следующие целевые стратегические нормативы24:

? среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов, формируемых из внутренних источников;

? коэффициент рентабельности собственного капитала предприятия;

? соотношение оборотных и внеоборотных активов;

? минимальный уровень денежных активов, обеспечивающих текущую платежеспособность;

? минимальная доля собственного капитала в общем объеме используемого

капитала;

? минимальный уровень самофинансирования инвестиций;

? предельные уровни финансовых рисков.

Что касается краткосрочного планирования, то необходимо отметить, что установление внутрифирменных нормативов в качестве плановых показателей возможно применительно к подавляющему большинству статей баланса предприятия, однако использование нормативного метода в качестве главного инструмента создания развернутого финансового плана неэффективно: финансы предприятия - это комплексная взаимосвязанная система, и их планирование требует применения комплексных многофакторных методов. В то же время нормативный метод может оказаться незаменимым при планировании структуры оборотных средств компании, управлении ее дебиторской и кредиторской задолженностями и пр.

2. Содержание расчетно-аналитического метода планирования финансовых показателей - расчет плановой величины показателя на основе корректировки его текущей, базовой величины в соответствии с прогнозируемым индексом его изменения в плановом периоде. Данный метод планирования также не является комплексным и применяется при планировании подчиненного показателя, косвенно взаимосвязанного с другими, приоритетными плановыми показателями (в случае прямой взаимосвязи применяется нормативный метод). Индекс изменения подчиненного показателя, вытекающий из планового изменения величины приоритетного показателя, прогнозируется на основании экспертной оценки их динамики и взаимосвязей. Например, таким упрощенным способом можно спрогнозировать сумму прибыли исходя из предполагаемого изменения выручки от реализации:

ПРнл = ПРбаз 1пр, причем Inp = цЧвр), где

ПРпл - плановая валовая прибыль от реализации;

ПРбаз - прибыль от реализации за базовый период;

Іпр - индекс изменения плановой прибыли по сравнению с базовой; Я[1вр) - экспертная оценка (или элементарный статистический анализ) влияния индекса изменения выручки от реализации на индекс изменения валовой прибыли от реализации.

3. Балансовый метод - расчет планового соответствия между приходами и расходами по отдельной статье актива или пассива компании с помощью следующей арифметической формулы: Он + П = Р + Ок ,

где Он -остаточное значение актива (пассива) на начало планового периода, руб.; П - поступления актива (пассива), руб.; Р - расходование актива (пассива), руб.;

Ок - остаточное значение актива (пассива) на конец планового периода, руб. Таким образом, при наличии трех составляющих данного соотношения можно рассчитать значение четвертой, недостающей составляющей. Наиболее часто балансовый метод применяется при расчетах необходимой суммы поступлений актива (пассива), достаточной для обеспечения его планового расхода и планового остатка на конец периода, например:

Сумма закупок производственных запасов за плановый период = Целевое значение планового остатка производственных запасов на конец планового периода + Плановый расход запасов в соответствии с планом производства на период - Остаток производственных запасов на начало периода.

4. Содержание метода оптимизации плановых решений состоит в разработке нескольких вариантов финансового плана с последующим выбором наиболее оптимального с точки зрения руководства. При этом могут применятся различные критерии выбора - например, минимум приведенных затрат, максимум приведенной прибыли, минимум вложения капитала, минимум текущих затрат, минимум времени на оборот капитала, максимум дохода на рубль вложенного капитала, максимум прибыли на рубль вложенного капитала, минимум финансового или валютного риска.

. Приведенные доходы и затраты представляют собой сумму текущих доходов, затрат и капиталовложений, приведенных к одинаковой размерности в соответствии со ставкой дисконтирования:

Чистая текущая стоимость (Net Present Value) = Z ДГО/(1+і) , где

Т - плановый период, t - один из равных отрезков планового периода Т;

ДГП - суммарный денежный поток за период t;

і - ставка дисконтирования.

В качестве ставки дисконтирования могут быть использованы различные критерии, а также комбинированные, включающие в себя несколько критериев,

ставки:

? доходность альтернативного, в том числе безрискового, вложения средств;

? стоимость капитала;

? индекс инфляции;

? рентабельность предприятия или отрасли и т.д.

Данный метод широко используется при разработке инвестиционных проектов для оценки их финансовых результатов, а также в ходе планирования и оценки прибылей и убытков уже существующих компаний. В то же время данная методика оперирует обобщающими, итоговыми значениями предполагаемых доходов и расходов компании и может быть применена лишь на заключительном этапе создания ее финансового плана. Другими словами, для ее эффективного использования необходимо существование обоснованного развернутого плана доходов и капитальных и текущих затрат (точнее, нескольких его вариантов) компании или инвестиционного проекта.

5. Метод «издержки - объем - прибыль», или метод анализа безубыточности. Анализ «издержки - объем - прибыль» является достаточно универсальным и распространенным методом финансового планирования. Он основывается на известном теоретическом подразделении издержек предприятия на постоянные, которые принимаются за константу, и

переменные, которые находятся в прямой зависимости от объемов произведенной и реализованной продукции.

Суть метода - в поиске точки нулевой валовой прибыли, или плановой точки безубыточности, которая означает, что валовый доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам. То есть точка безубыточности - это минимальный объем продаж, начиная с которого фирма не несет убытков. В точке безубыточности издержки фирмы равны ее доходам: Q P = F + V Q,

где Q - объем продаж в количественном выражении (шт.); Р - продажная цена единицы товара, руб./шт.;

F - суммарная величина постоянных (фиксированных) издержек, руб.; V - величина переменных издержек на единицу продукции, руб./шт.

Тогда Q = F / (Р - V), где Q - точка безубыточности.

Данный метод допускает более широкую трактовку, в которой отсутствует привязка к цене товара, а фигурирует только величина выручки от реализации (руб.). Такой подход ориентирован на предприятия с широкой номенклатурой продукции или практикующим различные варианты цены на один и тот же товар, а также торговые и посреднические компании. В этом случае формула будет выглядеть следующим образом: Q = F + n Q, a Q = F /(1-п),

где Q - безубыточная выручка от реализации, руб.;

F - суммарная величина постоянных (фиксированных) издержек, руб.;

п - нормативное соотношение переменных издержек с выручкой от реализации.

Таким образом, зная плановую величину постоянных затрат и нормативное соотношение переменных издержек с объемом реализации, с помощью данного метода можно:

1) определять и оценивать плановые объемы продаж с точки зрения их безубыточности;

2) планировать рентабельность и принимать решения о целевых размерах прибыли;

3) увеличивать гибкость финансовых планов путем прогнозирования последствий возможных вариантов изменений в затратах материалов и издержках труда, накладных расходах, продажной цене и объеме продаж.

4) оценивать прибыльность производства различных видов продукции и структурных подразделений предприятия, в том числе вновь создаваемых.

Данный метод не участвует в непосредственном создании основных финансовых планов компании (другими словами, в их последовательной калькуляции), но является действенным инструментом оценки их эффективности и сбалансированности финансовых показателей с затратами на производство и объемом реализации и может быть применен в качестве критерия выбора оптимального из нескольких вариантов инвестиционных проектов или финансовой стратегии компании в части управления структурой ее затрат.

6. Предельный анализ. Цель данного метода - определение величины максимально возможной прибыли предприятия, теоретически соответствующей объему производства, при котором предельный доход (прирост валового дохода от реализации на единицу продукта) равен предельным издержкам (приросту затрат на единицу продукта), то есть при дальнейшем росте объема производства издержки, связанные с производством каждой последующей единицы продукции, будут превышать рост суммарной прибыли. Эта методика основывается на законе падающей доходности, гласящем, что дополнительно применяемые затраты одного фактора производства при неизменном количестве других факторов дают все меньший объем дополнительной продукции и, следовательно, валового дохода. Вследствие этого по достижении определенного объема производства значение предельного дохода станет отрицательным, а график валового дохода будет иметь форму кривой с единственной точкой экстремума (максимального значения).

Объем производства продукции, ее цена и издержки (затраты на производство продукции) находятся в определенной функциональной зависимости друг от друга. Поэтому

получение максимальной прибыли возможно при определенных соотношениях этих величин. Содержание данного метода следующее: введем следующие условные обозначения: Q - количественное выражение объема продаж (шт.) р - цена единицы товара (руб.);

С - суммарные издержки производства и обращения; Рг - валовая прибыль от реализации; Стремление получить максимум прибыли может быть представлено в виде следующей функции: Рг = (р Q) - С - max.

Применение предельного дохода (расчет производной) к этой функции дает соотношение:

dPr/dQ = d(Pr - Q)/dQ = dC/dQ = 0; d(p Q)/dQ = dPr/dQ, где dC/dQ - предельные издержки, a d(p Q)/dQ - предельный доход. Отсюда следует: что прибыль будет максимальной при равенстве предельных издержек и предельного дохода. Это соотношение позволяет найти оптимальный размер объема производства при известных (или заданных) функциях спроса Р = f (Q) и издержек С =

g(Q).

Функцию спроса представим в виде Р = аО + al Q, а функцию издержек (на основании подразделения на постоянные и переменные) - в виде С = Ь0 + bl Q.

Тогда Рг = (аО + al Q) Q - Ь0 - bl Q, a dPr/dQ = 0 = aO + 2 al Q - bl.

Следовательно, Сюпт= (bl - al)/2 al.

Данный метод, как и метод анализа безубыточности, используется при оценке эффективности целевого плана продаж. Сопряженное использование двух этих методов позволяет компании математически рассчитать нижнюю и верхнюю границы планового объема продаж, между которыми компания будет приносить прибыль.

7. Метод производственной функции. Его задача - прогноз показателя объема производимой продукции исходя из плановых значений факторов ее производства, то есть

затрат труда и капитала, а также обратный анализ, то есть прогноз потребности в факторах, необходимых для достижения заданного целевого объема производства. Эта производственная функция была открыта в двадцатых годах экономистом Дугласом при содействии математика Кобба. Она выглядит следующим образом: Y = АО XIА1 Х2(1"Л1),

где Y - объем производимой продукции; X1 - затраты труда; Х2 - затраты капитала; АО, А1 - коэффициенты (0 А1 1).

Путем логарифмирования эта формула трансформируется в следующую:

lnY = InAO + Al lnXl + (1-А1) 1пХ2

Далее, используя статистические данные об объемах производства и затратах за несколько (не менее 2-х) прошлых периодов, рассчитываются значения АО и А1, характерные для конкретного предприятия.

Таким образом, базовые методы финансового планирования представляют собой инструмент планирования отдельных финансовых показателей, а также универсальный вспомогательный аппарат для создания комплексных финансовых планов компании. Они основаны на общих принципах организации финансов и планирования деятельности хозяйственных структур, что делает их применение эффективным для предприятий всех отраслей и организационно-правовых форм. Совокупность нормативного, расчетно-аналитического, балансового методов и метода оптимизации плановых решений является общей элементарной основой современных методик финансового планирования деятельности компаний. Анализ безубыточности, предельный анализ и метод производственной функции направлены на решение более узких плановых задач, однако лежащие в их основе теоретические подходы дают широкие возможности для факторного анализа плановых показателей прибыли, товарооборота и структуры затрат.

Комплексные методы финансового планирования.

1. Метод бюджетирования (бюджетный метод). Его сущность заключается в последовательном формировании детальных смет доходов и расходов компании, а также денежных потоков, связанных с реализацией поставленного плана продаж и производства. При этом на первый план выходят неформальные (логические) методы расчета тех показателей, которые по своей сути не имеют прямой взаимосвязи с объемом реализации. Бюджетный метод основан на тщательном изучении и осмыслении текущей финансовой ситуации хозяйствующего субъекта и его недавнего прошлого, с последующей экспертной оценкой плановых изменений (используются нормативный и расчетно-аналитический базовые методы).

Бюджетирование, как правило, применяется при краткосрочном и оперативном планировании (до 1 года). Лежащий в его основе дедуктивный подход неприменим при стратегическом планировании.

Сметы продаж и производства формируются по отдельным структурным подразделениям предприятия и видам продукции с помесячной разбивкой. На их основании, а также на основании оценки текущих материальных ресурсов и основных фондов, формируются постатейные помесячные сметы текущих расходов (затраты на заработную плату руководства и персонала, накладные и коммерческие расходы, затраты на ремонт и техническое обслуживание производственных фондов и т.д.) структурных подразделений и в целом по предприятию, сметы прямых материальных затрат, а также сметы капитальных вложений. В этих сметах должно быть отображено любое планируемое движение финансов компании; все плановые доходы и расходы должны быть привязаны к месту и времени их возникновения.

На следующем этапе бюджетирования составляется плановая смета прибылей и убытков. В отличие от плана продаж, полученный по итогам составления этой сметы плановый финансовый результат компании может не совпасть с целевым, стратегическим значением прибыли и не связан с планом продаж каким-либо нормативом. В этом состоит

одно из достоинств метода бюджетирования: он дает возможность оценить, насколько эффективным будет план продаж при сохранении существующей структуры издержек. В отличие от рассматриваемого ниже метода процента от продаж, оперирующего исключительно общими финансовыми показателями, бюджетирование дает ответ на вопрос: достаточно ли у компании не только финансовых, но и трудовых и технических ресурсов для достижения выполнения целевого плана реализации.

Бюджет за

прошлый год и

анализ его

выполнения Сметы текущих и капитальных затрат

Смета прибылей и убытков

Анализ текущего финансового состояния предприятия

Плановый объем продаж на год

Сметы продаж и производства

Смета движения денежных средств

Смета статей

актива и пассива планового баланса

Рис. 1.4. Этапы процесса бюджетирования. В случае, если итоговые показатели финансового плана предприятия, полученные по результатам бюджетирования, ниже стратегических, производится корректировка плановых бюджетов затрат в сторону их сокращения: изыскиваются способы экономии прямых затрат на производство, снижаются плановые объемы второстепенных и не связанных с процессом производства и реализации расходов, сокращаются объемы производственных запасов и т.д. Однако этот процесс не может быть безграничным, и если, по мнению руководства, плановые расходы компании сокращены до минимума, а плановая прибыль по-прежнему недостаточна, требуется пересмотр не только затратной части финансового плана, но и плана продаж, а то и самих стратегических плановых показателей как необъективных и не соответствующих реальному положению дел компании.

Метод бюджетирования является объективным и современным методом краткосрочного финансового планирования, позволяющим достичь высокой степени взаимосвязанности и детализации всех плановых финансовых показателей. Недостатком данного метода является его трудоемкость, необходимость наличия в штате компании квалифицированного планово-финансового отдела, а также значительного объема систематизированной финансовой информации за предплановый период функционирования компании

2. Метод процента от продаж. Сущность данного метода - расчет значения разделов планового баланса и статей отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж (см. рис. 1.5.). При его применении предполагается, что процесс формирования и распределения финансовых фондов на предприятии происходит исходя из системы определенных соотношений (нормативов) с объемом реализации, с помощью которой можно определить конкретное содержание плановых документов.

В основе этой системы процентных соотношении лежат:

процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы;

V процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа;

заключение менеджмента, особенно в тех случаях, когда сложившиеся процентные соотношения не удовлетворяют управляющих и они хотели бы изменить их для улучшения финансовых показателей.

Долгосрочные обязательства и акционерный капитал в рамках применения этого метода принимаются неизменными.

Плановая выручка от реализации

Плановые

финансовые

пропорции

Определение плановых расходов, финансовых результатов и распределение предполагаемых доходов, прогноз структуры капитала и достаточности внутренних финансовых ресурсов

Рис. 1.5. Схема создания финансовых планов на базе методики процента от продаж. Таким образом, данный метод принципиально отличается от метода бюджетирования - если в ходе создания бюджетов определение плановых размеров разделов баланса и общей суммы издержек предприятия осуществляется путем аккумуляции более мелких постатейных бюджетов и планов, то в случае применения метода процента от продаж установление плановых значений основных финансовых показателей происходит уже на начальном этапе планового процесса и осуществляется по двум основным направлениям:

? исходя из планового объема реализации и нормативного коэффициента рентабельности продаж прогнозируется валовая прибыль предприятия и объем плановых издержек (создается прогноз прибылей и убытков);

? исходя из статистической информации о соотношении отдельных разделов баланса с объемом реализации прогнозируются плановые изменения этих разделов и рассчитывается плановый дефицит (профицит) финансовых ресурсов (создается плановый баланс).

На наш взгляд, в рамках краткосрочного планирования возможности применения метода процента от продаж по сравнению с методом бюджетирования выглядят ограниченными в силу высокой степени обобщения данных: непродолжительность планового периода и его тесная взаимосвязь с настоящим положением дел компании при наличии достаточных технических и человеческих ресурсов дают возможность создавать детальные, тщательно рассчитанные планы ее доходов и расходов, и результаты методики бюджетирования будут более объективными и достоверными. Поэтому при краткосрочном планировании использование метода процента от продаж оптимально прежде всего при решении локальных задач, то есть в планировании отдельных статей баланса и отчета о прибылях и убытках, напрямую зависящих от объемов реализации.

Более широкий потенциал применения метода процента от продаж открываегся в процессе долгосрочного планирования, в рамках которого решается соответствующая сути данного метода цель - определение основных, стратегических финансовых показателей предприятия в условиях отсутствия детальной информации. В этом случае использование принципа распределения прогнозируемых доходов по фондам накопления (в том числе по внеоборотным и оборотным активам), потребления и социальной сферы на базе плановых пропорций дает возможность создания обобщающей картины будущего финансового состояния предприятия, оценки динамики ее предполагаемых изменений и расчета необходимых для нормального функционирования компании объемов дополнительного внешнего финансирования.

3. Метод моделирования. Цель построения модели - определение приблизительного влияния на исследуемый объект со стороны совокупности наиболее значимых факторов (управляемых и неуправляемых), а также поиск такого их сочетания, при котором критерий оптимальности данного объекта достигает самого благоприятного значения при соблюдении изначально заложенных в модель ограничений. Использование моделей дает возможность экспериментировать, не подвергаясь реальному риску. «Экспериментирование с моделью может помочь в обнаружении реальной проблемы» (Мефем25). Мэскон: «Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также позволяет руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждением экспертов»26.

Мсфсм М. Финансовые модели, М, Инфра-М, 1996

26 Мсскон М, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М, Дело, 1998. Применительно к финансам назначение использования метода моделирования заключается в поиске количественного выражения взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель, представляющую собой точное математическое описание экономического процесса, то есть описание факторов, характеризующих структуру и закономерности изменения данного экономического явления, с помощью математических символов и приемов (уравнений, неравенств, таблиц, графиков и т.д.).

В модель включаются только основные (определяющие) факторы. Модель может строиться по функциональной (прямой) или корреляционной (вероятностной) связи. С этим связано деление моделей на детерминированные и вероятностные. Методика определения таких взаимосвязей может быть как формализованной (через строгие научные алгоритмы), так и неформализованной (путем логического анализа). При существенных изменениях условий работы хозяйствующего субъекта в плановом периоде в рассчитанный на основе экономико-математических моделей прогноз будущего финансового состояния предприятия вносятся необходимые коррективы.

Зависимость отдельного показателя от определяющих его факторов может быть выражена в виде линейной (Y = аО + а! Х1 + а2 Х2 + ... + ап Хп) или другой функции (парабола, гипербола, логарифмическая и пр.). При создании комплексного финансового плана предприятия моделью будет совокупность подобных функциональных взаимосвязей между входящими в план финансовыми показателями (рис. 1.6.):

Исходные данные Система функциональных Результирующие

модели (совокупность взаимосвязей между исходными (итоговые) данные

изначально вводимой данными и составляющими модели

информации) показателями модели

Рис. 1.6. Этапы процесса моделирования.

Экономико-математическое моделирование позволяет также перейти в планировании от средних прогнозных величин (описательные модели) к целевым функциям и

прогнозированию оптимальных вариантов (предписывающие модели). В целях повышения уровня научной обоснованности отдельного планового показателя или финансового плана в целом возможна разработка нескольких его вариантов, исходящих из различных условий и путей развития компании, с последующим отбором оптимального варианта.

Построение экономико-математической модели складывается из следующих основных этапов:

Изучение динамики финансового показателя за определенный отрезок времени и выявление факторов, влияющих на направление этой динамики;

Расчет модели функциональной зависимости финансового показателя от определяющих факторов;

Разработка различных вариантов плана финансового показателя;

Анализ и экспертная оценка перспектив развития плановых финансовых показателей;

Принятие планового решения и выбор оптимального варианта.

Важное значение для обоснованности модели имеет ее репрезентативность, то есть соответствие характеристик, полученных в результате частичного обследования объекта, характеристикам этого объекта в целом. Поэтому при расчете моделей планирования первостепенное значение имеет определение периода исследования.

Тем не менее, очевидно, что упрощение и схематизация реальности является не только основным достоинством, но и главным недостатком модели. Вынужденный отказ от восприятия предприятия как сложной целостной системы, открытой для внешних воздействий, абстрагирование и многочисленные исходные условные допущения ставят под сомнение абсолютную достоверность конечных результатов модели. Кроме того, определение реальных взаимосвязей и пропорций натуральных и денежных показателей экономики предприятия (причем эти пропорции также могут постоянно колебаться) представляет собой достаточно сложную задачу, для решения которой требуются соответствующие технические

и человеческие ресурсы.

Таким образом, применение метода моделирования позволяет создавать любые финансовые планы (от прогноза отдельных показателей до составления планового бюджета и прогноза прибылей и убытков) как на краткосрочную, так и на длительную перспективу. Но наиболее эффективным его применение будет в сочетании с экспертной оценкой результатов модели. «Успех моделирования зависит от качества исследования, знания рынка и той проницательности, которую фирма сможет внести в модель» .

4. Прогнозирование. Как и моделирование, прогнозирование представляет собой основанную на математическом и статистическом анализе разработку на длительную перспективу изменений экономического состояния объекта в целом и его различных частей. Однако данный метод не ставит задачу непосредственного осуществления на практике разработанных прогнозов. В отличие от моделирования, в ходе прогнозирования не ставится задача логического осмысления финансовых взаимосвязей, присущих данному предприятию. Прогнозирование каждого финансового показателя осуществляется строго формализованными методами, на основе экстраполирования в будущее сложившихся тенденций изменений этого показателя. В силу этого прогнозирование - не равноценная альтернатива моделированию или другим комплексным методам планирования деятельности компании, а аналитическая, исследовательская основа плана. На практике при создании финансового плана предприятия прогнозирование, как правило, является вспомогательным методом, выполняющим важную роль при формировании плановых нормативов или моделировании. Тем не менее, прогнозирование является комплексным методом финансового планирования, поскольку его использование дает возможность спрогнозировать любые натуральные и стоимостные показатели и создать прогноз финансового развития предприятия в целом, оценить последствия сложившихся тенденций. Существенным недостатком этого прогноза будет его ограниченный, исключительно количественный характер.

Цикл прогнозирования проходит несколько этапов: постановка целей, сбор

релевантной информации, применение прогностических методов, оценка результатов и координация с другими сферами управленческой деятельности. Задача, решаемая в ходе прогнозирования: выявить формальную закономерность изменения определенного показателя и на ее основе спрогнозировать его значение на один или несколько предстоящих плановых периодов. Пусть Yl, Y2, ... , Yn - фактические значения прогнозируемого показателя за п предплановых периодов. В зависимости оттого, прогнозируется ли показатель автономно или во взаимосвязи с другим (другими) показателями, для решения этой задачи могут применяться следующие основные методы.

1) Анализ и прогнозирование тренда путем построения моделей простой (однопараметрической) линейной и нелинейной регрессии. Исходные данные представляют собой две переменные, одна из которых, регрессор - значения временного параметра t (1 ... п), а вторая, зависимая, - собственно значения временного ряда планируемого показателя у (Y1 ... Yn).

2) Создание модели множественной (многопараметрической) линейной регрессии. Исходные данные: значения временного параметра (1 ... п), значения временного ряда зависимого планируемого показателя (Y1 ... Yn), значения временных рядов к независимых переменных-регрессоров(Х1 ... Хк)(Х11 ... Х1п, Х21 ... Х2п, ... , Xkl ... Хкп).

В обоих случаях первым этапом создания прогноза будет анализ закономерностей предпланового периода. Если обозначить временные ряды как (Y1 ... у ... Yn) = Y, (Xil ... Xit ... Xin) = Xi, (1 ... t ... n) = T, функцию тренда как y(t) и ввести постоянные параметры аО, al ... ak (где к - количество переменных-регрессоров 1 ... і... к), то:

? уравнение простой линейной регрессии будет выглядеть как y(t) = аО + al t;

? уравнение простой нелинейной регрессии (например, кубического многочлена) будет выглядеть как y(t) = аО + al t + a2 tA2 + a3 tA3;

? уравнение множественной линейной регрессии будет выглядеть как y(t) = аО + al Xl(t) + ... + ai Xi(t) + ... ak Xk(t)

Вычисление таких уравнений осуществляется путем применения обширного количества прогностических методов. К наиболее простым и распространенным относятся:

а) метод простой средней: y(t) = Yep. = Z(Yt)/n, то есть, исходя из созданного методом простой средней тренда, значение прогнозируемого показателя равняется сумме значений временного ряда этого показателя, деленному на количество периодов (интервалов t). Применяется для создания уравнения простой линейной регрессии, в котором аО = Yep, а al -0.

б) метод наименьших квадратов: y(t) = аО + al X(t), где al = Z((Yt-Ycp) (Xt-Xcp))/ Z(Xt-Xcp)2 , а аО = Yep - al Xcp. Данный метод применяется для создания уравнений как простой, так и множественной линейной регрессии.

Говоря о прогнозировании, мы считаем необходимым сделать два следующих замечания. Во-первых, в целом ряде исследований, касающихся теории финансов, понятия финансового планирования и прогнозирования полностью отождествляются; еще чаще термин «финансовый план» (например, план прибылей и убытков, план движения денежных средств) отождествляется с термином «финансового прогноза» (прогноз прибылей и убытков, прогноз движения денежных средств). Мы считаем такое отождествление методически неверным: прогнозирование - это отдельная отрасль научного знания, тесно взаимосвязанная со статистикой и математикой, которая благодаря своей универсальности широко используется в качестве вспомогательного метода во многих других научных отраслях, в том числе в теории финансов. Понятие финансового плана является более широким, чем понятие финансового прогноза, поскольку финансовое прогнозирование - лишь один из возможных методов финансового планирования.

Во-вторых, в современной экономической теории принято подразделять прогнозирование на творческое (основанное на интуиции) и научное (основанное на формальных методах исследования). Мы считаем, что отнесение творческих, эвристических методов исследования к методам прогнозирования искажает сущность понятия

прогнозирования. На наш взгляд, методически нецелесообразно объединять под понятием прогнозирования эти два принципиально отличных подхода. Мы предлагаем называть собственно прогнозированием только научное прогнозирование, а так называемое творческое прогнозирование называть предвидением.

Сравнивая между собой основные комплексные методы финансового планирования, можно отметить, что каждый из них имеет как достоинства, так и недостатки. Поэтому оптимальным будет сочетание в плановой деятельности всех рассмотренных методов. В современной практике краткосрочного планирования центральное место занимает метод бюджетирования, а методы процента от продаж, моделирования и прогнозирования играют вспомогательную роль, формализуя плановый процесс путем выявления сложившихся тенденций и создания взаимосвязанных подсистем плановых показателей. При планировании на долгосрочную перспективу применение бюджетного метода затруднено, поэтому на первый план выходят методы процента от продаж и моделирования, с помощью которых определяются формальные связи между основными стратегическими показателями.

## Понятие внутрифирменного планирования в современной экономической теории.

Развитие теории и практики внутрифирменного планирования неразрывно связано с непрерывным процессом усложнения и совершенствования производительных сил общества, по мере которого требования к организации планирования на предприятии становятся все более глубокими и всеобъемлющими. За последние пятьдесят-шестьдесят лет в этой сфере управления произошли глобальные изменения: от составления примитивных смет до широкой структурированной системы взаимосвязанных планов и бюджетов, отражающих все направления и участки хозяйственной деятельности предприятия; были определены теоретические и методологические основы планирования. Большую роль в развитии внутрифирменного планирования сыграло появление компьютерных технологий и новых высокоэффективных методов сбора и передачи информации, которые сделали возможным действительное снижение неопределенности будущего предприятия и его внешней среды. Высокая степень экономической свободы в деятельности предприятий потребовала не только расширения практической плановой работы, но и развития научных знаний и совершенствования самой теории внутрихозяйственного планирования. В результате планирование стало «естественной частью менеджмента» , ключевым фактором успеха фирмы в рыночных условиях, необходимым, значительным и во многом исходным элементом системы управления компании, жизненно важным для ее конкурентоспособности. Теория внутрихозяйственного планирования в наше время является одной из ключевых составляющих теории управления.

При этом к настоящему времени исследования в области внутрифирменного и, в частности, финансового планирования ничуть не утратили своей актуальности. До сих пор в мировой экономической теории не сложилось единого представления о сущности планирования, хотя нельзя не отметить, что существующие подходы не являются противоречивыми. Расхождения в теоретических подходах к пониманию сущности внутрифирменного планирования заключаются прежде всего в определении границ планирования, в большей или меньшей степени широты и конкретизации процесса предвидения и управления будущим фирмы.

Еще А. Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия». Эти принципы - единство, непрерывность, гибкость (способность планов адаптироваться к непредвиденным обстоятельствам) и точность. Позднее различными исследователями к ним были присоединены принципы участия (включение в плановый процесс каждого члена экономической организации), холизма (координации и интеграции между объектами планирования), научности, целенаправленности, оптимальности (выбор наиболее эффективной из возможных альтернатив).

## Мировая тур индустрия и международная туристическая деятельность в современной мировой экономике

Туристская индустрия - это «совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, предприятий общественного питания, средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих деятельность по организации путешествий, а также учреждений, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков»28. Таким образом, туриндустрия на современном этапе ее развития представляет собой диверсифицированный, межотраслевой комплекс, включающий в себя разнообразные виды предпринимательской деятельности. Большинство из них представляет собой отдельные отрасли экономики, но их существование в наши дни невозможно представить отдельно от туристской индустрии, поскольку они непосредственно связаны с обслуживанием людей, находящихся на отдыхе или в путешествии. В силу этого уровень развития туриндустрии - мировой, национальной или региональной - неотделимое понятие от уровня развития экономики в целом.

В международной статистике к туриндустрии относят предприятия транспорта, гостиничного хозяйства, экскурсионно-познавательные организации, туроператорские и турагентские компании, а также те предприятия сферы услуг, питания и развлечений, расположенные в туристских центрах. Вместе взятые, эти отрасли представляют собой один из крупнейших секторов мировой экономики, в развитии которого заитересованы все развитые страны мира.

Туристский рынок, как и любой другой, определяется взаимодействием спроса и предложения - в данном случае туристских услуг. В целом к товарам туристического рынка, в совокупности составляющим туристский продукт, относятся:

туры, объединенные по целенаправленности (познавательные, оздоровительные и т.п.). Отдельным понятием является турпакет, одновременно включающий в себя четыре обязательных элемента: туристский центр (место отдыха туриста, включающее все рекреационные возможности), транспорт, услуги размещения (проживание и питание в отеле) и обязательный трансфер (доставка туриста от пункта прибытия к месту размещения и обратно);

отдельные туристско-экскурсионные услуги различных видов (дополнительное питание, переезды внутри туристского центра, бытовое обслуживание, прокат, мини-бар и пр.);

товары туристско-сувенирного назначения (карты, открытки, сувениры, книги, туристское снаряжение и т.п.).

Важнейшими характеристиками туристического рынка являются ярко выраженный сезонный характер спроса на туристические услуги и изменчивость потребительских предпочтений, вследствие чего ему присущ высокий уровень экономического риска. Сезонность в туризме определяется целым рядом факторов: природно-климатических (количество и качество специфических благ для развития спортивного, оздоровительного, познавательного и других видов туризма), экономических (структура потребления товаров и услуг, формирование платежеспособности спроса посредством предложения), социальных (наличие свободного времени), демографических (дифференцированный спрос по половозрастному составу и другим признакам), психологических (традиции, мода, подражание), материально-технических (развитие сети размещения, питания, транспорта, культурно-оздоровительного обслуживания), технологических (комплексный подход в предоставлении качественных услуг).

Конечным, базовым товаром, на реализацию которого работают все участники туристического рынка, являются услуги, поскольку ни проживание, ни перевозка, ни экскурсии не имеют вещественной формы, а момент их производства совпадает с моментом их потребления, и потребитель не имеет возможности предварительно ознакомиться с качеством предлагаемых ему туров. Поэтому еще одной особенностью туристского рынка является то, что в подавляющем большинстве случаев потребитель (турист) и место производства потребляемых им услуг изначально разделены значительным расстоянием, в силу чего возникает необходимосгь предварительной организации путешествия - то есть прямого или опосредованного договора между туристом и поставщиками требуемых им услуг.

## Определение общих характеристик методики

Предлагаемая нами методика текущего финансового планирования деятельности международного выездного туроператора представляет собой схему поэтапного формирования общего финансового плана компании на годичную перспективу (по нашей градации - среднесрочную). Сразу же отметим, что в ней описывается финансовый механизм компании, которая занимается исключительно туроператорской деятельностью и не имеет других источников прибыли. Таким образом, все ее доходы напрямую связаны с процессом реализации туристического продукта, а все ее активы и расходы необходимы для обеспечения нормального хода производственно-хозяйственной деятельности и выполнения целевого плана продаж.

Основополагающий принцип предлагаемой методики - выделение взаимосвязанного комплекса имеющих прямое отношение к процессу реализации турпродукта финансовых планов (ЦГЖ - центральный плановый комплекс). Это позволяет всесторонне оценить в первую очередь последствия основной деятельности туроператорской компании: формирования, продвижения и реализации туристического продукта.

Обоснованность такого подразделения планов вызвана двумя причинами:

1) во-первых, взаимосвязанность входящих в ЦГГК планов позволяет существенно повысить уровень автоматизации и, следовательно, многовариантности планового процесса. В свою очередь, многовариантность и возможность оперативной корректировки ранее установленных планов являются, на наш взгляд, одними из основных требований к процессу внутрифирменного планирования, обусловленными самой спецификой туристической деятельности;

2) во-вторых, многие современные российские туроператоры в своей работе активно сочетают туроператорскую деятельность с целым рядом других: турагентской, консолидаторской, субагентской и т.д. Поэтому, на наш взгляд, создание методики финансового планирования, которая идеально соответствовала бы особенностям финансовой деятельности любого российского туроператора - крайне трудновыполнимая задача.