

УДК 336.76

М.В. Колісник

Національний університет “Львівська політехніка”

ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Колісник М.В., 2002

Науково-обґрунтовано та наведено основні концепції фінансового планування та прогнозування на підприємстві. Коротко обговорено послідовність кроків, які необхідно здійснити для успішного застосування фінансового планування у вітчизняних умовах. Запропонована нова ідея стосовно прогнозування поведінки елементів фінансової звітності.

The basic concepts of financial planning and forecasting are noted. The steps of successful financial planning implementation are briefly discussed. The new idea how to forecast the behavior of different items in financial statement has been proposed.

Зростання ефективності вітчизняних ринкових відносин приводить до функціонування вітчизняних підприємств в умовах більш загостреної конкуренції. Ресурсів неефективного ринку стає недостатньо для організації додаткового фінансування. В таких умовах особливо сильно зростає роль фінансового планування та прогнозування, оскільки останнє дає змогу правильно спрогнозувати обсяг додаткових необхідних фондів, визначити потреби в активах фірми у плановому періоді, намітити можливі зовнішні джерела фінансування, вчасно передбачити брак грошових коштів в умовах овертрейдингу тощо.

Практика успішно функціонуючих підприємств, переважно з часткою іноземного капіталу, показує, що більш довгостроковий успіх супроводжує компаніям, що не зневажають питаннями стратегічного фінансового управління. Як наслідок, фінансові керуючі компанією повинні самостійно впроваджувати принципи фінансового планування і прогнозування. У зв'язку з цим хочеться викласти деякі основні принципи фінансового планування і складання бюджетів даній статті.

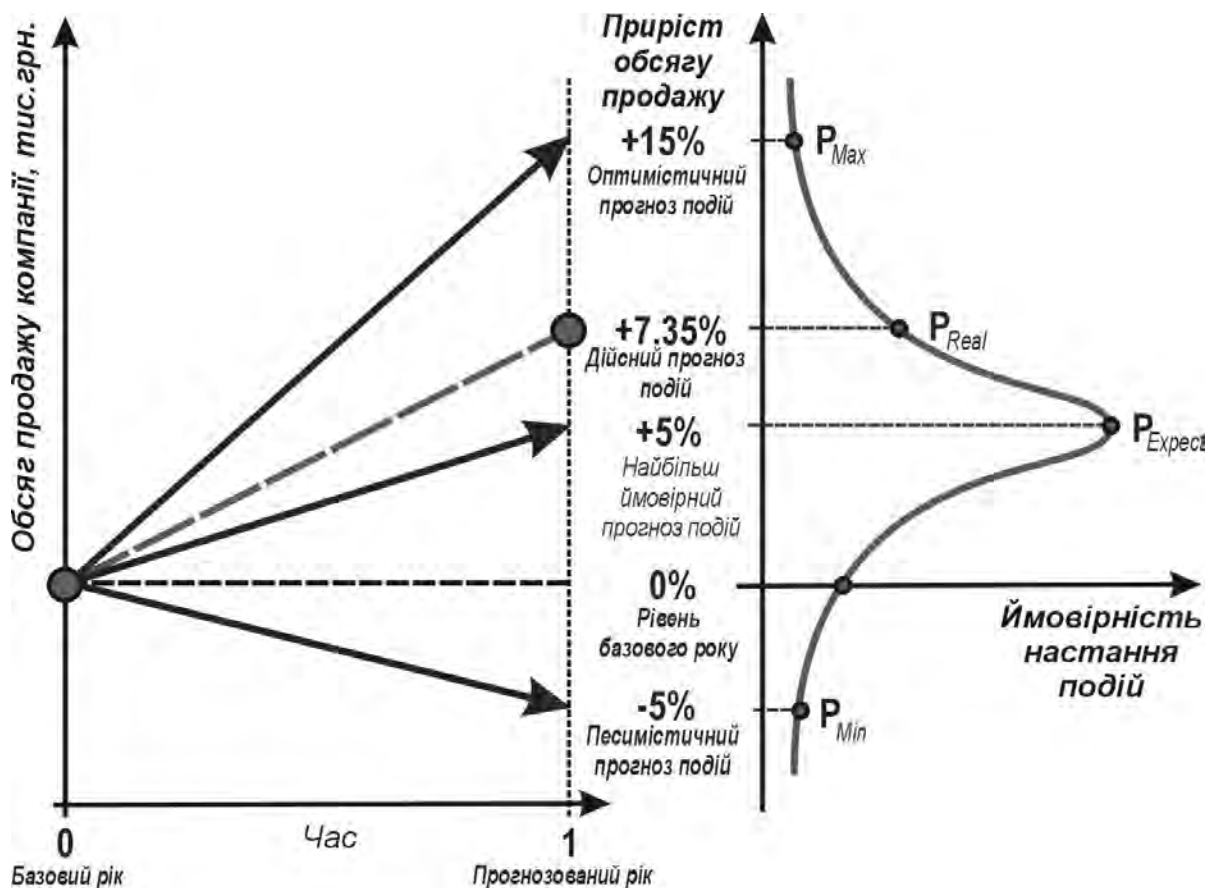
Першою передумовою успішного фінансового планування є необхідність добре організованого фінансового обліку на підприємстві, котрий відповідає вимогам Н(П)СБО, МСБО або GAAP. Зазначимо, що тільки бухгалтерська служба підприємства може дати точну відповідь, стосовно дійсного фінансового стану компанії. Без цього неможливо намітити стратегічні напрямки поступу підприємства. Але навіть бухгалтерія, у функції якої входить, насамперед, бухгалтерське відображення минулих подій не може, дати відповіді, куди буде рухатися підприємство, і як буде розвиватися його операційна діяльність.

Практика ведення бухгалтерського обліку на багатьох вітчизняних підприємствах, особливо невеликого масштабу, переконливо показує, що в частині з них фінансова звітність не цілком відображає дійсний стан справ на підприємстві, особливо це стосується операційної діяльності. Оскільки для складання фінансового плану необхідна реальна фінансова звітність минулих періодів, то перед тим як, починати займатися фінансовим

плануванням і прогнозуванням варто упорядкувати фінансову звітність відповідно до загальноприйнятих стандартів. Тільки після цього можна робити наступний крок.

Найбільш точну відповідь стосовно перспектив обсягів реалізації фірми можуть дати маркетингові служби підприємства. У їх компетенцію входить вивчення поточної ситуації на ринку і дослідження прогнозів щодо майбутнього стану продажів фірми.

Розглянемо кілька практичних питань, що стосуються одержання цієї інформації. Коли необхідно мати готовий прогноз? Відповідь проста. Якщо ваш фінансовий план починається з 1 січня наступного року, то для того, щоб мати досить часу на його складання, прогнози продажів фірми необхідно мати не пізніше середини вересня поточного року. Справа в тім, що значну частину часу необхідну для складання такого плану буде витрачено на узгодження потреб різних підрозділів вашої фірми.



Графічна модель прогнозу обсягу продажів фірми з врахуванням оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного результату подій

Під час складання фінансового плану потрібно враховувати також час, необхідний для розгляду даного плану правлінням і, можливо, спостережною радою. На випадок необхідності доробки такого плану необхідно передбачити додатковий запас часу. У будь-якому випадку для успішного упровадження фінансового плану з початку наступного фінансового року він повинен бути прийнятий і затверджений не пізніше другої половини

грудня поточного року. Отже, готовий фінансовий план вноситься на затвердження керуючих органів не пізніше кінця листопада.

Ще одне важливе питання полягає в тому, як повинен виглядати прогноз продажів фірми? Загальноприйнятою помилкою в цій області є формування плану на основі єдиноможливого результату подій щодо продажів. У цьому випадку часто буває, що фірма націлюється на досягнення встановленого єдиного прогнозу, а коли його досягти не вдається, то менеджери фірми починають розчаровуватися у самому процесі планування. Прогноз ніколи не збудеться, якщо він заданий одним числом. Це власне і не є прогноз узагалі. Помилка складається в нерозумінні сутності прогнозування, а не в процесі фінансового планування.

Більш повним і, як наслідок, методологічно правильним, варто вважати ситуацію, коли прогноз містить значення, що виникають у випадку оптимістичного, песимістичного і найбільш ймовірного результату подій. Важливим атрибутом такого прогнозу є наявність ймовірностей кожного з можливих варіантів розвитку подій (див. рисунок).

Як видно на згаданій вище графічній моделі, під час розроблення прогнозу обсягів продажів фірми, розглядався оптимістичний варіант результату подій, що передбачав 15 % приріст обсягів продажів компанії в плановому році. Ймовірність такого результату подій оцінювалася величиною позначеною на моделі P_{Max} . Крім того, прогноз містить варіант найбільш ймовірного результату подій, що передбачає 5 % зростання обсягу продажів з ймовірністю P_{Expect} . Також у прогнозі закладена ймовірність відтворення продажів базового року і песимістичний варіант, що передбачає 5 % падіння рівня продажів фірми порівняно з базовим роком. Ймовірний результат такої події позначений P_{Min} .

Зовсім не обов'язково, що будь-який варіант із заздалегідь передбачених у прогнозі дійсно відбудеться. Більш ймовірним представляється розвиток подій, відмінний від кожного з передбачених варіантів. На графічній моделі показаний нібито дійсний результат подій, відмінний від передбачених варіантів результату. Він показує, що в дійсності відбулося збільшення обсягів продажів компанії на 7,35 % і, незважаючи на ймовірність P_{Real} , що можливо відповідала такому результату подій, саме даний сценарій розвитку відбувся насправді.

Позитивною стороною такої моделі прогнозу варто вважати можливість уже попереднього моніторингу можливого дійсного варіанта подій. Можливість визначити поточну дійсну позицію фірми щодо раніше зроблених прогнозів і використання гнучкого планування з урахуванням реального розвитку ситуації.

Під час фінансового прогнозування варто врахувати також ряд немаловажних правил, сутність яких викладена нижче.

1. Прогнози розробляються окремо для кожної товарної групи, який займається компанія, оскільки умови збільшення продажів різних брендів компанії можуть істотно відрізнятися.

2. Прогнози варто розробляти не тільки окремо для кожного бренду фірми, але й окремо для кожного ринку чи його сегмента, на якому відбувається продаж даного продукту. Різні ринки диктують різні умови для продукції фірми.

3. Необхідно враховувати умови реалізації продуктів на кожному окремому ринку, наявність і рівень розвитку дилерської мережі, акції по просуванню товару, рекламні компанії тощо.

4. Важливим моментом є облік впливу інфляційної складової на ціну продукту, оскільки, у випадку різного інфляційного впливу на структуру витрат фірми і ціни готової продукції, у структуру фінансового плану фірми варто внести необхідні коригувальні розрахунки.

5. Прогнози розробляються окремо для кожного ринку і бренду, а потім підсумовують. Отриманий результат варто порівняти з окремо розробленим сукупним прогнозом розвитку обсягу продажу фірми в цілому. На його підставі будуть визначені остаточні цифри прогнозованого обсягу продажів, що будуть закладені у фінансовий план.

Зазначимо, що фінансове планування не може здійснюватися на підприємстві однією особою. Переважно даний процес є прерогативою комітету з фінансового планування. Такий комітет повинен містити представників не тільки планово-фінансових служб підприємства, але і представників всіх інших підрозділів й служб. Саме їхні представники найбільше досконально знають витрати і доходи власних відділів й служб.

Значна частина часу, відведеного на складання фінансового плану, буде витрачена саме на процеси формальних і неформальних комунікацій між представниками різних підрозділів фірми, з метою погодити власні внутрішні витрати.

Окремо відзначимо важливість витрат, зв'язаних з веденням фірмою маркетингової діяльності. Саме бюджет маркетингових заходів повинний містити закладені в нього попередньо необхідні фінансові витрати, зв'язані з прогнозуванням операційної активності фірми на наступний рік. От чому представники маркетингових служб підприємства є ординарними учасниками комітету з фінансового планування на підприємстві.

Більшість вітчизняних підприємств, що через різні обставини не займаються фінансовим плануванням, здійснюють власну операційну діяльність, не піклуючись про джерела додаткового фінансування. Для таких підприємств характерна зневага веденням повного комплексу фінансового обліку і невиправдана перевага під час керування фірмою єдиного фінансового індикатора яким є залишок засобів на розрахунковому рахунку підприємства. Керівництво таких компаній звичайно вказує на загальний стан невизначеності на ринку як на найголовнішу перешкоду плануванню.

Насправді джерелом додаткового фінансування таких підприємств виступає приріст грошового потоку, зв'язаний з операційною діяльністю фірми. З погляду джерел залучення таких засобів ресурсами даного грошового потоку виступають насамперед нерозподілений прибуток підприємства і збільшення нарахувань і кредиторської заборгованості. Дані джерела звуться ресурсами «автоматичного» фінансування, тому що існують порівняно незалежно і створюється враження, що вони реагують автоматично на зміну загального обсягу продажів фірми.

Виникає питання, як узагалі реагують різні елементи активів, пасивів і звіту про фінансові результати на зміну обсягу продажів. За своїм типом поведінки залежно від зміни обсягу продажів різні облікові регістри можуть класифікуватися в такий спосіб.



Статті пропорційної реакції. Сутність поведінки цих елементів балансу і звіту про фінансові результати складається в їхній пропорційній зміні відповідно до зміни обсягу продажів фірми. Частина елементів «автоматичного» фінансування належить саме до елементів цього типу. Зокрема нарахування і кредиторська заборгованість. Серед елементів звіту про фінансові результати найбільш типовим представником цієї групи є прямі матеріальні витрати, що найчастіше реагують саме в такий спосіб.



Перехідні статті. Сутність поведінки цих статей полягає в тому, що при зміні рівня продажів фірми величина даних елементів продовжує залишатися незмінною і ніяк не реагує на підвищення ділової активності. Типовим представником такої реакції є ті елементи фіксованих активів, що завантажені не повністю і не вимагають розширення при збільшенні рівня ділової активності. Тобто збільшення рівня продажів (ділової активності) фірми знаходиться в рамках релевантного рівня даних елементів.



Статті фіксованого приросту. Для даних статей особливо характерним елементом поведінки є властивість приростати на фіксовану величину незалежно від відсотка приросту обсягу продажів. Типовим представником елементів цього типу є ті ж основні фонди, якщо подальше збільшення продажів вимагає їхнього додаткового придбання. Вартість нових залучених елементів основних фондів і буде становити приріст для даного облікового регістра, а рівень фіксованих витрат підприємства зміниться до нового релевантного значення. Надалі до виникнення нової необхідності залучення деяких елементів основних фондів даний обліковий регістр буде враховуватися у фінансовому плануванні як перехідна стаття.



Статті зі складною моделлю поведінки. Ці елементи облікових регістрів відрізняються від попередніх насамперед тим, що їхня залежність від зміни рівня продажів фірми може описуватися на підставі складної, часто нелінійної залежності. Природа і характер з реакції настільки різнобічні, що при побудові моделі їхньої реакції на зміну обсягів продажів часто використовуються багаточленні, статистичні й інші екзотичні математичні функції. Установлення таких функцій особливо характерно для німецької школи планування і контролінгу. Прикладом такої статті можна вважати дебіторську заборгованість у випадку, коли компанія планує збільшити обсяг продажів у кредит. У цьому випадку передбачається збільшення частини безнадійної дебіторської заборгованості, а отже, чиста реалізаційна вартість такої заборгованості не буде реагувати пропорційно до обсягу продажу.

Розглянемо формування фінансового плану на прикладі умовної корпорації названої *Any Corporation, Inc.* Фінансова звітність, що послужила базою складання фінансового плану, а також споконвічний, проміжний і остаточний варіант фінансового плану даної компанії приведені вище (табл. 1 і 2). Структура елементів (рядків) першій таблиці відповідає простій структурі звіту про фінансові результати, у той час як структура відповідних елементів іншої таблиці відповідає балансу підприємства.

Спочатку розглянемо перший етап процесу формування прогнозованого звіту про фінансові результати.

**Фактичний та прогнозований звіти про фінансові результати компанії
Any Corporation, Inc. (тис.дол.)**

№ п/п	Назва показника	Фактичне значення базового року	База прогнозу		Варіанти прогнозу						
					початковий варіант	вплив джерела фінансування		проміжний варіант	вплив джерела фінансування		остаточний варіант
1	Обсяг продажу	5500,000	x	1,05	5775,000	x	1,00	5775,000	x	1,00	5775,000
2	Матеріальні витрати	3650,000	x	1,05	3832,500	x	1,00	3832,500	x	1,00	3832,500
3	Амортизація	555,300	+	135,00	690,300	x	1,00	690,300	x	1,00	690,300
4	Прямі операційні витрати	4205,300			4522,80			4522,80			4522,8
5	Операційна маржа	1294,700			1252,20			1252,20			1252,20
6	Адміністративні витрати	421,000	x	1,00	421,000	x	1,00	421,000	x	1,00	421,000
7	Витрати на збут і маркетинг	355,000	x	1,05	372,750	x	1,00	372,750	x	1,00	372,750
8	Валовий дохід	518,700			458,450			458,450			458,450
9	Проценти	176,600	x	1,00	176,600	+	27,426	204,026	+	1,195	205,221
10	Дохід до виплати податків	342,100			281,850			254,424			253,229
11	Податок на прибуток (30%)	102,630			84,555	-	8,228	76,327	-	0,359	75,969
12	Чистий прибуток	239,470			197,295	-	19,20	178,097	-	0,837	177,261
13	Дивіденди	59,868			49,324	+	4,799	44,524	+	0,209	44,315
14	Нерозподілений прибуток	179,603			147,971	-	14,40	133,573	-	0,627	132,945

Під час його формування будемо виходити з передумов, що фінансова звітність компанії *Any Corporation, Inc.* правильно відображає дійсний стан справ на підприємстві. Ще однією початково прийнятою передумовою варто вважати можливість досягнення компанією в майбутньому плановому році приросту обсягу продажів +5 %. Як базовий варіант приймемо фінансові результати компанії за базовий рік. Вони наводяться в колонці 3 табл. 1. На підставі базового варіанта розраховують перше наближення планових значень фінансових показників (табл.1, кол.5). Для їхнього розрахунку, насамперед, варто прийняти передумови щодо поведінки кожної статті звіту про фінансові результати.

Будемо вважати, що прямі матеріальні витрати (стр.2) реагують пропорційно на зміну рівня ділової активності фірми. У цьому випадку дані витрати повинні зрости пропорційно на +5 %, що і зазначено у стовпчикові базису прогнозу (табл. 1, кол. 4).

Отже, прогнозований варіант продажів фірми (табл. 1, кол. 5, стр.2) буде становити:
 $5500,000 \times 1,05 = 5775,000$ тис. дол.,
а матеріальні витрати (табл. 1, кол. 5, стр.2):
 $3650,000 \times 1,05 = 3832,000$ тис. дол.

Зовсім іншу природу поведінки буде демонструвати амортизація фірми, що є типовою статтею приростного характеру. Враховуючи передумови, що для успішного забезпечення збільшення обсягу виробництва нам необхідне залучення додаткових фондів у сумі 450,000 дол. і що середня норма амортизації становить 30 %, можемо обчислити плановану вартість основних фондів (табл. 2, кол. 5, стр.6):

1851,000+450,000=2301,000 тис. дол.,

прогнозовані амортизаційні відрахування (табл. 1, кол. 5, стр.3):

2301,000*0,30=690,300 тис. дол.

і приріст амортизаційних відрахувань (табл. 1, кол. 4, стр.3):

690,300-555,300=+135,000 тис.дол.

Таблиця 2

Фактичний та прогнозований баланси компанії Any Corporation, Inc. на кінець року (тис. дол.)

№ п/п	Назва показника	Фактичне значення базового року	База прогнозу	Варіанти прогнозу							
				початковий варіант	вплив джерела фінансування		проміжний варіант	вплив джерела фінансування		остаточний варіант	
АКТИВИ											
1	Грошові кошти	12,500	x	1,05	13,125	x	1,00	13,125	x	1,00	13,125
2	Дебіторська заборгованість	233,300	x	1,05	244,965	x	1,00	244,965	x	1,00	244,965
3	Запаси	578,200	x	1,05	607,110	x	1,00	607,110	x	1,00	607,110
4	Всього поточних активів	824,000			865,2			865,2			865,2
5	Довготермінові інвестиції	1325,000	x	1,00	1325,000	x	1,00	1325,000	x	1,00	1325,000
6	Основні фонди	1851,000	+	450,00	2301,000	x	1,00	2301,000	x	1,00	2301,000
7	Всього фіксованих активів	3176,000			3626,000			3626,000			3626,000
8	Всього активів	4000,000			4491,200			4491,200			4491,200
ПАСИВИ											
9	Кредиторська заборгованість	78,700	x	1,05	82,635	x	1,00	82,635	x	1,00	82,635
10	Векселі до оплати	100,000	x	1,00	100,000	+	33,043	133,043	+	1,440	134,483
11	Нарахування	177,300	x	1,05	186,165	x	1,00	186,165	x	1,00	186,165
12	Всього поточних зобов'язань	356,000			368,800			401,843			403,283
13	Довготермінові кредити	110,000	x	1,00	110,000	+	49,564	159,564	+	2,160	161,724
14	Облігації	880,000	x	1,00	880,000	+	82,607	962,607	+	3,600	966,207
15	Всього довготермінових зобов'язань	990,000			990,000			1122,172			1127,93
16	Всього зобов'язань	1346,000			1358,800			1524,014			1531,21
17	Звичайні акції	2000,000	x	1,00	2000,000	+	165,21	2165,214	+	7,199	2172,41
18	Накопичений нерозподілений прибуток	654,000	+	147,97	801,971	-	14,398	787,573	-	0,627	786,945
19	Всього власного капіталу	2654,000			2801,971			2952,787			2959,36
20	Всього пасивів	4000,000			4160,771			4476,802			4490,57
21	Загальна зміна активів	---			491,200			491,200			491,200
22	Необхідні додаткові фонди	---			330,429			14,398			0,627
23	Сукупні додаткові фонди	---			330,429			344,827			345,455

Враховуючи передумови незмінності адміністративних витрат і пропорційності збутових й маркетингових витрат, розрахуємо відповідно їхні планові величини аналогічно. Крім того, будемо вважати, що підприємство виплачує 30 % податку на прибуток і застосовує політику виділення фіксованої частини чистого прибутку для виплати дивідендів у розмірі 25 %.

Результатом проведених обчислень є розрахований остаточний варіант прогнозованого звіту (табл. 1, кол. 5). Найважливішим показником даного звіту буде прогнозований нерозподілений прибуток підприємства (табл. 1, кол. 5, стр.14), що кореспондується зі зміною нерозподіленого прибутку в остаточній позиції прогнозу пасивів балансу (табл. 2, кол. 4, стр.18), так що прогнозована її величина (табл. 2, кол. 5, стр.18) становитиме відповідне збільшення базового варіанта:

$$654,000+147,971=801,971 \text{ тис.дол.}$$

Отже, нерозподілений прибуток стає джерелом формування засобів на підприємстві.

Тепер перейдемо до формування остаточного варіанта прогнозу активів балансу. При цьому використовуємо ті ж самі методологічні принципи, що і при формуванні прогнозу фінансових результатів.

Для спрощення наших прикладних розрахунків будемо вважати кошти, дебіторську заборгованість і запаси фірми пропорційними обліковими регістрами. Відзначимо, що в реальному житті для підтримки необхідного рівня ліквідності підприємство повинне розглядати саме можливість їхньої пропорційної зміни.

В результаті обчислень бачимо, що частину засобів, необхідних для забезпечення приросту активів, компанія знайде в результаті «автоматичного» фінансування за рахунок деяких облікових регістрів у пасиві. Так, кредиторська заборгованість і нарахування, будучи статтями автоматичної реакції, теж зростуть, забезпечивши нам частину додаткового фінансування. Наприклад, кредиторська заборгованість (табл. 2, кол. 5, стр.9) становитиме:

$$78,700 \times 1,05 = 82,635 \text{ тис.дол.},$$

а нарахування (табл. 2, кол. 5, стр.11):

$$177,300 \times 1,05 = 186,165 \text{ тис.дол.}$$

Крім того, не слід забувати про нерозподілений прибуток, що принесе додаткове фінансування в обсязі 147,971 тис.дол.

Проте даного внутрішнього фінансування усе одно недостатньо для забезпечення необхідного приросту активів. Для його забезпечення варто удатися до зовнішніх ресурсів. Для цього нам необхідно знайти обсяг зовнішнього фінансування (табл. 2, кол. 5, стр.22) у розмірі:

$$4491,200 - 4160,771 = +330,429 \text{ тис.дол.}$$

У випадку, якщо підприємство не планує робити додаткові емісії власних цінних паперів, таке фінансування може бути наданим банками. Зазначимо, що банк може дати кредит підприємству в розмірі відсутніх засобів, але для більшої наочності прикладу покажемо використання компанією відразу декількох джерел фінансування.

Представимо, що фінансові керуючі компанії вирішили забезпечити необхідні засоби в такий спосіб:

- 10 % відсутнього фінансування планується забезпечити шляхом випуску векселів, прибутковість яких приблизно буде становити 16%;
- 15 % фінансування повинні принести банківські кредити, що планується одержати під 18 %;
- ще 25 % забезпечить емісія облігацій, теж під 16%.

Залишок відсутнього фінансування передбачається заповнити за рахунок додаткової емісії звичайних акцій, що при збереженні існуючій дивідендній політиці приведе до зменшення дивідендів на одну акцію.

Таке залучення зовнішнього капіталу зажадає збільшення процентних платежів, додаткова величина яких (табл. 1, кол. 6, стр.9) становити:

$$16\% \times 33,043 + 18\% \times 49,564 + 16\% \times 82,607 = 27,426 \text{ тис. дол.}$$

Це приведе до додаткової економії на податку на прибуток і зміну інших показників звіту про фінансові результати. Така зміна приведе до необхідності перераховувати прогноз фінансових результатів підприємства.

Перерахувавши заново прогноз фінансових результатів підприємства, ми тим самим створюємо його проміжний варіант (табл. 1, кол. 7). Далі процес розрахунку варіантів прогнозованої звітності стає циклічним і зупиняється тоді, коли величина додаткових необхідних фондів стане меншою певного порогу істотності.

Так, при проведенні наступної ітерації фінансового прогнозу ми одержуємо додаткову недостачу капіталу в обсязі 0,627 тис.дол. (табл. 2, кол. 9, стр.22). Будемо вважати дану величину несуттєвою й останній створений нами варіант – остаточним.

Звичайно, нами наведений лише найпростіший приклад фінансового плану підприємства. Реальні фінансові плани передбачають набагато більший обсяг робіт: прямі обчислення замість емпіричних залежностей і враховують реальні умови залучення капіталу на ринку. Керуючі фірмою впроваджують більш складні варіанти дивідендної політики, розрахунку амортизаційних відрахувань, необхідної величини основних фондів, дебіторської заборгованості і запасів підприємства.

Сам процес фінансового планування може ускладнюватися необхідністю дотримання стратегії щодо ключових фінансових показників: прибутковості активів і власного капіталу, ліквідності, оборотності і фінансового левереджу. Вартість позикового капіталу, залежно від його частки в сукупних пасивах, теж змінюється.

Проте загальна концепція фінансового прогнозування залишатиметься аналогічною до вищенаведеної. Зрештою більш точні розрахунки під час фінансового планування можуть досягатись “згортанням” поточних касових бюджетів у прогнозовану фінансову звітність.

1. Доль П. Менеджмент. – СПб: Издательство “Питер”, 2000. – 832с. 2. Мицберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2001. – 688с. 3. Хасси Д. Стратегия и планирование / Пер. с англ. под общей ред. Л.А. Трофимовой. – СПб: Издательство «Питер», 2001. – 384с.