

ГРУППА КОМПАНИЙ
ФИНСТАТУС



ИССЛЕДОВАНИЕ

**“Финансовое планирование
на предприятии в условиях кризиса”**



© ООО “Финстатус”, Москва, 2010

Беклемишев А. В., Брыкин И. М.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

на предприятии в условиях кризиса

Оглавление

1. Введение
2. Процесс финансового планирования
 - 2.1. Оперативные планы
 - 2.2. Этапы финансового планирования
 - 2.3. Проблемы, связанные с финансовым планированием
 - 2.4. Финансовый контроль
3. Ограничения при финансовом планировании
 - 3.1. Влияние кризиса на предприятие
 - 3.2. Контроль за платежеспособностью и финансовой устойчивостью
 - 3.2.1. Расчет коэффициентов ликвидности
 - 3.2.2. Показатели финансовой устойчивости предприятия
4. Прогнозирование на основе метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации
 - 4.1. Создание прогнозных отчетов с использованием метода пропорциональной зависимости
 - 4.1.1. Прогнозирование объема реализации
 - 4.1.2. Прогнозирование форм финансовой отчетности
 - 4.2. Проблемы подхода к прогнозированию на основе метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации
5. Другие методы прогнозирования
 - 5.1 Кривые подгонки
 - 5.2 Сезонные модели
 - 5.3 Модель множественной линейной регрессии

Издание посвящено вопросам организации финансового планирования на предприятиях в условиях кризиса. Специалисты консалтинговой компании «Финстатус» на основании своего многолетнего опыта общения с различными организациями телекоммуникационной, химической, медицинской, машиностроительной и многих других отраслей промышленности рассматривают обобщенные подходы к вопросам финансового планирования. Рассматривается как сам процесс финансового планирования, так и смежные с ним вопросы, касающиеся возможных проблем, возникающих этом процессе. Большое внимание уделяется ограничениям при планировании по финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия, что является особо актуальным во время кризиса.

Значительное внимание уделено не только теоретическим аспектам планирования, но и практическому материалу. На примере и с разрешения одного из клиентов компании «Финстатус» - ведущего производителя телекоммуникационного оборудования «Связькомплектсервис», авторы издания проходят весь цикл финансового планирования, начиная с анализа исторических данных и заканчивая составлением прогнозной финансовой отчетности.

В издании уделено и некоторое внимание базовым математическим методам прогнозирования. На примере реальных данных строятся прогнозные модели с помощью кривых подгонок, сезонной модели и модели множественной линейной регрессии. Полученные результаты сравниваются между собой и оцениваются на предмет точности прогнозирования.

Издание предназначено для руководителей и финансовых директоров организаций, финансовых аналитиков, а также представляет интерес для преподавателей финансовых вузов и колледжей.

1. Введение

Для начала хотелось бы напомнить нашу недавнюю историю зарождения в России рыночных отношений:

В начале 90-х годов главенствовал тезис «рынок сам себя регулирует». Был отменен Госплан, бюрократия была объявлена основным тормозом прогресса. Конечно, социалистическая система планирования оказалась экономически неэффективной и Россия к данному периоду уже существенно отставала в своем развитии от стран Запада.

Однако, заработав свои первые деньги предприниматели, не привыкшие к планированию своей деятельности, совершали ряд роковых ошибок:

- чрезмерное личное потребление (избыточная дивидендная политика), что приводило к потере ликвидности и как следствие банкротству.

- неконтролируемость расходов и как следствие убыточность компаний. Очень часто мы сталкивались с ситуацией, когда руководители компаний даже не могли объяснить, куда подевались все его деньги, поскольку расходы даже не записывались.

- ошибки в инвестиционной политике. Отсутствие аппарата бизнес-планирования и анализа рисков в повседневной практике приводило к потере инвестиций.

В результате произошло разорение большинства предпринимателей, а более удачливые пытались разобраться в причинах происходящих процессов. При этом, в середине 90-х годов в Россию уже активно проникла западная экономическая мысль и оказалось, что все мало-мальски значимые компании на Западе занимаются планированием и так нам знакомым «учетом и контролем».

Появилось осознание необходимости управленческого и финансового учета, а также стратегического, финансового планирования для обеспечения долгосрочной выживаемости.

Это осознание оказалось особенно актуальным в условиях нынешнего кризиса.

Как известно мировая экономика развивается циклично и финансовый кризис не является для развитых стран какой-то сверхнеожиданностью. Несмотря на небывалый масштаб со времен великой депрессии в истории 20 века достаточно примеров локальных и глобальных кризисов. Например, в 1957-1958 годах кризис поразил США, Канаду, Великобританию, Нидерланды, Бельгию и ряд других стран капиталистической системы. В 1973-1974 годах разразился нефтяной кризис, вследствие резкого роста цен на нефть, которые увеличились почти на 400% (с 3 до 12 долларов за баррель), вызванного войной Израиля против Сирии и Египта. 19 октября 1987 года – «черный понедельник» для США, когда происходит очередной крах фондового рынка страны за счет резкого падения индекса Dow Jones Industrial на 22,6% (подобного резкого падения не было даже в этот кризис). Вслед за США рухнули и фондовые рынки Канады, Австралии, Южной Кореи, Гонконга. В 90-е года произошли целый ряд локальных кризисов - в 1994-1995 годах – *Мексиканский кризис*, в 1997 году – *Азиатский кризис* и в 1998 году – *Российский кризис*.

Естественно, что, компании в развитых странах оказались в целом, гораздо лучше подготовлены кризису, чем российские. Неслучайно падение ВВП в Российской Федерации оказалось одно из самых значительных, несмотря на то, что остальные страны БРИК завершили 2009 год даже существенным ростом. Конечно, это обусловлено в основном сырьевой ориентированностью нашей экономики, низкой конкурентной средой, технологической отсталостью и т.п., однако, нельзя сбрасывать со счетов и катастрофические просчеты в финансовом менеджменте отдельных предприятий, которые приводили к трагическим последствиям дефолтов и банкротств. Так, разорились многие строительные, девелоперские и производственные компании, торговые сети, банки и страховые компании.

В чем же причина? Почему успешные и эффективные предприятия оказались несостоятельными или близки к краху?

Ответ, разумеется, кроется в ошибочной стратегии развития компаний, возможно в принятии на себя излишних рисков, чрезмерно агрессивной маркетинговой политики, а главное

использовании слишком большого количества заемного капитала. В эпоху колоссального и постоянного роста, который продолжался 8 лет подряд, многие предприниматели, уверовав в свою удачу и непогрешимость, потеряли голову и пытались любым способом увеличить темпы развития своих компаний, прибегая в основном к заемным средствам, поскольку собственной прибыли уже не хватало, при этом невзирая на возможные финансовые риски.

Практически не существует предприятий, которых не затронул кризис. В лучшем случае происходит значительное падение прибыли компаний, а, как правило, мы наблюдаем колоссальный рост убыточных предприятий и объявлений о банкротстве.

Тем не менее, ряд предприятий (о которых мы поговорим далее), которые придерживались осмотрительной финансовой политики, приемлемым с точки зрения финансового управления темпом роста, дивидендной и инвестиционной политике, оказались готовы к кризису и несмотря на снижение продаж, прибыли и рентабельности, в целом, финансово устойчивыми. При этом, именно в кризис, данные компании, обладающие избыточной ликвидностью, смогли ее воспользоваться и приобрести массу значительно подешевевших активов. Тем самым, реализовав тезис, что «кризис – время новых возможностей»

В результате, мировой экономический кризис заставил руководителей всех российских предприятий по новому взглянуть на стратегическое и финансовое планирование.

В чем же заключается процесс финансового планирования?

Финансовое планирование – процесс создания **прогнозных документов финансовой отчетности**.

В качестве прогнозных форм, как правило, используется прогнозный отчет о прибылях и убытках, прогнозный отчет о движении денежных средств и прогнозный баланс предприятия.

Для чего же используются прогнозные документы финансовой отчетности?

Прежде всего, из прогнозных отчетов можно получить сведения о будущих потребностях предприятия в финансировании. Это особенно актуально в условиях кризиса, когда получение заемных средств крайне затруднительно и ставки по кредитам очень высокие.

Кроме того, руководители компании, анализируя влияние тех или иных решений на прогнозные значения, могут выбрать наиболее эффективный вариант развития фирмы, чтобы она совпадала с общими целями и ожиданиями инвесторов, например максимизация будущих денежных потоков для увеличения стоимости компании для акционеров. При этом анализируются риски компании и их влияние на прогнозные результаты, например влияние падения продаж, увеличения сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, изменения в налоговом законодательстве и т.д.

1. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование компании можно разбить на пять основных этапов

- формулировка миссии
- определение корпоративной цели
- определение масштаба и сферы деятельности компании
- определение целевых показателей бизнеса
- выработка корпоративной стратегии

Остановимся поподробнее на каждом этапе.

2. Процесс финансового планирования

2.1. Оперативные планы

После того, как основные элементы стратегического планирования в компании осуществлены, менеджеры приступают к тактическому планированию, которое заключается в разработке оперативных планов.

Таблица №1

**Календарный график составления оперативного плана
«Связькомплектсервис»**

Месяц	Мероприятие
Июль-август	
Июль-август	
Август-сентябрь	
Октябрь-ноябрь	
Декабрь	

Таблица №2

Обзор 3-летнего оперативного плана «Связькомплектсервис»

2.2. Этапы финансового планирования

Процесс финансового планирования можно разбить на шесть основных этапов:

2.3. Проблемы, связанные с финансовым планированием

Хотелось бы остановиться на ряде проблем, с которыми менеджеры постоянно сталкиваются в ходе финансового планирования:

1. Как уже было сказано, процесс финансового планирования растянут во времени (с июля по декабрь). Учитывая то, что рыночная конъюнктура может меняться слишком быстро, планы часто устаревают до того, как они оказываются завершенными. Это вызывает необходимость постоянно корректировать планы и снижает точность прогнозирования.
-

2.4. Финансовый контроль

Финансовое планирование и прогнозирование жизненно важны для успешной деятельности корпорации, но результаты планирования сводятся на нет при отсутствии надлежащей системы контроля, которая осуществляет мониторинг выполнения запланированной политики и обеспечивает поступление информации в системе обратной связи, позволяющей оперативно реагировать на отклонение реальных рыночных условий от тех, на которых основан план.

3. Ограничения при финансовом планировании

3.1. Влияние кризиса на предприятие

Чем же характеризуется кризис:

- резкое сокращение спроса и как следствие снижение производства и валового внутреннего продукта;
- падение фондового рынка;
- сокращение практически до нуля инвестиционной политики;
- обесценивание долгосрочных активов (недвижимости, оборудования и пр.)
- банкротство банков и как следствие потери денежных средств предприятий;
- массовые неплатежи и банкротства предприятий реального сектора;
- рост ставок кредитования и практически отсутствие кредитных ресурсов;
- и т.д.

Проиллюстрируем влияние кризиса на примере изменения баланса предприятия. Для оценки предприятия воспользуемся показателем «чистые активы» предприятия.

3.2. Контроль за платежеспособностью и финансовой устойчивостью

В настоящее время, в эпоху кризиса, основной целью большинства предприятий является не успешное развитие и обретение долгосрочных конкурентных преимуществ, а банальное выживание. Соответственно, и финансовая стратегия предприятия должна подчиняться данной цели. Если в нормальной ситуации, основной задачей организации является повышение эффективности и увеличение капитализации, то в текущей ситуации на первый план выходят контроль за ликвидностью и финансовой устойчивостью.

3.2.1. Расчет коэффициентов ликвидности

Ликвидность характеризует способность организации в установленные сроки и в полном объеме рассчитываться по своим обязательствам. Для оценки ликвидности организации используются три относительных показателя ликвидности, которые различаются между собой теми ликвидными средствами организации, которые рассматриваются в качестве покрытия ее краткосрочных обязательств.

3.2.2. Показатели финансовой устойчивости предприятия

Еще одним показателем состояния организации является ее финансовая устойчивость — степень независимости от кредиторов.

Естественно, что по мере развития предприятия собственных средств для обеспечения роста будет не хватать и организации вынуждены прибегать к заемным источникам финансирования. По большому счету в этом нет ничего страшного, однако, чрезмерное увлечение кредитами, в условиях кризиса может роковым образом привести предприятие к банкротству.

4. Прогнозирование на основе метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации

4.1. Создание прогнозных отчетов с использованием метода пропорциональной зависимости

Процедура этого метода основана на двух предположениях:

4.1.1. Прогнозирование объема реализации

Прогнозирование объема реализации обычно начинают с обзора сложившейся тенденции объема реализации за последние 5-10 лет (рис №1).

Прогнозирование объема реализации на следующий год происходит в несколько этапов:



Рис. №1. Динамика и прогноз объема реализации компании «Связькомплектсервис»

4.1.2. Прогнозирование форм финансовой отчетности

Если в 2008г. объем реализации «Связькомплектсервис» вырастет до 715 млн. руб., то как будут выглядеть ее прогнозный баланс, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств и какой объем внешнего финансирования потребуется этой компании в 2008г.?

Прогноз финансовых показателей компании «Связькомплектсервис» за 2008г. в первом приближении приведен в Таблице №10.

Таблица №10

Прогноз финансовых показателей компании «Связькомплектсервис» в первом приближении (в млн. руб.)

Вспомним про ограничения по платежеспособности и финансовой устойчивости. Учитывая, что общая мировая экономическая ситуация была не самая благоприятная, начался банковский ипотечный кризис, нависла угроза рецессии в США, которая неизбежно приведет к рецессии в других развитых странах, финансовые аналитики компании «Связькомплектсервис» рекомендовали следующие целевые установки:

- соотношение собственных и заемных средств _____

- коэффициент текущей ликвидности на уровне _____

Как потом покажет кризис, данная достаточно консервативная политика оказалась весьма эффективной. Предприятие выжило и сохранило платежеспособность и финансовую устойчивость.

Таблица №11

Прогноз финансовых показателей компании «Связькомплектсервис» во втором приближении (в млн. руб.)

Таблица №13

Прогнозный отчет о движении денежных средств на 2008 г. (в млн. руб.) и некоторые аналитические коэффициенты

Движение денежных средств в результате производственной деятельности

4.2. Проблемы подхода к прогнозированию на основе метода пропорциональной зависимости показателей от объема реализации

5. Другие методы прогнозирования

5.1 Кривые подгонки

5.2 Сезонные модели

5.3 Модель множественной линейной регрессии
