

УДК 336

## ***ОПЕРАТИВНОЕ ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ***

***Гулиев Р.Ч.***

*студент*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*

*Москва, Россия*

### **Аннотация**

Данная статья посвящена анализу роли оперативного финансового планирования в системе финансового планирования организации. Дана характеристика финансового планирования. Изучены основные документы оперативного финансового планирования и проблемы их внедрения. Сделан вывод о том, что качественное оперативное финансовое планирование является важнейшим условием для эффективного управления денежным оборотом, обеспечения платежеспособности и ликвидности организации.

**Ключевые слова:** оперативное финансовое планирование, финансовое планирование, финансовая работа, платежный календарь, кассовый план

## ***OPERATIONAL FINANCIAL PLANNING IN THE ORGANIZATION***

***Guliev R.Ch.***

*student,*

*Financial University under the Government of the Russian Federation,*

*Moscow, Russia*

### **Abstract**

This article analyzes the role of operational financial planning in the organization's financial planning system. Special attention is paid to the characteristics of financial planning. The main documents of operational financial planning and the problems of their  
Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

implementation have been studied. It is concluded that high-quality operational financial planning is the most important requirement for effective management of cash flow, ensuring the solvency and liquidity of the organization.

**Keywords:** operational financial planning, financial planning, financial performance, payment calendar, cash plan.

Планирование помогает предвидеть и минимизировать потенциальные риски, которые в будущем могут оказать негативное влияние на деятельность организации. В условиях конкурентной рыночной среды повышается значение планирования в целом и финансового планирования в частности, способствующего оптимальному формированию и использованию финансовых ресурсов в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

В процессе осуществления деятельности перед организацией всегда стоит выбор между риском, доходностью и ликвидностью. Образовав с помощью финансового планирования систему, которая поддерживает эффективное функционирование организации, можно обосновать стратегию развития с учетом риска, доходности, ликвидности, а также объема финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегии.

Финансовое планирование, объектами которого являются финансовые ресурсы, отношения и стоимостные пропорции, актуально для любой организации, так как с его помощью возможно связать между собой оперативные, текущие, стратегические направления деятельности. Следовательно, систему финансового планирования можно разделить на стратегическое со сроком 3-5 лет, текущее со сроком 1 год и оперативное со сроком до месяца.

Необходимость оперативного финансового планирования обусловлена изменчивостью условий расчетов с контрагентами и кредиторами, возможными штрафами и пенями за просроченные платежи, управлением дебиторской и

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

кредиторской задолженностью. Оперативное финансовое планирование заключается в определении последовательности и сроков совершения расчетов с контрагентами, привлечении краткосрочных финансовых ресурсов, управлении остатком денежных средств, уровнем ликвидности и платежеспособности. При этом для достижения максимального эффекта необходимо рациональное управление денежными потоками, состоящими из собственных, заемных и привлеченных средств.

Оперативное финансовое планирование, ориентированное на оперативный контроль над бизнес-процессами, позволяет разложить денежный оборот организации на составные части. Разделение статей по поступлениям и расходам денежных потоков на конкретные даты способствует более эффективному и гибкому контролю и управлению денежными средствами [5, 165].

Особенностью оперативного финансового планирования является то, что оно проводится по денежным потокам, а не по образуемым финансовым ресурсам и финансированию расходов за счет этих ресурсов [3, 224]. Связи между путями расходования денежных средств и источниками, за счет которых они финансируются, нет. Следовательно, в основе оперативных финансовых планов лежат прогнозируемые денежные притоки и оттоки, независимо от используемых источников их финансирования. Кроме того, в оперативном финансовом планировании учитываются лишь реальные денежные средства, планируемые к поступлению и расходу за оперативный период.

Оперативное финансовое планирование связано с долгосрочным и текущим финансовым планированием. Однако в большей степени оперативное финансовое планирование связано с текущим. Оперативные финансовые планы подчинены годовому финансовому плану, так как их исполнение на систематическом уровне обеспечивает исполнение годового финансового плана организации. В процессе исполнения оперативных финансовых планов возможна корректировка текущих

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

финансовых планов. В свою очередь, система текущего финансового планирования базируется на стратегическом плане.

В системе оперативного финансового планирования большее значение, чем в системе текущего и стратегического планирования, имеют обязательные события, происходящие в течение оперативного периода, например, сроки расчетов с контрагентами или выплата заработной платы. Периоды исполнения оперативных финансовых планов направлены на поддержание стабильной оперативной ситуации в течение дня, недели, декады и месяца.

Балансирование между денежными поступлениями и денежными выплатами является трудоемким и сложным процессом из-за фактора времени. В случае ошибок, допущенных при планировании, в полном объеме не будут обеспечены оперативные потребности в финансировании, могут образоваться кассовые разрывы, что в конечном итоге отразится на исполнении годового финансового бюджета и результатах деятельности организации. В связи с более высокой ценой ошибок организации предъявляют жесткие требования к планированию притоков и оттоков денежных средств.

Основными документами оперативного финансового планирования являются платежный календарь и кассовый план. Платежный календарь составляют и исполняют в разрезе отдельных видов движения денежных средств на неделю, декаду или месяц. Выделяют такие виды платежного календаря, как налоговый платежный календарь, платежный календарь по обслуживанию кредита, платежный календарь по расчетам с поставщиками [1, 134].

В рамках оперативного финансового планирования в организации определяются доходные и расходные лимиты, на базе которых составляется план движения денежных средств. На основе графиков платежей договоров с покупателями и поставщиками создается журнал платежей. В дальнейшем организацией ведется контроль за соблюдением плана поступлений и расходов

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

денежных средств и формируются не связанные с договорами заявки на платежи. Затем после проверок заявок на соответствие лимитам их включают в журнал платежей, из которого формируется платежный календарь.

Составление и исполнение платежного календаря является частью оперативного контроля по согласованию источников денежных поступлений и денежных расходов за определенный промежуток времени. В качестве основной цели платежного календаря в системе оперативного финансового планирования можно отметить обеспечение платежеспособности и ликвидности путем максимальной сбалансированности между положительными и отрицательными денежными потоками, минимизации излишних свободных денежных средств и кассовых разрывов.

Преимуществом платежного календаря является возможность формирования информационной базы о движении денежных средств организации для ранней диагностики финансового состояния, проведения анализа причин возникновения просрочек по платежам, расчета потребности в заемных средствах и размера временно свободных денежных средств.

В системе оперативного финансового планирования расчет плановых поступлений и расходов денежных средств неразрывно связан с определением сумм по датам, а также графиков поступления и расходования на основе договоров и законодательно установленных сроков оплаты обязательств. При этом обязательствами являются не только текущие, но и долгосрочные обязательства, по которым наступил срок платежа.

Платежный календарь состоит из двух разделов: наличие и поступление средств, виды денежных расходов. В первом разделе приведены остаток денежных средств на начало периода, а также поступления денежных средств от реализации товаров, краткосрочных финансовых вложений и кредитов, целевого финансирования и др. Второй раздел состоит из таких видов денежных расходов, Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

как текущие счета к оплате, платежи по ФОТ, налоги и сборы, погашение тела кредита, процентов и др. Пример платежного календаря приведен в таблице 1.

Одной из важнейших частей платежного календаря является налоговый календарь, конкретизирующий денежные расходы по налогам и сборам. Главной целью разработки и исполнения данного вида календаря является оперативный контроль за сроками и суммами уплаты налогов, сборов, социальных отчислений в ФНС, органы внебюджетных фондов и статистики [4, 330]. Благодаря постоянному контролю за расчетами по налогам, сборам, социальному страхованию и обеспечению организация может избежать просрочек платежей.

Таблица 1 – Платежный календарь по декадам

I	Наличие и поступление средств	1-я декада	2-я декада	3-я декада
1	Остаток ДС на счетах на начало периода			
2	Выручка от реализации товаров			
3	Поступления средств от краткосрочных финансовых вложений			
4	Поступления краткосрочных кредитов			
5	Поступление целевого финансирования			
6	Прочие поступления ДС			
7	Итого поступлений			
II	Виды денежных расходов			
8	Текущие счета к оплате товаров, работ и услуг			
9	Платежи по фонду оплаты труда			
10	Налоги и сборы			
11	Погашение кредитов и уплата процентов			
12	Краткосрочные финансовые вложения			
13	Прочие виды денежных расходов			
14	Итого расходов			
15	Остаток или нехватка ДС на счетах для покрытия расходов на конец периода			
16	Лимит остатка ДС на расчетном счете			
17	ДС к размещению			
18	Потребность в дополнительных источниках финансирования			

В платежном календаре учитывается весь безналичный денежный оборот организации, а также наличный денежный оборот, связанный со снятием денежных средств со счетов и инкассацией с зачислением на счета. В свою очередь, регулярное составление и исполнение кассового плана позволяет планировать наличный денежный оборот.

Кассовый план организации представляет из себя план оборота наличных денежных средств, состоящий из поступлений и выплат через кассу. Он призван обеспечивать оперативный контроль за движением наличных денежных средств, своевременное их получение и эффективное использование. Обеспеченность наличными денежными средствами говорит о платежеспособности организации. Кроме того, организации обязаны соблюдать законодательно установленные лимиты остатка кассы, что усиливает значение кассового плана в системе оперативного финансового планирования. Составными частями кассового плана являются поступление наличных денежных средств, выплаты наличных денежных средств, расчет выплат зарплаты и сроки ее выплаты.

Финансовая работа по исполнению оперативных финансовых планов, в ходе которой решаются задачи в сфере управления денежными поступлениями и платежами, является одной из главных частей финансовой работы. Без организации работы по исполнению оперативных финансовых планов невозможна стабильная финансовая ситуация. Однако в рамках организации оперативного финансового планирования возникают определенные трудности, связанные с обеспеченностью денежными средствами.

При планировании организации сталкиваются с тем, что между различными видами финансового планирования существует слабая взаимосвязь. Однако для создания эффективной системы финансового планирования необходима связь стратегических, текущих и оперативных финансовых планов. Оперативные планы должны конкретизировать текущие, а текущие должны согласовываться с Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

долгосрочными целями организации, отраженными в долгосрочных стратегических планах.

Соответственно, проблема внедрения оперативного финансового планирования состоит в том, что оно обязательно должно быть взаимосвязано с текущим, которое, в свою очередь, должно базироваться на стратегических планах по различным аспектам финансовой деятельности. Кроме того, непрерывность и точность финансового планирования гарантируется не только согласованностью стратегических, текущих и оперативных планов, но и сбалансированным на всех уровнях управления движением финансовых, трудовых и материальных ресурсов [2, 847].

В процессе оперативного финансового планирования может возникать ситуация, когда размеры денежных платежей превышают размеры денежных поступлений. Например, денежные платежи осуществляются в полном объеме, а денежные поступления исполняются лишь частично. В этом случае появляется угроза возникновения кассовых разрывов и неспособности своевременно обеспечивать проведение платежей.

Следовательно, одной из проблем внедрения оперативного финансового планирования является сложность обеспечения сбалансированности поступлений и платежей. Решением данной проблемы является постоянная актуализация оперативных планов. При нехватке денежных средств необходимо в зависимости от видов и значимости ранжировать платежи. Наиболее приоритетные платежи необходимо осуществлять в первую очередь, в то время как срок осуществления неприоритетных платежей можно в индивидуальном порядке перенести или привлечь краткосрочные финансовые ресурсы для их осуществления.

Таким образом, значение оперативного финансового планирования заключается в определении последовательности и сроков совершения расчетов с контрагентами, привлечении краткосрочных финансовых ресурсов, управлении

Дневник науки | [www.dnevniknauki.ru](http://www.dnevniknauki.ru) | СМИ Эл № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327



остатком денежных средств, уровнем ликвидности и платежеспособности. Оно позволяет разложить денежный оборот на составные части. В оперативном финансовом планировании риски несбалансированности повышены, так как они сопряжены с большой ценой ошибок. Ошибки при планировании могут привести к кассовым разрывам и утрате платежеспособности.

Главными документами оперативного финансового планирования являются платежный календарь и кассовый план. Основная цель составления и исполнения платежного календаря – это обеспечение платежеспособности и ликвидности за счет сбалансированности между положительными и отрицательными денежными потоками. Кассовый план – это план оборота наличных денежных средств, состоящий из поступлений и выплат через кассу.

Среди проблем внедрения оперативного планирования можно выделить слабую взаимосвязь между стратегическими, текущими и оперативными финансовыми планами и сложность обеспечения сбалансированности поступлений и платежей. Обеспечить сбалансированность поступлений и платежей возможно при постоянной актуализации оперативных финансовых планов.

#### **Библиографический список:**

1. Брусов, П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование: учебное пособие / Брусов П.Н., Филатова Т.В. – М.: КноРус, 2021. – 227 с.
2. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование в российских компаниях: современные тенденции, проблемы и их решения / О.Н. Лихачева // Экономика и предпринимательство. - 2016. – № 11. – С. 846-849.
3. Паштова, Л.Г. Финансовое планирование в организациях: учебник / Л.Г. Паштова – М.: КноРус, 2019. – 274 с.
4. Сергеев, А.А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А.А. Сергеев – М.: Юрайт, 2020. – 483 с.
5. Сорокина, К.О. Финансовое планирование в компании / К.О. Сорокина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – №5. – С. 162-166.

*Оригинальность 91%*