

6 Кәсіпорында жоспарлау: ұйымның теориялық негіздері және шетелдік тәжірибе

Жарты жылға, бір жылға алдын-ала жоспарлар жасау өте орынды, бірақ ертеңге жоспарыңыз жоқ болса, олар түксіз.

Хилари Мантел

Мақсаты: кәсіпорында (фирмалар, ұйымдар) қаржылық жоспарлауды ұйымдастырудың шетелдік және отандық тәжірибесін зерттеу.

Жоспар:

6.1 Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлаудың мәні, мазмұны және маңызы

6.2 Қаржылық жоспарлау мен болжаудың кезеңдері мен принциптері

6.3 Кәсіпорын қызметінің негізгі қаржылық нәтижелерін тиімді басқару факторы ретінде жоспарлау

6.4 Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлау мен болжаудың заманауи нысандары мен әдістері

6.1 Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлаудың мәні, мазмұны, және маңызы

Қаржылық жоспарлау - бұл қаржы ресурстарын қалыптастыру және пайдалану бойынша болашақ іс-қимылдарды анықтау процесі, оның барысында сандық және сапалық сипаттағы нысаналы қондырғылар қабылданады және оларға неғұрлым тиімді қол жеткізу жолдары айқындалады.

Қаржылық жоспарлау кез келген кәсіпорынның жұмыс істеуінің негізгі мақсатын - пайданы барынша арттыруды, сондай - ақ акционерлік қоғам-акционерлер үшін капитал иелерінің әл-ауқатын арттыруды, шығыстарды барынша азайтуды, ақшалай айналыммен үздіксіз қамтамасыз етуді қамтамасыз етудің үйлестіруші негізі болып табылады.

Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлаудың мақсаттары: ақша қаражатын алу көзін белгілеу, осы көз үшін төлемді бағалау және ақша қаражатын тиімді және ұтымды пайдалануды қамтамасыз ету.

Қаржылық жоспарлаудың мақсаттары:

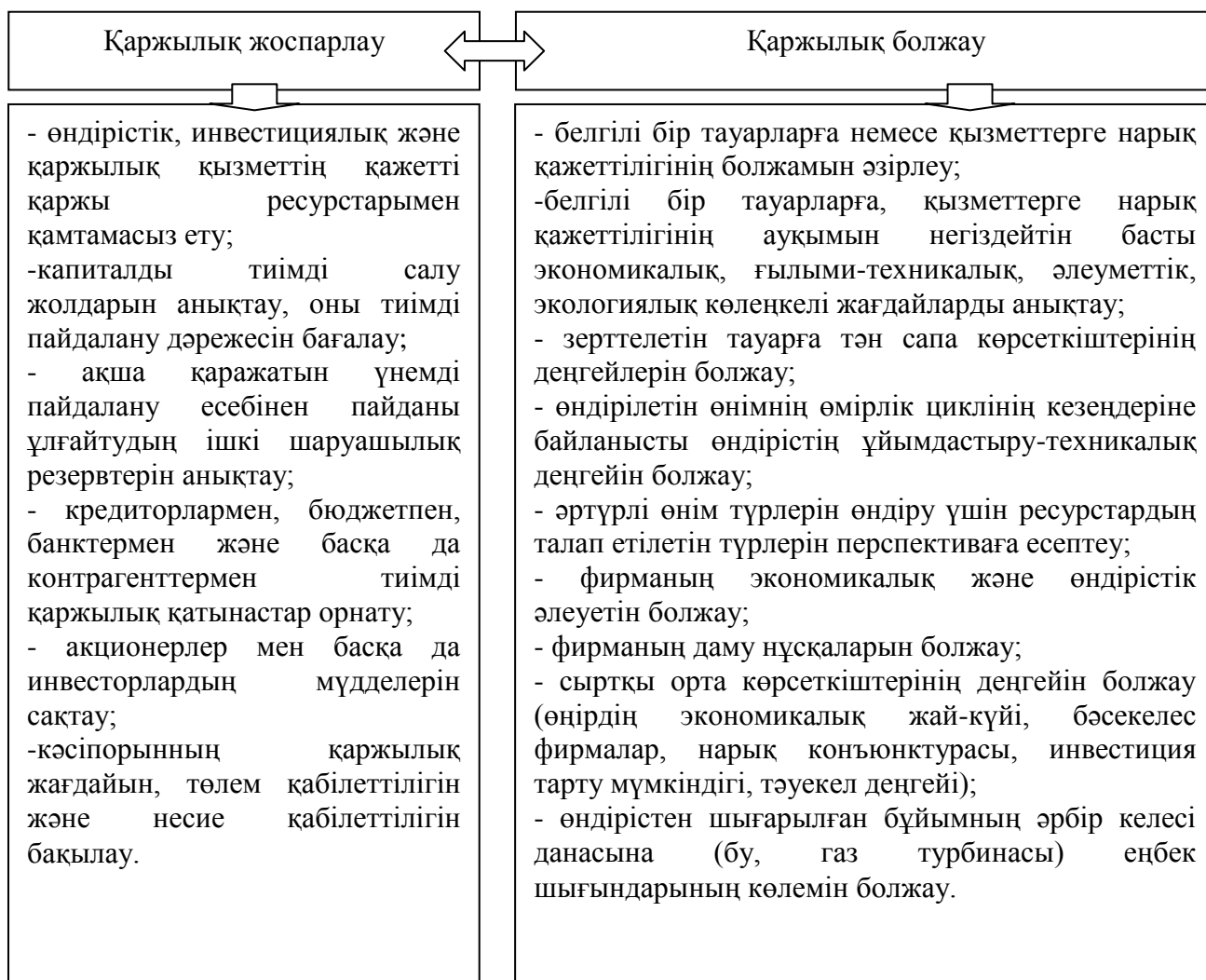
- өндіріс процесін көлемі бойынша да, құрылымы бойынша да сәйкес қаржы ресурстарымен қамтамасыз ету;
- жоспарлау объектісін анықтау;
- жедел, әкімшілік және стратегиялық жоспарларды бөле отырып, қаржылық жоспарлар жүйесін әзірлеу;
- қажетті қаржы ресурстарын есептеу;
- ішкі және сыртқы қаржыландыру көлемі мен құрылымын есептеу, резервтерді анықтау және қосымша қаржыландыру көлемін анықтау;
- кірістер мен шығыстар болжамы.

Қаржылық жоспарлау тығыз байланысты және кәсіпорынның маркетингтік, өндірістік және басқа жоспарларына сүйенеді, кәсіпорынның миссиясы мен жалпы стратегиясына бағынады.

Жоспарлаудың қажеттілігі:

- кәсіпорын өнімді қайда, қашан және кім үшін өндіреді және сатады, қандай да бір қызметтер көрсететінін түсіну;
- қойылған мақсаттарға жету үшін қандай ресурстар мен қашан қажет екенін білу;
- тартылған ресурстарды тиімді пайдалануға қол жеткізу;
- қолайсыз жағдайларды болжау, ықтимал тәуекелдерді талдау және оларды төмендету бойынша нақты іс-шараларды қарастыру.

Кәсіпорында қаржылық жоспарлау мен болжаудың негізгі міндеттері 13-суретте көрсетілген.



Сурет 13 - Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлау мен болжаудың міндеттері мен бағыттары

Кәсіпорында қаржылық жоспарлардың мынадай түрлері қарастырылады (17-кесте):

Кесте-17 -Кәсіпорындағы қаржылық жоспарлардың түрлері

Жоспарлардың түрлері	Мәні мен мазмұны
Несие жоспары	- бұл несие түсімдерінің және оларды несиелік шартта белгіленген мерзімде өтеудің жоспары. Несиені пайдалану ақылы болып табылады. Сондықтан несиені қайтару сомасы негізгі борыш пен ол бойынша пайыздардан құралады.
Кассалық жоспар	- бұл шаруашылық жүргізуші субъектінің кассасы арқылы өтетін қолма-қол ақша айналымының жоспары. Кәсіпорындардың қаржы қызметтері қолма-қол ақшаның қозғалысын, кассалық тәртіптің сақталуын бақылауды жүзеге асырады. Жалақыны және қызметкерлерге тиесілі басқа да сомаларды уақтылы төлеу кәсіпорын мен оның еңбек ұжымы арасындағы қаржылық қатынастардың жай-күйін, оның төлем қабілеттілігін сипаттайды.
Кассалық жоспар	қолма-қол ақшаға сұранысты болжау мақсатында кәсіпорындарға есеп айырысу-кассалық қызмет көрсетуді жүзеге асыратын коммерциялық банк талап етуі мүмкін. Банктер қызмет көрсетілетін клиенттен тиісті ақпаратты алу қажеттілігі туралы мәселені дербес шешеді. Кассалық жоспар тоқсанға жасалады, төрт бөлімнен тұрады: <ul style="list-style-type: none"> - банкте алынатын қаражаттан басқа, кассаға қолма-қол ақшаның түсуі көрсетіледі; - қолма-қол ақшамен шығыстар; - еңбекақы төлеу қоры (ЕТК) және тоқсанға басқа да төлемдер; - кәсіпорынға есеп айырысу-кассалық қызмет көрсетуді жүзеге асыратын Банкпен келісілген қолма-қол ақшамен төлеу мерзімі мен сомасы.
Төлем күнтізбесі	-бұл жедел қаржылық қызметті ұтымды ұйымдастыру жоспары. Жоспарда ақша қаражатының түсуінің барлық көздері кәсіпкерлік және коммерциялық емес қызметті жүзеге асыруға арналған шығыстармен өзара байланысты. Төлем күнтізбесі төлем қабілеттілігі мен кредит қабілеттілігін бақылау үшін пайдаланылады және кезекті тоқсанның жоспарланған көрсеткіштерін нақтылау және нақтылау және осы көрсеткіштерді айлар бойынша бөлу жолымен эзірленеді. Төлем күнтізбесінде ақша түсімі мен ақша шығыстары теңгерілуі тиіс. Ақша түсімінің олардың шығысынан асып кетуі субъектінің шаруашылық субъектілерінің қаржылық тұрақтылығы мен төлем қабілеттілігін білдіреді, ал жоспарланатын ақша шығыстарының олардың түсуінен асып кетуі шаруашылық субъектілерінің қаржылық жай-күйінің нашарлауын білдіреді. Бұл кезең 1 айға тең болуы мүмкін., 15 күнге, тоқсанға.

Қаржылық жоспарлардың барлық түрлері олардың қолданылу кезеңіне байланысты перспективалы, ағымдағы және жедел болып бөлінеді (18-кесте).

Перспективалы қаржы жоспарлары ұзақ мерзімге (3, 5, 10 жыл)

әзірленеді. Олар ұзақ мерзімді салымдар мен пайданы ескере отырып, ұзақ мерзімге ақша қаражатының қозғалысын анықтайды. Ең ірі көрсеткіштермен сипатталады, кірістердің негізгі көздері мен шығыстардың бағыттарын көрсетеді.

Кесте-18 - Қаржылық жоспарлар қолданылу кезеңіне байланысты

Қаржылық жоспарлау түрі	Сипаттамасы
Перспективалы (3, 5, 10 жыл)	Олар ұзақ мерзімді салымдар мен пайданы ескере отырып, ұзақ мерзімге ақша қаражатының қозғалысын анықтайды. Ең ірі көрсеткіштермен сипатталады, кірістердің негізгі көздері мен шығыстардың бағыттарын көрсетеді. Кеңейтілген ұдайы өндірудің аса маңызды көрсеткіштерін, пропорцияларын және қарқынын айқындау үшін пайдаланылады, шаруашылық жүргізуші субъектінің мақсаттарын іске асырудың негізгі нысаны болып табылады.
Ағымдағы (1 яғни ағымдағы жылға)	Оның көрсеткіштерін нақтылайтын перспективалық жоспардың құрамдас бөлігі болып табылады.
Жедел	Шаруашылық жүргізуші субъектінің есеп айырысу шотына нақты түсімнің түсуін және қолма-қол қаржы ресурстарының жұмсалуды бақылау үшін қажет.

Перспективалы қаржы жоспарлары ұзақ мерзімге (3, 5, 10 жыл) әзірленеді. Олар ұзақ мерзімді салымдар мен пайданы ескере отырып, ұзақ мерзімге ақша қаражатының қозғалысын анықтайды. Ең ірі көрсеткіштермен сипатталады, кірістердің негізгі көздері мен шығыстардың бағыттарын көрсетеді.

Оларды әзірлеу үшін бастапқы база:

- материалдық және қаржылық ресурстарды бағалау, өндірістің жай-күйі, оны кеңейту қажеттілігі мен мүмкіндіктері, бәсекеге қабілеттілігі және оны кеңейту мүмкіндіктері, шығарылатын өнімнің бәсекеге қабілеттілігі, тиісті кезеңге ақшалай түсімдерді болжау үшін нарық конъюнктурасына сүйене отырып оны іске асыру;

- қаржы ресурстарын бөлудегі неғұрлым ұтымды пропорцияларды негіздейтін ірілендірілген нормативтер (яғни салық ставкалары, арнайы қорларға міндетті аударымдар) және нормативтер.

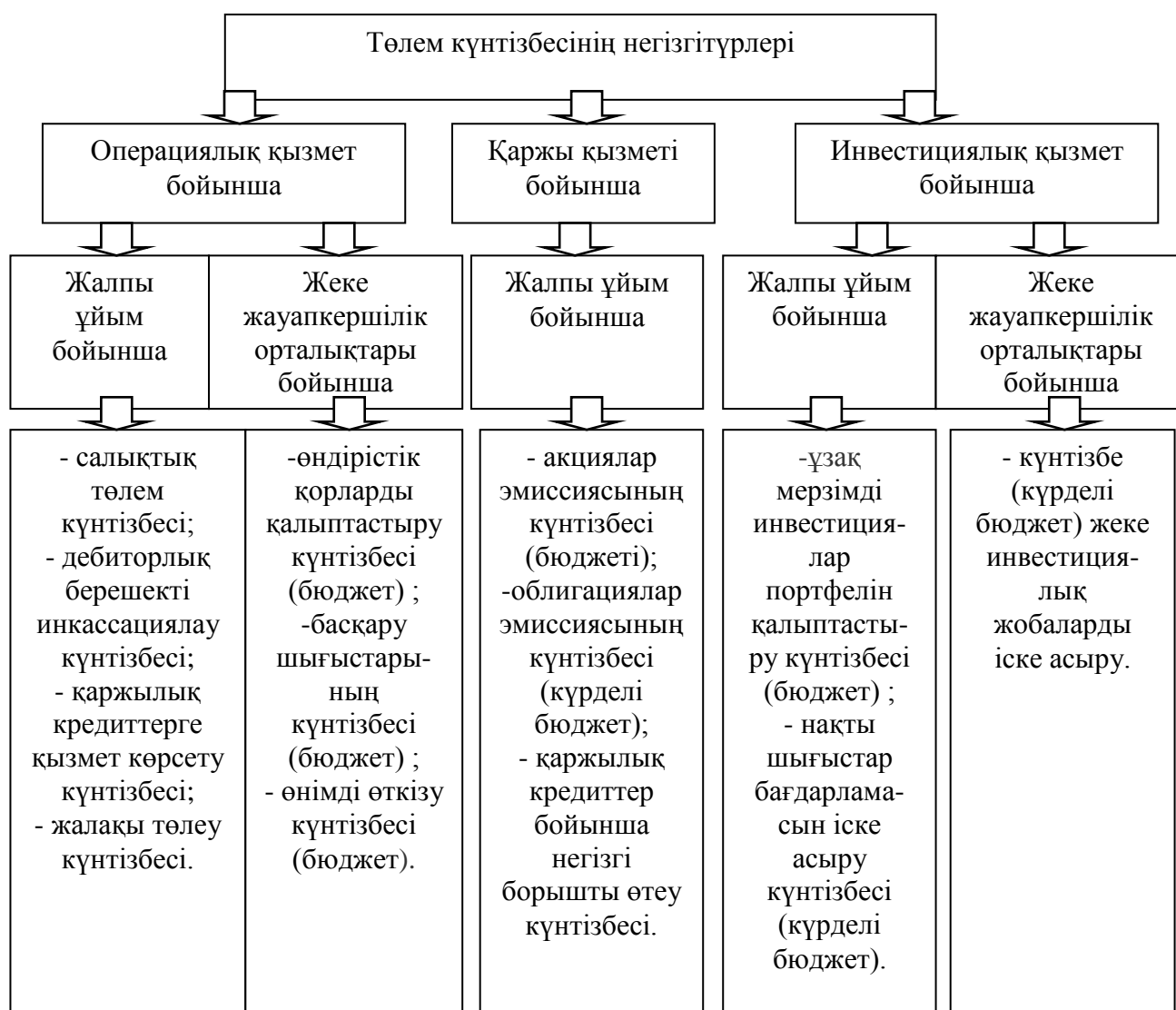
Ағымдағы қаржы жоспарлары-бұл уақыттың қысқа кезеңдеріне нақтыланатын ағымдағы жылға арналған тапсырмалар. Қазіргі уақытта ағымдағы қаржы қызметін басқаруда шешуші орын жылдық жоспарларға (әсіресе жоғары инфляция жағдайында) беріледі.

Орталықтандырылған қаржы жоспарлары негізінен тоқсандар бойынша бөле отырып бір жылға әзірленеді және тек ұзақ мерзімді жалпы мемлекеттік бағдарламалар ғана қаржыландыру көздерін, жобаның іс-қимылының барлық кезеңіне арналған шығыстарды ескеруге тиіс. Мынадай көрсеткіштер негізінде жасалады:

- өндіріс көлемі бойынша өндірістік тапсырмалар;
- өнімді өндіру мен өткізуге арналған шығындар сметасы;
- баланста тұрған мекемелерді ұстауға арналған кірістер мен шығыстар сметасы;

- күрделі салымдар жоспары, өндірістің техникалық жағдайы;
- өткен кезеңдегі бухгалтерлік есептер мен баланстар.

Кәсіпорынның қаржы қызметін басқаруда жедел жоспарлар, яғни кіріс түсуінің қысқа мерзімді болжамдары, ағымдағы төлемдерді жабу мүмкіндіктері *маңызды орын* алады (олар 10, 5 немесе 1 күнге жасалған). Оның мақсаты-түсімдерді шығынмен теңдестіру және кәсіпорынның тұрақты жағдайын қамтамасыз ету. Қаржылық жоспарлаудың қазақстандық тәжірибесінде жедел қаржылық жоспардың негізгі түрі төлем күнтізбесі болып табылады (14-сурет).

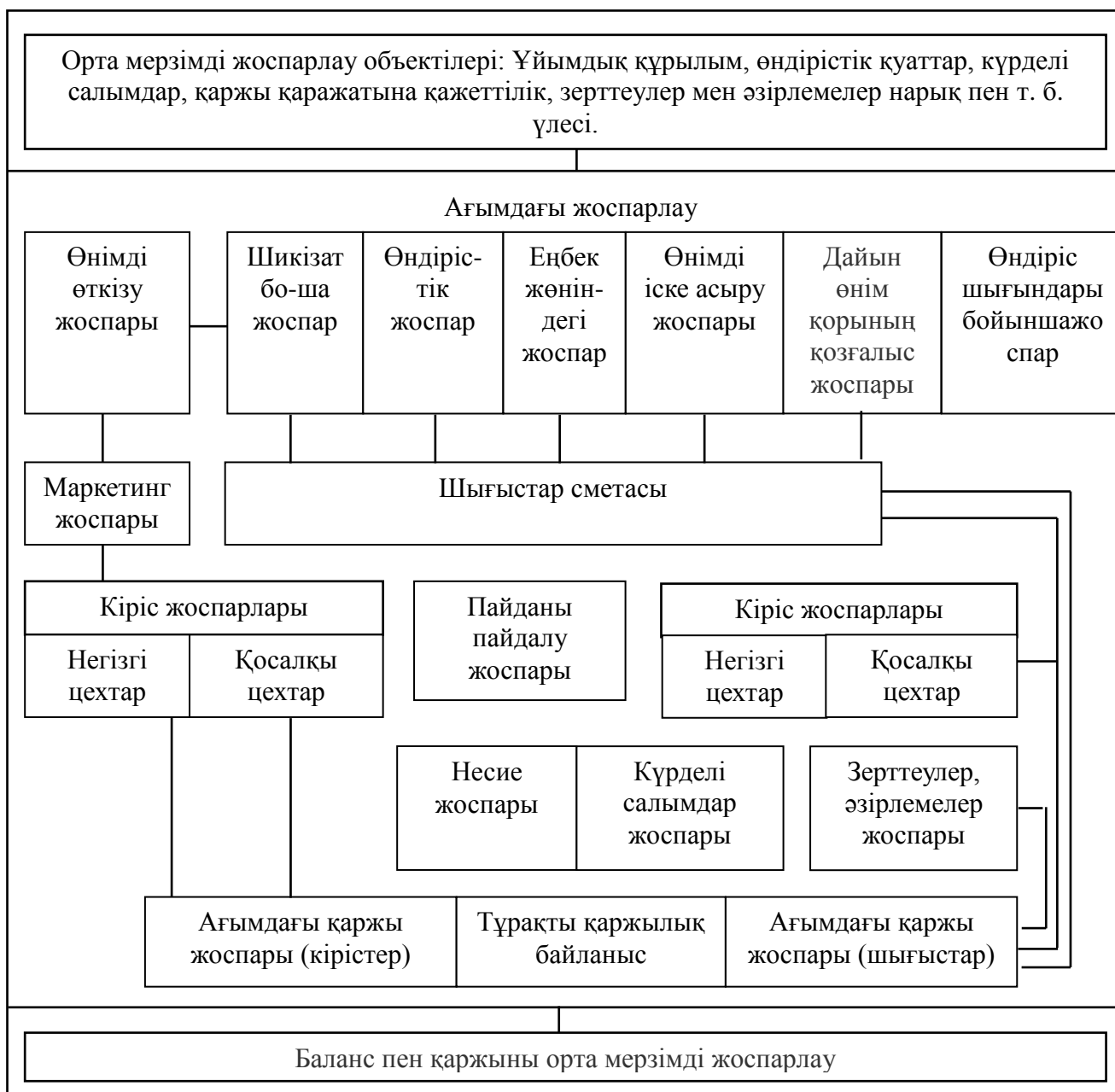


Сурет 14 - Төлем күнтізбесінің негізгі түрлері

Фирмаішілік қаржылық жоспарлауда тапсырма, әдетте, үш жылға әзірленеді. Ағымдағы жылы көрсеткіштер айлар бойынша, екінші жылы –

тоқсандар бойынша нақтыланады, ал үшінші жылы – жалпы сипатқа ие. Кәсіпорында ағымдағы жоспарлау қажет болған жағдайда орта мерзімді жоспарлармен өзара байланысты болуы мүмкін (15-сурет).

Орта мерзімді жоспарлау кәсіпорындағы қаржылық басқарудың жалпы жүйесінің ажырамас бөлігі болып табылады және қаржылық саясатты әзірлеуге арналған орта мерзімді перспектива (1-1,5 жыл). Қысқаша айтқанда қаржылық жоспар стратегиялық жоспарлаудың сандық кезеңі болып табылады және жедел бюджет үшін негіз болады.



Сурет 15 - Ағымдағы және орта мерзімді жоспарлаудың үйлесімі

Орта мерзімді жоспарлау кезінде шешілетін міндеттер.

1.Кәсіпорын қызметінің негізі ретінде өндірістік-қаржылық жоспарды

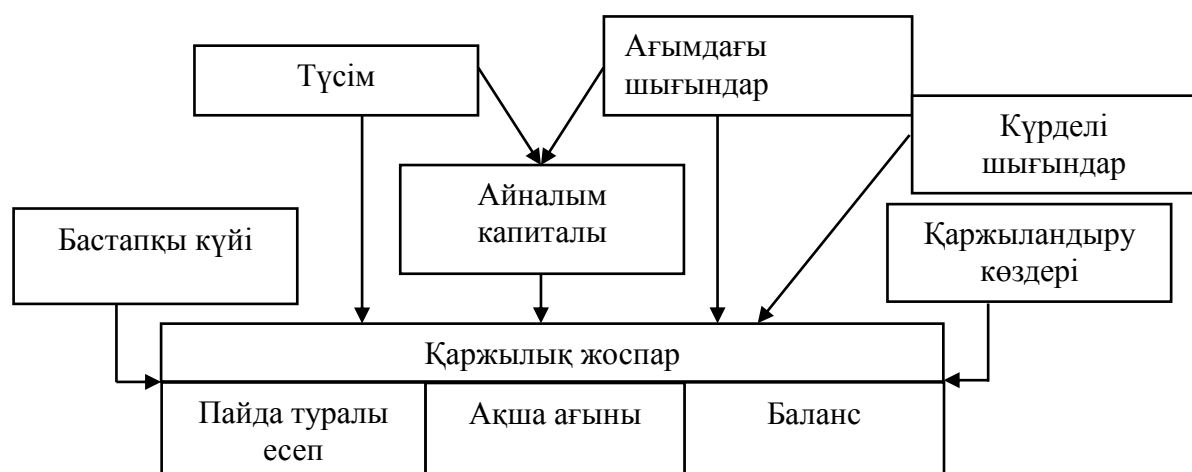
құру. Бұл жағдайда жоспарлы өндірістік көрсеткіштердің қаржылық жай-күйі тұрғысынан жүзеге асырылуы анықталады, яғни кәсіпорынның технологиялық мүмкіндіктері, оның қаржы ресурстарымен ара қатынасы. Бұл ретте құндық көрсеткіштер, сатып алушылармен және жеткізушілермен есеп айырысу шарттары нарықтағы қалыптасқан жағдайға сүйене отырып айқындалады. Бұдан басқа, нарықтағы жағдайдың өзгеруіне, қосымша тапсырыстардың және т. б. пайда болуына байланысты жоспарлы өндірістік көрсеткіштерді түзету мүмкіндігі бағаланады. Ақша қаражаты жеткіліксіз болған жағдайда сыртқы қаржыландыру көлемі мен көздері айқындалады. Жұмыстың нәтижесі өндіріс, сату көлемін, есеп айырысу шарттарын, қаржыландыру көлемін және т. б. анықтайды, орындауға қабылданған жылға бекітілген қатты өндірістік-қаржылық жоспар болып табылады.

2. *Баламаларды талдау.* Қаржы ағындарына әсер ететін шешімді қабылдау кезінде осы әсерді тұтастай алғанда кәсіпорынның тиімділігіне бағалау қажеттілігі туындайды, яғни "сатып алушы-өндіріс-жеткізуші-мемлекет-қаржы ресурстары" өзара қарым-қатынасының барлық жүйесін қарауға тура келеді.

Осылайша, "ахуалдық" қаржылық жоспар құрылады, ол басқару шешімдерінің салдарын талдау барысында жасалған болжамдарды растайды немесе жоққа шығарады.

Екінші жағынан, әрбір кәсіпорында қаржы жоспарын жасау барысында анықтауға болатын ішкі резервтер бар. Осы тармақ бойынша жұмыстың нәтижесі кәсіпорын қызметінің тиімділігін арттыру жолдарын анықтау болып табылады.

3. *Іске асыру.* Орта мерзімді жоспарлау кезінде шешілетін міндеттер кәсіпорынға кешенді көзқарасты талап етеді, яғни кәсіпорынды экономикалық бірлік ретінде қарастырады, бұл ретте ішкі өзара байланыстарды да, ортаны да, қоршаған зерттеу объектісін де талдау қажет. Бұл кәсіпорын моделін құру кезінде ғана мүмкін. Кәсіпорынның жеңілдетілген түрін 16-суретте көрсетілгендей ұсынылуы мүмкін.



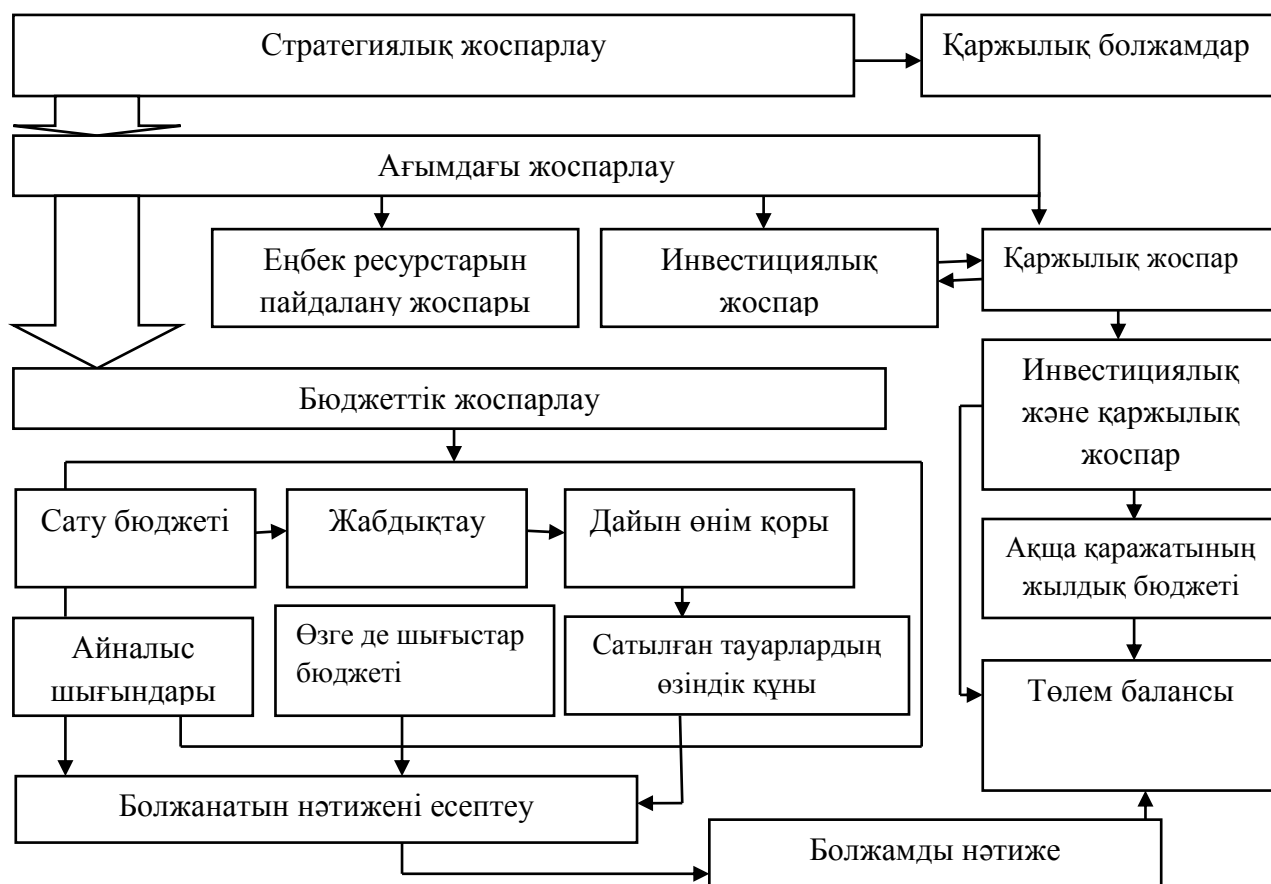
Сурет 16 - Кәсіпорынның қаржылық жоспарының құрамы мен құрылымы

Кәсіпорынның қаржылық моделін сипаттай отырып, қаржы-шаруашылық қызмет жоспарларын құруға және талдауға көшуге болады.

Нәтижесінде біз қаржылық және көлемді көрсеткіштер жиынтығын аламыз, олар қаржылық жоспар болып табылады, ол әдетте келесі есептік нысандармен ұсынылады:

- пайда туралы есеп - кәсіпорын қызметінің пайдалылығын сипаттайды, соның ішінде шығындар бағасы мен құны бойынша шекараны белгілейді;
- ақша қаражатының қозғалысы туралы есеп - жоспардың қаржылық жағдайын сипаттайды, қаржыландыру құрылымы мен көздерін көрсетеді;
- баланстық есеп - мүліктің құрылымын және оны қалыптастыру көздерін сипаттайды;
- өндіріс көлемін сипаттау үшін пайдаланылатын қосымша нысандар, контрагенттермен және т. б. өзара қарым-қатынас.

Кәсіпорында жоспарлаудың теориялық негіздері 17-суретте көрсетілген.



Сурет 17 - Кәсіпорында жоспарлау механизмі

Кәсіпорындағы қаржылық жоспарларды жасау процесінде:

- жасалған шарттар мен нарықтың нақты конъюнктурасын ескере отырып, өнімді өндіру мен өткізудің, қызмет көрсетудің белгіленген көлеміне сүйене отырып, ақшалай қаражаттың болжамды түсуі анықталады;
- шығындардың қажеттілігі негізделеді;

- соңғы қаржылық нәтижелер тұрғысынан әрбір ірі шаруашылық немесе қаржылық операциялардың (оны жүргізгенге дейін немесе одан кейін) тиімділігі есептеледі;

- қаржы стратегиясы негізделеді, қаржы ресурстарын бөлудегі оңтайлы пропорциялар болжануда;

- бағалы қағаздар шығару, несиелер, қарыздар, қайырымдылық жарналар алу есебінен қаржы ресурстарын тарту мүмкіндігі мен мақсаттылығы зерттеледі;

- өндірістің ішкі резервтері және қолда бар материалдық және еңбек ресурстары, өндірістік қуаттар базасында оның рентабельділігін арттыру, сондай-ақ ҒТБ жетістіктерін енгізу және өндірісті жетілдіру перспективалары анықталады.

6.2 Қаржылық жоспарлау мен болжаудың кезеңдері мен принциптері

Кәсіпорында *қаржылық жоспарлаудың ғылыми принциптері* ұйымдағы жоспарлы қызметтің сипаты мен мазмұнын анықтайды.

Оларға басымдықтарды бөлу, қаржылық қауіпсіздікті қамтамасыз ету, оңтайландыру, үйлестіру және интеграция, реттеу және бақылау жатады. Кәсіпорында *болжау принциптері* оның деңгейін және қызметті басқару тиімділігін анықтайды (19-кесте).

Тарихи дамудың барлық кезеңдерінде және басқару деңгейлерінде қаржылық жоспарлау оны жоспарлаудың бірыңғай жүйесінен бөлуге мүмкіндік беретін жалпы белгілерге ие болды: объектілер, жоспарлау салалары, жоспарлаудың мақсаты мен сипаты, негізгі көрсеткіштердің нысаны:

- *қаржылық жоспарлау объектісі* болып шаруашылық жүргізуші субъектілердің кез келген басқару деңгейіндегі қаржылық қызметі табылады;

- қаржы ресурстарының қозғалысы, олардың қаржылық қатынастары мен пайда болатын құндық пропорциялары елеулі әсер етеді;

- оның *әрекет ету саласы* негізінен қаржы қаражатын құру, бөлу және пайдалану кезінде қаржы арқылы жүзеге асырылатын қайта бөлу процестерін қамтиды;

- *қаржылық жоспарлау* өндіріс құнының жағына бағытталған, оның негізгі мақсаты белгіленген жобаларды қамтамасыз етудің қаржылық мүмкіндіктерін және олардың тиімділігін негіздеу болып табылады.;

- тапсырманың *қаржылық көрсеткіштері*, жоспарлар әрқашан құн түрінде есептеледі;

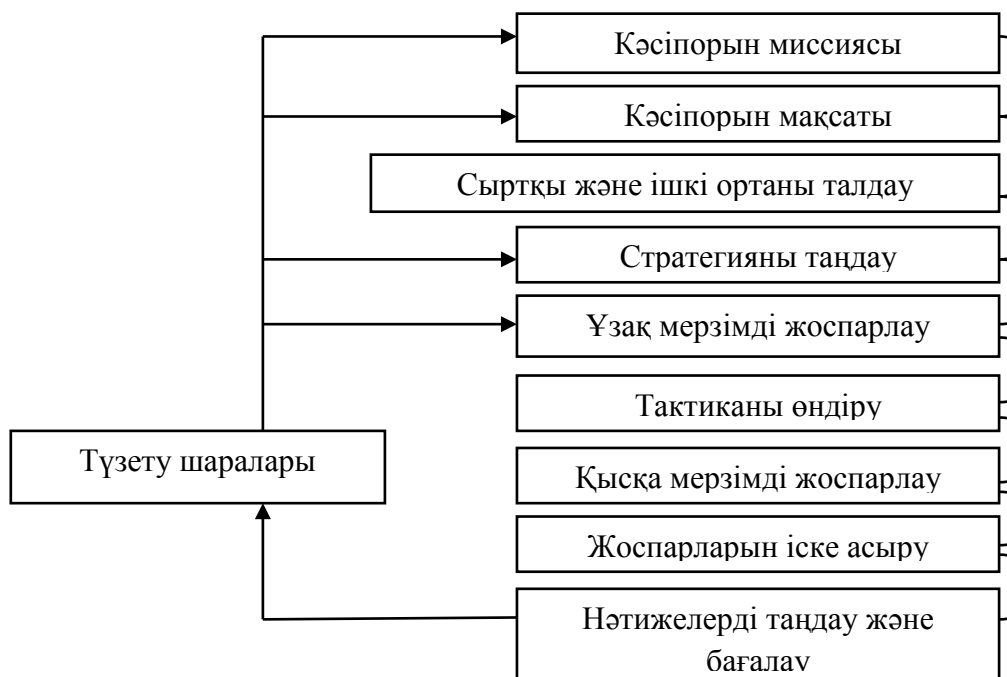
- синтетикалық сипатта болады, өндірістік көрсеткіштерге негізделеді, бірақ олардың пассивті көрінісі болып табылмайды.

Қаржылық тапсырмаларды негіздеу процесінде заттай деректерді құнға қайта есептеу ғана емес, белгіленген шығындардың тиімділігі, кірістерді жұмылдырудың ұтымды нысандарын таңдау, олардың орындылығы мен түпкілікті нәтижелеріне сүйене отырып бөлінуі айқындалады

Кесте-19 - Кәсіпорында жоспарлаудың негізгі принциптері

Жоспарлау		Болжау	
сипаттамасы	принципі	принципі	Сипаттамасы
кәсіпорынның стратегиялық мақсатына қол жеткізуге бағытталған өзара байланысты элементтердің (жоспарлардың) жиынтығы болып табылады	жүйелілік		объектінің, элементтердің және болжамды фонның даму болжамдарының өзара байланысын және тығыз сәйкес келуін қамтамасыз ету қажеттілігін болжайды
ықтимал жоспарланған нұсқалардан бір ең оңтайлы жоспарлы шешімді таңдауды білдіреді	оңтайландыру		ең жақсы нұсқаны болжаудың көптеген нұсқаларынан таңдау қажеттілігін көрсетеді
ұйымның миссиясын нақты тұжырымдау, оның стратегиялық мақсаттарын айқындау, сондай-ақ ағымдағы және жедел жоспарлау бойынша стратегиялық жоспарлау	мақсатты бағытталған және- жалпы жоспарлау жүйесіне	Үздіксіздік	объект туралы жаңа деректердің суіне, жинақталуына қарай жамдарды түзету қажеттілігін іздейді болжамдау және жамды фон туралы
қаражатты алу және пайдалану белгіленген мерзімде жүргізілуі тиіс, яғни, мысалы, өтелімділіктің ұзақ мерзімді капитал салымдары	Мерзімдердің қаржылық арақатынасы	Адекваттылық	объективті заңдылықтарға жасалған болжам тек анықтау процесін ғана емес, сонымен қатар үрдістердің орнықтылық дәрежесін бағалауды да сипаттайды
ұзақ мерзімді қарыз қаражаты есебінен ұзақ мерзімді сипаттағы аса тәуекелді инвестицияларды өз қаражаты есебінен қаржыландыру орынды.	Тәуекелдердің теңгерімділігі	келісімділігі	кәсіпорын дамуындағы өзара байланыс және нақты экономикалық процестердің теориялық аналогын құру әртүрлі табиғат пен әртүрлі алдын алу кезеңінің нормативтік және іздестіру болжамдарын келісуді көздейді.
қаржылық жоспарлауда ғылыми негізделген әдістерді пайдалану	ғылыми	вариантты	объектінің дамуын болжау нұсқаларын әзірлеу қажеттілігін негіздейді
кез келген уақытта кәсіпорынның төлем қабілеттілігін қамтамасыз етуі тиіс қаржылық жоспарлау	өтімділікті қамтамасыз ету	тексеру	алынған болжамдардың дәйектілік дәрежесін, дәлдігін және негізділігін анықтау қажеттілігін болжайды
ең аз тәуекелдерде барынша қайтарымды қамтамасыз ететін қаражат салу бағыттарын таңдау арқылы іске асырылады	шекті рентабельді	тиімділік	жасалған болжамды іске асырудан алынатын түпкілікті экономикалық нәтиженің оны әзірлеуге арналған шығындардан асып кету қажеттілігін негіздейді
кәсіпорын үшін нарық конъюнктурасын, оның сыйымдылығы мен бәсекелестердің ондағы қызметін ескеру маңызды	нарық қажеттіліктерін есепке алу		
әр түрлі құрылымдық бөлімшелер мен түрлердің қаржылық жоспарлары өзара байланысты және өзара тәуелді	қаржылық жоспарлар-ды үйлестіру		

Кәсіпорынды басқару тиімділігі қаржылық жоспарлауды ұйымдастырудың деңгейі мен реттілігіне байланысты (18-сурет).



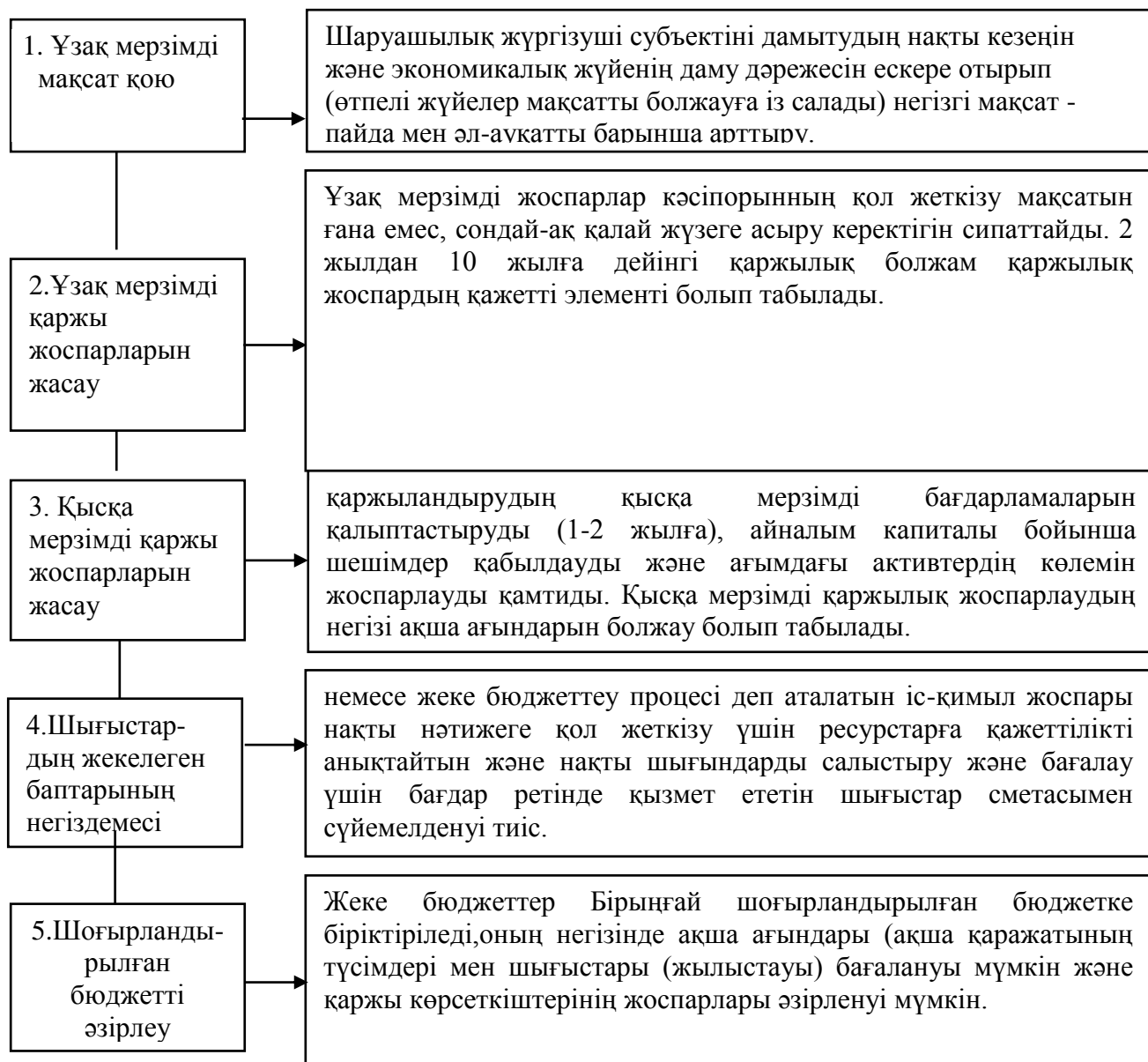
Сурет 18 - Түзету шараларын ескере отырып, кәсіпорындағы қаржылық жоспарлау

Ірі кәсіпорындардағы (компаниялардағы) стратегиялық жоспарлау процесі 19-суретте көрсетілген.



Сурет 19 - Кәсіпорындағы стратегиялық жоспарлау процесі

Болжам әзірлеу негізгі 12 кезеңді орындаудың егжей-тегжейлі дәйектілігіне сәйкес жүзеге асырылады



Сурет 20 - Қаржылық жоспарлаудың негізгі кезеңдері

Болжам алуға тапсырманы тұжырымдау; болжамдау кезеңі; болжамдық ретроспекция; болжамдық диагноз; проспекция; болжамдық модель құру; объектінің граф-моделін құру; болжамдық эксперимент; балама болжамдарды таңдау; болжамдық жұмыс нұсқасын таңдау; болжамды верификациялау; болжамды түзету.

Кәсіпорындағы қаржылық болжамдау ғылымының маңызды құрамдас элементтерінің бірі болжамдардың типологиясын (түрлерін) анықтау болып табылады

. Болжамдарды мынадай белгілер бойынша жіктеуге болады (21-сурет).



Сурет 21 - Болжау әдістерінің жіктелуі

Бүгінгі күні кәсіпорында қаржылық жоспарлау кезінде жоспарлы шешімдерді қабылдаудың дәстүрлі және жаңа әдістері қолданылады. Кәсіпорын қызметін басқару тиімділігі көптеген факторларға байланысты:

- меншік нысанынан және өндірісті ұйымдастырудан;
- кәсіпорынның мөлшерінен;
- қаржылық басқаруды ұйымдастыру деңгейінен;
- қаржылық жоспарлаудың нысандары мен әдістеріне