Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Башкирский государственный университет

Кафедра финансов и налогообложения

Курсовая по финансам

На тему: «Финансовое планирование и прогнозирование в организации»

Выполнил: студент гр. 3-4А ФиК

Губайдуллин В.Н.

Проверила: Галимова Г. А.

Уфа 2010

План

Введение...................................................................................................................3

Глава 1. Теоретические и методологические основы планирования и прогнозирования в организации............................................................................7

* 1. Сущность финансового планирования и прогнозирования......................7
  2. Основные методы, виды и принципы планирования................................8
  3. Основные методы, типы и виды прогнозов..............................................22

Глава 2. Планирование финансово-экономической деятельности организации в современных условиях.......................................................................................31

2.1. Роль планирования в финансово-экономической деятельности организации............................................................................................................31

2.2. Бизнес-план как метод планирования и прогнозирования.........................34

Глава 3. Пути улучшения финансового планирования и прогнозирования в организации............................................................................................................39

Заключение

Список литературы

Введение

Финансы занимают особое место в экономических отношениях. Их специфика проявляется в том, что они всегда выступают в денежной форме, имеют распределительный характер и отражают формирование и использование различных видов доходов и накоплений субъектов хозяйственной деятельности сферы материального производства, государства и участников непроизводственной сферы. Финансы организации, будучи частью общей, системы финансовых отношений, отражают процесс образования, распределения и использования доходов в организациях различных отраслей народного хозяйства.

Финансовое планирование и прогнозирование являются основой функционирования организации в современных условиях. При административно-командной экономике составление финансового плана заключалось в механическом пересчете показателей производственного плана в финансовые показатели. Советская экономика была более предсказуема и различных факторов влияющих на ход развития организации было не настоль велико и изменчиво, чем сейчас. Однако стоит отметить что теперь уже Российские организации имеют большой опыт плановой и прогнозной работы, разработки различных технико-экономических обоснований, оценок экономической эффективности проектов, который не следует игнорировать. Но сейчас, с развитием рыночных отношений, перед организацией стоят серьезные задачи по привлечению финансов, повышению прибыли и привлекательности организации. Финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В этих условиях одной из наиболее значимых функций управления организацией выступает задача финансового планирования и прогнозирования, так как финансовое планирование соединяет в единую систему функционирования – производство, реализацию товаров и развитие бизнеса, восполняет отсутствие опыта в бизнесе и оберегает от грубых ошибок. А прогнозирование как неотъемлемая часть планирования дополняет ее и дает различные прогнозы дальнейшего развития организации, при различных факторов воздействия как внешних так и внутренних.

В условиях рыночной экономики, самостоятельности организаций, их ответственности за результаты деятельности возникает объективная необходимость определения тенденций развития финансового состояния|стана| и перспективных финансовых возможностей. На решение таких вопросов и направлена финансовое планирование и прогнозирование в организации. Эффективное управление финансами организации возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта. Рыночная экономика, как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественного финансового планирования. За все негативные последствия и просчеты планов ухудшением своего финансового состояния ответственность несет сама организация. Поэтому, организации сама заинтересована в том, чтобы реально представлять свое финансовое положение, сегодня и на ближайшую перспективу.

Основу|основание| перспективного финансового планирования составляет прогнозирование. Финансовое прогнозирование заключается в изучении возможного финансового состояния|стана| организации на перспективу. В отличие от планирования, прогнозирование предусматривает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование|употребление| которых|каких| в соответствии с|соответственно| тенденциями изменения|смены| ситуации на рынке дает возможность определить один из вариантов развития финансового состояния|стана| организации.

Основой|основанием| финансового прогнозирования является обобщение и анализ имеющейся информации со следующим моделированием и учетом факторов возможных вариантов развития ситуации и финансовых показателей. Методы и способы прогнозирования должны быть достаточно динамическими|динамичными| для того, чтобы своевременно учесть эти изменения|смены|.

Актуальность задач, связанных с прогнозированием финансового состояния организации, отражена в одном из используемых определений финансового анализа, согласно которому финансовый анализ представляет собой процесс, основанный на изучении данных о финансовом состоянии организации и результатах его деятельности в прошлом с целью оценки будущих условий и результатов деятельности. Таким образом, главной задачей финансового анализа является снижение неизбежной неопределенности, связанной с принятием экономических решений, ориентированных в будущее. При таком подходе финансовый анализ может использоваться как инструмент обоснования краткосрочных и долгосрочных экономических решений, целесообразности инвестиций; как средство оценки мастерства и качества управления; как способ прогнозирования будущих финансовых результатов. Финансовое прогнозирование позволяет в значительной степени улучшить управление организацией за счет обеспечения координации всех факторов производства и реализации, взаимосвязи деятельности всех подразделений, и распределения ответственности.

Рассмотренное выше, дает возможность утверждать, что выбранная тема курсовой работы является актуальной и требует дальнейшей разработки. В связи с этим, целью курсовой работы является изучение планирования и прогнозирования финансовой деятельности организации, а также разработка основных предложений, направленных на его совершенствование.

Основные задачи курсовой работы:

1.изучить теоретические и методологические основы планирования и прогнозирования финансовой деятельности в организации, а именно раскрыть сущность и виды финансового планирования и прогнозирования, а также изучить принципы планирования финансовой деятельности.

2.рассмотреть методику планирования финансовой деятельности организации в современных условиях.

3. разработать пути улучшения финансового планирования и прогнозирования в организации.

Предметом наших исследований является планирование и прогнозирование финансовой деятельности в организации.

Объектом исследования – финансовая деятельность.

Теоретической основой для написания курсовой являются: материалы периодической печати, также монографическая литература отечественных авторов и ресурсы интернет.

#### 

#### Глава 1. Теоретические основы планирования финансовой деятельности организации.

## Сущность финансового планирования и прогнозирования.

В условиях рыночной экономики деятельность организаций в значительной степени зависит от того, насколько достоверно они могут предвидеть перспективы своего развития в будущем, в связи с этим важным элементом управления экономическими и социальными процессами являются планирование и прогнозирование. Они используются в основном для предопределения рациональных пропорций в развитии организации. Финансовое планирование и прогнозирование являются одним из основных элементов финансового механизма. Обоснование финансовых показателей, намечаемых финансовых операций и результативность многих хозяйственных решений достигается в процессе финансового планирования и прогнозирования. Эти два весьма близких понятия в экономической литературе и на практике часто отождествляются. Фактически финансовое прогнозирование должно предшествовать планированию и осуществлять оценку множества вариантов (соответственно определять возможности управления движением финансовых ре­сурсов на макро- и микро- уровнях). Посредством финансового планирования конкретизируются намеченные прогнозы, определятся конкретные пути, показатели, взаимосвязанные задачи, последовательность их реализации, а также методы, содействующие достижению выбранной цели. Финансовое прогнозирование – это предвидение возможного финансового положения организации, обоснование показателей финансовых планов. Прогнозы могут быть текущие, среднесрочные (5-10 лет) и долгосрочные (более 10 лет). Финансовое прогнозирование предшествует стадии составления финансовых планов, вырабатывает концепцию финансовой политики на определенный период развития организации. Целью финансового прогнозирования является определение реально возможного объема финансовых ресурсов, источников формирования и их использования в прогнозируемом периоде. Прогнозы позволяют организации наметить разные варианты развития и совершенствования системы финансов, формы и методы реализации финансовой политики.

Финансовое планирование – это научный процесс обоснования на определенный период движения финансовых ресурсов и соответствующих финансовых отношений. Его объектом выступает финансовая деятельность организации или любого хозяйствующего субъекта. Финансовое планирование – это целенаправленная деятельность организации, отдельных звеньев и субъектов хозяйства по обоснованию эффективности принимаемых экономических с учетом их обеспеченности источниками финансирования, оптимизации намеченных задач и достижения положительных конечных результатов. Финансовое планирование должно базироваться на познании объективных закономерностей развития экономики, тенденций движения финансовых ресурсов, изучении исходной базы результативности ранее проводимых мероприятий и финансовых операций.

* 1. Основные методы, виды и принципы планирования.
* Виды финансового планирования

Финансовое планирование деятельности организации бывает трёх видов и различается по типу составляемого плана и сроку, на который он разрабатывается. Финансовое планирование бывает:

* стратегическое (долгосрочное), на срок от 3 до 5 лет и более;
* тактическое (среднесрочное), на период от 1 до 3 лет;
* оперативное или текущее (краткосрочное), на срок до 1 года;[[1]](#footnote-1)

Управление, как процесс начинается со стратегического планирования, так как оно обеспечивает основу для всех последующих управленческих решений.

Стратегическое планирование – это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, то есть детальных, всесторонних, комплексных планов, предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее долговременных целей.

Этапы разработки финансовой стратегии организации – это формирование стратегических целей финансовой деятельности. Главной целью должно стать максимальное увеличение рыночной стоимости организации. Цели должны быть отражены в конкретных показателях-нормативах. Обычно в качестве стратегических нормативов используют такие как:

* среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов;
* коэффициент рентабельности собственного капитала фирмы;
* соотношение оборотных и вне оборотных активов фирмы и т.д.

Стратегическое планирование является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средства для создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений.[[2]](#footnote-2)

Таким образом, стратегия – это долгосрочное определение направлений развития организации, её целей при предоставлении свободы исполнителям в меняющихся условиях. Стратегическое планирование также является процессом, и состоит из следующих последовательных, взаимосвязанных этапов, представленных на рис. 1.

Рис. 1. Процесс стратегического планирования.

Миссия организации

Цели организации

Оценка и анализ внешней среды

Обследование сильных и слабых сторон организации

Анализ стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Контроль организации и оценка стратегии

Тактика

Политика

Правила

Процедуры

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования. Руководство должно использовать специальные инструменты, позволяющие реализовать выбранную стратегию.

К таким инструментам относятся тактика, политика руководства, правила, процедуры, стимулирование деятельности работников, управление по целям и бюджеты.[[3]](#footnote-3)

Тактика находит свое выражение в краткосрочных планах, которые согласуются с общими долгосрочными планами организации. Стратегический план рассчитанный на 2-3 года или 5 лет, разбивается на годовые планы, которые составляются на основе жесткого или адаптивного планирования. В свою очередь, годовые планы конкретизируются в квартальных, месячных, однодневных, сменных и др. планах.

Таким образом, составление и реализация тактических планов является необходимым условием выполнения долгосрочного стратегического плана.

После составления тактических планов на основе политики фирмы руководство разрабатывает правила, которые ограничивают действия сотрудников и гарантируют выполнение конкретных действий конкретными способами.

Временной промежуток, на который составляется финансовый план, имеет существенное значение.

Наиболее точными, как правило, являются краткосрочные планы, наименее точные – долгосрочные планы. Гораздо сложнее дать точный прогноз на месяц, чем на один день. Чем длительнее планируемый период, тем больше может возникнуть факторов, малозначимых или неизвестных на данный момент, которые могут существенно повлиять на ситуацию в будущем. Ни один прогноз не может предсказать все будущие форс-мажоры, для этого необходимо уже предвидение. Следовательно, еще раз необходимо подчеркнуть важность наличия механизма корректировки финансового плана с учетом изменения различных внутренних и внешних факторов. При отсутствии такого механизма финансовый план, составленный на 5 лет, может стать нереальным уже через несколько месяцев. Поэтому краткосрочные и долгосрочные планы составляются несколько по-разному.

Различие в составлении краткосрочных и долгосрочных финансовых планов может также проявляться и в степени их детализации. Обычно краткосрочные финансовые планы более подробны. Ведь на относительно короткий период времени более реально учесть значение и достаточно мелких показателей, чем при составлении долгосрочного финансового плана.

Финансовые планы могут быть основными и вспомогательными (функциональными, частными). Вспомогательные планы призваны обеспечить составление основных планов.[[4]](#footnote-4)

К примеру, основной план включает в себя плановые показатели выручки, себестоимости, налоговых платежей и многие другие. Но чтобы свести все показатели в один план, то есть составить основной план, необходимо предварительно составить целый ряд вспомогательных планов чуть ли не по каждому показателю. Следует распланировать величину выручки, величину себестоимости и прочие показатели. И только тогда мы сможем свести все воедино, получив основной план.

Планы могут формироваться как по отдельным подразделениям организации, так и по всей организации в целом. Сводный агрегированный финансовый план организации, включающий в себя основные планы отдельных подразделений, будет представлять собой генеральный финансовый план.[[5]](#footnote-5)

По времени составления финансовые планы могут быть:

* вступительными (организационными),
* текущими (операционные),
* санируемыми (антикризисными),
* объединительными (соединительными, планами слияния),
* разделительными и ликвидационными.

Вступительные (организационные) финансовые планы формируются на дату начала функционирования организации.

Текущие (операционные) финансовые планы составляются периодически в течение всего времени функционирования организации. Текущий финансовый план в современных условиях является ведущим. Он разрабатывается на год, полугодие, квартал, месяц и представляет собой баланс доходов и расходов предприятия, или его бюджет.

Форма текущего финансового плана (расчетный баланс доходов и расходов) приведена в таблице 1.

###### Табл.1. Примерная форма доходов и расходов предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | Отчетный период | | Планируемый период | |
| уточненный  план | ожидаемое  исполнение | в ценах отчетного периода | в ценах планового периода |
| *1. Доходы и поступления* |  |  |  |  |
| 1. Общая прибыль |  |  |  |  |
| 2. Амортизация |  |  |  |  |
| 3. Прирост устойчивых пассивов |  |  |  |  |
| Всего доходов и поступлений |  |  |  |  |
| *2. Расходы и отчисления* |  |  |  |  |
| 1. Производственное развитие (фонд накопления) |  |  |  |  |
| 2. Социальное развитие (фонд потребления) |  |  |  |  |
| 3. Резервный фонд |  |  |  |  |
| 4. Другие расходы |  |  |  |  |
| Всего расходов и отчислений |  |  |  |  |
| Превышение доходов над расходами |  |  |  |  |
| *3. Платежи в бюджет* |  |  |  |  |
| 1. Налог на прибыль |  |  |  |  |
| 2. Налог на доходы |  |  |  |  |
| 3. Налог на недвижимость |  |  |  |  |
| 4. Другие налоги |  |  |  |  |
| Всего платежей в бюджет |  |  |  |  |
| Превышение платежей в бюджет над ассигнованиями из бюджета |  |  |  |  |
| 4. Ассигнования из бюджета |  |  |  |  |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| Всего ассигнований из бюджета |  |  |  |  |
| Превышение ассигнований из бюджета над платежами в бюджет |  |  |  |  |

В отношении санируемых, объединительных (соединительных), разделительных, ликвидационных финансовых планов нетрудно сделать вывод, что они составляются в такой момент времени, когда в организации проводятся процедуры санации (оздоровления), организация объединяется, разделяется или находится на стадии ликвидации.

Потребность в формировании санируемого (антикризисного) финансового плана возникает тогда, когда организация находится на стадии явного банкротства. Антикризисный финансовый план должен помочь ответить на вопрос, каковы у организации реальные убытки, имеются ли резервы для погашения кредиторской задолженности и какова их оценочная величина, а также определить пути выхода из создавшегося положения.

Разделительные и объединительные (соединительные, планы слияния) финансовые планы можно назвать планами-антиподами. Соединительные (объединительные, планы слияния) и разделительные финансовые планы составляются при присоединении одной организации к другой или разделении организации на несколько юридических лиц. То есть соединительные (объединительные, планы слияния) и разделительные планы формируются при реорганизации юридического лица, которая может производиться в форме слияния, присоединения, разделения, выделения или преобразования.

Объединительные (соединительные, планы слияния) финансовые планы составляются при объединении (слиянии) двух и более организаций в одну или при присоединении одной или более структурных единиц к данной организации.

Разделительные финансовые планы составляются в момент разделения организации на две или более организации или при выделении одной или более структурных единиц данной организации в другую.

Ликвидационные финансовые планы составляются в момент ликвидации организации. Причем причины ликвидации могут быть различными – в результате банкротства или закрытия вследствие реорганизации.[[6]](#footnote-6)

По содержанию отображаемой информации различают:

* статические финансовые планы,
* динамические (гибкие) финансовые планы.[[7]](#footnote-7)

Статические планы содержат один уровень представляемой информации, а динамические (гибкие) – несколько.

* Основные методы планирования финансовой деятельности

Система планирования финансовой деятельности заключается в разработке комплекса плановых заданий по финансовому обеспечению основных направлений хозяйственной деятельности организации. Главной формой такого планового финансового задания является бюджет. Планирование финансовых показателей, и в частности, затрат организации осуществляется посредством определенных методов. Методы планирования – это конкретные способы и приемы расчетов показателей. При планировании затрат организации могут применяться следующие методы: нормативный, расчетно-аналитический, балансовый, метод оптимизации плановых решений, экономико-математическое моделирование, бюджетирование.[[8]](#footnote-8)

Нормативный метод – его сущность заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и в их источниках. Такими нормативами являются ставки налогов, ставки тарифных взносов и сборов, нормы амортизационных отчислений, нормативы потребности в оборотных средствах и др. В финансовом планировании применяется целая система норм и нормативов, которая включает: федеральные нормативы; республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы; местные нормативы; отраслевые нормативы; нормативы хозяйствующего субъекта. Федеральные нормативы являются едиными для всей территории Российской Федерации, для всех отраслей и хозяйствующих субъектов. К ним относятся ставки федеральных налогов, нормы амортизации отдельных видов основных фондов, ставки тарифных взносов на государственное социальное страхование и др. Республиканские (краевые, областные, автономных образований) нормативы, а также местные нормативы действуют в отдельных регионах Российской Федерации. Речь идёт о ставках республиканских и местных налогов, тарифных взносов и сборов. Отраслевые нормативы действуют в масштабах отдельных отраслей или по группам организационно-правовых форм хозяйствующих субъектов (малые организации, акционерные общества и тому подобное). Нормативный метод планирования является самым простым методом. Зная норматив и объемный показатель, можно легко рассчитать плановый показатель.

Построение системы нормирования предполагает соблюдение определенных принципов, к числу которых относятся:

* прогрессивность – отражение в нормах достижений новой техники, технологии, научной организации труда, производства и управления, передового опыта экономии живого и овеществленного труда;
* обоснованность – разработка норм на основе технических расчетов и анализа производства;
* комплексность – комплексное формирование нормативной базы для всех разделов плана;
* гибкость, динамичность – систематическое обновление нормативной базы по мере изменения организационно-технических условий производства;
* сопоставимость – обеспечение сопоставимости нормативной базы на различных уровнях планирования;
* автоматичность – компьютеризация - формирование, обновление и использование нормативной базы.

Расчетно-аналитический метод – заключается в том, что на основе анализа достигнутой величины финансового показателя, принимаемого за базу, и индексов его изменения в плановом периоде рассчитывается плановая величина этого показателя. Данный метод планирования широко применяется в тех случаях, когда отсутствуют технико-экономические нормативы, а взаимосвязь между показателями может быть установлена косвенно, на основе анализа их динамики и связей. В основе этого метода лежит экспертная оценка.[[9]](#footnote-9)

Расчетно-аналитический метод широко применяется при планировании суммы прибыли и доходов, определении величины отчислений от прибыли в фонды накопления, потребления, резервный, по отдельным видам использования финансовых ресурсов и т. п.

Балансовый метод – заключается в том, что путем построения балансов достигается увязка имеющихся в наличии финансовых ресурсов и фактической потребности в них. Балансовый метод применяется, прежде всего, при планировании распределения прибыли и других финансовых ресурсов, планировании потребности поступлений средств в финансовые фонды - фонд накопления, фонд потребления и др.

Например, балансовая увязка по финансовым фондам имеет вид:

ОН + П = Р + ОК;

где ОН - остаток средств фонда на начало планового периода, руб.;

П - поступление средств в финансовый фонд. руб.;

Р - расходование средств финансового фонда, руб.;

ОК - остаток средств фонда на конец планового периода, руб.

Метод оптимизации плановых решений – заключается в разработке нескольких вариантов плановых расчетов с тем, чтобы выбрать из них наиболее оптимальный. При этом могут применяться разные критерии выбора: минимум приведенных затрат; максимум приведенной прибыли; минимум вложения капитала при наибольшей эффективности результата; минимум текущих затрат; минимум времени на оборот капитала, т.е. ускорение оборачиваемости средств; максимум дохода на рубль вложенного капитала; максимум прибыли на рубль вложенного капитала; максимум сохранности финансовых ресурсов, т.е. минимум финансовых потерь (финансового или валютного риска).

Экономико-математическое моделирование – заключается в том, что оно позволяет найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, их определяющими. Эта связь выражается через экономико-математическую модель. Экономико-математическая модель представляет собой точное математическое описание экономического процесса, т.е. 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 или корреляционной связи.

Бюджетный метод (бюджетирование). Для устройства системы анализа и планирования денежных потоков в организации, адекватной требованиям рыночных условий, рекомендуется создание современной системы управления финансами, основанной на разработке и контроле исполнения иерархической системы бюджетов организации.

Система бюджетов позволит установить жесткий текущий и оперативный контроль за поступлением и расходованием средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии.

Таким образом, несмотря на то, что система финансового планирования ориентирована на решение краткосрочных и текущих задач, решаемых организацией, разработка стратегии его развития позволяет не только определить ориентиры этого развития, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб организации, устранить ограничения на взаимодействие между ними, особенно по вопросам решения ключевых проблем, стимулировать информационный обмен между структурными подразделениями организации.[[10]](#footnote-10)

* Принципы финансового планирования

К основным технологическим принципам финансового планирования относятся:

* Принцип соответствия состоит в том, что приобретение текущих активов (оборотных средств) следует планировать преимущественно за счет краткосрочных источников. Другими словами, если организация планирует закупку партии товаров, прибегать для финансирования этой сделки к эмиссии облигаций не следует. Необходимо воспользоваться краткосрочной банковской ссудой или коммерческим кредитом поставщика. В то же время, для проведения модернизации парка оборудования следует привлекать долгосрочные источники финансирования.
* Принцип постоянной потребности в рабочем капитале (собственных оборотных средствах) сводится к тому, что в прогнозируемом балансе организации сумма оборотных средств организации должна превышать сумму его краткосрочных задолженностей, т.е. нельзя планировать «слабо ликвидный» баланс организации. Данный принцип имеет ярко выраженный прагматичный смысл – определенная часть оборотных средств организации должна финансироваться из долгосрочных источников (долгосрочной задолженности и собственного капитала). В этом случае организация имеет меньший риск испытать дефицит оборотных средств.
* Принцип избытка денежных средств предполагает в процессе планирования «не обнулять» денежный счет, а иметь некоторый запас денег для обеспечения надежной платежной дисциплины в тех случаях, когда какой-либо из плательщиков просрочит по сравнению с планом свой платеж. В том случае, когда в реальной практике сумма денег организации становится чрезмерно большой (выше некоторого порогового значения), организация может прибегнуть к покупке высоколиквидных ценных бумаг.

Существо финансового планирования связано с тем, что одновременно планируются прибыли и движение капитала (особенно денежных средств).

Выбор оптимального финансового плана является очень важным моментом для менеджеров организации. На сегодняшний день не существует модели, решающей за менеджера, какую из возможных альтернатив следует принять. Решение принимается после изучения альтернатив, на основе профессионального опыта и, возможно даже, интуиции руководства.[[11]](#footnote-11)

Контроль над воплощением финансового плана в жизнь, достижение долгосрочных планов невозможно без текущего планирования, подчиненного этим долгосрочным планам.

Сформулированные выше условия имеют достаточно общий вид. В то же время следует осознавать, что финансовый план – это, в конечном итоге, набор финансовых показателей, которые необходимо рассчитывать и прогнозировать с помощью специальных технологий.

Выделение финансового планирования как особого вида планирования, обусловлено:

* относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства;
* активным воздействием опосредованного деньгами распределения на производство;
* необходимостью администрирования при принятии решений о распределении финансовых ресурсов.

1.3.Основные методы, типы и виды прогнозов. Точность прогнозов.

## Типы и виды прогнозов

Для предсказания будущего фирмы используются следующие типы прогнозирования.

1. Прогнозирование, основанное на творческом видении будущего, использует субъективное знание прогнозиста, его интуицию. Часто прогнозы такого рода имеют формы "утопий" или "антиутопий" - литературных описаний вымышленного будущего. Несмотря на кажущуюся отдаленность от мира экономики, подобные произведения являются хорошим дополнением к сухому, количественному прогнозу. Недаром для обоснования своих идей некоторые известные отечественные экономисты использовали не только научные теории, но и литературные утопии (см. "Красную Звезду", "Путешествие моего брата Алексея в страну крестьянской утопии" А. Чаянова).

Прогнозирование, основанное на творческом видении, может использоваться для непосредственного предсказания менеджерами и другими участниками экономической организации будущих результатов ее деятельности.

2. Поисковое прогнозирование - способ научного прогнозирования от настоящего к будущему. Прогнозирование начинается от сегодняшнего дня, опирается на имеющуюся информацию и постепенно проникает в будущее.

Поисковое прогнозирование может быть двух видов:

• традиционным, или экстраполятивным;

• новаторским - альтернативным.

Экстраполятивный подход предполагает, что экономическое и прочее развитие происходит гладко и непрерывно, поэтому прогноз может быть простой проекцией (экстраполяцией) прошлого в будущее.

Экстраполятивный подход означает, во-первых, оценку прошлых показателей деятельности фирмы и тенденций их развития (трендов) и, во-вторых, перенесение этих тенденций в будущее.

Таким образом, главное предположение экстраполятивного подхода в прогнозировании заключено в признании того, что в диапазоне ключевых интересов фирмы силы прошлого в состоянии контролировать будущее.

Несмотря на возникновение альтернативного подхода, экстраполятивный подход очень широко применяется в прогнозировании и так или иначе отражается в большинстве методов прогнозирования,

Альтернативный подход исходит из того, что внешняя и внутренняя среда организации подвержена постоянным изменениям, и вследствие этого:

• развитие фирмы происходит не только гладко и непрерывно, но и скачкообразно и прерывисто;

• существует определенное число вариантов будущего развития организации (или определенное число положений равновесия организации).

Таким образом, в рамках альтернативного подхода, во-первых, создаются прогнозы, включающие сочетание различных вариантов развития выбранных показателей и явлений. Каждый из вариантов развития лежит в основе особого сценария будущего. Во-вторых, альтернативное прогнозирование может объединять в единой логике два способа развития - гладкий и скачкообразный, создавая синтетическую картину будущего.

Альтернативный подход сравнительно молод (широкое применение его началось в 80-е годы), однако он быстро завоевывает популярность в практике планирования внутри организации.

В целом поисковое прогнозирование опирается как на количественные, так и качественные методы.

Нормативное прогнозирование. В рамках нормативного прогнозирования сначала определяются общие цели и стратегические ориентиры на будущий период времени, а затем руководители оценивают развитие организации, исходя из этих целей.

Чаще всего нормативный подход используется тогда, когда организация не обладает необходимыми исходными (историческими) данными. Для нормативного подхода характерно, поэтому преимущественное применение качественных методов исследования.[[12]](#footnote-12)

Как и экстраполятивное, нормативное прогнозирование является в большой степени традиционным подходом к предсказанию будущей среды организации.

* Виды прогнозов можно классифицировать по нескольким признакам.

Во-первых, прогнозы разделяют в зависимости от их временного охвата. Различная длительность прогнозов определяется существованием различных горизонтов планирования: от среднесрочного (5-10 лет) до долгосрочного (более 10лет).

Существуют прогнозы на очень короткий период времени - сроком до месяца. К таким прогнозам относятся месячные и недельные прогнозы движения наличности.

Краткосрочные прогнозы обычно применяются при составлении годичных планов.

Средние и долгосрочные прогнозы иначе называют перспективными.

Во-вторых, прогнозы делятся по типам прогнозирования на поисковые, нормативные и основанные на творческом видении.

В-третьих, в связи с возможностью воздействия фирмы на свое будущее прогнозы делятся на пассивные и активные,

Пассивный прогноз исходит из того, что фирма в силу ряда причин (отсутствие необходимых средств, наличие благоприятных тенденций развития и т.д.) не намерена воздействовать на свою среду и предполагает возможность самостоятельного, не зависимого от действий фирмы развития внешних процессов.

Активный прогноз предусматривает возможность активных действий фирмы по проектированию собственного будущего, ее реальное воздействие на внешнюю среду

В-четвертых, прогнозы делятся на вариантные и инвариантные в зависимости от степени вероятности будущих событий.

Если вероятность прогнозируемых событий велика, или, другими словами, фирма рассчитывает на высокую степень определенности будущей среды, то прогноз включает в себя только один вариант развития, то есть является инвариантным. Обычно инвариантный прогноз основывается на экстраполятивном подходе, простом продолжении сложившейся тенденции.

Вариантный прогноз основан на предположении о значительной неопределенности будущей среды и, следовательно - наличии нескольких вероятных вариантов развития.

Таким образом, в рамках вариантного прогноза описывается несколько вероятных состояний организации в будущий период времени.

Каждый из вариантов развития учитывает специфическое состояние будущей среды организации и, исходя из этого, определяет основные параметры данного бизнеса. Такого рода вариант будущего состояния организации называют сценарием.

В-пятых, прогнозы подразделяются по способу представления результатов на точечные и интервальные.

Точечный прогноз предполагает, что данный вариант включает единственное значение прогнозируемого показателя. Например, через x месяцев цены на фотоаппараты вырастут на 10%,

Интервальный прогноз - это такое предсказание будущего, в котором предлагается некоторый интервал, диапазон значений прогнозируемого показателя. Например, через x месяцев цены на фотоаппараты вырастут на 10-15%.

## Классификация методов прогнозирования

В экономически развитых странах все большее распространение получает использование формализованных моделей управления финансами. Степень формализации находится в прямой зависимости от размеров организации: чем крупнее фирма, тем в большей степени ее руководство может и должно использовать формализованные подходы в финансовой политике. В западной научной литературе отмечается, что около 50% крупных фирм и около 18% мелких и средних фирм предпочитает ориентироваться на формализованные количественные методы в управлении финансовыми ресурсами и анализе финансового состояния организации. Ниже приведена классификация именно количественных методов прогнозирования финансового состояния организации.

Исходным пунктом любого из методов является признание факта некоторой преемственности (или определенной устойчивости) изменений показателей финансово-хозяйственной деятельности от одного отчетного периода к другому. Поэтому, в общем случае, перспективный анализ финансового состояния организации представляет собой изучение его финансово-хозяйственной деятельности с целью определения финансового состояния этой организации в будущем.

Перечень прогнозируемых показателей может ощутимо варьировать. Этот набор величин можно принять в качестве первого критерия для классификации методов. Итак, по набору прогнозируемых показателей методы прогнозирования можно разделить на:

1.Методы, в которых прогнозируется один или несколько отдельных показателей, представляющих наибольший интерес и значимость для аналитика, например, выручка от продаж, прибыль, себестоимость продукции и т. д.[[13]](#footnote-13)

2.Методы, в которых строятся прогнозные формы отчетности целиком в типовой или укрупненной номенклатуре статей. На основании анализа данных прошлых периодов прогнозируется каждая статья (укрупненная статья) баланса и отчета и финансовых результатах. Огромное преимущество методов этой группы состоит в том, что полученная отчетность позволяет всесторонне проанализировать финансовое состояние организации. Аналитик получает максимум информации, которую он может использовать для различных целей, например, для определения допустимых темпов наращивания производственной деятельности, для исчисления необходимого объема дополнительных финансовых ресурсов из внешних источников, расчета любых финансовых коэффициентов и т. д.

Методы прогнозирования отчетности, в свою очередь, делятся на методы, в которых каждая статья прогнозируется отдельно исходя из ее индивидуальной динамики, и методы, учитывающие существующую взаимосвязь между отдельными статьями как в пределах одной организации отчетности, так и из разных организаций. Действительно, различные строки отчетности должны изменяться в динамике согласованно, так как они характеризуют одну и ту же экономическую систему.[[14]](#footnote-14)

В зависимости от вида используемой модели все методы прогнозирования можно подразделить на три большие группы (см. рисунок 1):

1. Методы экспертных оценок, которые предусматривают многоступенчатый опрос экспертов по специальным схемам и обработку полученных результатов с помощью инструментария экономической статистики. Это наиболее простые и достаточно популярные методы, история которых насчитывает не одно тысячелетие. Применение этих методов на практике, обычно, заключается в использовании опыта и знаний торговых, финансовых, производственных руководителей организации. Как правило, это обеспечивает принятие решения наиболее простым и быстрым образом. Недостатком является снижение или полное отсутствие персональной ответственности за сделанный прогноз.

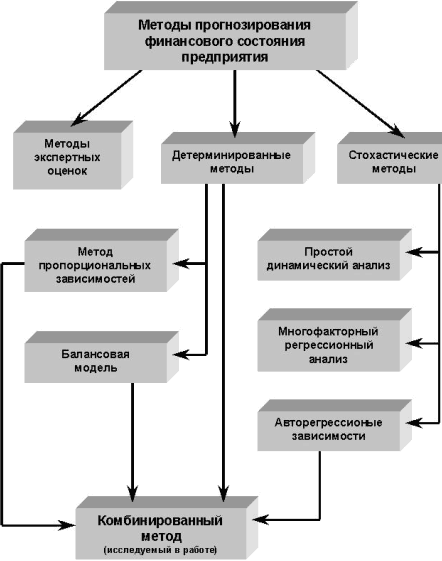


Рис. 1. Классификация методов прогнозирования финансового состояния организации[[15]](#footnote-15)

2. Стохастические методы, предполагающие вероятностный характер как прогноза, так и самой связи между исследуемыми показателями. Вероятность получения точного прогноза растет с ростом числа эмпирических данных. Эти методы занимают ведущее место с позиции формализованного прогнозирования и существенно варьируют по сложности используемых алгоритмов. Наиболее простой пример - исследование тенденций изменения объема продаж с помощью анализа темпов роста показателей реализации. Результаты прогнозирования, полученные методами статистики, подвержены влиянию случайных колебаний данных, что может иногда приводить к серьезным просчетам.

3. Детерминированные методы, предполагающие наличие функциональных или жестко детерминированных связей, когда каждому значению факторного признака соответствует вполне определенное неслучайное значение результативного признака. В качестве примера можно привести зависимости, реализованные в рамках известной модели факторного анализа фирмы Дюпон. Используя эту модель и подставляя в нее прогнозные значения различных факторов, например выручки от реализации, оборачиваемости активов, степени финансовой зависимости и других, можно рассчитать прогнозное значение одного из основных показателей эффективности - коэффициента рентабельности собственного капитала. [[16]](#footnote-16)

Нельзя не упомянуть об еще одной группе методов, основанных на построении динамических имитационных моделей организаций. В такие модели включаются данные о планируемых закупках материалов и комплектующих, объемах производства и сбыта, структуре издержек, инвестиционной активности организации, налоговом окружении и т.д. Обработка этой информации в рамках единой финансовой модели позволяет оценить прогнозное финансовое состояние организации с очень высокой степенью точности. Реально такого рода модели можно строить только с использованием персональных компьютеров, позволяющих быстро производить огромный объем необходимых вычислений. Однако эти методы сложны и требуют написания отдельного написания работы, поскольку должны иметь под собой гораздо более широкое информационное обеспечение, чем бухгалтерская отчетность организации, что делает невозможным их применение внешними аналитиками.

Формализованные модели прогнозирования финансового состояния организации подвергаются критике по двум основным моментам:

1. В ходе моделирования могут, а фактически и должны быть разработаны несколько вариантов прогнозов, причем формализованными критериями невозможно определить, какой из них лучше;

2. Любая финансовая модель лишь упрощенно выражает взаимосвязи между экономическими показателями. На самом деле оба эти тезиса вряд ли имеют негативный оттенок; они лишь указывают аналитику на существующие ограничения любого метода прогнозирования, о которых необходимо помнить при использовании результатов прогноза.

# 

# 

# Глава 2. Планирование финансово-экономической деятельности организации в современных условиях.

## 2.1. Роль планирования финансово-экономической деятельности в организации.

В настоящее время в России бурно протекает процесс формирования и совершенствования работы действующих организаций различных форм собственности. Планирование является важнейшей частью предпринимательской деятельности. Возможность планирования, как конкретного вида деятельности, вытекает из природы организации, напрямую определяется общими условиями хозяйствования.

Как показала практика, применение планирования создает важные преимущества:

* делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
* проясняет возникающие проблемы;
* стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
* улучшает координацию действий в организации;
* создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
* увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
* способствует более рациональному распределению ресурсов;
* улучшает контроль в организации.

Можно было бы предположить, что планирование ведет к достижению фирмой экономического успеха, который может быть выражен в высоких величинах оборота, прибыли, роста и других впечатляющих финансовых показателях. Некоторые специалисты по планированию пытаются найти конкретные примеры, которые могли бы подтвердить такую зависимость. Однако дальше отдельных предположений дело обычно не идет. Напротив, как показывает опыт, быстрый рост и большой успех организации очень часто не связаны с формальным планированием, а скорее являются следствием предпринимательского таланта, энергичного и решительного руководства организации. Более того, многие организации, в том числе и российские, начинают применять планирование в тот период своего развития, когда уже прошел этап бурного роста, когда проявляются проблемы в закреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности.

Для российских организации можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования:

1. Вновь созданные частные фирмы. Бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и осложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, - недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес ⎯ это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных организаций начали создавать подразделения планирования, или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика.
2. Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные организации. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованной экономики. Отсюда планирование в этих организациях носило вторичный характер, отражало плановую деятельность на центральном и отраслевом уровнях, и, следовательно, не предполагало серьезного умения анализировать и предвидеть собственные цели развития.

Поэтому, как организациям первого типа, так и государственным и приватизированным организации необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

Современный рынок предъявляет серьезные требования к организации. Сложность и высокая подвижность происходящих на нем процессов создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования. Основными факторами возрастающей роли планирования в современных условиях являются:

* увеличение размеров фирмы и усложнение форм ее деятельности;
* высокая нестабильность внешних условий и факторов;
* новый стиль руководства персоналом;
* усиление центробежных сил в экономической организации;

Возможности планирования экономикой организации ограничены рядом объективных и субъективных причин. Наиболее важными из них являются:

* неопределенность внешней (рыночной) среды;
* возможность слияния или поглощения другой фирмой;
* возможность монопольного установления цены реализации продукции;
* контрактные отношения;

Но в качестве выхода из такого положения можно предложить развитие и более тесное активное взаимодействие управленцев и плановиков, как в процессе плановой деятельности, так и в обсуждении общих вопросов работы организации.

## 2.2. Бизнес-план, как метод планирования и прогнозирования.

Планирование, бесспорно, необходимый элемент эффективной деятельности фирмы на рынке. Существует несколько подходов к разработке бизнес-плана. Между ними очень много общего, однако отдельные различия все-таки существуют. возможен, в частности, вариант, характеризуемый схемой (рис.1)

коррективы

Сильные

и слабые

стороны

проекта

Согласованный и профинансированный бизнес-план

Проект бизнес-плана

силь

слабые сто

роны про

екта

Стратегияи тактика

Анализ

ситуации

Личные цели

Планы задачи и подзадачи

Главная цель бизнеса

Необходимые производственно-финансовые ресурсы:

1. Трудовые ресурсы
2. Финансы
3. Сырье и материалы

Имеющиеся производственные ресурсы

Рис.1. Схема разработки бизнес-плана.

На первое место в данном случае ставится определение личных целей бизнесмена. После оценки ситуации как вне, так и внутри организации определяется главная цель. Затем можно перейти к разработке стратегии, которая представляет собой процесс конкретизации главной цели, разбивку ее на задачи и подзадачи. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в план определенные коррективы, которые диктует реальный ход событий. Таким образом вырабатывается оперативный план. На основе долгосрочных тенденций и оперативного плана разрабатывается долгосрочный план.

Замысел плана всегда нуждается в тщательном обосновании и проверке на осуществимость. С этой целью его разворачивают в систему частных стратегий: товарно-рыночную, НИОКР, систему развития потенциала и финансовую систему, которая реализуется на втором этапе планирования. Стратегия НИОКР является ведущей. Она выявляет и формирует комплекс разработок, наиболее актуальных для потребителя и соответствующих научно-техническому потенциалу организации.

По итогам разработки различных вариантов стратегии уточняются как ожидаемые размеры прибыли, так и потребности в капитальных вложениях. Эта информация поступает на вход финансовой стратегии, предназначенной для окончательного балансирования финансовых потребностей и определения размеров и форм привлечения заемных средств.

На третьем этапе формирования стратегического плана результатные данные по каналам обратной связи поступают на вход замысла плана с целью его корректировки. Окончательный вариант плана вместе с результатами анализа внешней среды, а также возможностей фирм оформляются в виде глобальной стратегии развития.

В целом можно сделать вывод, что перечисленные методики планирования весьма сходны и в основном дополняют друг друга, рассматривают бизнес-планирование с разных сторон и выделяет различные этапы планирования в качестве основных.

Особую роль в формировании бизнес-плана играют планы маркетинга. Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах реализации проекта, благодаря которым можно рассчитывать на успех организации. Иными словами, цель этого раздела – разъяснить как предполагаемый бизнес намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт товара или услуг. Предприниматель должен представить здесь свой бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Маркетинг-план может быть сформирован по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка.

Планы маркетинга обязательно включают в себя описание общей стратегии маркетинга, политики ценообразования, тактики рекламы продукции, ее реализации и послепродажного обслуживания, а также прогнозы объемов продаж.

При изложении тактики реализации продукции, целесообразно указать методы реализации ( собственная торговая сеть, торговые представители, посредники), которые фирма могла бы использовать в ближайшее время и в долгосрочной перспективе, а также, любые специальные требования для реализации продукции. В бизнес-плане должно быть указано, как будет проводиться реализация, включая методы, транспортировку, страхование, кредитование, таможенные сборы и др.

В разделе «Реклама» составитель бизнес-плана должен указать, каким образом организация собирается привлекать внимание покупателей к выпускаемой продукции.

Немалое место в бизнес-плане отводится производственному планированию. Нужно, прежде всего, уделить должное внимание анализу продукции или услуг, характерных для данного бизнеса, поскольку вне зависимости от стратегических соображений бизнес не будет успешным, если не обеспечить привлекательность для рынка его товаров и услуг. Одна из задач этой части плана ⎯ характеристика в сжатой форме основных параметров товаров и услуг, предлагаемых данной организацией. Важно, чтобы их привлекательные черты были освещены в простой и ясной форме (использование и привлекательность товаров и услуг, их разработка и развитие). Иногда бывает полезно представить список экспертов или потребителей, которые знакомы с упомянутым товаром или услугами и могут дать о них благоприятный отзыв. Такие сведения могут быть представлены в форме письма или отчета и включены в виде приложения.

Основной целью производственного плана является предоставление информации по обеспеченности с производственной стороны выпуска продукции и разработка мер по поддержанию и развитию производства. В этот раздел необходимо включить такие сведения, как местоположение организации, виды требуемых производственных мощностей, необходимые производственные помещения, потребность в основных производственных фондах и рабочей силе.

В финансовом плане рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств на основе анализа текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации продукции на рынках в последующие периоды. Цель финансового плана – сформулировать и представить всеобъемлющую систему формулировок и проектировок, отражающих финансовые результаты деятельности организации. Этот раздел является наиболее важным для инвестора, т.к. именно из него он узнает, на какую прибыль он может рассчитывать.

В финансовый план обязательно включается оперативный план, отчет о доходах, отчет о денежных потоках и балансовый отчет.

Кратко охарактеризуем их. Оперативный план (отчет) отражает результаты взаимодействия организации и ее целевых рынков по каждому товару и рынку за определенный период. На фирме этот документ разрабатывается службой маркетинга. Совокупность показателей, предоставленная в оперативном плане, позволяет продемонстрировать руководству организации, какая доля рынка занята фирмой по каждому товару и какую предполагается завоевать в перспективе. Показатели определяются по каждому виду товара или услуги, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности. Такой прогноз обычно составляется на три года вперед, причем данные для первого и второго года следует приводить поквартально, т.к. для начального периода времени точно известны будущие покупатели продукции. На каждый отчетный период рассматриваемая совокупность показателей рассчитывается на основе специального рыночного исследования. Это важно для последующего планирования закупок оборудования, затрат на рекламу и наем работников.

Таким образом, рассмотрев цели и сущность планирования, а также различные аспекты практики составления бизнес-планов, можно сделать заключение, что бизнес-план является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на организации.

#### Глава 3. Пути совершенствования финансового планирования.

Наряду с осознанной необходимостью широкого применения совершенного финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование в организациях. Основными из них являются:

* высокая степень неопределённости на российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни (их непредсказуемость затрудняет планирование);
* незначительная доля организаций, располагающая финансовыми возможностями для осуществления серьёзных финансовых разработок;
* отсутствие должной нормативно-правовой базы отечественного бизнеса.

Большие возможности для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные организации. Они обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение широкомасштабной плановой работы в области финансов. В небольших организациях, как правило, для этого нет средств, хотя потребность в финансовом планировании больше, чем у крупных. Малые организации чаще нуждаются в привлечении заёмных средств для обеспечения своей хозяйственной деятельности, в то время, как внешняя среда у таких организаций менее поддаётся контролю и более агрессивна. И как следствие, будущее небольшой организации более неопределённо и непредсказуемо.[[17]](#footnote-17)

Для российских организаций можно очертить две сферы, нуждающиеся в применении планирования:

* вновь созданные частные организации – бурный процесс накопления капитала привел к увеличению и осложнению деятельности многих из этих фирм, а также к возникновению других факторов, создающих потребность в формах планирования, адекватных современному рыночному хозяйству. Главная проблема, связанная с применением планирования в этой сфере, недоверие к формальному планированию, основанное на мнении, что бизнес – это умение «крутиться», правильно ориентироваться в текущей обстановке, а отсюда недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему. Тем не менее, многие из крупных фирм начали создавать подразделения планирования, или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика;

Вообще в российском планировании всегда присутствовал элемент неоправданного обобщения частного опыта. Присутствует он и сейчас: единые принципы и форматы планирования, включая критерии эффективности, методы контроля, использовались практически без изменений во всех регионах, отраслях, для всех организаций холдингов и групп, почти без учета особенностей организационных структур, систем управления, систем распределения, делегирования полномочий, взаимосвязей между текущими и стратегическими задачами, региональными и отраслевыми особенностями организаций. Другая характерная особенность – неумение выделять приоритеты.

Анализ причин недостаточной эффективности функционирования целого ряда организаций позволил выявить основные проблемы и сформулировать следующие принципы постановки системы планирования:

* процесс изменения системы планирования должен успевать за процессами слияния, поглощения, соответствующими изменениями в структурах, системах управления организаций и холдингов;
* планирование (корректировка и уточнение) должно осуществляться «сверху вниз» по принципу «дерева целей» то есть системно, тогда планы будут комплексными и самодостаточными;
* должно осуществляться сценарное планирование с учетом изменений внешней среды, внешних и внутренних рисков;
* нужно планировать защитные действия и контрдействия для компенсации реальных угроз конкурентов, их лоббистских действий и т.д.;
* следует оптимизировать планы и производственные программы с учетом стратегических интересов собственника, по экономическим и инвестиционным критериям;
* система планирования должна быть привязана к имеющейся в организации системе центров ответственности, полномочий, системе контроллинга, иначе реализация даже самых лучших планов будет неэффективной;
* обязательное требование — система планирования должна включать в себя систему мотивации для топ-менеджеров, «ключевых» руководителей и специалистов.

Реализация этих принципов построения системы планирования позволяет выстроить и реализовать стратегию, минимизирующую вероятность потерь.[[18]](#footnote-18)

Процесс планирования должен идти «сверху вниз». При этом «сверху» – это не от главного управляющего, а от учредителей, владельцев, инвесторов, тех людей, кому принадлежит данный бизнес. Если это правило не соблюдается, то планирование превращается в абсолютно бессмысленную акцию.

Есть две основные линии, по которым надо все правильно построить: стратегическое планирование и, соответственно, стратегическое управление бизнесом и оперативное (тактическое) планирование.

Если говорить о стратегическом планировании, то это, прежде всего поиск тех точек, направлений и способов ведения бизнеса, которые дадут максимальный результат в определенной временной перспективе. Она может быть краткосрочной (до одного года), среднесрочной (до трех лет) или долгосрочной. И когда стратегические приоритеты и цели созданы, начинается построение плана.

Теперь об оперативном управлении. Подразумевается, что каждый день, неделю, месяц в любом бизнесе что-то происходит или должно происходить. Поэтому планерки, совещания и иные мероприятия помогают оперативно управлять процессом.[[19]](#footnote-19)

Основная трудность при планировании – это внедрение. План написать не так сложно, но как сделать, чтобы он заработал? Планы, конечно, должны быть «работоспособными», и необходимо, чтобы в них присутствовали реальные желания высших руководителей организации. Часто планы, составленные другими людьми, не работают как раз по причине своей чужеродности. Также план должен быть реалистичен с точки зрения рынка. То есть нужен маркетинговый анализ: есть ли рынок, есть ли определенное число потребителей, готовы ли они заплатить деньги? Часто организации этого не учитывают. В стратегическом планировании как части стратегического управления ключевым моментом, конечно, является рынок, и главное – попасть в точку, не просчитаться.

Следующий аспект планирования – возможности организации. Необходимо просчитать, достаточно ли ресурсов под хороший рынок. И еще очень тонкий момент, возникающий при внедрении. Планы должны быть усвоены менеджерами, они должны захотеть это сделать. Проблемная область – это именно стратегическое планирование. Тактическое планирование пытаются так или иначе реализовывать: строить текущие планы, графики, планировать встречи и так далее. Графики строят, а ответственных забывают назначить.[[20]](#footnote-20)

На «стратегический» уровень выходят только сильные, крупные организации. Перед ними встает задача выхода на новый уровень бизнеса, и появляется потребность в планировании совсем другого рода. Чтобы такую потребность удовлетворить, надо иметь серьезную информацию о том, как развивается подобный бизнес в других странах, как может развиваться такой бизнес в России с учетом политических и экономических условий через пять лет, – то есть информацию, которую нужно специально собирать. Самая распространенная проблема – это реструктуризация. То есть организация «выросла», необходимы комплексные организационные изменения. А за этим уже идет системная работа по стратегии, маркетингу, формированию персонала, корпоративной культуре. Но потребность в серьезном планировании ограничивается только этими организациями. Хорошие планы сейчас встречаются в одной организации из десяти, а полное их отсутствие – в четырех из десяти.

Заключение.

Изучив теоретические основы финансового планирования и прогнозирования, можно заключить, жизнедеятельность организации невозможна без этих составляющих, "слепое" стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху. При создании любой организации необходимо определить цели и задачи его деятельности, что и обуславливает долгосрочное планирование. Долгосрочное планирование определяет среднесрочное и краткосрочное планирование, которые рассчитаны на меньший срок и поэтому подразумевают большую детализацию и конкретику. Основой планирования является план сбыта, так как производство ориентировано в первую очередь на то, что будет продаваться, то есть пользоваться спросом на рынке. Объем сбыта определяет объем производства, который в свою очередь, определяет планирование всех видов ресурсов, в том числе трудовые ресурсы, сырьевые запасы и запасы материалов. Это обуславливает необходимость финансового планирования, планирование издержек и прибыли. Планирование должно осуществляться по жесткой схеме, использовать расчеты многих количественных показателей.

Планирование является важной частью хозяйственной практики. Многолетний опыт иностранных и отечественных организаций показывает|доказал|, что недооценка планирования в условиях рынка, сведение|возведение,сведение,свод| его к|до| минимуму чаще приводит к|до| значительным экономическим|экономичным| потерям. Опытные|сведущие| руководители понимают, что все большие|великие| бои сначала выигрывают на бумаге - на плане, а только после этого в реальной жизни. Рынок не подавляет|удручает|, не отрицает|оспаривает| планирования вообще, а только смещает этот процесс в первичное производственное звено, как важный элемент хозяйственного механизма управления.

Успешно работающие|трудящиеся| организации осуществляют|свершают,совершают| не только долгосрочное планирование, но и детальную разработку оперативных текущих планов по каждому подразделению|подразделению|, каждому рабочему месту. Календарные планы (декадные, месячные|лунные|, квартальные, полугодовые) конкретизируют цели и задачи|задачи| организации, включая сведения о заказах, об обеспеченности их материальными ресурсами, о степени загрузки производственных мощностей и их использования|употребления| с учетом срока|термина| выполнения каждого задания|задачи|. В них предусматриваются расходы на реконструкцию мощностей, замену оборудования, обновления продукции, учебы|обучения,учения| работников и тому подобное.

План нужен не только большим|великим| и средним, но и малым организациям. Использование|употребления| трудовых и материальных ресурсов регламентируются нормами и нормативами. Нормативность устанавливает требования|востребования| к|до| эффективности использования|употребления| ресурсов и результатов хозяйствования.

В современных условиях функционирования рыночной экономики, невозможно успешно управлять коммерческой фирмой и без эффективного прогнозирования её деятельности. От того, насколько прогнозирование будет точным и своевременным, а план соответствующий поставленным проблемам, будут зависеть, в конечном счете, прибыли, получаемые организацией.

Для того, чтобы эффект прогноза был максимально полезен, необходимо создание в средних и крупных организациях так называемых прогнозных отделов (для малых организаций создание этих отделов будет нерентабельным). Но даже без таких отделов обойтись, без прогнозирования невозможно. В этом случае прогноз должен быть получен силами менеджеров и задействованными в этом процессе специалистами.

Что касается самих прогнозов, то они должны быть реалистичными, то есть их вероятность должна быть достаточно высока и соответствовать ресурсам организаций. Для улучшения качества прогноза необходимо улучшить качество информации, необходимой при его разработке. Эта информация, в первую очередь, должна обладать такими свойствами, как достоверность, полнота, своевременность и точность. Также необходимо соотносить полученный прогноз с прецедентами в решении данной проблемы, если такие имели место при похожих условиях функционирования аналогичной организации (конкурента). И при определенной корректировке, в соответствии с этим прецедентом, принимать решения.

Рассмотрев цели и сущность финансового планирования и прогнозирования, можно сделать заключение, что финансовое планирование и прогнозирование являются одним из важнейших элементов, функционирования организации.

Разработка финансовых планов и прогнозов должна проводиться на постоянной основе. Необходимо учитывать, что они быстро устаревают, поскольку ситуация на рынке меняется динамично. В связи с этим рабочие версии должны постоянно обновляться. В организации должны иметься варианты финансовых планов, предназначенные для различных адресатов в зависимости от целей, например, для банка, соинвестора, для совместной деятельности и пр. Финансовый план, ориентированный на определенный тип инвестора (или даже конкретную фирму), дает больший шанс на успех, чем массовая рассылка.

Планирование и прогнозирование дальнейшей деятельности, конечно же, носит несколько абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но дает возможность учесть те изменения, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

Данная курсовая работа имела целью доказать необходимость финансового планирования и прогнозирования деятельности любой организации, рассчитывающей на успех в современных условиях рынка. Нельзя забывать о том, что мы находимся в особо жестких условиях российской экономики, в которых некоторые рыночные законы действуют с точностью до наоборот.

Разработка финансовых планов и прогнозов является одним из основных средств контактов с внешней средой: поставщиками, потребителями, дистрибьюторами, кредиторами, инвесторами. От их доверия зависят стоимость активов организации и возможность ее эффективной деятельности, поэтому финансовый план должен быть хорошо продуман и серьезно обоснован, а прогноз был как можно точнее.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

1. делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;

2. проясняет возникающие проблемы;

3. стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;

4. улучшает координацию действий в организации;

5. увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;

6. способствует более рациональному распределению ресурсов;

7. улучшает контроль в организации.

В процессе выполнения курсовой работы, в соответствии с её целью, было рассмотрено планирование и прогнозирование финансовой деятельности организации. На основе анализа предметно-объектного материала были решены следующие задачи:

В первой главе были изучены теоретические и методологические основы планирования и прогнозирования финансовой деятельности организации.

Во второй главе рассмотрена методика планирования финансовой деятельности в современных условиях.

В третьей главе предложены пути улучшения финансового планирования и прогнозирования.

Таким образом, финансовое планирование – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств организации для обеспечения его развития, а прогнозирование ее составляющая, предсказывающая будущее, с помощью научных методов, конкретных перспектив развития организации.

Планирование и прогнозирование заставляет изучать события, которые могут помешать успеху организации, и запасаться стратегиями, которые рассматриваются в качестве запасного средства реагирования в случае появления неожиданных обстоятельств.

Список литературы

1. Войко А.А., Постановка системы бюджетирования в организации // Финансовая газета – 2006, № 2. – с. 34-36
2. Воробъев Н.А., Критерии выбора системы бюджетирования// Финансовая газета, 2006, № 32 – с. 8
3. Гаврилова Б.О., Типичные ошибки процесса бюджетирования// Консультант – 2005, № 3. – с. 41-43
4. Гольдштейн Г.Я., Основы менеджмента: учебное пособие, издание 2-е, дополненное и переработанное, Таганрог: Издательствово ТРТУ, 2008 –250 c.
5. Губин В.Е., Губина О.В., Анализ финансово – хозяйственной деятельности: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006 – 336 с.
6. Ильин А.И., Планирование в организации в 2-х частях. Ч.1. Минск, 2004 – 612 с.
7. Крылов С.И., Особенности прогнозирования финансовых потоков организации // Проблемы современной экономики. – 2006, № 1. – с. 18-22
8. Максютов А.А., Бизнес-план организации: финансовый бюджет. учебно-практическое пособие – М.: «Издательство ПРИОР», 2002 – 96 с.
9. Мухамедьярова С.А., Финансовое планирование при помощи платежного календаря // Консультант – 2006, № 7. – с. 15-18
10. Никитина Ф.Н., Проблемы постановки системы бюджетирования в организации и пути их решения // Финансовая газета. – 2005, № 9 – с. 8
11. Попов В.М., Деловое планирование. –М.: Финансы и статистика, 2009 – 152 с.
12. Рыжакина Н.Т., Бюджетирование как основа стратегического планирования // Финансовая газета. – 2006, № 24 – с.12
13. Чечевицына Л.Н., Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник,издание 2-е, дополненное и переработанное, Ростов н/Д: Феникс, 2007 – 384 с.
14. Шуляк П.Н., Финансы организации: учебник. – 2-е издание – М.- Издательский дом «Дашков и К», 2006 – 752 с.
15. Шустерняк К.Д., Разработка долгосрочной стратегии развития // Финансовая газета. – 2006, № 41. – с. 15-18
16. Щиборщ К.В., Бюджетирование деятельности промышленных организаций России, 2-е издание, переработанное и дополненное, М.: Издательство «Дело и Сервис»,2009 – 592 с.
17. Гинзбург А.И. Экономический анализ. Краткий курс. М.: Наука, 2004. – 176 с.
18. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 2005. – 459 с.
19. Финансы организаций: Учебник / М.В. Романовский, Т.Н. Седаш, В.В. Бочаров и др. / Под ред. М.В. Романовского. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 527 с.
20. Финансы организаций: Учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 447 с.
21. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы организаций. – М.: ИНФРА –М,: 2002. – 343с.
22. Шуляк П.Н. Финансы организации: Учебник для вузов. – М.: Финансы, 2000. – 650 с.
23. Ресурсы интернет.

1. Войко А.А., Постановка системы бюджетирования в организации// Финансовая газета – 2006, № 2. – с. 34-36 [↑](#footnote-ref-1)
2. Губин В.Е., Губина О.В., Анализ финансово – хозяйственной деятельности: учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006 – 336 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Чечевицына Л.Н., Анализ хозяйственной деятельности организации: учебник,издание 2-е, дополненное и переработанное, Ростов н/Д: Феникс, 2007 – 384 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Шустерняк К.Д., Разработка долгосрочной стратегии развития // Финансовая газета. – 2006, № 41. – с. 15-18 [↑](#footnote-ref-4)
5. Воробъев Н.А., Критерии выбора системы бюджетирования// Финансовая газета, 2006, № 32 – с. 8 [↑](#footnote-ref-5)
6. Щиборщ К.В., Бюджетирование деятельности промышленных организаций России, 2-е издание, переработанное и дополненное, М.: Издательство «Дело и Сервис»,2009 – 592 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Ильин А.И., Планирование в организации, в 2-х частях. Ч.1. Минск, 2004 – 612 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Попов В.М., Деловое планирование. –М.: Финансы и статистика, 2009 – 152 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. 1. Мухамедьярова С.А., Финансовое планирование при помощи платежного календаря // Консультант – 2006, № 7. – с. 15-18

   [↑](#footnote-ref-9)
10. Никитина Ф.Н., Проблемы постановки системы бюджетирования в организациях и пути их решения // Финансовая газета. – 2005, № 9 – с. 8 [↑](#footnote-ref-10)
11. Крылов С.И., Особенности прогнозирования финансовых потоков организаций // Проблемы современной экономики. – 2006, № 1. – с. 18-22 [↑](#footnote-ref-11)
12. Гинзбург А. И. Экономический анализ. Краткий курс. М.: Наука, 2004. – 176 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент. – М.: Перспектива, 2005. – 459 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Финансы организаций : Учебник / М.В. Романовский, Т.Н. Седаш, В.В. Бочаров и др. / Под ред. М.В. Романовского. – СПб. : Бизнес-пресса, 2004. – 527 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Финансы организаций: Учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. / Под ред. проф. Н.В. Колчиной. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 447 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы организаций. – М.: ИНФРА –М,: 2002. – 343с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Никитина Ф.Н., Проблемы постановки системы бюджетирования в организации и пути их решения // Финансовая газета. – 2005, № 9 – с. 8 [↑](#footnote-ref-17)
18. Гаврилова Б.О., Типичные ошибки процесса бюджетирования// Консультант – 2005, № 3. – с. 41-43 [↑](#footnote-ref-18)
19. Воробъев Н.А., Критерии выбора системы бюджетирования// Финансовая газета, 2006, № 32 – с. 8 [↑](#footnote-ref-19)
20. Войко А.А., Постановка системы бюджетирования в организации // Финансовая газета – 2006, № 2. – с. 34-36 [↑](#footnote-ref-20)