**1. ФИНАНСЫ И ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА**

**ПРЕДПРИЯТИИ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ**

**1.1. Финансы предприятия: понятие, сущность, функции**

***Финансы*** представляют собой экономическую категорию, функ­ционирующую в различных общественно-экономических форма­циях. Сущ­ность финансов, их роль в общественном воспроизводстве определяются экономическим строем общества, природой и фун­кциями государства

*Финансы – это совокупность денежных отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования**централизованных и децентрализованных фондов денежных средств в**целях выполнения функций и задач государства и обеспечения условий**расширенного воспроизводства.*

 По материальному содержанию финансы – это целевые фонды денежных средств, в совокупности представляющие собой финансовые ресурсы предп­риятий. В соответствии с Законом РФ "О предприятиях и предпринимательской деятельности" финансовые ресурсы предприятий – это преимущественно прибыль и амортизационные отчисления, доходы от ценных бумаг, паевые взносы, средства спонсоров.

Можно сделать вывод, что *финансы* — *объективная экономическая категории, связанная с закономерностями развития материального производства в определенных условиях, при этом в роли организатора конкретных финансовых отношений выступает государство.* Государство активно воздействует на финансы в зависимости от политического устройства, основных задач,текущих условий и других причин.

 В настоящее время, с развитием рыночных отношений сфера финансо­вых отношений предприятий резко возрастает. Финансы предприятий – основа финансовой системы любого государс­тва, так как именно в сфере материального производства создаются и первично распределяются совокупный общественный продукт и национальный доход.

 Сущность финансов проявляется в их функциях. Финансы выполняют две основные функции: *распределительную и контрольную.* Эти функции осуществляются параллельно во времени, поскольку каждая финансовая операция включает, с одной стороны, распределение общественного продукта и национального дохода, а с другой — контроль за этим распределением.

***Распределительная функция финансов*** связана с распределением валового внутреннего продукта и его основной части — национального дохода. Без участия финансов национальный доход не может быть распределен.

Финансовые отношения возникают на стадиях распределения и перераспределения национального дохода. Первичное распределение осуществляется по месту создания национального дохода, т.е. в сфере материального производства.

Дальше необходимо дальнейшее распределение или перераспределение национального дохода, связанное с наличием непроизводственной сферы, в которой национальный доход не создается (просвещение, здравоохранение, социальное страхование, управление), с межотраслевым и межтерриториальным перераспределением средств, содержанием наименее обеспеченных слоев населения — пенсионеров, студентов, одиноких и многодетных матерей и т.п.

***Контрольная функция финансов*** *–* это, прежде всего, контроль рублем в процессе объективно существующих денежных отношений, который пронизывает всю систему отношений, связанных как с движением стоимости, так и со сменой форм стоимости, и представляет собой стоимостный контроль. Поскольку финансы выражают отношения, возникающие на основе реального денежного оборота, то контроль рублем как функция финансов представляет собой только контроль реального денежного оборота.

Финансы осуществляют контроль на всех стадиях создания, распределения и использования общественного продукта и национального дохода. Его главное назначение состоит в том, чтобы способствовать наиболее рациональному использованию централизованных и децентрализованных фондов денежных средств с целью повышения эффективности общественного производства.

**1.2. Финансовое планирование на предприятии**

*Финансовое планирование* – это планирование всех доходов и направлений расходования денежных средств предприятия для обеспечения его развития. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Финансовое планирование является важным элементом корпоративного планового процесса. Каждый менеджер должен быть знаком с механикой и смыслом выполнения и контроля финансовых планов, по крайней мере настолько, насколько это касается его деятельности.

Значение финансового плана на предприятиях заключается в том, что он:

– содержит ориентиры, в соответствии с которыми предприятие будет действовать;

– дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;

– служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Бюджет является инструментом, как для планирования, так и для контроля. В самом начале периода действия бюджет представляет собой план или норматив; в конце периода действия он служит средством контроля, с помощью которого руководство может определить эффективность действий и составить план мероприятий по совершенствованию деятельности компании в будущем.

Планирование потока наличных средств должно осуществляться так, чтобы компания была в состоянии удовлетворять планируемые требования. Если периоды финансовых трудностей ожидаются в будущем, финансист должен уведомить высшее руководство об альтернативных вариантах действий, в частности о сокращении предложенных проектов до уровня, соотносимого с существующими финансовыми возможностями, или об увеличении дополнительных необходимых средств.

***Финансовое планирование*** обеспечивает взаимоувязку показателей развития предприятия и поэтому является сложным, трудоемким процессом, затрагивающим практически все службы и подразделения.

Основными задачами финансового планирования являются:

– обеспечение источниками финансирования основной деятельности предприятия (поддержание нормального уровня запасов сырья, материалов, готовой продукции, финансирование прироста оборотных средств, воспроизводства основных производственных фондов и т.д.);

– своевременное и в полном объеме выполнение обязательств перед бюджетом и внебюджетными фондами;

– обоснование эффективного вложения временно свободных денежных средств, поддержание остатка денежных средств на достаточном уровне;

– выявление резервов роста доходов предприятия;

– оптимизация использования прибыли;

– определение дивидендной политики;

– обоснование размера и условий привлечения внешних источников для финансирования инвестиционной деятельности предприятия;

– поддержание платежеспособности предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости.

Методология финансового планирования на современном этапе предполагает решение предприятием ряда проблем:

– обоснование цели (системы целей) финансового плана, адекватной основным направлениям деятельности предприятия в перспективном периоде;

– определение системы актуальных для предприятия внутренних и внешних финансовых ограничений. В настоящее время одним из наиболее важных ограничений для большинства предприятий является критерий банкротства;

– определение горизонта финансового планирования;

– выбор методов планирования финансовых показателей и разработки финансовых планов;

– разработка процедуры финансового планирования: определение круга участвующих должностных лиц, меры их ответственности, оптимизация информационных связей и документооборота.

*Цель финансового планирования предприятия* конкретизируется в зависимости от длительности планируемого периода, результатов анализа его финансового состояния на момент разработки финансового плана, динамики основных финансовых показателей в ретроспективе, результатов маркетинговых исследований, а также внешних условий (таких, как уровень инфляции, ставка рефинансирования Банка России, курс рубля по отношению к твердым валютам, стабильность правового поля).

Цели планирования могут быть различны на разных предприятиях. Функциям планирования может придаваться разное значение в зависимости от вида и величины предприятия.

Предприятие, имеющее большую просроченную кредиторскую задолженность, финансовое положение которого близко к критическому, при разработке финансового плана должно ориентироваться на обоснование антикризисных мероприятий, которые позволят избежать банкротства. Организация, получающая стабильные доходы, финансово устойчивая может при разработке финансового плана поставить цель увеличения рентабельности продажи производства в целом,

Вместе с тем система целей финансового планирования любого предприятия должна быть ориентирована на увязку доходов и расходов, а также обеспечение платежеспособности в краткосрочном периоде и (или) поддержание финансовой устойчивости в долгосрочном периоде.

Финансовый план является неотъемлемой частью бизнес планирования предприятия. Он призван обобщить материалы, изложенные в описательной части планирования, для того чтобы представить их в стоимостном выражении. Финансовый план предприятия является составной частью бизнес-плана. Поэтому раз­работка финансового плана тесно связана со всеми разделами бизнес-плана и основывается на них.

Финансовый план предприятия состоит обычно из следующих разделов:

***1. Прогноз объемов реализации***

Прогноз объемов реализации (план сбыта) – обычно показывает количество единиц каждого изделия, которые компания предполагает продавать. Эта цифра умножается на предполагаемую цену продажи единицы изделия для составления плана сбыта. План сбыта включает также исчисление ожидаемых денежных поступлений от продажи в кредит, которые позднее будут учтены при составлении кассового плана. Прогноз объемов реализации призван дать представление о доле рынка, которую предполагается завоевать своей продукцией.

***2. Производственный план***

После того, как подготовлен план сбыта, разрабатывается производственный план, т.е. определяется количество единиц изделия, которое намечается запустить в производство, чтобы обеспечить планируемые продажи и потребности товарно-материальных запасов. Ожидаемый объем производства определяется вычитанием оцененных запасов готовой продукции на складе на начало периода из суммы предлагаемых к продаже единиц изделия и желательного объема наличной готовой продукции на складе на конец периода.

***3. План доходов и расходов***

Задача этого документа – показать, как будет формироваться и изменяться прибыль предприятия. В основе его составления лежит прогноз объемов реализации продукции.

Проводя планируемый уровень продаж и капитальных затрат в тот или иной период, прогноз подчеркивает необходимость и время дополнительного финансирования и определяет пиковые требования к рабочему капиталу. Администрация решает, как это дополнительное финансирование должно быть получено и в какие сроки и как будет осуществлен возврат средств.

***4. Баланс денежных поступлений и выплат***

План-баланс демонстрирует финансовое состояние фирмы на конец рассчитываемого периода времени. Из его анализа можно сделать выводы о росте активов и об устойчивости финансового положения фирмы в конкретный период времени. Отчет о движении денежных средств характеризует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств фирмы в динамике.

Баланс денежных поступлений и выплат – это документ, позволяющий оценить, сколько денег нужно вложить в проект, причем в разбивке по времени, т.е. до начала реализации и уже по ходу дела. Он строится на основе плана дохода и расходов, с поправкой на ожидаемые лаги и с такой же разбивкой по времени.

***5. План по источникам и использованию средств***

Данный документ показывает, на что расходуются средства, полу­ченные предприятием в качестве доходов от собственной хозяйст­венной деятельности и из других источников. Цель такого плана — дать ясную картину, из чего складываются средства предприятия, и каким образом они будут тратиться на прирост активов или на по­крытие задолженности.

План по источникам и использованию средств помогает и пред­принимателю, и потенциальному инвестору лучше понять финансовое положение предприятия и оценить эффективность выбранной финан­совой политики.

***6. Сводный балансовый план активов и пассивов предприятия***

Баланс активов и пассивов отражает их состояние на предприятии на определенную дату. При его составлении используются подго­товленные ранее план доходов и расходов и баланс денежных по­ступлений и выплат. Схема баланса имеет такой вид:

***Актив:***

**1.**Основные средства и прочие внеоборотные активы, в том числе: нематериальные активы; основные средства.

**2.** Запасы и затраты, в том числе: производственные запасы; малоценные и быстроизнашивающиеся предметы; незавершенное производство; расходы будущих периодов; готовая продукция.

**3.** Денежные средства, расчеты и прочие активы, в том числе: расчеты с дебиторами; расчетный счет; валютный счет; касса.

***Пассив:***

**1.** Источники собственных средств, в том числе: уставный капитал; добавочный капитал; резервный капитал; нераспределенная прибыль прошлых лет.

**2.** Расчеты и прочие пассивы, в том числе: долгосрочные кредиты; краткосрочные кредиты.

## 7. Анализ безубыточности

Анализ безубыточности демонстрирует, каким должен быть объем продаж для того, чтобы компания была в состоянии без посторонней помощи выполнить свои денежные обязательства. Такой анализ позволяет получить оценку суммы продаж, которая необходима, чтобы компания не имела убытков.

***8. Стратегия финансирования***

Финансирование фирмы – основополагающий элемент для достижения успеха в деле. Каждая фирма должна планироваться с четким и ясным пониманием того, какие вложения потребуются для того, чтобы начать операцию, какие дополнительные средства будут нужны для поддержания уже начатого. И где могут быть взяты деньги.

Сумма, требуемая для того, чтобы начать дело, может быть определена при помощи составления списка активов, которые должны появиться в наличии, с оценкой их стоимости.

## .1. Функции и задачи планирования.

Планирование — это разработка и корректировка плана, включающие предвидение, обоснование, конкретизацию и описание деятельности хозяйственного объекта на ближайшую и отдаленную перспективу.

План предприятия, учитывающий работу людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для указанных в нем лиц и структурных единиц. В плане предельно четко и подробно указы­ваются:

* цель деятельности предприятия и его структур на плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с ука­занием конкретных видов выпуска продукции и характера работы;
* средства достижения цели;
* методы и сроки увязки средств и целей;
* этапы и сроки выполнения работ;
* исполнители плана по срокам и видам работ;
* методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регулирова­ния производства основана на методах планирования. Поскольку, как упоминалось, завершение одного этапа работы служит началом следу­ющего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.[21]

Планирование — это способ достижения цели на основе сбалансиро­ванности и последовательности выполнения всех производственных опе­раций. Это необходимое условие своевременной подготовки сырья, ма­териалов, комплектующих изделий, инструмента, оборудования для из­готовления конечной продукции и создания запасов (рис.1.1).[21]

Ресурсы

Задачи

Люди

Время

Рис.1.1. Связь ресурсов и времени.

Чтобы не отстать от своих конкурентов, каждая независимая произ­водственная организация должна тщательно планировать перспективу развития собственного производства и потребностей рынка минимум на 2-3 года. Любые просчеты при этом грозят убытками и даже полным разорением. Предприятию необходимо предусматривать перспективу до мелочей по каждому этапу, начиная с проекта изделия, разработки тех­нологии, опытно-экспериментальных работ и заканчивая запуском, а за­тем и прекращением производства старых изделий и выходом на рынок с новой продукцией. Все должно быть увязано с экономикой внутри предприятия, налоговой системой и кредитной ситуацией, положением на рынке и намерениями конкурентов, ситуацией за пределами пред­приятия.

Хороший план, по мнению Доила, который составляется обычно на пять лет — одно из главных условий успеха любой фирмы.[12] Выходить на рынок со своей продукцией, не имея проду­манного и точно рассчитанного плана действий, — гарантия провала фирмы.

## 1.2. Планирование и управление предприятием.

Переход производственных предприятий в России на условия рынка, полное самоуправление и самофинансирование означает:

* самостоятельное обеспечение технического, производственного и социального развития за счет заработанных средств;
* полную ответственность за результаты хозяйственной деятельности, за выполнение обязательств перед поставщиками и потребителями, бюд­жетом и банками;
* осуществление внутренней перестройки планирования на основе рас­ширения прав и усиление экономической ответственности филиалов, цехов и отделов предприятий за обеспечение и повышение стабильности их работы;
* восприятие прибыли в качестве основы успешной деятельности пред­приятий, главного обобщающего экономического показателя, источни­ка, обеспечивающего экономическое, научно-техническое и социальное развитие.

Устанавливается прямая зависимость между ресурсами, эффектив­ностью работы и доходами, которыми самостоятельно распоряжаются предприятия.

Возрастает роль внутрипроизводственного планирования, с помощью которого связывается выпуск продукции на предприятии с потребностя­ми рынка. Знать потребности рынка на перспективу и успеть вовремя доставить на рынок собственную продукцию — главная обязанность ру­ководителей и специалистов предприятия.[24]

Планирование производства на предприятии — это точное предвидение и программирование на перспективу хода производственного процесса и его результатов по этапам. В плане с учетом специализации и коопера­ции труда устанавливаются по датам четкое задание на выполнение кон­кретного вида и объема работы и расходования ресурсов каждому цеху, отделу, бригаде, рабочему и последовательность выполнения связанных между собой работ.

С помощью плана, который всегда устремлен в будущее, на перспек­тиву распределяются имеющиеся ресурсы — материальные, трудовые, финансовые и природные.

Планирование — это метод хозяйственного предвиде­ния и программирования, основанный на детальных расчетах. В плане предприятия, с одной стороны, содержится задание на перспективу для каждого работника, а с другой — предписания для руководителей об уп­равленческих решениях, которые они должны поэтапно принимать, помогая коллективу достичь поставленной цели (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Основные задачи планирования.

|  |  |
| --- | --- |
| Задачи планирования | Основные исполнители |
| Проектирование перспективы по датам исполнения | Руководители предприятия, функциональные отделы, лаборатории |
| Организация исполнения | Руководители всех структурных звеньев, специалисты |
| Контроль исполнения | Руководители предприятия, специалисты |

## 1.3. Технология планирования.

Технология планирования включает в себя:

* определение и обоснование основной задачи предприятия;
* установление конкретных показателей и заданий, необходимых для выполнения поставленной задачи;
* детализацию задания по видам и объемам работы конкретным рабо­чим местам и срокам исполнения;
* детальные расчеты затрат и получаемых результатов на весь период планирования.

Обычно после обязательного установления руководством фирмы общей задачи плана начинается его структурная конкретизация во всех подразде­лениях, т. е. установление более конкретных видов работ, сроков исполне­ния, требующихся механизмов, материалов и др. Таким образом, план ста­новится связующим и направляющим звеном всей работы предприятия.[20]

Чем тщательнее разработаны все разделы плана, тем легче его выпол­нить, меньше требуется ресурсов, лучше качество работы. Много потерь средств и времени возникает из-за несбалансированности плана, наличия в нем просчетов, а также недисциплинированности участников его выпол­нения. По этим же причинам снижается и качество продукции.

Для разработки плана специалистам по планированию требуется внешняя информация, включающая в себя прогнозные и маркетинго­вые данные, и внутренняя информация, т. е.:

* наличие и структура производственных мощностей;
* численность кадров, их профессиональный состав;
* финансы;
* наличие и потребности в оборотных средствах;
* готовность и структура новых научно-технических разработок и др.

Сбор и обобщение поступающей информации, ее анализ являются предплановой работой специалистов, которая необходима для разработ­ки самого плана.

Составление плана деятельности предприятия начинается с подго­товки проекта отдельных его частей:

* плана производства и реализации продукции;
* плана материально-технического обеспечения;
* плана по кадрам и заработной плате;
* перспективного плана по новой технике и капитальным вложениям;
* финансового плана.

План производства и реализации продукции является основой, на которой разрабатываются все остальные части общего плана предпри­ятия и его подразделений.

На практике количество частей (разделов) плана предприятия и их названия различаются в зависимости от размеров предприятий, их от­раслевой принадлежности и сложившихся традиций, однако содержание плановой работы не изменяется.

После разработки частей плана производится их взаимная корректи­ровка до полной увязки и сбалансированности как по материально-фи­нансовым ресурсам, так и по времени исполнения. Например, поставки предприятию сырья, материалов, комплектующих изделий непосредст­венно связываются с финансовым планом, а также со сроками и объема­ми изготовления и выпуска продукции; в свою очередь выпуск продук­ции связывается с наличием рабочей силы и производственными мощ­ностями.

Таким образом достигается сбалансированность плана деятельности предприятия, т. е. создается динамичная система взаимосвязи производ­ственных, технических, экономических, организационно-администра­тивных и социальных мероприятий, направленных на достижение ко­нечной цели; предусматривается порядок и очередность выполнения работ; устанавливаются сроки и ответственные исполнители по всему спектру разнообразных операций, которые предусмотрены планом; оп­ределяются источники и размеры финансирования, а также предельно допустимые затраты по каждому мероприятию, этапам и видам работ (рис. 1.2).[20]

План предприятия

Ресурсы

Предмет планирования

Исполнители плана

Сроки исполнения

Готовая продукция

Рис. 1.2. Исполнение плана на предприятии.

В плане обязательно указываются точная характеристика и масштабы конечных результатов работы предприятия и целом по датам, а также результаты работы цехов и других подразделений по каждому мероприя­тию в отдельности.

С начала исполнения плана начинается расходование ресурсов, по­этому любые неточности в планировании неизбежно приводят к потере средств и времени на исправление выявившихся просчетов, а при недо­статке у предприятия этих средств - к его банкротству.

# Глава 2. Бизнес-план: общие представления и особенности.

## 2.1. Разработка учеными-экономистами рекомендаций по бизнес-плану.

Бизнес-план выступает как объективная оценка собственной предпринимательской деятельности фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и определяются способы их решения. Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и тактических ориентиров фирмы и пр.[10]

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации:

* организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
* выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
* формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

* общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
* выбор стратегии и тактики конкуренции;
* оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения цели предприятия.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможностей прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения. Бизнес-план пользуется независимо от сферы деятельности, масштабов, собственности и организационно-правовой формы компании. В нем решаются как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими фирмами и организациями.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела, объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т. е. степень детализации может быть различной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом – бизнес-план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования.

***3. Характеристика системы показателей бизнес-плана***

***3.1. Финансовые показатели. Дают представление о финансовом положении фирмы, рассчитываются по данным финансовых документов фирмы (баланса,*** ***отчета о прибылях и убытках, отчета о движении наличности). Анализ финансовых показателей позволяет выявить критические точки в деятельности фирмы, определить причины проблем, наметить действия, направленные на их решение. Прежде всего необходимо*** ***выбрать показатели, подходящие для*** ***анализа стратегических проблем, затем рассчитать эти показатели и сравнить полученные величины с аналогичными*** ***показателями данной фирмы за прошедшие годы (а также со среднеотраслевыми показателями), и, наконец, использовать показатели при составлении финансовых планов для определения способов решения проблем и будущих возможностей фирмы.***

 После анализа финансовых показателей приступают непосредственно к составлению финансовых планов: долгосрочного и краткосрочного.

## 3.2. Долгосрочное финансовое планирование. Целью его является составление прогноза баланса и отчета о прибылях и убытках. Для составления прогнозных финансовых документов применяются следующие методы:

 🡪*Прогноз продаж.* Служит для определения влияния цены, объема производства и инфляции на потоки наличности фирмы. Осуществляется следующими способами:

 1 – оценки торговых работников;

 2 – опросы потребителей (для определения планов их покупок в плановый период);

 3 – анализ временных рядов (для учета временных колебаний величины продаж товара). Включает в себя три основных метода: анализ тенденций (изменения продаж в течение определенного периода времени), анализ цикличности (изменения продаж, связанные с деловым циклом) и анализ сезонности (изменения продаж по сезонам).

 4 – эконометрические модели (связывание размеров продаж с макроэкономическими параметрами (ростом ВНП, колебанием учетной ставки и т.д.) и с отраслевыми данными).

 При возникновении противоречий между методами прогноза продаж выбираются те, которые имеют наиболее весомые фактические основания и наиболее продуманные способы расчета.

 🡪*Метод процента от продаж* позволяет вывести каждый элемент планового баланса и отчета о прибылях и убытках исходя из запланированной величины продаж. Суть метода в том, что каждый из элементов прогнозных документов рассчитывается как определенное процентное соотношение от установленной величины продаж. В основе определения процентного соотношения лежат процентные соотношения, характерные для текущей деятельности фирмы, а также процентные соотношения, рассчитанные на основе ретроспективного анализа как средняя за последние несколько лет. На определение процентного соотношения влияют также заключения менеджмента и предполагаемые результаты управленческих решений.

 Метод процента от продаж позволяет определить *необходимую величину внешнего финансирования*. Расчет включает три основных шага:

– определение требуемого роста чистых активов как разности между планируемыми ростом общих активов и ростом текущих пассивов.

– расчет величины внутреннего финансирования за счет резервов как разности между чистой прибылью и дивидендами.

– расчет величины необходимого внешнего финансирования как разности между требуемым ростом (1) и внутренним финансированием за счет резервов (2).

 Величина необходимого внешнего финансирования рассчитывается в случаях, когда мощности предприятия (основной капитал) оказываются недостаточными для увеличения объема продаж и нужны дополнительные вложения в основной капитал.

 🡪Еще один из методов определения потребности в капитале – *регрессионный анализ.* Он напрямую связывает продажи и потребность в капитале. Потребности в финансировании рассматриваются как функция от объема продаж, строится график соотношений между объемом продаж и потребностью в капитале в разные моменты времени. По графику определяют тенденцию соотношения между продажами и необходимыми объемами финансирования в будущем периоде.

 🡪Универсальным методом финансового планирования является метод «издержки – объем – прибыль», позволяющий определять объемы производства и продаж товара с точки зрения их безубыточности, а также принимать решения о целевых размерах прибыли и увеличивать гибкость финансовых планов путем учета возможных изменений в затратах материалов и издержках труда, накладных расходах, продажной цене и объеме продаж. Суть метода – в поиске точки безубыточности, которая означает, что валовой доход от продаж фирмы равен ее валовым издержкам, т.е. **Q\*P=F+V\*Q**, где **Q** – объем продаж, **P** – продажная цена, **F** – величина постоянных издержек, **V** – величина переменных издержек на единицу продукции. Тогда **Q=F/(P-V),** где **Q** ***– точка безубыточности***, то есть такой объем продаж, начиная с которого продажная цена товара превышает издержки на его производство и реализацию.

 Данный алгоритм применим и к определению объема продаж, необходимого для получения целевой величины прибыли, достаточно в формуле точки безубыточности заложить вместо чистых постоянных издержек F их сумму с целевой величиной прибыли: **Q=(F+Pr)/(P-V) ),** где **Q** ***– точка получения целевой прибыли Pr.***

 Также используя данный метод, фирма может увеличить гибкость финансового планирования и снизить финансовый риск за счет изменения структуры издержек, необходимых для производства и реализации продукции.

 🡪*Правило производственного рычага*  гласит, что увеличение постоянных издержек выгодно сказывается на прибыльности фирмы. Суть действия производственного рычага в том, что при увеличении веса постоянных издержек прибыльность фирмы возрастает. Это связано с тем, что при увеличении объема продаж постоянные издержки на единицу продукции все более уменьшаются (так как распределяются между все большим количеством единиц продукции), и при определенном уровне выпуска постоянные издержки становятся несущественными для производства каждой последующей единицы продукции, а следовательно возникает экономия в издержках.

## 3.3. Краткосрочное финансовое планирование.

Основа краткосрочного финансового планирования – составление прогнозных финансовых бюджетов предприятия. Составление бюджетов включает в себя следующие этапы:

– установление общих целей развития фирмы (осуществляется на уровне высшего руководства);

– конкретизация общих целей и определение задач для подразделений, подготовка отделами и подразделениями отдельных бюджетов;

– анализ подготовленных бюджетов и их корректировка руководством;

– подготовка итоговых бюджетов.

 Основой для определения прогнозных статей расходов бюджета служат намеченные стратегические цели развития предприятия и способы их достижения. Прогнозы доходной части бюджета разрабатываются путем учета всех возможных источников дохода (от продаж, % от инвестиций, правительственные субсидии и т.д.).

 К основным финансовым бюджетам относятся *бюджет наличности* и *бюджет дополнительных вложений капитала.*

Бюджет наличности детализирует потоки наличности за определенный будущий период времени. Обычно составляется на год-полтора вперед с разбивкой на месяцы. Основой для прогнозов служат ежедневные отчеты о движении наличности.

 Традиционный бюджет наличности основан только на одном прогнозе продаж, все показатели бюджета (прибыль, затраты, налоги и пр.) рассчитываются исходя из единственной прогнозной цифры продаж за год. Такой подход предполагает наличие устойчивой внутренней среды бизнеса и поддающихся прогнозированию внешних условий деятельности. В реальной практике целесообразно использовать бюджет, ориентированный не на единственное значение продаж, а на их возможный диапазон.

***Список использованной литературы***

1. ***Стратегическое планирование. Учебник под редакцией Уткина Э.А., Москва, Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998 г.***
2. ***Стратегическое планирование и управление. Учебное пособие под редакцией профессора А.Н. Петрова. С- Петербург, издательство СПбУЭФ, 1997 г.***
3. ***Елена Стоянова: Финансовый менеджмент. Российская практика. Москва, издательство «Перспектива», 1995 г.***

**ТЕМА**

1.1 Понятие и необходимость финансового планирования.

Эффективное управление финансами организации возможно лишь при планировании всех финансовых ресурсов, их источников отношений хозяйствующего субъекта.

Финансовое планирование тесно связано с планированием производ­ственно-хозяйственной деятельности. При административно-командной экономике составление финансового плана заключалось в механическом пересчете показателей производственного плана в фи­нансовые показатели. Никакой самостоятельности у предприятий не было: все нормы спускались «сверху». Но сейчас, с развитием рыночных отношений финансы становятся основным ви­дом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В связи с этим в значительной степени возрастает роль финансового планирования, изменяется его содержание как на предприятиях, так и в рамках всей финансовой системы страны.

Планирование- это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения. Финансовое планирование- это планирование всех его доходов и направлений расходования денежных средств для обеспечения развития предприятия. Финансовое планирование осуществляется посредством составления финансовых планов разного содержания и назначения в зависимости от задач и объектов планирования.

Значение финансового планирования для хозяйствующего субъекта состоит в том, что оно:

* воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей
* обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в финансовом плане экономические пропорции развития
* предоставляет возможности определения жизнеспособности проекта предприятия в условиях конкуренции
* служит инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Планирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий в области финансов, с другой- с уменьшением числа использованных возможностей.

Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики выработала определённые подходы к планированию развития определённого предприятия в интересах её владельцев и с учётом реальной обстановки на рынке.

Основными задачами финансового планирования на предприятии являются:

* обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами производственной, инвестиционной и финансовой деятельности
* определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени рационального его использования
* выявление внутрихозяйственных резервов увеличения прибыли за счёт экономического использования денежных средств
* установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами
* соблюдение интересов акционеров и других инвесторов
* контроль за финансовым состоянием, платёжеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта по средствам выбора объекта финансирования, направления финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

**1.2. Бизнес- план как элемент финансового планирования.**

Финансовый план является неотъемлемой частью бизнес планирования предприятия. Он призван обобщить материалы, изложенные в описательной части планирования для того чтобы представить их в стоимостном выражении. В данном случае необходимо подготовить сразу несколько стандартных для мировой практики документов:

*1. Прогноз объемов реализации.*

Основная задача дать представление о той доле рынка, которую предполагается завоевать новой продукцией. Рекомендуется составлять такой прогноз на три года вперед с разбивкой по годам:

* первый год — данные приводятся помесячно
* второй год — данные приводятся поквартально
* третий год — приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

*2. Баланс денежных расходов и поступлений.*

Главная задача — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, и будущую ликвидность предприятия при реализации данного проекта. Полученная таким образом информация служит основой для определения общей стоимости всего проекта.

Баланс денежных расходов и поступлений требует тщательной проработки его при составлении, где статьи и суммы вложения средств и их поступления от реализации продукции отражаются:

* первый год — данные приводятся помесячно
* второй год — данные приводятся поквартально
* третий год — приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

*3. Таблицу доходов и затрат.*

Задача данного документа показать, как будет формироваться и изменяться прибыль:

* первый год — данные приводятся помесячно
* второй год — данные приводятся поквартально
* третий год — приводится общей суммой продаж за 12 месяцев.

Среди анализируемых показателей выделяются:

а) доходы от продаж товаров;

б) издержки производства товаров;

в) суммарная прибыль от продаж;

г) общепроизводственные расходы (по видам);

д) чистая прибыль.

*4.Сводный баланс активов и пассивов предприятия.*

Назначение — главным образом для специалистов коммерческих банков в оценке тех сумм, которые намечается вложить в активы разных типов и за счет каких пассивов предприниматель собирается финансировать создание или приобретение этих активов, рекомендуется составлять на начало и конец первого года реализации продукции.

*5.График достижения безубыточности.*

Это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства, продажной цены и себестоимости продукции ( в разбивке на условно-постоянные и условно-временные издержки).

С помощью этого графика можно найти так называемую точку безубыточности, то есть тот объем производства, при котором кривая, показывающая изменение выручки от реализации (при заданном уровне цен), пересечется с кривой, показывающей изменение себестоимости продукции. Допускается несколько вариантов такого графика, соответствующих разным уровням цен на продукцию.

*Стратегия финансирования и анализ развития.* В этом разделе должен излагаться план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

*1) Сколько* требуется средств для реализации данного проекта.

*2) Источники* финансовых ресурсов и форма их получения.

Источниками могут служить:

а) собственные средства;

б) кредиты банков;

в) привлечение средств партнеров;

г) привлечение средств акционеров и так далее.

*3) Срок* ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

1.3. Методы и виды финансового планирования.

В практике финансового планирования применяют следующие методы:

* экономического анализа,
* нормативный,
* балансовых расчетов,
* денежных потоков,
* метод многовариантности,
* экономико-математическое моделирование.

*Метод экономического анализа* используется для определения основных закономерностей, тенденций в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия.

*Нормативный метод* заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъёкта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами есть ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и другие нормативы, устанавливающиеся либо самим субъёктом либо для субъёкта государством в виде специальной нормативной или законодательной базы. Нормативы самого хозяйствующего субъёкта - это нормативы, разрабатываемые непосредственно на предприятии и используемые им для регулирования производственно-хозяйственной деятельности, контроля за использованием финансовых ресурсов, других целей по эффективному вложению капитала. Существуют современные методы калькулирования затрат: стандарт-кост и стандарт маржинал-костинг. Они основаны на использовании внутрихозяйственных норм.

Использование метода *балансовых расчетов* для определения будущей потребности в финансовых средствах основывается на прогнозе поступления средств и затрат по основным статьям баланса на определенную дату в перспективе.

Метод *денежных потоков* является универсальным при составлении финансовых планов и служит инструментом для прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидании поступления средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод дает на много больше полезной информации, чем метод балансовой сметы.

*Метод многовариантности* расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, для того чтобы выбрать из них оптимальный, при этом критерии выбора могут быть различными. Например, в одном варианте может быть учтен продолжающийся спад производства, инфляция национальной валюты, а в другом - рост процентных ставок и, как следствие, замедление темпов роста мировой экономики и снижение цен на продукцию.

*Методы экономико-математического моделирования* позволяют количественно выразить взаимосвязь между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Финансовое планирование, в зависимости от содержания назначения и задач, можно классифицировать на перспективное, текущее (годовое) и оперативное.

**1)**Перспективное планирование. Этот тип финансового планирования используется для определения важнейших показателей, пропорций и темпов расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей предприятия. Перспективное финансовое планирование в современных условиях охватывает период времени от одного года до трех лет. Временной интервал носит условный характер, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объёмов финансовых ресурсов и направлений их использования. Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия. Изменение ситуации на финансовом рынке приводит к корректировке финансовой, а затем и общей стратегии развития предприятия. Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия.

При разработке финансовой стратегии определяется период ее реализации..

В основе финансовой стратегии лежит финансовая политика предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной.

Основой перспективного планирования является прогнозирование, которое определяет стратегию компании на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу, предполагает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при наметившихся спрогнозированных тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансового положения предприятия. Основой прогнозирования является обобщение и анализ имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей.

Результатом перспективного финансового планирования является разработка трех основных финансовых документов:

1. прогноза отчета о прибылях и убытках;
2. прогноза движения денежных средств;
3. прогноза бухгалтерского баланса.

Прогноз будущих прибылей и убытков основывается, в первую очередь, на прогнозном параметре объёма продаж. Этот показатель говорит о той доле рынка, которую предприятие предполагает завоевать своей продукцией. Прогнозы продаж выражаются как в денежных, так и в физических единицах, помогают определить влияние цены, объёма производства и продаж, а также инфляции на основные финансовые показатели. С помощью прогнозного отчета о прибылях и убытках определяется величина получаемой прибыли в предстоящем периоде.

Прогноз движения денежных средств - отражает движение денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия. Разграничения направлений деятельности при разработке прогноза позволяют повысить результативность управления денежными потоками. Прогноз движения денежных средств предоставляет возможность оценить использование предприятием денежных средств. С помощью прогноза движения денежных средств можно оценить, сколько денежных средств необходимо вложить в хозяйственную деятельность предприятия, синхронность поступления и расходования денежных средств, проверить будущую ликвидность предприятия.

После составления этого прогноза определяют стратегию финансирования предприятия. Её суть заключается в следующем:

* определение источников долгосрочного финансирования;
* формирование структуры и затрат капитала;
* выбор способов наращивания долгосрочного капитала.

Надо отметить, что на всех этапах финансового планирования, огромное значение имеет использование правдивой и реальной информации о состоянии предприятия, а также его текущей деятельности.

2)**Текущее финансовое планирование является планированием осуществления; оно рассматривается как составная часть перспективного плана и представляет собой конкретизацию его показателей.**

**Текущее планирование хозяйственной деятельности предприятия состоит в разработке плана прибылей и убытков, плана движения денежных средств, планового бухгалтерского баланса, поскольку эти формы планирования отражают финансовые цели организации. Все три плановых документа основываются на одних и тех же исходных данных и должны корреспондироваться друг с другом. Документы текущего финансового плана составляются на период, равный одному году. Для точности результата осуществляют дробление планового периода на более мелкие единицы измерения: полугодие или квартал. Разработку финансового плана целесообразнее начинать с плана прибылей и убытков, этот документ показывает обобщённый результат текущей деятельности. Анализ соотношения доходов и расходов позволяет оценить резервы увеличения собственного капитала предприятия. Разработка этого плана происходит в несколько этапов:**

* **рассчитывается плановая сумма амортизационных отчислений**
* **определяется сумма затрат**
* **определяется выручка от реализации продукции.**

**Следующим документом текущего финансового планирования является годовой план движения денежных средств, который представляет собой собственно план финансирования, составляется на год с разбивкой по кварталам. Этот план можно составлять двумя методами:**

* **прямой метод основывается на исчислении притока и оттока денежных средств, таким образом подводятся балансы по трём видам деятельности предприятия: основной, инвестиционной, финансовой.**
* **Косвенный метод основывается на последовательной корректировке чистой прибыли в связи с изменениями в активах предприятия. Исходным элементом этого метода является прибыль.**

**Заключительным документом финансового плана является плановый бухгалтерский баланс на конец планируемого года, который отражает все изменения в активах и пассивах в результате запланированных мероприятий и показывает состояние имущества и финансов предприятий.**

3)***Оперативное финансовое планирование*, которое необходимо для контроля за поступлением фактической выручки на расчётный счёт и расходованием наличных финансовых ресурсов. Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение платёжного календаря, кассового плана и кредитного плана.**

Рыночная экономика как более сложная и организованная социально-экономическая система требует качественного финансового планирования, так как за все негативные последствия и просчеты планов ответственность несет само предприятие ухудшением своего финансового состояния.

**3.Проблемы и пути совершенствования финансового планирования на предприятиях.**

 Наряду с осознанной необходимостью широкого применения совершенного финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование на предприятиях. Основные из них:

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

Большие возможности для осуществления эффективного финансового планирования имеют крупные компании. Они обладают достаточными финансовыми средствами для привлечения высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение широкомасштабной плановой работы в области финансов.

На небольших предприятиях, как правило, для этого нет средств, хотя потребность в финансовом планировании больше, чем у крупных. Малые фирмы чаще нуждаются в привлечении заёмных средств для обеспечения своей хозяйственной деятельности, в то время, как внешняя среда у таких предприятий менее поддаётся контролю и более агрессивна. И как следствие- будущее небольшого предприятия более неопределённо и непредсказуемо.

Для российских предприятий 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 фирм начали создавать подразделения планирования, или, по крайней мере, ввели должность финансиста-плановика.

2)Государственные и бывшие государственные, ныне приватизированные предприятия. Для них функция планирования является традиционной. Однако их опыт планирования относится в основном к периоду централизованной экономики. Отсюда планирование на этих предприятиях 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 предприятиям необходимо заново осваивать опыт внутрифирменного планирования.

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 предприятий 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 предприятий. Другая характерная особенность — неумение выделять приоритеты.

Анализ причин недостаточной эффективности функционирования целого ряда предприятий 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 предприятий 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 на предприятии 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 (разумеется, в комплексе с другими компонентами менеджмента) выстроить и реализовать стратегию, минимизирующую вероятность потерь.

 По мнению Евгения Емельянова, ведущего специалиста консультационной фиры в области финансов, 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.

Но самое главное в стратегическом планировании — ответить на вопрос: «Куда бить будем, ребята?» И когда стратегические приоритеты и цели созданы, начинается построение плана: «Что мы должны сделать, чтобы этого достичь?»

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.

Основная трудность при планировании — 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 компании. 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 компании 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. Хотя зачастую графики строят, а ответственных забывают назначить.

Но это уже вопрос научения, а со стратегическим планированием все намного сложнее. На «стратегический» уровень выходят только сильные, крупные компании. 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 компания «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 компании из десяти, а полное их отсутствие — в четырех из десяти.

Но, с другой стороны, большая часть компаний их уже делает. Если сравнивать с 1994 годом, то прогресс очень значительный.

И развитие будет происходить в положительном направлении, тем более что степень неопределенности ситуации в стране, регионе, будет уменьшаться. Появляется также цивилизованная маркетинговая информация.

**Заключение:**

Жизнедеятельность фирмы невозможна без планирования, «слепое» стремление к получению прибыли приведет к быстрому краху. При создание любого предприятия 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 дальнейшей деятельности носит несколько абстрактный характер из-за непредсказуемости ряда внешних факторов, но дает возможность учесть те изменения, которые не всегда очевидны на первый взгляд.

В настоящее время стратегический анализ является одной из основополагающих дисциплин, которые необходимо знать любому менеджеру. Процесс стратегического планирования включает в себя ряд важных операций: планирование издержек, планирование производства, планирование сбыта и финансовое планирование (планирование прибыли). Стратегический анализ, как наука, позволяет предпринимателю так спланировать деятельность фирмы в кратком, среднем и долгом периодах, чтобы обеспечить получение фирмой максимально возможной прибыли с минимальными затратами в условиях изменчивости состояния рынка. Конечно это связано с неизбежным финансовым риском, особенно в современных российских условиях, но правильно проведенное планирование позволит свести риск к минимуму.

Данная курсовая работа имела целью доказать необходимость финансового планирования деятельности фирмы, 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, однако, с учетом того, что до перестройки наша страна в течение многих лет являлась ярким примером авторитарной директивно-плановой экономики, то процесс планирования производственно-коммерческой деятельности предприятия и основных рыночных показателей имеет под собой многолетний опыт. Разумеется, с наступлением этапа реформ в нашем государстве изменились как методы планирования, так и его задачи.