ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики, жесткой конкуренции повышается значимость и актуальность планирования финансовой деятельности. Очевидно, что от должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие коммерческой организации. Бизнес не может процветать без разработанных финансовых планов и без контроля над их выполнением. Главной целью деятельности любого коммерческого предприятия является получение максимально высоких доходов, соизмеримых с вложенными средствами, а также стабильное финансовое состояние. Наиболее удачной будет деятельность фирмы, правильно рассчитавшей свои возможности, выбравшей направление деятельности с оптимальным соотношением риска и доходности. Рациональное управление финансовыми ресурсами является важнейшим фактором конкурентоспособности и выживания предприятия в рыночной экономике.

Выбор темы дипломного проекта обоснован тем, что в рыночных условиях залогом выживаемости и стабильности положения организации служит устойчивость его финансового состояния, поэтому важную роль играет планирование финансовой деятельности. Если организация финансово устойчива, платежеспособна, то она имеет ряд преимуществ перед другими организациями того же профиля для получения кредитов, привлечения инвестиций, в выборе поставщиков и в подборе кадров с хорошей подготовкой. Чем выше устойчивость организации, тем более она независима от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры и, следовательно, тем меньше риск оказаться банкротом. Любой бизнес сопровождается различными рисками, и риэлтерский бизнес не исключение. Операции с недвижимостью находятся в числе наиболее рискованных секторов предпринимательской деятельности. Причина этого кроется в основном в особенностях рынка недвижимости, таких как локальность, высокая зависимость от состояния

региональной экономики, долгосрочный характер инвестиций, низкая ликвидность товара на рынке.

Тема дипломного проектирования – «Совершенствование планирования финансовой деятельности в организации» актуальна на сегодняшний день не только применительно к риэлтерскому бизнесу, но и для деятельности любой организации. Для каждой компании важно предусмотреть изменение факторов и условий, способных оказать существенное влияние на ее функционирование. Способность совершенствовать финансовую деятельность дает возможность предприятию процветать, иметь высокую конкурентоспособность и стабильную прибыль.

Основная цель проводимого мной исследования состоит в раскрытии содержания проблемы планирования финансовой деятельности в организации и в разработке механизма совершенствования в современных условиях хозяйствования.

Объектом исследования является агентство недвижимости ООО «Сталкер».

Предметом работы являются методы разработки эффективного финансового планирования.

Написание дипломной работы ставит перед собой следующие задачи:

- изучение сущности финансового планирования и методов его разработки;
- рассмотрение методов оценки финансового состояния предприятия;
- исследование финансово-хозяйственной деятельности конкретного предприятия и его финансового планирования;
- разработка рекомендаций по совершенствованию финансового планирования в организации.

Дипломная работа написана на материалах работ отечественных и зарубежных ученых-экономистов, книгах, учебниках, монографиях, статьях.

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

Планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения. Анри Файоль образно определил план как надлежаще оформленное управленческое решение, обеспечивающее достижение поставленных целей.

Эти цели разрабатываются в виде «дерева целей» и отражают желаемое будущее, выраженное стоимостными или количественными показателями, ключевыми для данного уровня управления. Цели финансового планирования тождественны целям финансового менеджмента.

Сложившаяся за последнее десятилетие система финансового планирования в организациях имеет ряд серьезных недостатков.

1. Процесс планирования по традиции начинается с производства, а не со сбыта продукции.
2. Планирование сегодня – процесс очень трудоемкий. Существующие планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное число документов, большинство из которых не пригодны для использования финансовой службой в целях анализа и корректировки действий.
3. Процесс финансового планирования затянут во времени, что не позволяет использовать плановые показатели для принятия оперативных управленческих решений, так как они больше отражают историю.

4. При планировании преобладает затратный механизм ценообразования: оптовая цена предприятия формируется без учета рыночной конъюнктуры.

5. На предприятиях, как правило, отсутствует разделение затрат на переменные и постоянные, не используется понятие маржинальной прибыли, не всегда проводится анализ безубыточности продаж.

6. В процессе финансового планирования не оценивается эффект операционного рычага, не ведется расчет запаса финансовой прочности.

7. Существующая система планирования не дает возможности проводить достоверный анализ финансовой устойчивости предприятия к изменяющимся условиям деятельности на рынке.

Наряду с осознанной необходимостью широкого применения современного финансового планирования в нынешних условиях действуют факторы, ограничивающие его использование на предприятиях:

- высокая степень неопределенности на российском рынке, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех сферах общественной жизни {их непредсказуемость затрудняет планирование);
- незначительная доля предприятий, располагающих финансовыми возможностями для осуществления серьезных финансовых разработок;
- отсутствие эффективной 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. Мелкие фирмы чаще нуждаются в привлечении заемных средств для обеспечения своей хозяйственной деятельности, в то время как внешняя среда таких предприятий менее поддается контролю и более агрессивна. И как следствие – будущее небольшого предприятия более неопределенно и непредсказуемо.

Для хозяйствующего субъекта финансовое планирование:

- воплощает выработанные стратегические цели в форму конкретных финансовых показателей;
- обеспечивает финансовыми ресурсами заложенные в производственном плане экономические пропорции развития;
- дает возможность определить жизнеспособность 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 неиспользованных возможностей.

Практика хозяйствования в условиях рыночной экономики выработала определенные подходы к планированию развития отдельного предприятия в интересах ее владельцев и с учетом реальной обстановки на рынке.

Основные задачи финансового планирования на предприятии следующие:

- 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 счет экономного использования денежных средств;
- установление рациональных финансовых отношений с бюджетом, банками и контрагентами;
- соблюдение интересов акционеров и других инвесторов;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью предприятия.

Финансовый план должен быть направлен на обеспечение финансовыми ресурсами предпринимательского плана хозяйствующего субъекта; он оказывает большое влияние на экономику предприятия. Это обусловлено рядом обстоятельств. Во-первых, в финансовых планах происходит соизмерение намечаемых затрат для осуществления деятельности с реальными возможностями и в результате корректировки достигается материально-финансовая сбалансированность. Во-вторых, статьи финансового плана связаны со всеми экономическими показателями работы предприятия и увязаны с основными разделами предпринимательского плана: производством продукции и услуг, научно-технического развития, совершенствованием производства и управления, повышением эффективности производства, капитального строительства, материально-технического обеспечения, труда и персонала, прибыли и рентабельности, экономического стимулирования и т.п. Таким образом, финансовое планирование оказывает воздействие на все стороны деятельности хозяйствующего субъекта посредством выбора объектов финансирования, направление финансовых средств и способствует рациональному использованию трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Финансовое планирование тесно связано с маркетинговыми, производственными и другими планами хозяйствующего субъекта. Никакие финансовые прогнозы не приобретут практическую ценность до тех пор, пока не проработаны производственные и маркетинговые направления

деятельности. Финансовые планы будут нереальны, если маркетинговые цели не конкретны, а, следовательно, трудно достижимы. Неприемлемость финансовых планов выявится и при нарушении согласованности, направленности финансовых целей в краткосрочном и долгосрочном аспектах.

Финансовое планирование также тесно связано с целью организации и общей его стратегией.

Объектом финансового планирования организации служат все виды ее деятельности: текущая (операционная), инвестиционная и финансовая и их отдельные элементы:

- выручка от продажи продукции;
- прибыль и ее распределение;
- объем платежей в бюджетную систему в форме налогов и сборов;
- взносы в государственные внебюджетные фонды в форме единого социального налога;
- объем заемных средств, привлекаемых с кредитного рынка;
- объем капитальных вложений и источники их финансирования;
- плановая потребность в оборотных средствах и финансирование их прироста.

В практике финансового планирования применяются следующие методы: экономического анализа, нормативный, балансовых расчетов, денежных потоков, метод многовариантности, экономико-математическое моделирование.

Метод экономического анализа позволяет определить основные закономерности, тенденции в движении натуральных и стоимостных показателей, внутренние резервы предприятия.

Сущность нормативного метода заключается в том, что на основе заранее установленных норм и технико-экономических нормативов рассчитывается потребность хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и их источниках. Такими нормативами служат ставки налогов и сборов, нормы амортизационных отчислений и др. Существуют и нормативы хозяйствующего субъекта – 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. Современные методы калькулирования затрат стандарт-кост и маржинал-костинг 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. Очень важно точно выбрать дату: она должна соответствовать периоду нормальной эксплуатации предприятия.

Метод дисконтированных денежных потоков при составлении финансовых планов универсален; это инструмент прогнозирования размеров и сроков поступления необходимых финансовых ресурсов. Теория прогноза денежных потоков основывается на ожидаемых поступлениях средств на определенную дату и бюджетировании всех издержек и расходов. Этот метод даст более объемную информацию, чем метод балансовой сметы.

Метод многовариантности расчетов состоит в разработке альтернативных вариантов плановых расчетов, чтобы выбрать из них оптимальный, при этом могут задаваться разные критерии выбора.

Например, в одном варианте может быть заложен продолжающийся спад производства, инфляция и слабость 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 тесноту взаимосвязи между финансовыми показателями и основными факторами, их определяющими.

Процесс финансового планирования. Процесс финансового планирования включает несколько этапов.

На *первом этапе* анализируются финансовые показатели за предыдущий период. Для этого используют основные финансовые документы предприятий: бухгалтерский баланс, отчеты о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Они имеют важное значение для финансового планирования, так как содержат данные для анализа и расчета финансовых показателей деятельности предприятия, а также служат основой для составления прогноза этих документов. Сложная аналитическая работа на этом этапе несколько облегчается тем, что форма финансовой отчетности и планируемые финансовые таблицы одинаковы по содержанию.

Баланс предприятия входит в состав документов финансового планирования, а отчетный бухгалтерский баланс служит исходной базой на первой стадии планирования. Западные компании используют для анализа, как правило, внутренний баланс, включающий наиболее достоверную информацию для внутрифирменного пользования. Внешний баланс, обычно составляемый для публикации, по ряду причин (налогообложение, создание резервного капитала и др.) показывает уменьшенные размеры прибыли.

На *втором этапе* составляют основные прогнозные документы: прогноз баланса, отчета о прибылях и убытках, движения денежных средств (движение наличности); их относят к стратегическим финансовым планам и включают в структуру научно-обоснованного бизнес-плана предприятия.

На *третьем этапе* происходит уточнение и конкретизация показателей прогнозных финансовых документов посредством составления текущих финансовых планов.

На *четвертом этапе* осуществляется оперативное финансовое планирование.

На *пятом этапе* процесс финансового планирования завершается практическим внедрением планов и контролем за их выполнением.

Финансовые планы классифицируются по срокам действия:

- Стратегическое планирование.
- Перспективное финансовое планирование.
- Бизнес-планирование.
- Текущее финансовое планирование (бюджетирование).
- Оперативное финансовое планирование.

Стратегическое планирование связано с принятием основополагающих финансовых решений, например, реорганизации бизнеса (приобретение еще одного предприятия, закрытие предприятия и т.д.) и инвестиционных решений. Степень детализации в таких планах довольно невысока. Количество, содержание этапов составления и форма стратегического плана могут существенно отличаться и зависят от многих факторов, например формы собственности, отраслевой принадлежности и размеров. В нашей стране в условиях нестабильности экономики стратегические планы, как правило, разрабатываются на период три года.

В процессе *перспективного финансового планирования* установки, сделанные в стратегическом планировании, получают экономическое обоснование и уточнение.

Перспективный финансовый план (составляется на три года и более) определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного

воспроизводства, он связан с постановкой целей и задач предприятия, а также с поддержанием взаимоотношений с внешним окружением. Перспективный финансовый план содержит прогнозную отчетность (проформы, Pro forma): прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств. Прогнозная отчетность является удобным способом обобщения различных хозяйственных событий, возникновение которых ожидается в будущем. Она служит необходимым минимумом информации для принятия управленческих решений и базой для разработки более детализированных планов (бюджетов) предприятия.

Бизнес-планирование объединяет в единую систему перспективное и текущее планирование. Бизнес-план – это документ, представляющий собой результат исследования основных сторон деятельности предприятия и позволяющий его руководству определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса.

Бизнес-план можно трактовать как:

- инструмент стратегического планирования (формирования концепции развития бизнеса),
- отдельный элемент инвестиционного проекта предприятия,
- инструмент оперативного управления бизнесом.

Бизнес-план имеет четко очерченный горизонт планирования - временной интервал, в пределах которого должны быть решены определенные задачи бизнес-плана. Как правило, бизнес-план (как инструмент формирования концепции развития бизнеса) составляется на период от 3 до 5 лет, с детальной проработкой первого года и укрупненным прогнозом на последующие периоды.

Текущее финансовое планирование (бюджетирование) осуществляется на основе показателей долгосрочного плана. В бюджетировании применяются более точные по сравнению с перспективным финансовым планированием

методы расчетов. В бюджетах определяются конкретные цифровые показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, последовательности и сроки совершения операций на бюджетный период (как правило, год). Основными бюджетами являются прогноз баланса, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств.

Оперативное финансовое планирование заключается:

- в разработке и доведения до исполнителей бюджетов, платежного календаря и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности,
- в умении эффективного управления оборотным капиталом (денежными средствами, ликвидными ценными бумагами, дебиторской задолженностью) и кредиторской задолженностью.

Финансовые планы не только тесно связаны с бизнес-планами организации, но и составляют важнейший его элемент. В мировой практике комплексным документом, отражающим основные цели и содержание стратегического планирования развития организации и обеспечивающим максимальную эффективность принимаемых решений, является бизнес-план. При формировании бизнес-плана первостепенную роль играет сам процесс его разработки, в ходе которого решаются вопросы управления, финансирования, маркетинга, распределения обязанностей и многие другие, происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде плановых показателей, осуществляется пересмотр системы мер по выполнению плана на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности организации.

Необходимость повышения качества управления финансами организаций и преобразования финансового планирования обусловила необходимость широкого использования бизнес-планирования в целях улучшения рыночного

функционирования российских предприятий. Современный рынок, основанный на соблюдении всеми производителями и потребителями равновесия между спросом и предложением и соизмерении своих доходов и расходов, всегда будет отдавать предпочтение в кредитовании и финансировании тем производственным, предпринимательским или коммерческим предложениям, которые в будущем дадут наибольший социально-экономический результат. Бизнес-планы в основном предназначаются для того, чтобы способствовать выходу на рынок высококонкурентных новых видов товаров и услуг.

Цель разработки бизнес-плана состоит в планировании производственно-экономической деятельности организации на краткосрочную и долгосрочную перспективу с учетом потребности рынка и возможности получения необходимых финансовых ресурсов.

Эффективного развития любой организации можно достигнуть только при наличии определенной, тщательно выверенной программы действия, которая служит отправной точкой при принятии следуюших решений:

- определении конкретных направлений деятельности организации, целевых рынков и места компании на этих рынках;
- формировании финансовой политики, стратегии и тактики достижения целей компании;
- оценке финансового состояния организации и соответствии финансовых ресурсов достижению поставленных задач;
- определении трудностей и выявлении болевых точек, узких мест, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной деловой практике разработка и составление бизнес-плана направлена на следующие цели:

- получение кредитных средств. Поскольку банк несет большие кредитные риски, кредитуя ваш проект, ему необходимо по лучить определенные гарантии в возврате кредита и процентов по нему. Одной из форм такой гарантии служит профессионально составленный бизнес-план;
- поиск инвестора для реализации коммерческой идеи или инвестиционного проекта организации. Каждому инвестору требуется информация о той финансовой отдаче, которую он получит от вложения своих средств в бизнес-проект, причем данная информация должна быть как можно более точно доказана. Бизнес-план и есть тот документ, в котором инвестор найдет всю необходимую обоснованную информацию;
- реализация внутренних задач организации, заключающихся в определении стратегии компании и способов ее осуществления, повышении эффективности финансового менеджмента и планировании реструктуризации бизнеса.

Этим целям соответствуют разные виды бизнес-планов:

- бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта, в котором излагаются для потенциального партнера или инвестора результаты маркетинговых исследований, обосновывается стратегия освоения рынка, предполагаемые финансовые результаты. В результате его составления формируется основа для переговоров с потенциальными инвестором и партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект;
- бизнес-план организации, где определяется стратегия развития организации на предстоящий плановый период с указанием основных финансовых показателей для обоснования объемов инвестиций, производственных и трудовых ресурсов;
- бизнес-план для получения кредитных ресурсов на коммерческой основе, снижающий кредитные риски. Кредитуя проект организации кредитному

учреждению необходимо получить гарантии в возврате кредита и процентов по нему. Одной из форм такой гарантии является профессионально составленный бизнес-план.

Бизнес-планирование в организации должно быть постоянным процессом. Предприятия должны ясно представлять себе потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы.

Бизнес-план должен обеспечивать все данные, необходимые для принятия решения об инвестировании. Коммерческие, технические, финансовые, экономические предпосылки и условия окружающей среды по отношению к деловому бизнес-проекту должны быть определены и тщательно проверены на основе рассмотрения альтернативных решений, изученных в предварительном технико-экономическом обосновании. Результатом этих решений является бизнес-план, фоновые условия и цели которого были четко определены по отношению к главной цели и возможным маркетинговым стратегиям, возможной достижимой доли рынка, соответствующим производственным мощностям, расположению предприятия, существующим сырьевым материалам, подходящей технологии и оборудованию, оценке влияния на окружающую среду. Финансовая сторона исследования при составлении бизнес-плана охватывает масштаб инвестирования, включая оборотный капитал, производственные и маркетинговые затраты, доходы от продаж и прибыль на вложенный капитал.

Особенность бизнес-плаиа как стратегического документа заключается в сбалансированности в нем поставленных задач с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной

мере определяет характер проектов, которые изучаются при разработке бизнес-плана.

Любая организация при осуществлении бизнес-планирования может не достичь желаемого результата, так как большинство работ по составлению бизнес-плана содержат немало ошибок и недостатков. Поэтому, приступая к разработке бизнес-плана, следует учесть некоторые основные аспекты:

- четко обозначить выгоды, которые получит инвестор. В бизнес-плане должна быть четко изложена рыночная и финансовая отдача от проекта. Самая важная для инвестора информация должна быть сформулирована в начале бизнес-плана – в резюме;
- рассмотреть разные варианты развития проекта. Если вариант реализации проекта не обоснован, инвестор не может быть уверен, что составитель детально проработал проект и таким образом предоставил ему возможность выбрать приемлемый объем финансовых вложений;
- провести анализ рынка и разработать маркетинговую стратегию. Очень часто анализу рынка сбыта уделяют недостаточно внимания. Уровень маркетинговых исследований остается на низком уровне. Все это приводит к неверным расчетам финансового результата проекта;
- разработать структуру бизнес-плана. Типовой структуры не существует. Структура бизнес-плана должна подчеркивать сильные стороны проекта, его особенности, уникальность бизнес-идеи. Но большинство пытаются подогнать структуру бизнес-плана к определенному стандарту;
- тщательно оформить бизнес-план. Оформление и стиль изложения бизнес-плана не будут играть определяющей роли при принятии инвестором окончательного решения о финансировании проекта. Однако первое впечатление, безусловно, зависит от того, насколько понятно он изложен.

Тем не менее при разработке бизнес-плана могут возникнуть следующие проблемы:

- непонимание, например, между кредитным инспектором и разработчиком (заказчиком)продукта из-за отсутствия стандартного формата бизнес-плана;
- недостаток информационного обеспечения, особенно того, что касается внутренних финансовых норм и нормативов;
- гарантии будущих инвесторов;
- высокая стоимость разработки бизнес-плана. Разработка бизнес-плана в консалтинговой фирме стоит не менее 2000 долл.;
- отсутствие гарантий в получении финансирования под бизнес-план, даже если в основе его лежит очень перспективная идея.

Состав и структура бизнес-плана зависят от целей и задач, поставленных перед ним. Оптимальная структура бизнес-плана, наиболее широко используемая в РФ, следующая:

- резюме (представление бизнес-плана);
- план маркетинга;
- план производства;
- организационный план;
- план страхования;
- правовое обоснование;
- план управления инвестициями;
- финансовый план.

При разработке отдельных разделов плана разработчики стремятся к тому, чтобы в бизнес-плане была сконцентрирована не только информация, необходимая руководителю для управления организацией, но и те данные, которые требуются заинтересованным специалистам. Степень детализации

разделов плана зависит от целей и задач, решаемых организацией в плановом периоде.

Значительная часть бизнес-плана раскрывает организационные и производственные факторы предлагаемой бизнес-идеи. В этих разделах бизнес-плана в обобщенном виде дается представление о рассматриваемой бизнес-идее (производство новых видов продукции, выход на новые рынки, освоение новых производств и технологий).

В основной части бизнес-плана обосновываются затраты на реализацию и конкретизируется цена готовой продукции. В состав бизнес-плана входит и детально рассчитанный производственный план, маркетинговые исследования рынка сбыта продукции, оценивается степень конкуренции на рынке и насыщенность его аналогичными видами продукции и определяется стоимость проведения рекламной кампании.

Большое значение для решения способов привлечения капитала имеет раздел правового обоснования, который определяет и обосновывает организационно-правовую форму будущего хозяйствующего субъекта.

В плане по страхованию приводится оценка рисков будущего проекта с использованием большого набора специальных методик по оценке рисков, а также экспертных оценок специалистов. Кредитные, валютные и другие виды финансовых рисков всесторонне анализируются с учетом их вероятности и источников возникновения. Таким образом, проводится своего рода профилактика рисков и разрабатывается программа их страхования.

Заключительный раздел бизнес-плана – финансовый план, который разрабатывается в виде прогнозных финансовых документов, обобщающие материалы всех предыдущих разделов бизнес-плана в стоимостном выражении. Он посвящен планированию финансового обеспечения

деятельности общества в целях наиболее эффективного использования имеющихся финансовых ресурсов. Финансовый план включает:

- прогноз объема реализации продукции;
- план доходов и расходов;
- направления использования чистой прибыли;
- план по налогам;
- прогноз движения денежных средств;
- прогноз бухгалтерского баланса организации.

Перечень перечисленных плановых документов соответствует требованиям мировой практики бизнес-планирования, в которых отражаются все важнейшие количественные и качественные финансовые показатели (объем продаж, общая прибыль, объем необходимых инвестиций, потребность в капитале с указанием собственных и заемных средств, источников их привлечения, сроков погашения задолженности, сроков окупаемости вложений, издержках производства и обращения). Необходим прогноз бухгалтерского баланса, так как на его основе выполняются расчеты всех показателей финансового состояния организации и дается финансовая оценка результатов запланированных в бизнес-плане действий. Балансовый план подводит итог экономической и финансовой деятельности компании и позволяет проверить прогноз прибылей (убытков) и движения наличных средств.

Стратегическое планирование – процесс выбора долговременных целей организации и наилучшего способа их достижения. Стратегическое финансовое планирование определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, это главная форма реализации целей предприятия.

Необходимость стратегического планирования любого хозяйствующего субъекта состоит в таком выборе целей организации, при котором достигается увеличение стоимости предприятия, максимизируется прибыль и оптимизируется его финансовая структура.

С помощью стратегического финансового планирования можно достигнуть:

- оптимального распределения и использования производственных, финансовых и трудовых ресурсов;
- господствующего положения на рынке;
- адаптации к внешней рыночной среде посредством анализа сильных и слабых сторон организации, использования ее преимуществ, оценки потенциальных рисков.

В современных условиях стратегическое финансовое планирование охватывает период от одного года до трех лет. Однако такой временной интервал условен, поскольку зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования.

Стратегическое планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности.

Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как будучи составной частью общей стратегии экономического развития, она должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией. В свою очередь, финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия. Изменение ситуации на финансовом рынке влечет за собой корректировку финансовой, а затем и общей стратегии развития хозяйствующего субъекта.

Другими словами, в рамках стратегического планирования определяются долгосрочные ориентиры развития и цели предприятия, долгосрочный курс действий по достижению цели и распределению ресурсов. В ходе стратегического планирования ведется активный поиск альтернативных вариантов, осуществляется выбор лучшего из них и построение на этой основе стратегии развития предприятия.

Финансовая стратегия включает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения.

Цели финансовой стратегии должны быть подчинены общей стратегии развития и направлены на максимизацию рыночной стоимости предприятия.

При разработке финансовой стратегии важно определить период ее реализации, который зависит от ряда факторов:

- динамики макроэкономических процессов;
- тенденции развития отечественного финансового рынка (с учетом зависимости от мировых финансовых рынков);
- отраслевой принадлежности предприятия и специфики его производственной деятельности.

На основе финансовой стратегии определяется *финансовая политика*, которая служит общим ориентиром при принятии всех финансовых решений организации по конкретным направлениям деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т.д. Принятая финансовая политика определяет и все управленческие решения. Например, политика финансирования создания нового продукта за счет использования собственного капитала должна базироваться на реинвестировании всей полученной чистой прибыли только в данную разработку.

Тактические решения носят конкретный характер и рассчитаны на реализацию стратегических планов в краткосрочной перспективе. Например, в целях увеличения оборотного капитала используются только краткосрочные кредиты, товарные кредиты и краткосрочные коммерческие бумаги.

Важное значение при формировании финансовой стратегии имеет учет факторов риска.

Основу стратегического планирования составляет прогнозирование, которое воплощает стратегию компании на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу. В отличие от планирования в задачи прогнозирования не входит реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвиденье возможных изменений. Прогнозирование включает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при наметившихся (но заранее спрогнозированных) тенденциях изменения ситуации на рынке, позволяет определить один из вариантов развития финансового положения предприятия.

Круг показателей прогноза может значительно отличаться от круга показателей будущего плана. В чем-то прогноз может казаться менее подробным, чем расчеты плановых заданий, а в чем-то он будет проработан более детально.

Основу прогнозирования составляют обобщение и анализ имеющейся информации с последующим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей. Методы и способы прогнозирования должны быть достаточно динамичными, чтобы позволить своевременно учесть эти изменения.

Отправным моментом прогнозирования служит признание факта стабильности изменений основных показателей деятельности хозяйствующего

субъекта от одного отчетного периода к другому. Это положение тем более верно, что информационную базу прогнозов дает бухгалтерская и статистическая отчетность предприятия.

Стратегическое финансовое планирование включает разработки трех основных прогнозных финансовых документов:

- отчета о прибылях и убытках;
- движения денежных средств;
- бухгалтерского баланса.

Основная цель разработки этих документов заключается в оценке финансового положения предприятия на конец планируемого периода.

Для составления прогнозных финансовых документов важно правильно определить *объем будущих продаж*(объем реализованной продукции). Это необходимо для организации производственного процесса, эффективного распределения средств, контроля над запасами. Прогноз объемов продаж дает представление о той доле рынка, которую предполагают завоевать своей продукцией.

Как правило, прогнозы объемов продаж составляются на три года. Годовые прогнозы объемов продаж разбиты по кварталам и месяцам. Чем короче прогнозы продаж, тем точнее и конкретнее должна быть содержащаяся в них информация. Это связано с тем, что в первый год производства уже известны покупатели продукции, расчеты на второй и третий годы носят характер прогнозов, которые составлены на основе маркетинговых исследований.

Прогнозы продаж выражаются как в денежных, так и в физических единицах. В любом случае они помогают определить влияние цены, объема производства и инфляции на потоки наличных денежных средств предприятия.

Объем будущих продаж можно рассчитать используя следующие методы.

1. Эвристические. Они основаны на усреднении сведений, полученных при интервьюировании различных участников рынка: работников торговли, специалистов маркетинговых служб, покупателей. Этот метод представляет достаточно точную информацию о нуждах потребителя, однако не учитывает высокую вероятность изменения рыночной конъюнктуры.

2. Анализ временных рядов. Используется для учета временных колебаний объема продаж продукции (работ, услуг), включает метод экстраполяции, анализ сезонности, анализ цикличности. Метод экстраполяции заключается в распространении выводов, полученных из наблюдений за объемом продаж в течение выбранного периода времени, на будущее. Например, анализ тенденции изменения продаж с 2010 по 2011 г. будет базой для определения объема продаж на прогнозируемый период.

Большое влияние на объемы продаж оказывает фактор сезонности, например, продажа бытовой отопительной аппаратуры неравномерно распределяется в течение года, увеличиваясь в осенне-зимний период.

Метод анализа цикличности позволяет выявить изменения в объеме продаж, связанные с временем потребления продукции. Например, объемы продаж кирпича и цемента тесно увязываются с планами строительства. И поэтому этот метод широко используется преимущественно в отраслях с ярко выраженной цикличностью.

3. Эконометрические модели. С помощью этих моделей определяется корреляция размера продаж от изменений внешней среды предприятия, в том числе макроэкономических переменных (темпы роста ВВП, изменение учетной ставки ЦБ РФ. темпа инфляции и т.п.), а также от отраслевых показателей (состояние отрасли, уровень конкуренции в ней, емкость отраслевого рынка).

Сочетание результатов, полученных с помощью исследования этих методов, позволяет учесть факторы внешней и внутренней среды в их динамике.

Прогнозный отчет о прибылях и убытках. С помощью этого отчета определяется сумма прибыли в предстоящем периоде.

При проведении прогнозного анализа прибыли на практике широко используется метод «издержки – объем – прибыль», который позволяет

- определить объемы производства и продаж продукции в целях обеспечения их безубыточности;
- установить размер желаемой прибыли;
- увеличить гибкость финансовых планов путем учета различных вариантов измененияситуации (ценовых факторов, динамики объемов продаж).

Метод «издержки –объем – прибыль» называют анализом безубыточности. Сущность метода заключается в нахождении точки, в которой прибыль равна нулю, или точки безубыточности. Действительно, для предприятия, функционирующего на рынке, необходимо знать не только, что оно получит прибыль, но и когда оно ее получит.

Для этого проводится специальный анализ соотношений между объемом производства, затратами и доходом. Находится точка безубыточности.

На точку безубыточности большое влияние оказывают изменение цен на продукцию, динамика постоянных и переменных затрат. При этом будет действовать следующая закономерность. С ростом цен на производимую продукцию минимальный объем производства, соответствующий точке безубыточности, уменьшается, а при снижении цены – возрастает. При увеличении постоянных расходов минимальный объем производства, соответствующий точке безубыточности, повышается. При росте переменных

издержек сохранить безубыточность производства можно за счет увеличения минимального объема производства.

Прогноз баланса входит в состав основных документов стратегического финансового планирования. Понятие «баланс» означает равновесие, равенство активов и пассивов, т.е. то, что используемые предприятием средства по своей стоимости должны быть равны денежным суммам, поступающим из разных источников.

Баланс представляет собой сводную таблицу, в которой отражаются источники капитала (пассив) и средства его размещения (актив). Баланс активов и пассивов необходим для того, чтобы оценить, в какие виды активов направляются денежные средства и за счет каких видов пассивов предполагается финансировать создание этих активов. В активе баланса можно выделить наиболее активную часть средств: текущие активы (счет в банке, касса, дебиторская задолженность), запасы и фиксированные активы. В пассиве отражаются собственные и заемные средства предприятия, их структура и прогнозы их изменения средств на планируемый трехлетний период.

В отличие от прогноза отчета о прибылях и убытках, который показывает динамику финансовых операций предприятия, прогноз баланса отражает фиксированную, статистическую картину финансового равновесия предприятия.

Структура прогнозируемого баланса соответствует общепринятой структуре отчетного баланса предприятия, так как в качестве исходного используется отчетный баланс на последнюю дату.

При планируемом росте объема продаж (объема реализации) активы предприятия должны быть пропорционально увеличены, так как для наращивания производства и сбыта требуются дополнительные денежные

средства на приобретение оборудования, сырья, материалов и т.п. Рост объема реализации продукции, как правило, приводит к увеличению дебиторской задолженности, так как предприятия предоставляют покупателям более долгие отсрочки платежей, расширяют практику продажи товаров на условиях консигнации.

Рост активов предприятия должен сопровождаться соответствующим увеличением пассивов, так как растет кредиторская задолженность (обязательства по оплате поставок сырья, энергии, различных услуг), увеличивается потребность в заемных и привлеченных средствах.

Прогноз движения денежных средств – финансовый документ, получающий в российской практике в последние годы все большее распространение. Он отражает движение денежных потоков по текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Разграничения направлений деятельности при разработке прогноза позволяют повысить результативность управления денежными потоками.

Прогноз движения денежных средств помогает финансовому менеджеру в оценке использования предприятием денежных средств и в определении их источников. В дополнение к изучению отчетной информации прогнозные данные позволяют оценить будущие потоки и, следовательно, перспективы роста предприятия и его будущие финансовые потребности.

Финансирование инвестиций включается в прогноз после тщательного технико-экономического обоснования и анализа производственных и финансовых инвестиций. При планировании долгосрочных инвестиций и источников их финансирования будущие денежные потоки рассматриваются с позиции временной ценности денег на основе методов дисконтирования для получения соизмеримых результатов.

С помощью прогноза движения денежных средств можно оценить, сколько денежных средств необходимо вложить в хозяйственную деятельность предприятия, синхронность поступления и расходование денежных средств, а значит – проверить будущую ликвидность предприятия.