Курсовая работа

по дисциплине: «Финансовый менеджмент»

на тему: «Внутрифирменное планирование в рыночных условиях хозяйствования»

Содержание

Введение

1. Теоретические основы внутрифирменного планирования на предприятии

1.1. Содержание, необходимость, цели и задачи внутри - фирменного планирования

1.2. Стратегическое (перспективное) внутрифирменное планирование, его виды и цели

1.3. Текущее и оперативное планирование

2. Исследование эффективности внутрифирменного планирования ОП «Шахта «Булавинская» за 2005-2006 гг.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Оценка внутрифирменного планирования ОП «Шахта «Булавинская».

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности и совершенствованию внутрифирменного планирования

Заключение

ВВЕДЕНИЕ

Становление рыночных отношений и нового экономического мышления предполагает развитие предпринимательской деятельности, необходимой для подъема производства, увеличения выпуска товаров и услуг. В условиях молодого еще украинского рынка, хронического дефицита при огромных ресурсах и неиспользованных резервах производства, предприятия всех форм собственности должны уделять первостепенное внимание стратегическому финансовому менеджменту и внутрифирменному планированию.

Сбалансированный внутрифирменный план представляет предприятию вполне ощутимые блага: четкую мгновенную программу производственной деятельности, эффективную обратную связь, эффективную стратегию совершенствования производства, устремленность персонала фирмы к инновациям, сокращение издержек производства. Всем этим, а в первую очередь необходимостью совершенствования внутрифирменного планирования в условиях рыночного хозяйствования, и определяется актуальность и значимость данной темы работы. В данной работе автором рассмотрен широкий круг вопросов: теоретические основы и практические аспекты внутрифирменного планирования, а также принципы и инструменты внутрифирменного финансового планирования и прогнозирования на предприятии.

Сущность, необходимость, методы и значение оперативного финансового планирования в своих трудах рассматривают многие отечественные и зарубежные авторы, такие как: Ковалев В.В., Коваленко О.Н., Крамаренко Г.О., Лигоненко Л.О., Лихачева О.Н. и другие.

Целью данной работы является изучение теоретических основ, которые объясняют правила внутрифирменного планирования и принципы формирования внутрифирменных финансовых планов на примере ОП «Шахта «Булавинская» и разработка предложений по совершенствованию процесса планирования.

Исходя из поставленной цели, данная курсовая работа ставит перед собой следующие основные задачи:

* рассмотреть экономическую сущность внутрифирменного финансового планирования в деятельности субъектов хозяйствования, его роль, значение и задачи;
* изучить принципы, инструменты, принципы и методику внутрифирменного планирования в деятельности предприятий;
* познакомиться с действующей системой планирования на исследуемом предприятии;
* разработать предложения по совершенствованию процесса внутрифирменного планирования

В данной работе автор провел исследование и проанализировал основные направления планирования на предприятиях угольной промышленности. Предметом работы является организация системы внутрифирменного планирования на предприятии. Объектом исследования является деятельность по организации процесса внутрифирменного финансового планирования на обособленном подразделении «Шахта «Булавинская» государственного предприятия «Орджоникидзеуголь» в 2005-2006 годах.

Для реализации этих задач в работе использовались следующие методы: аналитический, сравнительный, экспертный, метод анализа, статистический, графический.

Всё это и предопределило структуру данной работы, которая состоит из 2-х основных разделов. В теоретической части изложены основные аспекты современной системы внутрифирменного планирования. Во второй – аналитической части исследуются фактические показатели, используемые при составлении планов на исследуемом предприятии, проведён анализ и отражена существующая система планирования и внесён ряд предложений по совершенствованию процесса внутрифирменного планирования.

Информационную базу исследования составляют законодательные и нормативные документы, данные финансовой и бухгалтерской отчетности предприятия, методические указания по написанию курсовой работы, научные труды отечественных и зарубежных специалистов в области финансового менеджмента, ресурсы Интернета.

Результаты исследования можно использовать в практической финансовой деятельности исследуемого предприятия.

1.Теоретические основы внутрифирменного планирования

1.1 Содержание, необходимость, цели и задачи внутрифирменного планирования

Быстрые темпы роста и постоянное совершенствование экономики современной Украины всем хорошо известны. Однако очень немногим субъектам хозяйствования удается вести дело так, что им можно просто позавидовать. Успех деятельности предприятия во многом зависит от тщательно продуманной политики, хорошо разработанного плана действий.

Не все фирмы пользуются официально принятыми системами планирования, а те, что пользуются, не всегда делают это хорошо, несмотря на то, что внутрифирменное финансовое планирование сулит целый ряд выгод. В их числе системное осмысливание ситуации, более четкая координация усилий всего предприятия, более точная постановка задач и прочее. Все это должно привести к повышению конкурентоспособности предприятия и росту его прибыли.

Процесс планирования начинается с постановки общих целей, что дает возможность выбрать направление работы. Цели являются категорией долгосрочного планирования. Они получают свою конкретизацию в постановке краткосрочных задач.

Планирование производства является решающим фактором эффективного ведения хозяйства в условиях его интенсификации. Оно основывается на объективных экономических законах, и, прежде всего, законе планомерного, пропорционального развития народного хозяйства. Необходимость планирования обусловлена высоким уровнем концентрации производства, общественной собственностью на средства производства.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления предприятием состоит в обоснованном определении основных направлений деятельности и дальнейшего развития с учетом финансовых, материальных и других источников и спроса рынка.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятия. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждой службой и всем предприятием в целом. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями предприятия, включающими всю технологическую цепочку: исследования и разработку, производство товаров и предоставление услуг. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей качества и ассортимента предлагаемой продукции вслед за изменениями спроса на рынке.

Потребность в планировании современного субъекта хозяйствования вытекает из большого количества конкурентных предприятий, разнообразия возможных форм управления предприятием, наличия многочисленных структурных подразделений в рамках предприятия, тесных межфирменных связей с поставщиками и подрядчиками, а также из требований научно-технического прогресса - быстро учитывать и осваивать новейшие достижения науки и техники. В этом же направлении действует и такой фактор, как стремление предприятия подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Развитие планирования непосредственно связано с усилением тенденции к централизации в управлении предприятием и призвано увязать деятельность всех подразделений (служб), подчинив ее единой стратегии развития. Внутрифирменное планирование в рамках предприятия охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития предприятия, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей исходя из конкретных условий и состояния рынка на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями: компетентностью руководства предприятием на всех уровнях управления; квалификацией обслуживающего персонала, работающего в функциональных подразделениях; наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку мер и мероприятий (образа действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей предприятия, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий, могущих привести к снижению эффективности деятельности предприятия, потере клиентов.

Планирование включает в себя определение:

* конечных и промежуточных целей;
* задач, решение которых необходимо для достижения целей;
* средств и способов их решения;
* требуемых ресурсов, их источников и способа распределения.

Исходя из всего вышеуказанного, можно сказать, что внутрифирменное финансовое планирование – это процесс определения объема финансовых ресурсов по источникам формирования и направлениям их целевого использования согласно с производственными и финансовыми показателями предприятия в плановом периоде.

Целью внутрифирменного финансового планирования является обеспечение хозяйственной деятельности необходимым объемом финансовых ресурсов на основе прогнозирования величины денежных потоков, формируемых за счет собственных и заемных финансовых источников. Рассматривая внутрифирменное планирование более подробно, можно отметить следующие его локальные цели:

1) обеспечение производственного, научно-технического и социального развития предприятия, прежде всего за счет собственных средств, но с использованием также заемных и привлеченных;

2) оптимизация финансового результата преимущественно за счет роста объема продаж и снижения издержек производства и обращения;

3) обеспечение на должном уровне финансовой устойчивости и ликвидности предприятия.

С помощью финансового планирования предприятие имеет возможность эффективно решать такие основные задачи:

1) обеспечение производственного процесса необходимыми финансовыми ресурсами;

2) установление рациональных финансовых взаимоотношений с другими субъектами хозяйствования, финансово-кредитными учреждениями, государством;

3) определение путей наиболее эффективного вложения капитала, оценка рациональности его использования;

4) выявление и мобилизация внутренних резервов увеличения прибыли за счет рационального использования финансовых ресурсов;

5) осуществление контроля за финансовым состоянием и платежеспособностью предприятия.

Внутрифирменное планирование позволяет предприятию решить следующие конкретные вопросы:

* какие финансовые ресурсы могут находиться в распоряжении предприятия;
* каковы источники их поступления;
* достаточно ли денежных средств для выполнения поставленных задач;
* какая доля средств должна быть перечислена в бюджет, внебюджетные фонды, банкам и другим кредиторам;
* каким образом рационально распределить прибыль предприятия;
* как обеспечить сбалансированность плановых доходов и расходов предприятия на основе принципов самоокупаемости и самофинансирования.

В разработке и осуществлении финансовых планов, обеспечивающих грамотное управление финансами не только для достижения безубыточной работы субъекта хозяйствования, но и возможностей поступательного развития расширенного воспроизводства в соответствии с требованиями времени, заключены основное назначение и сущность внутрифирменного финансового планирования.

Финансовое планирование, охватывая важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности предприятия, взаимосвязано с планированием производственной деятельности. Показатели всех плановых финансовых инструментов базируются на планах объема производства и реализации, ассортимента товаров и услуг, себестоимости продукции. Они должны создавать необходимые финансовые условия для успешного исполнения этих планов.

Принципы финансового планирования определяют характер и содержание этого вида управленческой деятельности.

1. Принцип финансового соотношения сроков – поступление и использование средств должно осуществляться в установленные сроки.
2. Принцип платежеспособности – планирование денежных средств должно постоянно обеспечивать платежеспособность предприятия, т.е. у предприятия должно быть достаточно ликвидных средств для обеспечения погашения краткосрочных обязательств.
3. Принцип приспособления к потребностям рынка – для предприятия важно учесть конъектуру рынка и свою зависимость от получения кредитов.
4. Принцип максимальной рентабельности – целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную рентабельность.

Методы финансового планирования – это конкретные способы плановых расчетов. Процесс планирования финансовых показателей может осуществляться с помощью нескольких методов, к которым относятся: балансовый, нормативный, расчетно-аналитический, метод оптимизации плановых расчетов, экономико-математическое моделирование.

Сущность балансового метода заключается в том, что для каждой статьи расходов определяют конкретные источники финансирования. Этот метод применяют при прогнозе поступлений и расходования денежных средств, составлении плана доходов и расходов, платежного календаря и др.

Нормативный метод финансового планирования заключается в расчете потребности хозяйствующего субъекта в финансовых ресурсах и определении источников финансирования этих ресурсов на основе установленных норм и технико-экономических нормативов (ставок налогов, тарифов, норм амортизационных отчислений, норм оборотных средств).

В процессе финансового планирования расчетно-аналитическим методом плановые показатели рассчитываются на основе анализа фактических финансовых показателей, которые берутся в качестве базовых, и индексов их изменения в плановых периодах.

Метод оптимизации плановых расчетов состоит в составлении нескольких вариантов плановых расчетов. Для получения наиболее оптимального варианта проводят оптимизацию плановых решений по различным критериям выбора, которые могут быть следующими: максимум прибыли на денежную единицу вложенного капитала, минимум финансовых затрат, максимум абсолютной суммы полученной прибыли и др.

Метод экономико-математического моделирования дает возможность найти количественное выражение взаимосвязей между финансовыми показателями и факторами, которые их определяют.

Классификация внутрифирменного финансового планирования представлена на рис.1.1.

Финансовое планирование

По используемым моделям

По охватываемому периоду времени

По масштабности поставленной цели

Разработка финансовой части бизнес плана

стратегическое

долгосрочное

тактическое

среднесрочное

оперативное

краткосрочное

Бюджетиро-вание

Составление прогнозных финансовых документов

Рис. 1.1. Классификация внутрифирменного планирования

Таким образом, внутрифирменное финансовое планирование представляет собой процесс разработки системы финансовых планов предприятия. Планирование имеет огромное значение в хозяйственной деятельности предприятия, так как именно процесс финансового планирования позволяет субъекту хозяйствования иметь в своем распоряжении именно столько финансовых ресурсов (как собственных, так и привлеченных), сколько необходимо для нормального функционирования предприятия.

1.2. Стратегическое (перспективное) внутрифирменное планирование, его виды и цели.

Весь процесс финансового планирования на предприятии в зависимости от направленности и характера решаемых задач можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности предприятия (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выбранной стратегии (текущее и оперативное планирование). Каждой из этих подсистем свойственны определенные формы разрабатываемых финансовых планов (табл.1.2).

Таблица 1.2

Характеристика подсистем внутрифирменного планирования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Подсистемы внутрифирменного планирования | Формы разрабатываемых планов | Период планирования |
| Стратегическое (перспективное) планирование | Прогноз отчета о финансовых результатах  Прогноз отчета о движении денежных средств  Прогноз бухгалтерского баланса | 3-15 лет |
| Текущее планирование | План доходов и расходов  План поступления и расходования денежных средств  Балансовый план | 1 год |
| Оперативное планирование | Платежный календарь  Кассовый план | Декада, месяц, квартал |

Стратегическое планирование охватывает длительный период, имеет отдаленные последствия, влияет на функционирование всей системы управления и основывается на огромных ресурсах. В масштабах субъекта хозяйствования стратегическое планирование – это разработка исходя из результатов финансового анализа состояния предприятия и прогноза изменений внешней и внутренней среды, стратегии финансовой деятельности на определенный период. Оно обычно рассчитано на длительный период, но в условиях высокой неопределенности, в которых приходится работать большинству предприятий, более приемлемо среднесрочное, а иногда и краткосрочное стратегическое планирование.

Реализация выработанной финансовой стратегии достигается путем разработки тактических планов, реализуемых через оперативное планирование.

Оперативное финансовое планирование использует утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достижения промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использование ресурсов, внедрения новых технологий. Оперативное планирование – процесс разработки финансовых планов, обеспечивающий наилучшее использование всех ресурсов предприятия (как собственных, так и привлеченных).

Если стратегическое финансовое планирование определяет наиболее важные пропорции и темпы расширенного воспроизводства, рассматривает возможные альтернативы разработки финансовой стратегии, которая обеспечивает стабильное финансовое положение предприятия в долгосрочном периоде, то оперативное планирование осуществляется на краткосрочные периоды и отличается конкретностью задач и путей их реализации. Схема всего процесса планирования показана на рисунке 1.3.

Финансовое оперативное планирование

Стратегическое финансовое планирование

Стратегия развития предприятия

Анализ и оценка влияния внешних факторов

Анализ и оценка производст-венно-хозяйствен-ной деятельности

Анализ и оценка финансового состояния предприятия

Прогноз финансового состояния на плановый период

Обоснование направлений финансовой деятельности

Обоснование направлений инвестиций

Обоснование выбора источников и условий формирова-ния финансовых ресурсов

Обоснование потребности в финансовых ресурсах

Система план. бюджетов

Платежный календарь

План денежных средств

Балансовый план

План доходов и расходов

Разработка плана техничес-кого развития

Разработка плана производ-ства и продаж

Рис. 1.3. Схема процесса внутрифирменного планирования

Процесс внутрифирменного планирования включает в себя несколько этапов. На первом этапе анализируются финансовые показатели за прошедшие периоды. Второй этап предусматривает составление основных прогнозных документов, оперативных финансовых планов и бюджетов. Завершает процесс финансового планирования практическое внедрение, исполнение планов и контроль за их исполнением. Общая схема этого процесса показана на рис. 1.4.

Процесс внутрифирменного

финансового планирования

|  |  |
| --- | --- |
| I этап | Анализ финансовой ситуации |
| II этап | Разработка общей финансовой стратегии предприятия | |
| III этап | Составление оперативных финансовых планов | |
| IV этап | Корректировка, увязка и конкретизация финансовых планов | |
| V этап | Исполнение финансовых планов | |
| VI этап | Контроль исполнения финансовых планов | |

Рис.1.4. Основные этапы внутрифирменного финансового планирования на предприятии

Многоаспектность планирования отображает разнообразие проблем, которые решаются в процессе управления экономическим и социальным развитием общества. Являясь ведущим элементом системы управления, планирование играет роль инструмента реализации политики государства, его отдельных субъектов, а также собственников предприятий.

В связи с возрастанием динамики экономических и социальных процессов, которые происходят в обществе, быстрым изменением конъюнктуры на внутреннем и внешнем рынках, необходимостью обеспечения стабильного развития общества в долгосрочной перспективе на макро- и микроуровне, все больше возрастает роль перспективного планирования. Субъектам хозяйствования в современных условиях важно уделять все большее внимание развитию перспективного планирования как инструменту централизованного управления. Такое планирование, охватывающее период от 3 до 15 лет (чаще 3-5 лет) предусматривает разработку общих принципов ориентации предприятия на перспективу (концепцию развития); определяет стратегическое направление и программы развития, содержание и последовательность осуществления важнейших мероприятий, обеспечивающих достижение поставленных целей. Стратегическое планирование помогает принимать решения по комплексным проблемам деятельности предприятия.

Поскольку оценка перспектив в условиях стихийного развития экономики крайне неопределенна, перспективное планирование не может ориентировать предприятие на достижение количественных показателей и поэтому обычно ограничивается разработкой лишь важнейших качественных характеристик, конкретизируемых в программах или прогнозах. Через них осуществляется координация перспективных направлений развития всех подразделений предприятия с учетом их потребностей и ресурсов.

Стратегическое внутрифирменное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую отрасль финансового планирования, поскольку она является составляющей частью общей стратегии экономического развития предприятия. Она должна согласовываться с целями и направлениями, определенными общей стратегией. Однако финансовая стратегия сама оказывает значительное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия. Это происходит из-за изменения ситуации на финансовом рынке, что вызывает, как правило, корректировку финансовой и общей стратегии развития предприятия. В целом финансовая стратегия представляет собой особенный вид практической деятельности финансовых менеджеров, заключающейся в разработке стратегических финансовых решений (в форме прогнозов, проектов, программ и планов).

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты (годовой план), планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений предприятия. Затем программы и бюджеты выполняются этими подразделениями и определяются отклонения фактических показателей от запланированных.



Рис.1.5.Схема долгосрочного планирования.

Как видно из схемы (Рис.1.5) перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы (бюджеты) ориентируют оперативные подразделения предприятия в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей рентабельности; стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности, что требует создания специальной системы исполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегическому финансовому планированию присущи такие характерные черты:

* направленность в среднесрочную и дальнесрочную перспективу (на период больше одного года);
* ориентация на решение ключевых, определяющих для финансовой системы предприятия целей, от достижения которых зависит вся его деятельность;
* органичная увязка намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, необходимых для их достижения;
* учет влияния на планируемый объект многочисленных внешних факторов, разработка мероприятий для успешного решения заданий планируемой финансовой системы;
* адаптивный характер, т.е. способность предусматривать изменения внешней и внутренней среды внутрифирменного планирования объекта и приспосабливать к ним процесс его функционирования.

Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя такие основные этапы:

* определение периода реализации стратегии;
* анализ факторов внешней финансовой среды предприятия;
* формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия;
* разработка финансовой политики;
* разработка системы мероприятия для обеспечения реализации финансовой стратегии;
* оценка разработанной финансовой стратегии.

Во время разработки финансовой стратегии важнейшим фактором выступает определение периода ее реализации, длительность которого зависит от длительности формирования общей стратегии развития предприятия.

Особенное внимание в процессе формирования финансовой стратегии следует обращать на анализ факторов внешней среды путем изучения экономико-правовых условий финансовой деятельности предприятия. Кроме того, особенное внимание уделяется учету факторов риска.

Формирование стратегических целей финансовой деятельности предприятия – это следующий этап стратегического планирования, в основе которого используются соответствующие нормативы: среднегодовой темп роста собственных финансовых ресурсов, формирующиеся из внутренних источников; минимальная доля собственного капитала; рентабельность собственного капитала; соотношение оборотных и необоротных активов предприятия и т.д.

С учетом финансовой стратегии формируется финансовая политика предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной и т.д.

В результате разработки системы мероприятий, которые обеспечивают реализацию финансовой стратегии, на предприятии формируются службы, ответственные за результаты ее реализации.

На заключительном этапе разработки финансовой стратегии предприятия проводится оценка эффективности разработанной системы по определенным параметрам:

* путем выявления степени согласованности целей, направлений и этапов реализации стратегии оценивается разработанная финансовая стратегия;
* оценивается увязка финансовой стратегии с прогнозируемыми изменениями во внешней среде;
* оцениваются возможности предприятия по поводу формирования собственных и заемных источников финансирования;
* оценивается эффективность разработанной финансовой стратегии.

Основу перспективного внутрифирменного планирования составляет прогнозирование, которое представляет собой воплощение стратегии предприятия на рынке. Прогнозирование заключается в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу. Прогнозирование базируется на обобщении и анализе существующей информации с дальнейшим моделированием возможных вариантов развития ситуаций и финансовых показателей.

Таким образом, стратегическое внутрифирменное планирование является очень важным в условиях неопределенности рыночной среды и включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. В рамках стратегического финансовго планирования разрабатываются такие документы как: прогноз отчета о финансовых результатах, прогноз отчета о движении денежных средств, прогноз бухгалтерского баланса

1.3. Текущее и оперативное планирование.

Реализация выработанной финансовой стратегии предприятия достигается путем разработки текущих планов, реализуемых через оперативное планирование. Текущее и оперативное финансовое планирование используют утвержденные стратегические позиции в повседневной деятельности для достижения поставленных целей.

Оперативное финансовое планирование – это процесс разработки финансовых планов, обеспечивающих наилучшее использование всех ресурсов (как собственных, так и привлеченных) при осуществлении производства в запланированных объемах и в установленные сроки [10, с 242]. Оно помогает регулировать текущее производство в целях равномерности и ритмичности работы предприятия, позволяет координировать деятельность различных подразделений предприятия, объединенных единой целью обеспечения финансовой стабильности предприятия посредством выполнения финансовой стратегии.

Оперативное финансовое планирование можно рассматривать как процесс синхронизации во времени денежных поступлений и расходования, определение последовательности осуществления всех расчетов и разработки мер по предупреждению отклонений от графика поступлений и платежей.

Если стратегическое финансовое планирование определяет наиболее важные пропорции и темпы расширенного воспроизводства, рассматривает возможные альтернативы разработки финансовой стратегии, которая обеспечивает стабильное финансовое положение предприятия в долгосрочном периоде, то оперативное планирование осуществляется на краткосрочные периоды и отличается конкретностью задач и путей их реализации.

Необходимость оперативного планирования заключается в важности контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и за расходованием наличных финансовых ресурсов. Это связано с тем, что финансирование запланированной предпринимательской деятельности должно осуществляться за счет собственных и привлеченных средств, что требует повседневного контроля за их формированием.

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении и исполнении различных бюджетов, платежного календаря, кассового плана, а также в расчете потребности в краткосрочном кредите и других оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности.

Обобщающим плановым документом, который связывает план производства продукции, организационно-технического развития, сбыта с финансовым обеспечением их исполнения, является бюджет. Существует множество видов бюджетов, но в рамках оперативного финансового планирования основными являются:

1. бюджет движения денежных средств (кассовый план) – это прогноз поступления денежных средств, с которыми сопоставляются фактические денежные операции (аналог .платежного календаря);
2. бюджет доходов и расходов – отображает запланированные доходы и расходы, которые могут быть очень разнообразными и зависят от принципов классификации расходов;
3. бюджет по балансовому листу.

С использованием бюджета движения денежных средств на этапе оперативного финансового планирования осуществляется управление денежными потоками предприятия. При планировании и анализе денежных потоков принято выделять три вида деятельности предприятия: основную, инвестиционную, финансовую. В расширенном варианте бюджет движения денежных средств должен содержать три раздела, в которых отражаются денежные потоки от основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия (Приложение А). В сокращенном варианте он может содержать только денежные потоки от основной деятельности. Формат этого бюджета зависит от специфики предприятия и от развитости системы бюджетирования.

Цель бюджетирования денежных средств состоит в расчете необходимого их объема и определении моментов времени, когда у компании ожидается недостаток или избыток денежных средств. Это позволяет избежать кризисных явлений и рационально использовать денежные средства предприятия.

Бюджет доходов и расходов предназначен для планирования прибыли как разности между доходами и расходами и, следовательно, рентабельность предприятия. Этот бюджет позволяет рассчитать некоторые наиболее важные финансовые коэффициенты (например, коэффициенты рентабельности продаж и предприятия).

Бюджет по балансовому листу в системе бюджетирования играет важнейшую роль, поскольку позволяет группировать планируемые результаты деятельности предприятия. На его основе можно выполнить содержательный анализ планируемых финансовых показателей предприятия, а также выявить возможные ошибки, допущенные на этапе составления других финансовых бюджетов. Так как на предприятии следует использовать, по возможности, единые формы документов, то, по мнению автора, форма бюджета по балансовому листу должна совпадать с формой бухгалтерского баланса.

Бюджет фирмы служит способом контроля над будущими операциями, поскольку руководители имеют возможность сравнивать фактические результаты деятельности с нормативами, установленными в бюджете.

Разработка платежного календаря заключается в определении конкретной последовательности и сроков осуществления всех расчетов, что позволяет своевременно перечислить платежи в бюджет и во внебюджетные фонды и обеспечить финансирование нормальной хозяйственной деятельности субъекта хозяйствования. Платежный календарь составляют на квартал с разбивкой по месяцам или на месяц с разбивкой по декадам. В нем отражается весь денежный оборот предприятия, основная часть которого проходит через счета в банках. В платежном календаре отражены суммы денежных средств в соответствии с их поступлением и использованием (Приложение Б). Правильно составленный платежный календарь дает возможность финансовым службам предприятия обеспечить оперативное финансирование, исполнение расчетных и платежных обязательств, фиксировать текущие изменения платежеспособности предприятия, наблюдать за состоянием оборотных средств, выявить возможные финансовые ошибки, недостаток средств и избежать финансовых затруднений. Он также указывает на необходимость использования заемных и привлеченных средств в плановом периоде.

Платежный календарь составляется на основе реальной информационной базы о денежных потоках предприятия (план реализации продукции, смета затрат на производство и др.; выписка по счетам предприятия; договора; график выплаты заработной платы; внутренние приказы).

Кроме того, предприятие составляет кассовый план – это план обращения наличных средств предприятия, необходимый для контроля за их поступлением и расходованием. Он разрабатывается на квартал и в установленный срок подается в обслуживающий банк. Упорядочение и исполнение кассового плана обеспечивают строгий контроль за направлением наличных средств, своевременное их получение и эффективное использование.

Кассовый план составляется по типовой форме и содержит четыре раздела (Приложение В). Первый раздел отображает поступление наличных (кроме денег, полученных в банке) на предприятие в плановом квартале по конкретным источникам поступления. Из общей суммы необходимо определить суммы, которые расходуются на месте из выручки и сдаются в банк. Во втором разделе показывают виды расходов предприятия наличными (на заработную плату, выплату пенсий и пособий по социальному страхованию, на хозяйственные расходы и расходы на командировки). Третий раздел содержит расчет выплат заработной платы на плановый квартал с учетом всех возможных удержаний. В четвертом разделе заполняется календарь выдач заработной платы работникам и служащим, где в установленные сроки указываются суммы выплат предприятию наличными.

Кассовый план необходим предприятию, чтобы более точно представить размер обязательств перед работниками предприятия по заработной плате и размер других выплат.

Если предприятие нуждается в краткосрочном кредите, то необходимые документы представляются в банк в соответствии с его требованиями, в результате чего и заключается договор о кредитно-кассовом обслуживании. Но необходимо, чтобы этому предшествовал расчет размера кредита, а также той суммы, которую необходимо вернуть банку. Эффективность мероприятия, которое кредитуется, или ожидаемая выручка от реализации продукции должна обеспечить своевременное возвращение кредита и исключить штрафные санкции.

Благодаря финансовому прогнозированию и финансовому планированию руководитель предприятия способен определить будущие финансовые потребности компании и определить цели, достижение которых поможет сохранить намечаемые уровни прибыльности. Если прогноз указывает на недостаток финансовых средств, финансовый менеджер имеет возможность сказать, когда и сколько денег потребуется компании. Это необходимо для того, чтобы определить ту финансово-кредитную политику, которая должна проводиться для успешного решения поставленных перед компанией задач.

Разработка подробного бюджета дает возможность компании сравнить фактические результаты своей деятельности с запланированными. Такое сравнение проводится из месяца в месяц, и в обязанность финансового директора входит выявление и устранение любых серьезных отклонений от прогнозируемого уровня.

Таким образом, оперативное финансовое планирование осуществляется на краткосрочный период и заключается в необходимости контроля за поступлением фактической выручки на расчетный счет и за расходованием наличных финансовых ресурсов. В рамках оперативного внутрифирменного планирования составляются следующие документы: бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов и бюджет по балансовому листу.

Исходя из вышеуказанного можно сделать следующие выводы:

1) Внутрифирменное финансовое планирование дает возможность сбалансировать финансовые ресурсы предприятия в соответствии с приоритетами деятельности, повысить эффективность финансовой деятельности, сформировать высокие темпы экономического развития, значительно повышать конкурентоспособность субъектов хозяйствования и обеспечить их стабильное развитие в долгосрочном периоде;

2) В системе внутрифирменного планирования в зависимости от периода его осуществления можно выделить 3 основные подсистемы: стратегическое, текущее и оперативное планирование.

2. Исследование ЭФФЕКТИВНОСТИ внутрифирменного планирования ОП «Шахта «Булавинская» за 2005-2006 гг.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.

Обособленное подразделение «Шахта «Булавинская» (ОП «Шахта «Булавинская») государственного предприятия «Орджоникидзеуголь» основано в соответствии с приказом Министерства угольной промышленности Украины от 16 апреля 1997 года № 179-р путем реорганизации государственного ОАО Шахта „Булавинская”.

Целью деятельности предприятия является: добыча угля для более полного удовлетворения нужд народного хозяйства и населения, реализация социальных и экономических интересов акционеров и работников.

Предметом деятельности ОП «Шахта «Булавинская» является:

* обеспечение спроса на угольную продукцию на внутреннем и внешнем рынках;
* повышение эффективности производства и увеличения прибыли;
* реализация экономических та социальных потребностей работников;

Основными направлениями деятельности структурного подразделения являются:

* добыча угля подземным способом, сопутствующих полезных ископаемых, строгое соблюдение при проведении работ законодательства Украины про охрану труда и правил безопасности;
* развитие производственно-хозяйственного комплекса предприятия, ввод новых мощностей, разработка и внедрение современных технологий, высокопродуктивных способов механизации и автоматизации, повышение продуктивности труда;
* организация и осуществление оптовой торговли углем, угольной и другой продукцией на основе заключенных договоров;
* перспективное развитие шахты с целью обновления шахтного фонда, новое строительство, реконструкция и техническое перевооружение;
* предоставление услуг населению; развитие подсобного сельского хозяйства; организация подготовки кадров, повышение квалификации рабочих кадров и специалистов;

Имущество структурного подразделения составляют основные и оборотные средства, а также другие ценности, стоимость которых отображается в балансе предприятия. Структурное подразделение владеет, пользуется и распоряжается имуществом по согласованию с ГП «Орджоникидзеуголь». Все основные и оборотные средства предприятия находятся в государственной собственности.

Шахта «Булавинская» является подразделением ГП «Орджоникидзеуголь» без прав юридического лица. Она осуществляет свою деятельность на основании действующего законодательства и Положения про структурное подразделение «Шахта «Булавинская» государственного предприятия «Орджоникидзеуголь».

Организационная структура ОП “Шахта “Булавинская” показана на в Приложении Г.

Руководитель обособленного подразделения самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия и выполняет следующие полномочия:

* несет полную ответственность за состояние и деятельность обособленного подразделения;
* действует по поручениям производственного объединения в учреждениях и организациях;
* распоряжается средствами и имуществом в соответствии с действующим законодательством;
* по поручениям производственного объединения „Орджоникидзеуголь” заключает договора, открывает в учреждениях банков счета;
* несет ответственность за формирование та выполнение планов.

Основные показатели финансово-экономической деятельности ОП «Шахта «Булавинская» представлены в приложении Д.

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, что в 2005-2006 годах деятельность ОП «Шахта «Булавинская» была убыточной. Чистый убыток составил 298 тыс. грн. в 2005 году, в 2006 году он был равен 7408 тыс. грн.

ОП «Шахта «Булавинская» с целью экономии ресурсов и значительного повышения эффективности деятельности с 2001 г. внедрило систему внутрифирменного финансового планирования, которую успешно использует в настоящее время.

2.2. Оценка внутрифирменного планирования ОП «Шахта «Булавинская».

В условиях рынка система внутрифирменного планирования и прогнозирования ОП «Шахта «Булавинская» призвана обеспечить производство конкурентоспособной продукции посредством целенаправленного поиска, оценки и отбора альтернатив при условии оптимального использования всех ресурсов, т.е. призвана обеспечить гибкое развитие предприятия.

В этих условиях планирование позволяет обеспечить высокую степень и высокую вероятность достижения целей на основе систематической подготовки решений. Тем самым оно представляет собой предпосылку эффективной деятельности шахты.

Рассмотрим модель внутрифирменного планирования на примере ОП «Шахта «Булавинская».

Основными этапами процесса внутрифирменного финансового планирования на исследуемом предприятии являются:

1. Анализ финансовых результатов за предыдущий период и ожидаемого выполнения финансового плана текущего периода. Для этого на финансовые менеджеры ОП «Шахта «Булавинская» используют основные документы финансовой отчетности предприятия.

2. Рассмотрение и изучение производственных, маркетинговых показателей, на основе которых будут рассчитываться плановые финансовые показатели.

3. Разработка основных прогнозных документов, таких как прогноз бухгалтерского баланса, бюджет движения денежных средств, которые относятся к перспективным финансовым планам.

4. Уточнение и конкретизация показателей прогнозных документов посредством составления текущих финансовых планов (бюджетов) и осуществление текущего планирования.

Завершается процесс финансового планирования на ОП «Шахта «Булавинская» практическим внедрением планов и контролем за их исполнением.

Вся система внутрифирменных финансовых планов ОП «Шахта «Булавинская» разрабатывается на основе программы развития шахты с детализацией по показателям, составляемой плановым отделом шахты. В этом документе приведены основные фактические и планируемые технико-экономические показатели, такие как: показатели добычи угля, производительности труда, величины готовой продукции, ее себестоимости, а также планируемая прибыль шахты (Приложение Е).

С развитием рыночных отношений планирование стало невозможным без формирования бюджета как основного инструмента гибкого управления предприятием; и ОП «Шахта «Булавинская» в 2002 году внедрило и успешно развивает систему внутрифирменных финансовых бюджетов.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, заемные).

Функции бюджета изменяются в зависимости от того, в какой фазе формирования и реализации он находится. В начале отчетного периода бюджет представляет собой план продаж, расходов и других финансовых операций в наступающем периоде. В конце он играет роль измерителя, позволяющего сравнивать полученные результаты с плановыми показателями и корректировать дальнейшую деятельность.

Финансовые службы обособленного подразделения «Шахта «Булавинская» составляют бюджет движения денежных средств, бюджет по балансовому листу.

Бюджет движения денежных средств на исследуемом предприятии составляется с целью планирования его денежных потоков. Необходимость составления данного бюджета на обособленном подразделении «Шахта «Булавинская» вызвана тем обстоятельством, что реальные притоки и оттоки денежных средств на предприятии не совпадают с суммами объемов продаж или с суммами плановых затрат. Это вызвано следующими причинами:

* момент отгрузки продукции не совпадает с моментом оплаты;
* момент поступления на предприятие приобретенных товаров, работ, услуг не совпадает с моментом их оплаты;
* затраты труда «вливаются» в стоимость продукции непрерывно, а фактическая их оплата осуществляется 2 раза в месяц, аналогично ситуация обстоит и с налоговыми платежами.

В результате в одни моменты времени предприятие испытывает дефицит денежных средств, в другие имеет временно свободные денежные средства. Бюджет движения денежных средств позволяет спланировать сроки и размер временного недостатка денежных средств, а также эффективно распорядиться временно свободными денежными средствами.

Поскольку основная (операционная) деятельность ОП «Шахта «Булавинская» (добыча и реализация угля) – главный источник прибыли, она формирует наибольший денежный поток. Инвестиционная и финансовая деятельность имеют для данного предприятия вспомогательное значение. Денежные поступления от основной деятельности исследуемого предприятия включают в себя:

* денежную выручку от реализации продукции в текущем периоде;
* погашение дебиторской задолженности;
* авансы, полученные от покупателей.

Расходование денежных средств в рамках операционной деятельности включает в себя:

* платежи поставщикам и подрядчикам;
* расходы на оплату труда;
* налоговые платежи;
* уплату процентов за кредит;
* выданные авансы.

Инвестиционная деятельность ОП «Шахта «Булавинская» включает в себя поступление и выбытие денежных средств, связанные с приобретением, продажей основных средств и нематериальных активов.

Финансовая деятельность данного предприятия включает поступление денежных средств в результате получения кредитов, а также расходование, связанное с погашением задолженности по ранее полученным кредитам. Она призвана увеличить денежные средства предприятия для финансирования основной и инвестиционной деятельности.

Управление денежными потоками предприятия «Шахта «Булавинская» на этапе оперативного финансового планирования осуществляется при помощи использования бюджета движения денежных средств. При этом данный бюджет составляется в формате отчета о движении денежных средств (Приложение А).

Финансовым службам шахты бюджет движения денежных средств позволяет:

* получить целостное представление о совокупной потребности предприятия в денежных средствах;
* принимать решения о наиболее рациональном использовании финансовых ресурсов;
* своевременно определять потребность в размере и сроках привлечения заемных средств.

На первом этапе составления бюджета движения денежных средств определяется поступление и расходование денежных средств от операционной деятельности предприятия, так как результаты планирования такого денежного потока используются при планировании инвестиций и определении источников финансирования.

Определению плановых значений поступлений денежных средств от операционной деятельности предшествует определение плановых поступлений денежных средств от реализации продукции предприятия (непосредственно из договоров с потребителями, так как продукция ОП «Шахта «Булавинская» реализуется на основании заказов). Для оценки плановых значений расходования денежных средств необходимо спланировать движение кредиторской задолженности, в которой наибольший удельный вес занимают плановые платежи поставщикам и подрядчикам. Остальные платежи по операционной деятельности (оплата труда, налоговые платежи) предприятие производит по заранее составленному графику, поэтому их легко планировать.

На втором этапе составления бюджета движения денежных средств определяют денежные поступления и расходы предприятия от инвестиционной деятельности. Планирование денежных расходов по инвестиционной деятельности выполняется на основе инвестиционных проектов и программы развития шахты, с учетом поступления денежных средств от операционной деятельности или из других источников. Поступление денежных средств по инвестиционной деятельности определяют исходя из планируемых доходов от продажи основных фондов.

На третьем этапе определяют денежные поступления и расходы предприятия от финансовой деятельности. Планирование денежных поступлений осуществляется в целях обеспечения источников финансирования для операционной и инвестиционной деятельности ОП «Шахта «Булавинская». Размер денежных займов определяют в соответствии с решениями о заимствованиях, при этом краткосрочные займы предприятие получает для покрытия так называемого кассового разрыва (для финансирования краткосрочных потребностей). Для долгосрочных заимствований, которые связаны с получением долгосрочных кредитов, требуются соответствующие обоснования. Расходы на финансовую деятельность предприятия обусловлены кредитными договорами, поэтому их определение не связано с процессом планирования.

Исходя из данных бюджета движения денежных средств ОП «Шахта «Булавинская» на II квартал 2005 г. видно, что предприятие в апреле и мае 2005 года будет испытывать дефицит денежных средств, а в июне – их избыток.

Дефицит денежных средств может привести к массе негативных последствий для исследуемого предприятия, к числу которых можно отнести:

* задержки в выплате заработной платы работникам ОП «Шахта «Булавинская»;
* рост кредиторской задолженности поставщикам и бюджету;
* снижение ликвидности активов предприятия.

Однако в июне, когда на ОП «Шахта «Булавинская» должен образоваться временный избыток денежных средств, их обязательно надо использовать с наибольшей эффективностью. На исследуемом предприятии используются следующие направления использования временно свободных денежных средств: вложения в производство (например, приобретение нового оборудования), увеличение запасов товарно-материальных ценностей, вложения в совместные проекты.

Для наиболее эффективного управления денежными потоками, дополнительно к бюджету движения денежных средств, обособленное подразделение составляет такие инструменты оперативного планирования финансовой деятельности предприятия как: платежный календарь (Приложение Б) и кассовый план (Приложение В).

Платежный календарь ОП «Шахта «Булавинская» приводит в соответствие сроки поступления денежных средств на данное предприятие со сроками платежей по его обязательствам. В этом документе наглядно показана динамика платежей, что позволяет финансовой службе предприятия оперативно синхронизировать поступления и расходования денежных средств и обеспечивать соблюдение приоритетов платежей. На обособленном подразделении «Шахта «Булавинская» платежный календарь составляется на месяц с разбивкой по декадам. Платежный календарь ОП «Шахта «Булавинская» на октябрь 2006г. (Приложение Б) показывает, что в І декаде октября 2006 г. предприятие не сможет обеспечить своевременные платежи за счет ожидаемых поступлений денежных средств, за ІІ декаду предприятию удается уменьшить размер дефицита денежных средств, который образовался в І декаде за счет увеличения сумм, полученных от покупателей. При составлении платежного календаря на ІІІ декаду октября 2006 г. ОП «Шахта «Булавинская» запланировало получение значительной суммы кредита в банке (1140 тыс. грн.), без которых предприятие не сможет справиться с недостатком денежных средств за месяц в целом.

Информационным обеспечением для составления платежного календаря исследуемого предприятия являются:

* плановые материалы – относительно выпуска и реализации продукции;
* сметы затрат на производство продукции и договора с поставщиками и подрядчиками;
* сроки выплат, связанных с оплатой труда работников предприятия;
* сроки налоговых платежей в бюджет и во внебюджетные фонды;
* кредитные договора с коммерческими банками;
* данные бухгалтерского учета о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности;
* выписки банков из счетов предприятия.

Разработка платежного календаря имеет огромное значение для финансовой деятельности ОП «Шахта «Булавинская». Действующая система и сроки платежей в бюджет и внебюджетные фонды, порядок расчетов с поставщиками, сроки выплаты заработной платы работникам, условия оплаты по кредитам банков требуют от обособленного подразделения постоянного учета соотношения объема поступающих денежных средств с их расходованием, причем не только в целом за определенный период (год, квартал, месяц), а с учетом конкретных сроков их поступления и потребности в них. То есть финансовые службы исследуемого предприятия интересует состояние его финансовых ресурсов не только за определенный период, но и на конкретную дату. Такую информацию ОП «Шахта «Булавинская» имеет, составляя платежные календари.

Кассовый план или план оборота наличных денежных средств ОП «Шахта «Булавинская» отображает поступление и выплату наличности через кассу предприятия. Кассовый план необходим обособленному подразделению для контроля за поступлением и расходованием наличных денежных средств.

На ОП «Шахта «Булавинская» кассовый план составляется на квартал. Он необходим шахте для того, чтобы как можно точнее представлять размер обязательств перед работниками предприятия по заработной плате и размеров других выплат.

Форма кассового плана ОП «Шахта «Булавинская» на І квартал 2005 г. приведена в Приложении В. В первом разделе кассового плана отображено поступление наличных денежных средств в кассу обособленного подразделения, во втором разделе – расходы предприятия по их видам.

Рассматривая кассовый план ОП «Шахта «Булавинская» на І квартал 2005 г. можно отметить, что сумм наличных денежных средств, которые поступают в кассу, будет недостаточно для погашения обязательств перед работниками по заработной плате выплатам по социальному страхованию. В таком случае предприятие получает недостающую сумму наличных денежных средств в обслуживающем банке в соответствии с договором расчетно-кассового обслуживания. За 45 дней до начала планируемого периода финансовые службы исследуемого предприятия подают кассовый план в обслуживающий банк (это регламентировано в договоре о расчетно-кассовом обслуживании). Так, в планируемом периоде предприятие должно получить 2248,0 тыс. грн. с расчетного счета в банке, в противном случае, ОП «Шахта «Булавинская» не сможет своевременно рассчитаться с работниками по заработной плате.

При составлении кассового плана финансовые службы шахты используют такие исходные данные:

* ожидаемые выплаты из фонда заработной платы;
* информация о продаже работникам продукции шахты;
* ведомости о расходах на командировки;
* ведомости о других поступлениях и выплатах наличных денежных средств.

В настоящее время значение кассового плана в финансовой деятельности ОП «Шахта «Булавинская» снижается, так как предприятие приняло решение выплачивать заработную плату работникам, денежные средства на командировочные расходы путем перечисления их на банковские пластиковые карты.

Для планирования прибыли и, следовательно, рентабельности предприятия, финансовая служба ОП «Шахта «Булавинская» составляет бюджет доходов и расходов. Знать размеры прибыли заблаговременно чрезвычайно важно для разработки планов эффективного использования прибыли для целей инвестирования, погашения банковских кредитов и займов и пр. Форма этого бюджета на исследуемом предприятии на 2005 – 2006 гг. приведена в Приложении Ё и приспособлена для потребностей финансового анализа результатов деятельности предприятия. Из бюджета доходов и расходов видно, что в 2005-2006 гг. предприятие планировало получить прибыль, но как показывают данные отчетов о финансовых результатах за данный период (Приложения Ж, З) – этого не произошло. Это свидетельствует о том, что исследуемому предприятию необходимо принять срочные меры для наиболее эффективного исполнения оперативных финансовых планов.

Кроме бюджета денежных средств и бюджета доходов и расходов, плановый отдел ОП «Шахта «Булавинская» разрабатывает и использует бюджет по балансовому листу. Он представляет собой прогноз бухгалтерского баланса. Бюджет по балансовому листу содержит важную управленческую информацию для данного предприятия: он позволяет заблаговременно оценить финансовую устойчивость шахты, ликвидность ее активов, соотношение дебиторской и кредиторской задолженности, соотношение собственных и заемных средств и другие показатели. На основании таких оценок можно разработать и осуществить разнообразные меры, направленные на повышение эффективности деятельности ОП «Шахта «Булавинская» (по взысканию дебиторской задолженности, по размещению временно свободных денежных средств, по увеличению собственного капитала, по уменьшению запасов и т.д.). На примере прогноза бухгалтерского баланса на 2005 г. ОП «Шахта «Булавинская» (Приложение И) рассчитаем следующие коэффициенты:

* коэффициент текущей ликвидности;
* коэффициент срочной ликвидности;
* коэффициент абсолютной ликвидности;
* коэффициент отношения собственных и заемных средств.

Результаты расчета коэффициентов ликвидности представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. Расчет коэффициентов ликвидности ОП «Шахта «Булавинская» на 2006г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Значение показателя | | |
| Факт | План | Нормативное значение |
| 1.Коэффициент текущей ликвидности | 0,076 | 0,116 | ≥1,0 |
| 2.Коэффициент срочной ликвидности | 0,003 | 0,008 | 0,6-0,7 |
| 3.Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,000 | 0,00008 | ≥0,2 |
| 4.Коэффициент отношения собственных и заемных средств | 2,872 | 2,733 | 1,0 |

Результаты расчетов показывают, что уровень ликвидности предприятия очень низкий, но по бюджету балансового листа эти показатели несколько оптимизированы. Данные показатели определяют степень покрытия текущих обязательств компании за счет ликвидных активов. Низкий уровень значений этих показателей свидетельствует о том, что предприятие не может покрыть свои краткосрочные обязательства за счет оборотных средств. В то же время ОП «Шахта «Булавинская» отличается высоким уровнем соотношения собственных и заемных средств, что является благоприятным фактором для предприятия.

По результатам исследования системы оперативного планирования ОП «Шахта «Булавинская» можно сделать следующие выводы:

1.ОП «Шахта «Булавинская» использует в своей хозяйственной деятельности систему внутрифирменного планирования.

2.Финансовые службы данного предприятия составляют такие текущие и оперативные финансовые планы: бюджет движения денежных средств, бюджет доходов и расходов, прогноз по балансовому листу и платежный календарь.

3.Внедрение системы внутрифирменного финансового планирования благоприятно влияет на процесс хозяйственной деятельности шахты, несмотря на то, что результатом деятельности предприятия по-прежнему является убыток. Финансовое планирование позволяет:

* обеспечить хозяйственную деятельность необходимыми финансовыми ресурсами;
* определить потребность предприятия в денежных средствах (в том числе, заемных);
* мобилизировать внутренние резервы улучшения финансового результата деятельности;
* контролировать финансовое состояние, ликвидность и платежеспособность предприятия.

3. Разработка мероприятий по повышению эффективности и совершенствованию внутрифирменного планирования.

На сегодняшний день разработано множество подходов к внутрифирменному финансовому планированию. У каждого из них есть свои плюсы и минусы. Главное то, что любое предприятие может выбрать для себя вариант, который подойдет ей дольше всего. Но прежде ему необходимо решить главный вопрос: нужно ли вообще применять систему внутрифирменного планирования?

Предприятие может вполне успешно функционировать и без внедрения системы финансового планирования – все зависит от развитости рынка, на котором она работает. Если предприятие и так сверхприбыльно (например, являясь монополистом), планирование не является для него первоочередной задачей. Но если рынок конкурентный, то контроль затрат, а значит, и внутрифирменное планирование становятся необходимыми. Но, с другой стороны, сэкономленные, с помощью процесса внутрифирменного планирования, финансовые ресурсы не станут лишними, даже если уровень рентабельности предприятия очень высокий. Т.е., внутрифирменное планирование в любом случае пойдет на пользу предприятию, так как оно нацелено на повышение эффективности деятельности субъектов хозяйствования.

Перед постановкой процесса внутрифирменного финансового планирования обязательно нужно изучить процессы хозяйственной деятельности предприятия, изучить, как происходит обмен первичной и отчетной информацией: как она собирается и учитывается, где скапливается. Без понимания этих процессов, в том числе и документооборота, который их сопровождает, невозможно эффективно внедрить процесс планирования на предприятии.

Большие качественные изменения в организацию внутрифирменного планирования и прогнозирования вносит использование современных компьютерных систем и создаваемых на их основе автоматизированных программ. Применение персональных компьютеров позволяет значительно повысить контрольные функции, эффективность и оперативность финансового планирования, открывает широкие возможности для автоматизации всех планово-экономических расчетов.

На текущий момент региональный рынок представлен довольно большим количеством автоматизированных программных систем, в которых предусмотрены возможности планирования. Многие предприятия успешно применяют для целей системы внутрифирменного планирования Excel, основными его достоинствами являются гибкость, возможность адаптации под любую компанию, недостатками – незащищенность, отсутствие ряда полезных функций, свойственных специальным программам. Перед выбором программного обеспечения ставятся задачи автоматизации и разрабатываются критерии, которым должен соответствовать выбираемый продукт. Но, по мнению автора, подавляющему большинству отечественных субъектов хозяйствования можно вполне успешно планировать в Excel. К тому же при планировании в Excel нет необходимости обучать персонал работе в сложных программах (не говоря об их высокой стоимости).

Важный вопрос в современной системе внутрифирменного планирования и прогнозирования – период, на который составляются планы, прогнозы и бюджеты. Исходя из опыта ведущих украинских компаний-производителей, можно сказать, что целесообразно составлять планы на 12 месяцев. После чего в определенные промежутки времени пересматривать их, особенно если предприятие динамично развивается. Классический вариант предусматривает ежемесячный контроль: показатели, содержащиеся в оперативных планах, сравниваются с фактическими за прошедший месяц, анализируются отклонения от планов и прогнозов и вносятся соответствующие коррективы.

В настоящее время может сложиться впечатление, что система внутрифирменного планирования и прогнозирования вообще невозможна в отечественных реалиях, потому что рынок быстро меняется. Причина такого отношения нередко заложена в восприятии процесса планирования как процесса, являющегося наследием социалистического планирования. В то время бюджет воспринимался как план, отклонений от которого быть не могло. Но в рыночной экономике не бывает планов без отклонений – план должен быть гибким, просто эти отклонения могут быть большими, а могут быть небольшими, существенными или несущественными.

Еще одним важным моментом в процессе планирования и прогнозирования является то, что планирование относится к области управленческого учета, которому свойственно преобладание своевременности над точностью – самый точный план на январь в марте теряет свою актуальность.

ЗаключениЕ

Подводя итоги, следует отметить, что процесс управления заключается в планировании, организации действий по выполнению планов и контроле за конечными результатами. Чем лучше отработаны и теснее взаимосвязаны эти важнейшие функции, определяющие в совокупности существо предмета управления, тем результативнее управление. Многие фирмы на собственном опыте убедились, что планирование является средством, позволяющим им определять характер, формы и последовательность будущих действий на протяжении продолжительного периода. Наиболее важными целями внутрифирменного планирования являются: обеспечение определенного уровня прибыли, объема продаж, быстрая реализация продукции, усовершенствование производства, повышение производительности труда, более полное использование производственных мощностей. Поэтому, недооценивая роль внутрифирменного планирования, руководители подвергают предприятия высокому риску неэффективной деятельности в будущем.

Очень важным в успешной деятельности предприятия в современных условиях хозяйствования, по мнению автора работы, является в первую очередь эффективное выполнение функции планирования, которое предполагает:

- поступление сведений об основных общеэкономических и рыночных условиях, влиянии на рынок самой фирмы и ее конкурентов, о прошлых продажах и прибылях;

- определение оптимальной товарной структуры производства в каждый данный момент времени с учетом научно-технического прогресса;

- оперативный учет финансовых ресурсов и гибкое маневрирование ими;

- установление контроля за выполнением планов и своевременной их корректировки в случае необходимости.

Данная работа имела целью доказать необходимость стратегического, текущего и оперативного планирования деятельности любой фирмы, рассчитывающей на финансовый успех в современных условиях рынка.

В данной работе были проведены подробные исследования механизмов внутрифирменного планирования на примере исследуемого предприятия. И, несмотря на то, что функция планирования на данном предприятии осуществляется не так давно и охватывает не все аспекты деятельности, уже сейчас можно отметить ряд положительных тенденций:

1. Проведены изменения организационной структуры предприятия, направленные на повышение качества управления;
2. Расширен перечень дополнительных услуг, позволивший значительно увеличить доходы шахты;
3. Приняты меры к улучшению сохранности товарно-материальных ценностей;
4. Проведён тщательный анализ работы с поставщиками, приняты меры по оптимизации закупок по уровню цен, качеству, количеству, времени;
5. Проведены мероприятия по оптимизации кадрового состава работников шахты, в т.ч. проведена замена целого ряда руководителей – финансовых менеджеров, работников низшего звена на более квалифицированных, молодых, инициативных специалистов.

Следует отметить, что проведение вышеуказанных мероприятий позволило значительно повысить управляемость и взаимодействие между службами шахты, снизить издержки производства и обращения.

К сожалению, в современных экономических условиях многие фирмы работают, не имея официально принятых планов (особенно это касается небольших предприятий). Во вновь открывающихся предприятиях управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В зрелых фирмах многие управляющие заявляют, что до сих пор они прекрасно обходились и без внутрифирменного планирования, а стало быть, оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы и не применяют у себя формального внутрифирменного планирования.

Поэтому основной задачей, которую автор ставил при выполнении работы и стало не только оценить уровень внутрифирменного планирования на предприятии, но и доказать важность этого аспекта финансового менеджмента. Автору удалось выявить ряд важных выгод от планирования:

1. Планирование поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно.
2. Ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.
3. Оно ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля.
4. Оно заставляет фирму чётче определять свои задачи и установки финансовой политики.
5. Оно делает фирму более подготовленной к внезапным переменам.

Всё это даёт полное основание сказать, что данная выпускная работа подтверждает необходимость и значимость стратегического финансового менеджмента как основополагающей науки, которую необходимо знать любому предпринимателю.