**Тема 3 "Планирование и бюджетирование"**

Термин «планирование» означат процесс разработки неких сценариев относительно будущего развития предприятия. В экономическом лексиконе в нашей стране он появился достаточно давно и даже дал название целой экономической системе – «плановая экономика». А вот термин «бюджет» в те времена применялся только по отношению к государственным финансам. И лишь в 90-е годы, вместе с экономическими реформами, в частный бизнес стали проникать теории и методики управления, разработанные на Западе. В применении к отдельному предприятию плановые процедуры там называются бюджетированием, и именно этот термин приобрел к настоящему моменту достаточно широкое применение в практике работы российских предприятий.

**1. Система планирования на предприятии**

Планирование представляет собой процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера и определения путей наиболее эффективного их достижения на определенных  временных горизонтах. Любое планирование представляет собой оценку поставленной организацией цели с точки зрения того, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли  они доступны тогда, когда это станет нужно, и в тех количествах которые потребуются.

Сущность планирования в рыночных отношениях заключается в научном обосновании на предприятиях и фирмах  предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком  видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ, оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению планируемых в будущем  качественных и количественных результатов.

Главный смысл планирования состоит в повышении производительности и эффективности работы посредством:

-       целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;

-       выявления рисков и снижения их уровня;

-       разукрупнения и тем самым упрощения процессов;

-       повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Под системой планирования понимается принятая на предприятии совокупность планов с их внутренней структурой, а также определенные и формализованные для каждого их них принципы, форматы и регламент планирования.

Система планов как совокупность взаимоувязанных документов должна давать целостное и полное представление о состоянии организации, относящемся к описываемому периоду времени в будущем. Именно полнота и целостность являются интегрированным свойством системы планов.

Осуществлять одновременно планирование целей, ресурсов, основных средств, отдельных операций для центров ответственности и организации в целом на практике затруднено, поэтому система планирования подразделяется на отдельные виды планирования и соответственно разделы общего плана, к которым относятся:

-       планирование генеральных целей организации;

-       стратегическое планирование;

-       оперативное планирование (бюджетирование);

-       финансовое планирование.

Планирование генеральных  целей

Процесс планирования начинается с определения миссии (философии) организации и ее целей.

Миссия — это смысл существования организации, основная идея, основной замысел, положенный в основу функционирования организации.

Миссия является отражением целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации: собственников, руководителей, наемных работников, потребителей, деловых партнеров,  общества в целом. Миссия отражает цели и сферу деятельности, ценности организации, каким способом и с помощью каких ресурсов и технологий она осуществляет свою деятельность. Миссия способствует созданию определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды, а также единению и созданию корпоративного духа.

Общая формулировка миссии требует конкретизации в виде постановки генеральных целей организации.

К планированию генеральных целей можно отнести задание всех общих экономических и неэкономических целей, т.е. разработку концепции организации.

В этот раздел входит планирование следующих важнейших целей:

1. материальных целей:

-       областей деятельности;

-        отраслей и подотраслей;

-        важнейших результатов, которых хотят достичь;

-       групп потребителей;

2. стоимостных целей – финансовых результатов и ликвидности;

3. социальных целей:

-       социального положения;

-       определенной модели поведения по отношению к персоналу, инвесторам, рыночным партнерам, государству и т.д.;

-       определенного имиджа предприятия.

Cтремление к максимальному результату, выражаемому в конечном итоге в максимизации ценности капитала, формулируется как **высшая монетарная цель**, которая может достигаться только при постоянном сохранении определенного уровня ликвидности и достижении установленных по периодам целей производства и сбыта конкурентоспособных продуктов с учетом социальных целей.

Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование -это планирование достижения целей.

Стратегическое планирование – это также планирование программы и потенциала, планирование структуры потенциала.

Стратегическое планирование в широком смысле называют планированием роста, планированием развития организации и инновационным планированием. Оно имеет долгосрочный характер. При стратегическом планировании речь идет о принятии основополагающих решений, которые характеризуются следующими признаками:

-       имеют особое значение для развития материальных активов и / или показателей успеха организации;

-       требуют при принятии особой ответственности за организацию в целом и учета всех взаимосвязей;

-       рассматриваются, принимаются и контролируются только высшим внутренним руководством и / или внешними центрами волеизъявления организации (например, советом акционеров);

-       действуют в долгосрочной перспективе и принимаются относительно редко;

-       должны приниматься с учетом системы ценностей высшего руководства, философии и культуры организации в целом.

Принципиальные способы действий по формированию направлений, масштабов, структуры и субъектов развития организации называют стратегиями.  При этом стратегия может строиться  на уже ранее поставленных генеральных целях или постановка целей может входить в процесс разработки стратегии. Различают стратегии полей бизнеса, функциональных сфер деятельности и региональные стратегии, а также организационные стратегии и стратегии управления.

Цель стратегического планирования состоит в том, чтобы через генерирование и выбор соответствующих стратегий определить оптимальный путь развития организации с точки зрения повышения ценности капитала.

Оперативное планирование

Оперативное планирование, прежде всего, является планированием путей достижения целей. Оно строится на генеральном и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования продуктовой концепции, структуры потенциала и системы управления.

В рамках оперативного планирования планируется программа продуктов и услуг, которые предприятие должно производить в краткосрочной и среднесрочной перспективе на базе заданного потенциала или мощностей, и необходимые для этого в отдельных функциональных сферах деятельности мероприятия (операции).

Финансовое планирование.

Эффективное управление финансами организаций возможно лишь при планировании всех финансовых потоков, процессов и отношений хозяйствующего субъекта.

Финансовое планирование — процесс разработки системы финансовых планов и показателей по обеспечению развития предприятия необходимыми финансовыми ресурсами и повышению эффективности его деятельности в предстоящем периоде.

Объектом финансового планирования выступают финансовые ресурсы организации.

Основные задачи финансового планирования деятельности организации заключаются в следующем:

-       обеспечение необходимыми финансовыми ресурсами оперативной, инвестиционной и финансовой деятельности;

-       определение путей эффективного вложения капитала, 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 организации.

Результатом финансового оперативного планирования является разработка трех основных финансовых документов:

1) бюджета движения денежных средств;

2) прогнозного баланса;

3) бюджета инвестиций.