

## 12. Сущность и цели внутрифирменного финансового прогнозирования и планирования

В рыночной экономике планирования на предприятии - внутрифирменное планирование - не носит элементов директивности.

Сущность планирования в условиях рыночной экономики заключается в научном обосновании на предприятиях предстоящих экономических целей их развития и форм хозяйственной деятельности, выбора наилучших способов их осуществления, на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров, выполнения работ и оказания услуг и установления таких показателей их производства, распределения и потребления, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. На нынешнем этапе развития для большинства украинских предприятий главной целью планирования является получение максимальной прибыли. С помощью планирования руководители предприятий обеспечивают направление усилий всех работников, участвующих в процессе производственно-хозяйственной деятельности, на достижение поставленных целей.

*Основные объекты финансового планирования:*

- прибыль (доход) от всех видов деятельности предприятия (производственно-хозяйственной, инвестиционной, финансовой);
- основные и оборотные средства (потребность и источники покрытия);
- капитальные вложения (объем, окупаемость, источники финансирования);
- финансовые вложения (объем, доходность);
- собственный капитал (размер, источники увеличения);
- денежные фонды, образуемые при распределении чистой прибыли;
- кредиты и другие заемные средства (потребность, стоимость, сроки возврата);
- денежные поступления и расходы (виды, суммы), согласование по календарным срокам.

Цель внутрифирменного планирования - обеспечение оптимальных возможностей для успешной хозяйственной деятельности, получения необходимых для этого средств, достижения конкурентоспособности и прибыльности предприятия, а также планирования доходов и расходов предприятия, движения его средств.

Исходя из этих целей внутрифирменное финансовое планирование - это многоплановая работа, которая состоит из ряда взаимосвязанных этапов (блоков):

- анализ финансовой ситуации и проблем;
- прогнозирование будущих финансовых условий;
- постановка финансовых задач;
- выбор оптимального варианта;
- составление финансового плана;
- корректировка, увязывание и конкретизация финансового плана;
- выполнение финансового плана;
- анализ и контроль выполнения плана.

Анализ ситуации и проблем заключается в изучении фактических данных за предыдущий период. Это дает возможность оценить финансовые результаты за время

прошлый и определить проблемы. Основное внимание уделяется таким показателям, как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли и др.

Прогнозирование будущих условий необходимо для определения внешней и внутренней среды, в которых будет протекать деятельность предприятия. На основе перспективных расчетов производственной деятельности предприятия, а также маркетинговых прогнозов изучения рынка, спроса и других факторов прогнозируются будущие возможные финансовые результаты.

Постановка финансовых задач заключается в определении на планируемый период параметров получения доходов, прибыли, предельных размеров расходов и основных направлений использованных средств.

Выбор оптимального варианта. На основе анализа тенденций и текущего финансового состояния рассматриваются несколько вариантов положений, в которых может оказаться предприятие, и оптимальные варианты развития финансов предприятия.

Составление финансового плана. Складывается финансовый план предприятия в виде баланса его доходов и расходов.

Корректировка, увязывание и конкретизация финансового плана складываются в стыковке показателей финансового плана с производственными, коммерческими, инвестиционными, строительными и другими планами и программами в установлении конкретных сроков их достижения. Согласованы показатели финансового плана приходится до соответствующих подразделов предприятия и конкретных исполнителей.

Выполнение финансового плана. Это процесс текущей производственной, коммерческой и финансовой деятельности перед принятием, которое влияет на его конечные финансовые результаты.

Анализ и контроль заключаются в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, сопоставлении с плановыми показателями, выявлении причин и следствий отклонений от плановых показателей, в подготовке мероприятий для устранения негативных явлений.

Финансовое планирование на предприятии (или внутрифирменное финансовое планирование) базируется на использовании трех основных его систем: 1) прогнозирование финансовой деятельности; 2) текущее планирование финансовой деятельностью; 3) оперативное планирование финансовой деятельности. Каждой из этих систем финансового планирования присущи определенный период и свои формы реализации его результатов (табл. 2.).

Таблица 2

<b>Системы финансового планирования</b>	<b>Формы реализации результатов финансового планирования</b>	<b>Период планирования</b>
<b>1. Прогнозирование финансовой деятельности</b>	Разработка общей финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия	до 3-х лет
<b>2. Текущее планирование финансовой деятельности</b>	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности	1 год
<b>3. Оперативное планирование финансовой деятельности</b>	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности	месяц, квартал

Все системы финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. Первоначальным исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений и целевых параметров финансовой деятельности путем разработки общей финансовой стратегии предприятия, которая призвана определять задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь, текущее финансовое планирование создает основу для разработки и доведения до непосредственных исполнителей оперативных бюджетов по всем основным аспектам финансовой деятельности предприятия.

Прогнозирование результатов деятельности предприятия и его финансового состояния осуществляется с целью:

- оценки экономических и финансовых перспектив и предполагаемого финансового состояния предприятия на планируемый период в зависимости от основных возможных вариантов его производственно-сбытовой деятельности и ее финансирования,
- формирования на этой основе обоснованных выводов и рекомендаций относительно выбора рациональной стратегии и тактики действий высшего руководства предприятия.

В числе стратегических и тактических решений могут быть производственно-сбытовая программа предприятия на планируемый период, планируемая структура активов, в том числе оборотных, принципиальная схема финансирования активов и деятельности предприятия на планируемый период, возможность реализовать тот или иной инвестиционный проект и т.д. То есть прогнозной оценке может быть подвергнуто принципиально любое решение об использовании финансовых средств и последствия реализации этого решения для финансового состояния предприятия.

### 13-14. Значение финансового прогнозирования и планирование в финансовом менеджменте

Неопределенность, свойственная рыночным условиям ведения хозяйства, определяет неотложную необходимость планирования или моделирования деятельности предприятия. При этом финансовое планирование можно определить как один из самых главных инструментов изменения направлений финансовых потоков на предприятии.

Планирование - это процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера с определением путей самого эффективного их достижения. Это установки, которые разрабатываются в виде "дерева целей". Место финансового планирования в рыночной экономике определяется тем, что планирование является одной из функций управления, потому что финансовое планирование - это функция управления финансами. Функции управления - это часть управленческой деятельности. Они определяют формирование структуры управленческой системы. Планирование в управлении - это:

1) конкретизация целей управления в системе показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

2) разработка стратегии и тактики деятельности, ориентированной на достижение целей менеджмента.

С точки зрения менеджмента функция "планирования" заключается в разработке содержания и последовательности действий для достижения сформулированных целей.

План предприятия, который учитывает труд людей и движение ресурсов (материальных и финансовых), имеет силу приказа для отмеченных в нем лиц и структурных единиц. В плане четко и обстоятельно отмечаются:

- цель деятельности предприятия и его структур за плановый период, количественно выраженная системой установленных показателей с указанием конкретных видов выпуска и характера работы;

- методы и сроки увязки средств и целей; - этапы и сроки выполнения работ; - исполнители плана по срокам и видам работ;

- методы, этапы и средства контроля выполнения плана.

Практически вся система хозяйственного управления и регуляции производства создана на методах планирования. Поскольку завершение одного этапа работы служит началом следующего, связать все этапы без помощи планирования невозможно.

По утверждению канадского бизнесмена Д. Дейла, "план является основой контракта между предпринимателем и финансистом-инвестором. План бизнеса - это общепринятый прием менеджмента, который используется корпорациями и учреждениями всех размеров для того, чтобы сформулировать мету и предложить пути ее достижения. Он, как правило, складывается на 5 лет. Совет директоров развитой компании ориентируется на долгосрочный план, как на дорожную карту".

Удачный план, по мнению Д. Дейла, - одно из основных условий успеха любой фирмы. Выходить на рынок со своей продукцией, не имея четко продуманного и рассчитанного плана действий, - гарантия провала фирмы.

Необходимость составления планов определяется многими причинами, например, В.Ковалев выделяет три важнейших:

1) неопределенность будущего;

- 2) координирующая роль плана;
- 3) оптимизация экономических последствий.

Неопределенность будущего заключается не в определении точных цифр и ориентиров состояния фирмы в будущем, а в установлении важных направлений (коридору), в пределах которых может варьироваться тот или другой показатель.

Содержание координирующей роли плана заключается в наличии хорошо детализированных и взаимоувязанных целевых установок, которые дисциплинируют оперативную перспективную деятельность предприятия.

Оптимизация экономических последствий заключается в том, что любое несогласование или сбой деятельности системы нуждается в финансовых затратах его преодоление. Если есть план, вероятность сбоя является ниже.

Финансовое планирование не тождественно финансовому прогнозированию.

Известно, что прогнозирование сконцентрировано на наибольших вероятных событиях и результатах. Если представить заранее, что именно может отклонения и запланировано в любой другой; сторона, тогда наиболее вероятно, что предприятие заметит опасные симптомы, а, следовательно, сможет среагировать быстрее, чтобы исправить положение.

Следует отметить, что финансовое планирование не ставит за цель обязательно свести к минимуму риски. Напротив, его содержание заключается в анализе и выборе рисков, которые необходимо принять, и тех, которых возможно было бы избежать.

Для этого предприятия разрабатывают несколько способов ситуативного анализа, отвечая на вопрос "а что, если?". Некоторые разрабатывают план и его результаты, исходя из наиболее вероятного набора условий, а затем изменяют принятые ими предположения постепенно, по одному. Некоторые менеджеры могут рассматривать последствия каждого варианта плана в пределах определенных комплексных сценариев. Например, один сценарий может предусматривать высокие процентные ставки, которые приводят к замедлению роста мировой экономики и уценки товарных. Второй сценарий может базироваться на идее растущего падения в отечественной экономике, высокой инфляции и слабой национальной валюте.

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 предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. Поэтому планирование призвано обеспечить взаимоувязку между отдельными структурными подразделениями фирмы, включающими всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, производство и сбыт. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития хозяйственной конъюнктуры. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянной корректировки показателей производства и сбыта вслед за изменениями спроса на рынке. Чем выше степень монополизации рынка, тем точнее ТНК могут определить его размеры и воздействовать на его развитие.

Потребность в планировании в современных ТНК вытекает из огромных размеров обобществления производства, осуществляемого в международном масштабе; специализации и кооперирования производства в рамках обширных хозяйственных комплексов промышленных фирм; наличия многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы; тесных межфирменных связей с поставщиками сырья, полуфабрикатов, комплектующих изделий, включенных в единый технологический процесс, 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 ТНК подчинить себе рынок, усилить свое воздействие на формирование потребительского рыночного спроса.

Очевидным является то обстоятельство, что предпринимательство - это деятельность, связанная с вложением средств и извлечением доходов. Средства вкладываются сегодня, а доходы будут извлечены завтра. Чтобы оценить возможную величину доходов и эффективность вложений, нужно определить не только последовательность действий и рассчитать их предполагаемый результат, но и будущее состояние предприятия и внешней среды, в том числе условия сбыта продукции, поведение конкурентов, возможную структуру активов и источников их финансирования и т.п. И без этих оценок расчеты результативности вложений средств едва ли будут удовлетворять минимальным требованиям достоверности. Определение будущего состояния предприятия и его окружения на основе сложившихся тенденций и есть прогнозирование. Осознаем мы это или нет, но при принятии любых плановых или внеплановых решений, оценка их возможных последствий является обязательным управленческим действием. И лучше, чтобы это действие осуществлялось системно и корректно настолько, насколько позволяет имеющаяся информация. Оценка последствий решений и действий для предприятия с учетом сложившихся тенденций изменения внешней среды и состояния предприятия или прогнозирование отличается от планирования этих действий и решений только тем, что при планировании мы руководствуемся прежде всего целью, которую надлежит реализовать, то есть исходя из цели - планируем последовательность действий и необходимые ресурсы для их осуществления. При прогнозировании же результат или возможная степень достижения целей есть вероятные последствия принятых или планируемых решений, В этом смысле прогнозирование является необходимым составным элементом планирования и управления. И успех планирования и, следовательно, управления деятельностью предприятия будет полностью определяться качеством прогнозных оценок последствий принимаемых решений.

Отечественный и зарубежный опыт ведения хозяйства свидетельствует о том, что планирование в предпринимательстве по большей части не обеспечивает значительного успеха, который проявляется в росте объемов оборота, прибыли, экономического роста (эта взаимосвязь наблюдается лишь в 6 случаях из 100). Как правило, планирования начинают широко использовать в тот период развития, когда после бурного роста или периода становления возникают проблемы в укреплении достигнутого успеха, обеспечении стабильности. Результаты специальных исследований, проведенных английским специалистом из планирования Г. Финном, подтверждают изложенный выше тезис и свидетельствуют о том, что успех добывается лишь в результате долговременного

опыта планирования деятельности предприятия (как правило, опыт, который превышает 2 года).

Для украинских предпринимательских структур можно выделить несколько сфер, где есть ощутимая потребность в применении планирования.

1. Вновь созданные предприятия. Активные процессы развития предпринимательства приводят к созданию новых организаций и предприятий, усилению конкуренции между ними, банкротства и закрытие многих из них. Деятельность вновь созданных предпринимательских структур невозможна без научного обоснования плана действий, которым есть бизнес-план. Он разрабатывается каждой предпринимательской структурой в период основания. Настоящий документ дает четкий ответ на большое количество вопросов и предостерегает новых товаропроизводителей от возможных ошибок и просчетов. Для вновь созданных предпринимательских структур разрабатывается маркетинговый план, оцениваются реальные конкуренты, определяется стратегия развития, обосновывается оптимальный объем производства, штаты работников, материальные ресурсы, финансовые результаты и тому подобное.

Потребность ориентации в текущей рыночной обстановке, в определении своего места в конкурентной среде, стремления предусмотреть будущее предопределяют необходимость планирования каждой предпринимательской структуры адекватного состояния рыночного хозяйства. В планировании бизнеса гибко совмещаются производственные и рыночные, финансовые и технические, внутренние и внешние аспекты деятельности предприятия.

2. Действующие предпринимательские структуры, которые осуществляют реструктуризацию и диверсификацию производства. В условиях растущей конкуренции большинство предпринимательских структур вынужденные постоянно заботиться о совершенствовании продукции, освоения выпуска новейших конкурентоспособных товаров и услуг, что приводит к значительным структурным сдвигам в производстве. Существенные изменения в технике, технологии, организации производства, сбыта продукции влияют на основные параметры деятельности предприятия. Необходимость их определения еще к началу проведения серьезных изменений в производстве вызывает потребность планирования деятельности предприятия в соответствии с условиями, которые сложились, или могут сложиться в будущем. Получены в процессе планирования ожидаемые параметры деятельности служат основой при принятии соответствующих управленческих решений.

3. Государственные, в том числе казенные предприятия. Для этих предприятий функция планирования является традиционной. Однако традиционный характер планирования не предусматривает собственных целей развития, анализа и прогнозирования состояния экономики в зависимости от изменений во внутренней и внешней средах. Потому в условиях рынка государственным и казенным предприятиям необходимо заново производить опыт планирования деятельности.

Современный рынок выдвигает особенные требования к предприятиям. Сложность и динамизм процессов, которые происходят на нем, создают новые предпосылки для более серьезного применения планирования деятельности предприятий. Кроме того, масштабы и разнообразие направлений деятельности предприятия требуют особенного внимания к предыдущему определению:

- видов деятельности (производственная, торговая, посредническая, коммерческая, научно-исследовательская и тому подобное); - видов продукции (услуг); - источников и объемов финансирования; - технологических ресурсов (оборудования, материалов, энергии, топлива, рабочей силы); - финансовых результатов от каждого вида деятельности.

Деятельность государственных, казенных (особенно казенных) предприятий находится под постоянным контролем и имеет поддержку отраслевых министерств и ведомств, Кабинета Министров Украины. Потому планирование их деятельности является залогом эффективности использования государственного имущества, получения и деления прибыли, организации и оплаты труда.

4. Предприятия с частью иностранных инвестиций в уставном фонде. Иностранные партнеры, вкладывая определенные средства в предпринимательскую деятельность, стремятся иметь гарантии их возвращения, соответствующего дохода с учетом ориентировочного времени его получения, обеспечения наименьшего хозяйственного риска. Кроме того, в зависимости от частицы имущества в уставном фонде, они могут принимать непосредственное участие в управлении предприятием, принятии управленческих решений. Большинство западных инвесторов имеют значительный опыт планирования предпринимательской деятельности. Они неохотно воспринимают информацию без соответствующих обоснований и подсчетов. Потому плодотворное сотрудничество с ними требует такого планирования деятельности, которое базируется на принципах и методах, понятных обеим сторонам.

### **15. Системы прогнозирования финансовой деятельности**

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

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

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

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

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

Методы прогнозирования отчетности, в свою очередь, делятся на методы, в которых каждая статья прогнозируется отдельно исходя из ее индивидуальной динамики, и методы, учитывающие существующую взаимосвязь между отдельными статьями как в пределах одной формы отчетности, так и из разных форм. Действительно, различные строки отчетности должны изменяться в динамике согласованно, так как они характеризуют одну и ту же экономическую систему.

В зависимости от вида используемой модели все методы прогнозирования можно подразделить на три большие группы (см. рисунок 7):

1) Методы экспертных оценок, которые предусматривают многоступенчатый опрос экспертов по специальным схемам и обработку полученных результатов с помощью инструментария экономической статистики. Это наиболее простые и достаточно популярные методы, история которых насчитывает не одно тысячелетие. Применение этих методов на практике, обычно, заключается в использовании опыта и знаний торговых, финансовых, производственных руководителей предприятия. Как правило, это обеспечивает принятие решения наиболее простым и быстрым образом. Недостатком является снижение или полное отсутствие персональной ответственности за сделанный прогноз. Экспертные оценки применяются не только для прогнозирования значений показателей, но и в аналитической работе, например, для разработки весовых коэффициентов, пороговых значений контролируемых показателей и т. п.

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



Рисунок 7 – Классификация методов прогнозирования финансового состояния предприятия

Стохастические методы можно разделить на три типовые группы, которые будут названы ниже. Выбор для прогнозирования метода той или иной группы зависит от множества факторов, в том числе и от имеющихся в наличии исходных данных.

Первая ситуация - наличие временного ряда - встречается на практике наиболее часто: финансовый менеджер или аналитик имеет в своем распоряжении данные о динамике показателя, на основании которых требуется построить приемлемый прогноз. Иными словами, речь идет о выделении тренда. Это можно сделать различными способами, основными из которых являются простой динамический анализ и анализ с помощью авторегрессионных зависимостей.

Вторая ситуация - наличие пространственной совокупности - имеет место в том случае, если по некоторым причинам статистические данные о показателе отсутствуют либо есть основание полагать, что его значение определяется влиянием некоторых факторов. В этом случае может применяться многофакторный регрессионный анализ, представляющий собой распространение простого динамического анализа на многомерный случай.

Третья ситуация - наличие пространственно-временной совокупности - имеет место в том случае, когда: а) ряды динамики недостаточны по своей длине для построения

статистически значимых прогнозов; б) аналитик имеет намерение учесть в прогнозе влияние факторов, различающиеся по экономической природе и их динамике. Исходными данными служат матрицы показателей, каждая из которых представляет собой значения тех же самых показателей за различные периоды или на разные последовательные даты.

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

Другим весьма наглядным примером служит форма отчета о прибылях и убытках, представляющая собой табличную реализацию жестко детерминированной факторной модели, связывающей результативный признак (прибыль) с факторами (доход от реализации, уровень затрат, уровень налоговых ставок и др.).

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

Формализованные модели прогнозирования финансового состояния предприятия подвергаются критике по двум основным моментам: (а) в ходе моделирования могут, а фактически и должны быть разработаны несколько вариантов прогнозов, причем формализованными критериями невозможно определить, какой из них лучше; (б) любая финансовая модель лишь упрощенно выражает взаимосвязи между экономическими показателями. На самом деле оба эти тезиса вряд ли имеют негативный оттенок; они лишь указывают аналитику на существующие ограничения любого метода прогнозирования, о которых необходимо помнить при использовании результатов прогноза.

### ***Простой динамический анализ***

Каждое значение временного ряда может состоять из следующих составляющих: тренда, циклических, сезонных и случайных колебаний. Метод простого динамического анализа используется для определения тренда имеющегося временного ряда. Данную составляющую можно рассматривать в качестве общей направленности изменений значений ряда или основной тенденции ряда. Циклическими называются колебания относительно линии тренда для периодов свыше одного года. Такие колебания в рядах

финансовых и экономических показателей часто соответствуют циклам деловой активности: резкому спаду, оживлению, бурному росту и застою. Сезонными колебаниями называются периодические изменения значений ряда на протяжении года. Их можно вычлениТЬ после анализа тренда и циклических колебаний. Наконец, случайные колебания выявляются путем снятия тренда, циклических и сезонных колебаний для данного значения. Остающаяся после этого величина и есть беспорядочное отклонение, которое необходимо учитывать при определении вероятной точности принятой модели прогнозирования.

Метод простого динамического анализа исходит из предпосылки, что прогнозируемый показатель (Y) изменяется прямо (обратно) пропорционально с течением времени. Поэтому для определения прогнозных значений показателя Y строится, например, следующая зависимость:

$$Y(t)=a+b*t$$

где t - порядковый номер периода.

Параметры уравнения регрессии (a, b) находятся, как правило, методом наименьших квадратов. Существуют также другие критерии адекватности (функции потерь), например метод наименьших модулей или метод минимакса. Подставляя в формулу (1) нужное значение t, можно рассчитать требуемый прогноз.

#### ***Авторегрессионные зависимости***

В основу этого метода заложена достаточно очевидная предпосылка о том, что экономические процессы имеют определенную специфику. Они отличаются, во-первых, взаимозависимостью и, во-вторых, определенной инерционностью. Последняя означает, что значение практически любого экономического показателя в момент времени t зависит определенным образом от состояния этого показателя в предыдущих периодах (в данном случае мы абстрагируемся от влияния других факторов), т.е. значения прогнозируемого показателя в прошлых периодах должны рассматриваться как факторные признаки.

#### ***Многофакторный регрессионный анализ***

Метод применяется для построения прогноза какого-либо показателя с учетом существующих связей между ним и другими показателями. Сначала в результате качественного анализа выделяется k факторов (X1, X2,..., Xk), влияющих, по мнению аналитика, на изменение прогнозируемого показателя Y, и строится чаще всего линейная регрессионная зависимость типа

$$Y=A_0+A_1*X_1+A_2*X_2+...+A_k*X_k$$

где Ai - коэффициенты регрессии, i = 1,2,...,k.

Значения коэффициентов регрессии (A0, A1, A2,..., Ak) определяются в результате сложных математических вычислений, которые обычно проводятся с помощью стандартных статистических компьютерных программ.

Определяющее значение при использовании данного метода имеет нахождение правильного набора взаимосвязанных признаков, направления причинно-следственной связи между ними и вида этой связи, которая не всегда линейна. Влияние этих элементов на точность прогноза будет рассмотрено ниже.

### ***Прогнозирование на основе пропорциональных зависимостей***

Основой для разработки метода пропорциональных зависимостей показателей послужили две основные характеристики любой экономической системы - взаимосвязь и инерционность.

Одной из очевидных особенностей действующей коммерческой организации как системы является естественным образом согласованное взаимодействие ее отдельных элементов (как качественных, так и поддающихся количественному измерению). Это означает, что многие показатели, даже не будучи связанными между собой формализованными алгоритмами, тем не менее изменяются в динамике согласованно. Очевидно, что если некая система находится в состоянии равновесия, то отдельные ее элементы не могут действовать хаотично, по крайней мере вариабельность действий имеет определенные ограничения.

Вторая характеристика - инерционность - в приложении к деятельности компании также достаточно очевидна. Смысл ее состоит в том, что в стабильно работающей компании с устоявшимися технологическими процессами и коммерческими связями не может быть резких "всплесков" в отношении ключевых количественных характеристик. Так, если доля себестоимости продукции в общей выручке составила в отчетном периоде 70%, как правило, нет основания полагать, что в следующем периоде значение этого показателя существенно изменится.

Метод пропорциональных зависимостей показателей опирается на тезис о том, что можно идентифицировать некий показатель, являющийся наиболее важным с позиции характеристики деятельности компании, который благодаря такому свойству мог бы быть использован как базовый для определения прогнозных значений других показателей в том смысле, что они "привязываются" к базовому показателю с помощью простейших пропорциональных зависимостей. В качестве базового показателя чаще всего используется либо выручка от реализации, либо себестоимость реализованной (произведенной) продукции.

Последовательность процедур данного метода такова:

- 1) Идентифицируется базовый показатель В (например, выручка от реализации).
- 2) Определяются производные показатели, прогнозирование которых представляет интерес (в частности, к ним могут относиться показатели бухгалтерской отчетности в той или иной номенклатуре статей, поскольку именно отчетность представляет собой формализованную модель, дающую достаточно объективное представление об экономическом потенциале компании). Как правило, необходимость и целесообразность выделения того или иного производного показателя определяются его значимостью в отчетности.
- 3) Для каждого производного показателя Р устанавливается вид его зависимости от базового показателя:  $P=f(B)$ . Чаще всего выбирается линейный вид этой зависимости.
- 4) При разработке прогнозной отчетности прежде всего составляется прогнозный вариант отчета о прибылях и убытках, поскольку в этом случае рассчитывается прибыль, являющаяся одним из исходных показателей для разрабатываемого баланса.
- 5) При прогнозировании баланса рассчитывают прежде всего ожидаемые значения его активных статей. Что касается пассивных статей, то работа с ними завершается с

помощью метода балансовой увязки показателей, а именно, чаще всего выявляется потребность во внешних источниках финансирования.

б) Собственно прогнозирование осуществляется в ходе имитационного моделирования, когда при расчетах варьируют темпами изменения базового показателя и независимых факторов, а его результатом является построение нескольких вариантов прогнозной отчетности. Выбор наилучшего из них и использование в дальнейшем в качестве ориентира делаются уже с помощью неформализованных критериев.

#### ***Балансовая модель прогноза экономического потенциала предприятия***

Суть данного метода ясна уже из его названия. Баланс предприятия может быть описан различными балансовыми уравнениями, отражающими взаимосвязь между различными активами и пассивами предприятия. Простейшим из них является основное балансовое уравнение, которое имеет вид:

$$A = E + L$$

где А - активы,

Е - собственный капитал,

L - обязательства предприятия.

Левая часть уравнения отражает материальные и финансовые ресурсы предприятия, правая часть - источники их образования. Прогнозируемое изменение ресурсного потенциала должно сопровождаться: а) неизбежным соответствующим изменением источников средств; б) возможными изменениями в их соотношении. На практике прогнозирование осуществляется путем использования сложных балансовых уравнений и сочетания данного метода с другими методами прогнозирования.

#### ***Аналитические формы отчетности***

Проведение анализа непосредственно по данным российской бухгалтерской отчетности - дело довольно трудоемкое, так как слишком большое количество расчетных показателей не позволяет выделить главные тенденции в финансовом состоянии организации. Еще более неэффективным представляется прогнозирование форм бухгалтерской отчетности в их типовой номенклатуре статей. В связи с этим возникает необходимость перед проведением анализа уплотнить исходные формы отчетности путем агрегирования однородных по составу балансовых статей для получения сравнительного аналитического баланса (баланса-нетто), а также аналитического отчета о прибылях и убытках.

Кроме того, российская отчетность не удовлетворяет требованию временной сопоставимости данных, так как структура отчетных форм неоднократно менялась. Данное требование к отчетности чрезвычайно важно, так как все рассчитанные по ее данным аналитические показатели будут бесполезны, если не будет возможно их сравнение в динамике. И, конечно же, в этом случае будет невозможно спрогнозировать финансовое состояние предприятия даже на ближайшую перспективу. В свете вышесказанного становится ясным, что анализ и прогнозирование, базирующиеся на российской бухгалтерской отчетности, становятся возможными только после приведения данных за разные годы к какому-то единому аналитическому виду. При этом преобразование исходных форм бухгалтерской отчетности в аналитические формы единого вида можно рассматривать как необходимый первый шаг предварительного

этапа, предшествующего проведению анализа и прогнозирования финансового состояния предприятия.

Структура аналитических форм отчетности, степень агрегирования статей и перечень процедур ее формирования определяются аналитиком и зависят от целей анализа. Следует иметь в виду, что уровень агрегирования данных определяет степень аналитичности отчетности. Причем связь здесь обратно пропорциональна: чем выше уровень агрегирования, тем меньше пригодны для анализа отчетные формы.

#### ***Комбинированный метод***

В большинстве случаев применяется некий комбинированный метод, сочетающий в себе приемы и алгоритмы нескольких из базовых. Это обусловлено наличием у каждого отдельного базового метода недостатков и ограничений, которые нейтрализуются при их комплексном использовании. Базовые методы в составе комбинированных взаимодополняют друг друга. Зачастую один из них рассматривается как инструмент дополнительного контроля результатов, полученных другими методами.

#### ***Точность прогнозов***

Основными критериями при оценке эффективности модели, используемой в прогнозировании, служат точность прогноза и полнота представления будущего финансового состояния предприятия. С точки зрения полноты, безусловно наилучшими являются методы, позволяющие построить прогнозные формы отчетности. В этом случае будущее состояние предприятия можно проанализировать не менее детально, чем его настоящее положение. Вопрос с точностью прогноза несколько более сложен и требует более пристального внимания. Точность или ошибка прогноза - это разница между прогнозным и фактическим значениями. В каждой конкретной модели эта величина зависит от ряда факторов.

Чрезвычайно важную роль играют исторические данные, используемые при выработке модели прогнозирования. В идеале желательно иметь большое количество данных за значительный период времени. Кроме того, используемые данные должны быть "типичными" с точки зрения ситуации. Стохастические методы прогнозирования, использующие аппарат математической статистики, предъявляют к историческим данным вполне конкретные требования, в случае невыполнения которых не может быть гарантирована точность прогнозирования. Данные должны быть достоверны, сопоставимы, достаточно представительны для проявления закономерности, однородны и устойчивы.

Точность прогноза однозначно зависит от правильности выбора метода прогнозирования в том или ином конкретном случае. Однако это не означает, что в каждом случае применима только какая-нибудь одна модель. Вполне возможно, что в ряде случаев несколько различных моделей выдадут относительно надежные оценки. Основным элементом в любой модели прогнозирования является тренд или линия основной тенденции изменения ряда. В большинстве моделей предполагается, что тренд является линейным, однако такое предположение не всегда закономерно и может отрицательно повлиять на точность прогноза. На точность прогноза также влияет используемый метод отделения от тренда сезонных колебаний - сложения или умножения. При использовании методов регрессии крайне важно правильно выделить причинно-следственные связи между различными факторами и заложить эти соотношения в модель.

Важно помнить, что ошибки прогноза строк отчетности и ошибки определения по ним результативных показателей (финансовых коэффициентов) в большинстве случаев не совпадают.

Таким образом, точность прогноза финансовых коэффициентов в методах, основывающихся на построении прогнозной отчетности, всегда ниже точности, с которой определяются сами прогнозные значения строк отчетности. Поэтому, если аналитик, как это и должно быть, имеет определенные требования к точности определения финансовых коэффициентов, то должен быть выбран метод, обеспечивающий еще более высокую точность прогноза строк отчетности.

Прежде чем использовать модель для составления реальных прогнозов, ее необходимо проверить на объективность, с тем чтобы обеспечить точность прогнозов. Этого можно достичь двумя разными путями:

1) Результаты, полученные с помощью модели, сравниваются с фактическими значениями через какой-то промежуток времени, когда те появляются. Недостаток такого подхода состоит в том, что проверка "беспристрастности" модели может занять много времени, так как по-настоящему проверить модель можно только на продолжительном временном отрезке.

2) Модель строится исходя из усеченного набора имеющихся исторических данных. Оставшиеся данные можно использовать для сравнения с прогнозными показателями, полученными с помощью этой модели. Такого рода проверка более реалистична, так как она фактически моделирует прогнозную ситуацию. Недостаток этого метода состоит в том, что самые последние, а следовательно, и наиболее значимые показатели исключены из процесса формирования исходной модели.

Для того, чтобы уменьшить ожидаемые ошибки, придется вносить изменения в уже существующую модель. Такие изменения вносятся на протяжении всего периода применения модели в реальной жизни. Непрерывное внесение изменений возможно в том, что касается тренда, сезонных и циклических колебаний, а также любого используемого причинно-следственного соотношения. Эти изменения затем проверяются с помощью уже описанных методов. Таким образом, процесс оформления модели включает в себя несколько этапов: сбор данных, выработку исходной модели, проверку, уточнение - и опять все сначала на основе непрерывного сбора дополнительных данных с целью обеспечения надежности модели в качестве источника прогнозной информации о финансовом положении предприятия.

При разработке любой из моделей прогнозирования предполагается, что ситуация в будущем не будет сильно отличаться от настоящей. Другими словами, считается, что все значимые факторы либо учтены в модели прогнозирования, либо неизменны в течение всего периода времени, на котором она используется. Однако модель - это всегда огрубление реальной ситуации путем отбора из бесконечного количества действующих факторов ограниченного числа тех из них, которые считаются наиболее важными исходя из конкретных целей анализа. Точность и эффективность построенной модели будут напрямую зависеть от правильности обоснованности такого отбора. При использовании модели для прогнозирования следует помнить о существовании факторов, сознательно или несознательно не включенных в нее, которые тем не менее оказывают влияние на состояние предприятия в будущем.

## 16-17. Финансовый контроль на предприятии. Системы и методы внутреннего финансового контроля

**Внутренний финансовый контроль** представляет собой организуемый на предприятии процесс проверки исполнения и обеспечения реализации всех управленческих решений в области финансовой деятельности с целью реализации финансовой стратегии и предупреждения кризисных ситуаций, приводящих к его банкротству.

Создание систем внутреннего контроля является неотъемлемой составной частью построения всей системы управления предприятием с целью обеспечения его эффективности. Системы внутреннего контроля создаются на предприятии по линейному и функциональному принципу или одновременно сочетают в себе оба эти принципа. В основе этих систем лежит разделение контрольных обязанностей отдельных служб и их менеджеров. В этих традиционных системах внутреннего контроля органической составной частью является и система финансового контроля.

В последние годы в практике стран с развитой рыночной экономикой широкое распространение получила новая прогрессивная комплексная система внутреннего контроля, организуемая в компаниях и фирмах, которая называется „контроллинг“. Концепция контроллинга была разработана в 80-е годы как средство активного предотвращения кризисных ситуаций, приводящих предприятие к банкротству. Принципом этой концепции, получившей название „управление по отклонениям“, является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на предприятии с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности. Система контроллинга начинает внедряться и в нашу практику.

В общей системе контроллинга, организуемого на предприятии, выделяется один из центральных его блоков — финансовый контроллинг.

*Финансовый контроллинг* представляет собой контролирующую систему, обеспечивающую концентрацию контрольных действий на наиболее приоритетных направлениях финансовой деятельности предприятия, своевременное выявление отклонений фактических ее результатов от предусмотренных и принятие оперативных управленческих решений, обеспечивающих ее нормализацию.

*Основными функциями* финансового контроллинга являются:

- наблюдение за ходом реализации финансовых заданий, установленных системой плановых финансовых показателей и нормативов;
- измерение степени отклонения фактических результатов финансовой деятельности от предусмотренных;
- диагностирование по размерам отклонений серьезных ухудшений в финансовом состоянии предприятия и существенного снижения темпов его финансового развития;
- разработка оперативных управленческих решений по нормализации финансовой деятельности предприятия в соответствии с предусмотренными целями и показателями;
- корректировка при необходимости отдельных целей и показателей финансового развития в связи с изменением внешней финансовой среды, конъюнктуры финансового рынка и внутренних условий осуществления хозяйственной деятельности предприятия.

Как видно из этих функций, финансовый контроллинг не ограничивается осуществлением лишь внутреннего контроля за осуществлением финансовой деятельности и финансовых операций, но является эффективной координирующей системой обеспечения взаимосвязи между формированием информационной базы, финансовым анализом, финансовым планированием и внутренним финансовым контролем на предприятии.

Финансовый контроллинг на предприятии строится по следующим основным этапам:

**1. Определение объекта контроллинга.** Это общее требование к построению любых видов контроллинга на предприятии с позиций целевой его ориентации. *Объектом* финансового контроллинга является ход реализации управленческих решений по основным аспектам финансовой деятельности предприятий.

**2. Определение видов и сферы контроллинга.** В соответствии с концепцией построения системы контроллинга, он подразделяется на следующие основные виды: стратегический контроллинг; текущий контроллинг; оперативный контроллинг. Каждому из перечисленных видов контроллинга должна соответствовать определенная его сфера и периодичность осуществления его функций. В табл. 3 приведены основные характеристики отдельных видов финансового контроллинга на предприятии.