

УДК 347

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Афанасьева Оксана Николаевна,

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и валютно-кредитных отношений ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» ВАВТ Минэкономразвития России, ORCID ID: orcid.org/0000-0001-8949-2117
o.afanasyeva@vavt.ru

Стефанишин Дмитрий Олегович,

студент факультета международных финансов, ФГБОУ ВО «Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации» ВАВТ Минэкономразвития России,
dmitrijst70@gmail.com

Аннотация

В статье рассмотрены принципы и методы финансового планирования в контексте их применения на уровне организации. Раскрыто понятие финансового планирования, приведены его принципы (единства, непрерывности, гибкости, точности и участия), а также методы (нормативный, балансовый, расчетно-аналитический, коэффициентный, бюджетирование и скользящее бюджетирование, метод экспертных оценок, метод многовариантности и экономико-математическое моделирование). Авторы предлагают классификацию методов финансового планирования и представляют дихотомию методов финансового планирования. В работе раскрывается актуальность снижения порога входа для применения «цифрового» финансового планирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, принципы финансового планирования, методы финансового планирования, нормативный метод, балансовый метод, расчетно-аналитический метод, коэффициентный метод, бюджетирование, скользящее бюджетирование, методы экспертных оценок, метод многовариантности, экономико-математическое моделирование, «цифровое» финансовое планирование.

PRINCIPLES AND METHODS OF FINANCIAL PLANNING IN AN ORGANIZATION.

Afanasyeva O. N.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Finance and Monetary and Credit Relations, Russian Foreign Trade Academy Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Moscow, Russia

Stefanishin D. O.

Student of the Faculty of International Finance, Russian Foreign Trade Academy Ministry of Economic Development of the Russian Federation
Moscow, Russia

ABSTRACT

This article examines the principles and methods of financial planning in the context of their application at the organizational level. It describes the concept of financial planning, presenting its principles (unity, continuity, flexibility, accuracy, and participation), as well as its methods (normative, balance sheet, calculation and analytical, ratio, budgeting and rolling budgeting, expert assessment method, multivariate method, and economic and mathematical modeling). The authors propose a classification of financial planning methods and present a dichotomy of financial planning methods. The paper explores the importance of lowering the entry barrier to the application of digital financial planning.

Keywords: financial planning, financial planning principles, financial planning methods, normative method, balance sheet method, calculation and analytical method, ratio method, budgeting, rolling budgeting, expert assessment methods, multivariate method, economic and mathematical modeling, digital financial planning.

В условиях изменчивости глобальных рынков для организации важно не только вовремя реагировать на вызовы и тренды экономической арены, но и активно формировать будущее развитие. В основе данного процесса находится управление финансами – процесс манипулирования финансовыми отношениями и распоряжения имеющимися финансовыми ресурсами для выполнения поставленных задач. Процесс управления финансами проявляется в таких функциональных аспектах, как финансовое планирование и прогнозирование, оперативное управление и финансовый контроль.

Сконцентрируемся на финансовом планировании, так как его можно назвать центральным элементом данного механизма. Исторически финансовое планирование зарождалось как функция операционного контроля в ответ на необходимость систематизации ресурсов и предотвращения их нецелевого использования. Изначально оно фокусировалось на соблюдении бюджетной дисциплины и соответствии экономическим показателям. Однако по мере развития финансовых рынков и инструментов на первый план вышла стратегическая задача управления будущим развитием организации. Финансовый план перестал быть простым статичным «снимком» желаемого состояния на конец периода и начал превращаться в динамическую «дорожную карту», корректируемый под влиянием новых данных. Этот переход от «учета для отчетности» к «учету для управления» знаменовал собой первую революцию в понимании роли финансов в бизнесе. Сегодня мы являемся свидетелями и участниками второй, не менее значимой трансформации, движимой цифровизацией и экспоненциальным ростом объемов данных. Современная система финансового планирования – это уже не просто инструмент распределения ресурсов, а сложная система, необходимая для планирования путей финансового развития компании.

Итак, финансовое планирование в современном понимании – это набор операций планирования, распределения имеющихся средств и аналитики, определяющих общее финансовое состояние организации и основные бизнес-решения по ликвидации негативных явлений.

Разберем основные принципы финансового планирования, которые выделили А. Файоль и Р. Акофф, называя их «общими чертами хорошей программы действия». Изначально они относились ко всему планированию в организации в целом, но их также можно отнести и к финансовому планированию в частности [1].

Принцип единства: финансовое планирование должно рассматриваться как единая, взаимосвязанная система, Все его составляющие – этапы процесса и подразделения, участвующие в планировании – должны работать сообща, двигаясь в одном направлении для достижения общей цели [1].

Принцип непрерывности: финансовое планирование должно быть постоянным процессом, охватывающим весь производственный цикл. Планы должны плавно переходить один в другой, образуя непрерывную цепочку [1].

Принцип гибкости: финансовые планы должны допускать возможность корректировки показателей в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Для обеспечения гибкости в планах должны предусматриваться определенные резервы (так называемые «подушки безопасности») [1].

Принцип точности: все расчеты должны быть максимально конкретными и подробными, насколько это возможно, учитывая ситуацию внутри и вне компании [1].

Принцип участия: предполагается, что каждый сотрудник компании, независимо от должности, должен активно участвовать в процессе планирования. Такой подход позволяет работникам глубже понимать деятельность организации и получать больше информации о ней [1].

Внедрение указанных принципов в практику финансового планирования осуществляется посредством конкретного методологического инструментария – методов планирования, то есть конкретных способов анализа, расчета и приема показателей. Однако следует отметить, что реализация принципов при различных методах носит неравномерный характер, так как каждый из подходов имеет свои ограничения.

Рассмотрим основные методы финансового планирования, применяемые в современных организациях, охарактеризовав их и выделив преимущества и недостатки.

Начнем с нормативного метода, он предполагает лишь соответствие реальных финансов организации уже разработанным и принятым нормативам и поэтому характеризуется очень низкими затратами на внедрение. Соответственно, его использование возможно исключительно при наличии утвержденной вышестоящими субъектами или самой фирмой системы норм и нормативов. Такими субъектами могут быть: государственные (федеральные и региональные) органы власти и отраслевые ведомства. Нормативный метод применяется в условиях краткосрочного периода, когда предполагается, что рынок стабилен. Такой подход можно назвать практическим воплощением принципа точности, обеспечивая четкие и однозначные ориентиры. Данный метод демонстрирует высокую эффективность в рутинных задачах, так как он весьма прост в применении, однако в других (нестандартных) ситуациях его необходимо постоянно актуализировать, что делает его негибким в применении и кратно повышает затраты, связанные с его использованием.

Расчетно-аналитический метод (часто также упоминается как метод экономического анализа), наоборот, применяется для полностью самостоятельного планирования ресурсов – расчета плановых показателей доходов и расходов, прибыли, фондов потребления и накопления предприятия, управления его финансовыми рисками. Сам же метод базируется на анализе достигнутых финансовых показателей, их динамики и применении расчетных формул, что напрямую соответствует принципу точности. Расчет планируемых показателей часто можно отразить в виде формулы:

$$\Phi_{\text{п.пл.}} = \Phi_{\text{п.отч.}} \times I$$

где: $\Phi_{п.пл.}$ – планируемая величина финансового показателя; $\Phi_{п.отч.}$ – отчетное значение финансового показателя; I – индекс изменения финансового показателя [2].

К числу несомненных преимуществ данного метода следует отнести точность и объективность по причине его математической основы, также стоит указать на его ограниченную применимость в сложных условиях ввиду необходимости доступности специфических технических данных для его применения.

Коэффициентный метод основан на финансовых пропорциях и взаимосвязях между показателями, он является скорее вспомогательным, нежели основным и характеризуется исключительно краткосрочным горизонтом планирования. Его суть состоит в соблюдении уже известных и определенных соотношений при расчете искомого показателя в планировании (что напрямую соответствует принципу точности), например, между собственным и заёмным капиталом. Данный метод в основном используется для корректировки показателей и не требует высоких затрат на внедрение. Он характеризуется простотой реализации, доступностью и объективностью. Тем не менее, у него также есть свои недостатки, так, в качестве них выделяют узкую направленность и не универсальность, строгую детерминированность результатов данными отчетности, а также ориентированность данного метода на компании с небольшим ассортиментом продукции [3].

Балансовый метод часто также называют методом балансовой увязки. Его основой можно назвать уравновешивание – общий объем имеющихся и поступающих средств должен соответствовать сумме планируемых расходов и целевого остатка на конец периода. Формула, лежащая в основе метода, выглядит следующим образом:

$$O_n + \Pi = P + O_k$$

где: O_n – остаток средств на начало периода; Π – поступления за период; P – расходы за период; O_k – остаток средств на конец периода

Данный подход гарантирует сбалансированность финансового плана, отсутствие кассовых разрывов, позволяет оценить финансовые риски организации. Он в полной мере реализует принцип единства, увязывая все поступления и расходы в единую модель. Таким образом, он используется преимущественно в краткосрочном периоде. В качестве ключевых достоинств балансового метода выделяют гибкость, возможность адаптации к изменяющимся условиям рыночной конъюнктуры, а также комплексность анализа, позволяющую получить целостное представление о финансовом состоянии объекта. В противоположность этому к числу недостатков указанной методики относят её ограниченность в области учета и прогнозирования будущих состояний [4]. Это следует из присущей балансовому методу статичности, поскольку он основывается исключительно на ретроспективных данных финансовой отчетности.

Данный метод процессуально не предусматривает высоких издержек на свое применение, так как состоит попросту в увязке доходов и расходов и согласовании баланса через простейшее уравновешивание, однако он требует детального подсчета всех статей бюджета организации, что увеличивает время, и, как следствие, затраты, необходимые на его внедрение.

Бюджетирование (традиционная периодическая его вариация), как метод финансового планирования, представляет собой систему сложного распределения средств организации на бюджеты ее структурных подразделений. Оно используется для систематизации финансов организации и оценки ее финансового состояния в краткосрочном периоде. Бюджетирование позволяет целостно координировать работу [5], то есть подразумевается его комплексная направленность, что отражает принцип единства, поскольку объединяет все структурные подразделения в рамках общего финансового плана. Однако, оно может быть довольно субъективным и также характеризуется высокими затратами на внедрение и применение ввиду высоких операционных расходов и издержек

на согласование и пересмотр. Помимо вышеперечисленного бюджетирование также негибко из-за постоянно запаздывающих обратной связи и контроля.

Данный недостаток нивелирует скользящее бюджетирование, оно, в отличие от периодического, предполагает регулярные перерасчет и обновление бюджета по завершении промежуточного периода (например, месяца или квартала) с добавлением нового периода взамен истекшего. Применение данного механизма ещё более финансово и время затратно, чем традиционное периодическое бюджетирование [6], кроме того, оно требует обучения сотрудников, так как все еще распространено не повсеместно. Однако скользящее бюджетирование внедряет гибкость, возможность актуализации и оперативных изменений бюджета, которых так не хватало классической его версии [7]. Это позволяет в полной мере соблюдать принцип непрерывности, превращая планирование в постоянно действующий процесс, а также принцип гибкости, обеспечивая адаптацию к меняющимся условиям.

В качестве субъективных методов финансового планирования можно выделить группу методов экспертных оценок – к ним относятся метод «мозговых атак», метод Дельфи, метод «интервью» и другие [8]. Их суть в общем смысле заключается в систематическом или разовом сборе мнений отраслевых экспертов для долгосрочного планирования, к примеру – оценки отраслевых экспертов для долгосрочного планирования, оценки финансовых рисков и разработки финансовых стратегий. Так, данные методы прежде всего основаны на неформализованном знании и прогнозной оценке специалистов. Они характеризуются возможностью глубокой проработки и адаптивностью под разные задачи с одной стороны, и субъективностью и возможностью манипулирования результатами – с другой. Это демонстрирует их соответствие принципам единства, гибкости и участия. Помимо вышеизложенного, данные методы требуют высоких издержек при применении из-за необходимости глубокого анализа сложившейся ситуации и (в случае с методами Дельфи и «мозговых атак») – высокой организационной сложности.

Метод многовариантности (также называемый методом оптимизации плановых решений или методом сценарного планирования) предполагает вычисление показателя с помощью расчета его нескольких альтернативно вероятных сценариев изменения и выбора одного из них, основанного на оценке его отклонения от требуемого значения [8]. На основе данного отклонения высчитывается чувствительность, определяющая гибкость изменения показателя [12]. Так, данный метод используется для расчетов на долгосрочном горизонте планирования и всецело соответствует принципу гибкости финансового планирования. Главные его преимущества – простота и информативность, однако он требует значительных временных и трудовых затрат [9], но может показывать неточные результаты из-за отсутствия достоверных исходных данных, необходимых для расчета показателя [10].

Экономико-математическое моделирование (ЭММ) также нацелено на долгосрочное планирование. Оно состоит в построении формализованной модели, которая с помощью математических зависимостей (функциональных и корреляционных) описывает влияние ключевых факторов на финансовый показатель (сложные модели со множеством параметров зачастую на практике оказываются неэффективными). Данные зависимости могут выражаться с помощью математических уравнений, неравенств, таблиц, графиков и др. Так, функциональная зависимость выражается уравнением общего вида:

$$Y = f(x)$$

где Y – показатель; x – вектор факторов

Корреляционная же – уравнением регрессии:

$$y = a_0 + a_1 x_1 + \dots + a_n x_n$$

где a_0, a_1, \dots, a_n – параметры (коэффициенты регрессии), оценивающиеся из статистических данных; x_1, \dots, x_n – факторы, влияющие на планируемый финансовый

показатель; y – среднее значение финансового показателя. Такая зависимость проявляется лишь в общем и только при большом количестве наблюдений [11].

Экономико-математические модели позволяют проанализировать множество возможных путей развития и выбрать наиболее эффективный из них, что является практическим воплощением принципа гибкости. Данный метод используется для прогнозирования ключевых финансовых показателей и анализа влияния различных факторов на финансовые результаты в долгосрочном периоде. В качестве достоинств ЭММ выделяют возможность более объективного видения финансовой ситуации и гибкость применения [10], а в качестве недостатков – высокую стоимость и трудозатратность [11] – и, как следствие, высокую стоимость внедрения, строгие требования к входным данным и необходимость глубоких профессиональных знаний для применения.

На основании вышеизложенного предложим классификацию методов финансового планирования по ряду критериев: временной горизонт, затраты на внедрение и суть планирования (таблица 1).

Таблица 1. Классификация методов финансового планирования

Метод финансового планирования	Временной горизонт	Затраты на внедрение	Суть планирования
Нормативный	Краткосрочный	Низкие	Нормативное
Балансовый	Краткосрочный	Умеренные	Поисковое
Расчетно-аналитический	Средне-долгосрочный	и Высокие	Поисковое
Коэффициентный	Краткосрочный	Низкие	Нормативное
Периодическое бюджетирование	Краткосрочный	Высокие	Поисковое
Скользящее бюджетирование	Краткосрочный	Очень высокие	Поисковое
Методы экспертных оценок	Долгосрочный	Высокие	Интуитивное
Метод многовариантности	Долгосрочный	Очень высокие	Поисковое
Экономико-математическое моделирование	Долгосрочный	Очень высокие	Поисковое

Источники: [1-12]

Также представим дихотомию приведенных методов финансового планирования (таблица 2).

Таблица 2. Дихотомия методов финансового планирования

Метод финансового планирования	Преимущества	Проблемы и недостатки
Нормативный	Простота контроля, предсказуемость в финансах организации, эффективность для рутинных операций	Негибкость применения, необходимость постоянной актуализации нормативов, неэффективность для инновационных проектов
Балансовый	Гибкость, комплексность анализа	Ограниченность в учете и прогнозировании, статичность,

		необходимость согласования многочисленных взаимосвязанных платежей
Расчетно-аналитический	Точность и объективность	Ограниченность применения в сложных условиях и при недостатке технических данных
Коэффициентный	Простота реализации, доступность, объективность	Не универсальность и узкая направленность, требовательность в точности к входным данным
Периодическое бюджетирование	Комплексность применения, систематизация финансов	Субъективность показателей, сложность оперативной корректировки
Скользящее бюджетирование	Гибкость и возможность актуализации бюджета	Необходимость дополнительного обучения сотрудников, усложнение организации документооборота
Методы экспертных оценок	Гибкость применения, глубокая проработка проблем	Риск манипулирования результатами, необходимость значительных организационных усилий
Метод многовариантности и	Простота в применении, информативность	Требуется существенный временной резерв, возможные неточные результаты из-за отсутствия специфических данных, необходимых для расчета показателя
Экономико-математическое моделирование	Объективность, гибкость применения	Высокие требования к данным, необходимость глубоких профессиональных знаний для применения

Источник: составлено авторами.

Следует отметить, что дихотомия преимуществ и недостатков приведённых методов обуславливает необходимость их интеграции и совместного применения. В реальных условиях методы финансового планирования не используются изолированно, а образуют взаимодополняющую систему, где слабые стороны одного компенсируются сильными сторонами другого, что в итоге способствует комплексной реализации ключевых принципов финансового планирования и, как следствие, выработке более сбалансированных и реалистичных финансовых решений.

Также заметим, что указанные ранее прогрессивные методы (скользящее бюджетирование, экономико-математическое моделирование) часто влекут за собой высокие затраты в связи с необходимостью дополнительной профессиональной подготовки сотрудников, приобретения дорогостоящего программного обеспечения и постоянного сбора новых данных. Это делает данные методики сложными для применения рядовыми игроками рынка и создает «цифровой разрыв»: средний и малый бизнес часто вынужден довольствоваться базовыми инструментами планирования, такими как нормативный, коэффициентный и балансовый методы. Таким образом, в наши дни актуальна задача снижения порога входа для применения «цифрового» финансового планирования. Решение ее видится в создании и популяризации онлайн-сервисов финансового планирования и специализированных консалтинговых сервисов, которые предлагали бы адаптированные под определенные отрасли модули внедрения технологических методов

финансового планирования по подписочной модели, делая их доступными для более широкого круга компаний. Помимо развития SaaS-сервисов (Software as a Service), снизить порог входа можно также за счет введения государственных дотационных программ по компенсации оплаты данных сервисов на постоянной основе или приобретения подобного программного обеспечения с пожизненной лицензией.

Список литературы:

1. Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив авторов ; под ред. Л.Г. Паштовой. – Москва : КНОРУС, 2019. – 274 с. – (Бакалавриат).
2. Малдыбай К.А., Нурманбекова Г.К. Методы финансового планирования на предприятиях // Актуальные проблемы развития экономики в современных условиях, материалы международной научно-практической конференции, Москва, 11 апреля 2018 года – 2018. – С. 369-374.
3. Петров А.М. Преимущества и недостатки коэффицентного анализа // Экономические науки – 2020. – №182 – С. 144-145. DOI: 10.14451/1.182.144
4. Рассказова С.В. Методы финансового планирования в целях управления финансами организаций, достоинства и недостатки // Актуальные вопросы развития экономики и юриспруденции - Сборник статей II Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 30 ноября 2023. – 2023. – С. 87-94.
5. Хачатрян Э.Г., Гревцева Н.А. Бюджетирование как метод финансового планирования в организации // Матрица научного познания – 2020. – №11 – С. 113-117.
6. Коваленко О.Г., Курилова А.А Скользящее бюджетирование как инструмент финансового контроллинга на предприятии // Карельский научный журнал – 2017. – Том 6 – №2 (19) – С. 80-82.
7. Мухина Е. Р. Сравнительная характеристика периодического и скользящего бюджетирования // Международный научно-исследовательский журнал – 2014. – №2-2 (21) – С. 72-73.
8. Лаенко О. А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях // Вестник Прикамского социального института – 2016. – №2 (74) – С. 52-55.
9. Зимина Л.Ю., Иванов М.А. О методах финансового планирования на предприятии // Тенденции развития науки и образования – 2018. – №38-3 – С. 30-37.
10. С. П. Наумов Методы финансового планирования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах. Том 3. Под общей редакцией Ю.Ю. Логинова. Красноярск, 2020. – 2020. – С. 205-207.
11. Шульга Е.В., Дериглазова Т.Д. Особенности экономико-математического моделирования как метода финансового планирования на предприятии // Бизнес-инжиниринг сложных систем: модели, технологии, инновации - Сборник материалов I международной научно-практической конференции. 2016. – 2016. – С. 298-301.
12. Шакирова Д.М., Тимурғалиева К.Э., Баглаева Э.А., Фецох Я.А., Скрыбина В.И., Рахимова Г.А. Анализ методов финансового планирования // Казанский экономический вестник – 2022. – №6 (62) – С. 38-43.

References:

1. Financial Planning in Organizations: a textbook / a group of authors; edited by L.G. Pashtova. – Moscow: KNORUS, 2019. – 274 p. – (Bachelor's degree).
2. Maldybay K.A., Nurmanbekova G.K. Methods of Financial Planning at Enterprises // Actual Problems of Economic Development in Modern Conditions, Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, April 11, 2018 – 2018. – Pp. 369-374.
3. Petrov A.M. Advantages and Disadvantages of Ratio Analysis // Economic Sciences – 2020. – No. 182 – Pp. 144-145. DOI: 10.14451/1.182.144
4. Rasskazova S.V. Methods of financial planning for the purposes of financial management of organizations, advantages and disadvantages // Current issues in the development of economics and jurisprudence - Collection of articles from the II International scientific and practical conference. Petrozavodsk, November 30, 2023. - 2023. - Pp. 87-94.
5. Khachatryan E.G., Grevtseva N.A. Budgeting as a method of financial planning in an organization // Matrix of scientific knowledge - 2020. - No. 11 - Pp. 113-117.
6. Kovalenko O.G., Kurilova A.A. Rolling budgeting as a tool for financial controlling at an enterprise // Karelian scientific journal - 2017. - Vol. 6 - No. 2 (19) - Pp. 80-82.
7. Mukhina E. R. Comparative characteristics of periodic and sliding budgeting // International research journal - 2014. - No. 2-2 (21) - P. 72-73.
8. Laenko O. A. Methods of financial planning and forecasting at enterprises // Bulletin of the Kama Social Institute - 2016. - No. 2 (74) - P. 52-55.
9. Zimina L. Yu., Ivanov M. A. On the methods of financial planning at the enterprise // Trends in the development of science and education - 2018. - No. 38-3 - P. 30-37.
10. S. P. Naumov Methods of financial planning // Actual problems of aviation and cosmonautics. Collection of materials of the VI International scientific and practical conference dedicated to Cosmonautics Day. In 3 volumes. Volume 3. General editor Yu.Yu. Loginov. Krasnoyarsk, 2020. – 2020. – P. 205-207.
11. Shulga E.V., Deriglazova T.D. Features of economic and mathematical modeling as a method of financial planning at an enterprise // Business engineering of complex systems: models, technologies, innovations - Collection of materials of the 1st international scientific and practical conference. 2016. – 2016. – P. 298-301.
12. Shakirova D.M., Timurgalieva K.E., Baglaeva E.A., Fetsyukh Ya.A., Skryabina V.I., Rakhimova G.A. Analysis of financial planning methods // Kazan Economic Bulletin – 2022. – No. 6 (62) – P. 38-43.