

**УДК 658.14.012.2****Создание гибкой системы долгосрочного финансового планирования в нестабильных экономических условиях****Малюгин Денис Алексеевич**

Аспирант,  
Социально-экономический институт  
Саратовского государственного технического университета  
им. Гагарина Ю.А.,  
410003, Российская Федерация, Саратов, ул. Радищева, 89;  
e-mail: den.maliugin1999@gmail.com

**Аннотация**

В статье предлагается использование инновационной системы финансового планирования, наиболее эффективной при долгосрочном планировании в нестабильных экономических условиях. Рассматриваются общепринятые принципы и методы долгосрочного финансового планирования, выделяемые в российской литературе. Анализируются их недостатки и предлагается подход, основанный на возможности адаптации системы принципов финансового планирования к каждой конкретной ситуации, что значительно повысит их эффективность. Подход предполагает возможность исключения из анализа ряда общепринятых принципов в некоторых реальных ситуациях. В рамках этого подхода предлагаются основные принципы финансового планирования, расположенные в порядке уменьшения их значимости, что способствует оптимизации процесса их исключения. Выделяются такие основные принципы долгосрочного финансового планирования, как сбалансированность планирования; создание гибкой системы планирования; учет всевозможного числа факторов планирования; распределение рисков и формирование резервного капитала оптимального размера.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Малюгин Д.А. Создание гибкой системы долгосрочного финансового планирования в нестабильных экономических условиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 467-474.

**Ключевые слова**

Финансовое планирование, долгосрочное финансовое планирование, принципы финансового планирования, методы финансового планирования.

## Введение

Вопрос эффективного долгосрочного планирования деятельности компании является особенно актуальным в условиях современной экономической нестабильности и постоянно растущей конкуренции. Всё сложнее становится предсказать экономическую обстановку в ближайшем будущем, а особенно обостряется эта проблема при формировании долгосрочной стратегии.

В статье рассмотрены рекомендации некоторых российских авторов по созданию системы эффективного долгосрочного финансового планирования на предприятии. Предложена инновационная методология построения подобной системы, основанная на возможности адаптации принципов долгосрочного планирования к конкретной ситуации для их дальнейшего эффективного применения.

Для достижения исследовательской цели автором используются методы анализа, синтеза и систематизации информации. Материалами исследования являются научные статьи и другие научные издания.

## Литературный обзор

Рассмотрим ряд научных работ российских авторов и их вклад в рассмотрение темы долгосрочного финансового планирования в условиях экономической неопределенности.

И.А. Ларионова в своей работе «Финансовое планирование и прогнозирование» анализирует методологические основы финансового планирования и прогнозирования, уделяя особое внимание долгосрочному финансовому планированию. Она подробно описывает методы анализа внешней и внутренней среды, такие как SWOT-анализ и PEST-анализ. В книге рассматриваются инструменты, используемые для стратегического планирования финансовой деятельности компаний, включая прогнозирование денежных потоков и управление ликвидностью на длительные периоды. Ларионова также подчеркивает важность интеграции краткосрочных и долгосрочных планов для достижения устойчивого развития компании. [Ларионова, 2008].

А.А. Брушлинский в статье «Стратегическое финансовое планирование в условиях нестабильной экономики» анализирует влияние экономической нестабильности на долгосрочное финансовое планирование. Он подчеркивает необходимость гибкости и адаптивности в финансовых стратегиях, а также важность диверсификации рисков. В статье рассматривается сценарный анализ как инструмент подготовки к различным экономическим условиям. Брушлинский также акцентирует внимание на стратегическом резервировании и создании страховых фондов для поддержания финансовой устойчивости компании в условиях неопределенности [Брушлинский, 2019].

Татьяна Викторовна Юдина в статье «Особенности долгосрочного финансового планирования в российских компаниях» исследует специфические проблемы, с которыми сталкиваются российские компании в процессе долгосрочного финансового планирования. Она рассматривает нестабильность российской экономики и предлагает методы управления этими рисками. Юдина обсуждает использование современных технологий и инструментов, таких как финансовое моделирование и бюджетирование, для повышения эффективности планирования. Она также подчеркивает важность учета отраслевых особенностей при разработке финансовых планов [Юдина, 2020].

М.А. Ломов в книге «Стратегическое управление и финансовое планирование» исследует взаимосвязь между стратегическим управлением и долгосрочным финансовым планированием. Он описывает, как стратегическое видение компании должно быть интегрировано с ее финансовыми планами. Ломов акцентирует внимание на методах оценки финансовой устойчивости и ликвидности, а также на использовании различных финансовых инструментов для поддержки стратегических целей. Он также рассматривает важность мониторинга и контроля за выполнением финансовых планов, а также адаптации стратегий к изменяющимся условиям рынка [Ломов, 2021].

Н.А. Козлова в статье «Методы оценки рисков в долгосрочном финансовом планировании» подробно рассматривает методы оценки финансовых рисков в контексте долгосрочного планирования. Она описывает как количественные методы, такие как VAR (Value at Risk) и сценарный анализ, так и качественные методы, включая экспертные оценки и делфи-метод. Козлова подчеркивает важность комплексного подхода к оценке рисков и их интеграции в процесс разработки долгосрочных финансовых планов. Она также акцентирует внимание на необходимости регулярного пересмотра и корректировки планов в ответ на изменяющиеся условия. [Козлова, 2017].

А.В. Чирков в своей книге «Основы стратегического финансового планирования» описывает процесс стратегического финансового планирования, выделяя основные этапы и методы. Он акцентирует внимание на важности прогнозирования и анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на финансовую устойчивость компании. Чирков рассматривает методы оптимизации финансовых потоков, инвестиционного планирования и оценки эффективности долгосрочных инвестиционных проектов. Он также обсуждает использование стратегического управления для достижения устойчивого роста компании [Чирков, 2016].

М.В. Бочкарева в статье «Долгосрочное финансовое планирование в условиях неопределенности» анализирует влияние неопределенности на долгосрочное финансовое планирование. Она предлагает методы управления рисками, включая использование стресс-тестирования и разработки альтернативных сценариев. Бочкарева обсуждает важность стратегического резерва и гибких финансовых инструментов для поддержания устойчивости компании. Она также подчеркивает роль адаптивных стратегий в условиях быстро меняющейся внешней среды и необходимости регулярного пересмотра планов. [Бочкарева, 2018].

Олег Петрович Соколов в своей книге рассматривает принципы и методы финансового управления, уделяя особое внимание долгосрочному планированию. Он описывает процесс разработки финансовой стратегии, включающей анализ рыночных условий и внутренних ресурсов компании. Соколов акцентирует внимание на управлении капитальными затратами и долгосрочными инвестициями. Он также обсуждает методы контроля и мониторинга выполнения финансовых планов для обеспечения их соответствия стратегическим целям компании [Соколов, 2019].

Е.И. Гаврилова в статье «Инструменты долгосрочного финансового планирования в корпоративном управлении» обсуждает различные инструменты, используемые для долгосрочного финансового планирования в корпоративном управлении. Она рассматривает бюджетирование, прогнозирование и финансовое моделирование как ключевые элементы успешного планирования. Гаврилова подчеркивает важность мониторинга и корректировки финансовых планов в условиях изменяющейся внешней среды. Она также акцентирует внимание на необходимости интеграции финансовых планов с общей стратегией компании для

достижения устойчивого развития [Гаврилова, 2020].

В.Н. Фролов в своей книге «Финансовая стратегия компании» анализирует процессы разработки и реализации финансовой стратегии компании. Он рассматривает методы оценки и управления финансовыми рисками, а также способы повышения финансовой устойчивости. Фролов уделяет внимание важности интеграции долгосрочных финансовых планов с общей стратегией компании и необходимости постоянного мониторинга и адаптации планов к изменениям на рынке. Он также обсуждает роль инновационных финансовых инструментов и технологий в обеспечении эффективного финансового управления. [Фролов, 2020].

Данные авторы предоставляют всесторонний обзор методов и инструментов долгосрочного финансового планирования, акцентируя внимание на стратегическом управлении, анализе рисков и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Их работы содержат как теоретические концепции, так и практические рекомендации, что делает их ценными источниками для специалистов в области финансового планирования.

## Результаты и обсуждение

В статье будет предложен инновационный подход к формированию эффективной долгосрочной финансовой стратегии в условиях современной нестабильной экономики. Основной целью исследования является формирование основных принципов долгосрочного планирования и рассмотрение их в порядке значимости для наиболее эффективного практического применения.

Некоторые авторы отмечают важность самого долгосрочного планирования. Большинство авторов выделяют отдельные принципы и подходы к его формированию. Однако использование всех этих принципов в реальной ситуации сопряжено с огромным числом сложностей, вызванных неограниченным количеством постоянно изменяющихся факторов, влияющих как на деятельность компании, так и на сам процесс формирования её стратегии. Такие принципы планирования, как гибкость, сбалансированность планирования, его целенаправленность, в некоторых реальных ситуациях могут быть абсолютно неприменимы. Это может быть связано, например, с неопределенностью постановки целей планирования, когда их корректная постановка требует значительных временных затрат и одновременно с этим необходимо формировать сбалансированные долгосрочные планы за максимально короткие сроки. И любое поспешно принятое решение с огромной вероятностью может оказаться ошибочным.

Подобные ситуации возникают из-за огромного числа факторов, влияющих на деятельность компании. Для каждого точно определенного принципа или метода планирования может возникнуть реальная ситуация, которая делает его применение неэффективным.

SWOT и PEST анализ предусматривает точное определение роли какого-либо фактора в деятельности компании. Когда во многих ситуациях однозначный вывод о том, относится фактор к сильной или слабой стороне компании, сделать нельзя. А если сделать ошибочный вывод и использовать этот вывод в контексте долгосрочного планирования, то минимальная ошибка может привести к абсолютно неверным дальнейшим выводам.

Все инструменты математического прогнозирования основываются на точных показателях, на формирование которых также влияет огромное число факторов, которые в разный период времени могли действовать с разной силой. Эти показатели также формируют постоянно изменяющиеся цели компании. В итоге, чтобы долгосрочное прогнозирование, основанное на текущих показателях, оказалось достаточно точным, все факторы, влияющие на их

формирование, на протяжении всех прошедших и будущих периодов должны быть равны. Достичь этого в условиях высокой экономической неопределенности практически невозможно.

Определение суммы формируемых резервов, прогнозирование финансовой устойчивости и планирование любых других факторов, влияющих на формирование долгосрочной стратегии, во многих ситуациях может обладать недопустимой погрешностью для эффективного долгосрочного планирования.

С целью минимизации рассмотренных выше рисков необходимо создавать более сложную систему принципов, подходов к формированию долгосрочной стратегии фирмы, которая будет учитывать неоднозначность применения этих принципов в различных ситуациях.

Наиболее эффективным решением этой проблемы может быть систематизация различных внешних ситуаций, обладающих определенными схожими факторами, которые схожим образом влияют на деятельность компании. В упрощенном виде эта система не будет иметь особой прикладной значимости, а её создание в расширенном виде требует значительных усилий, поскольку необходимо выявить и систематизировать, как минимум, тысячи различных факторов.

Но если в рамках разработки подобной системы не описывать все возможные реальные ситуации, а оставить решение этого вопроса на усмотрение человека, применяющего данную систему, чтобы он мог адаптировать её под конкретную ситуацию, то созданный подход будет обладать достаточной эффективностью. Чтобы система была адаптируемой, нужно учесть в ней возможность исключения и видоизменения некоторых принципов, которое будет необходимо в некоторых ситуациях.

Все принципы долгосрочного планирования обладают различной значимостью, применимой для большинства возможных ситуаций. При исключении некоторых возможных ситуации исключения большей части наиболее важных принципов. Тогда применение ряда принципов, обладающих низкой значимостью, значительно снизит эффективность всей системы планирования. Предоставление всех принципов в порядке значимости с легкостью позволит выявить эту проблему, и решение об исключении из анализа ряда наиболее значимых факторов будет очевидно ошибочным. В таком случае наилучшим выходом будет следование значимому принципу с достаточно высокой погрешностью, а не рассмотрение наименее важного принципа с низкой погрешностью в конкретной ситуации.

Рассмотрение принципов в порядке значимости также позволит оптимизировать сам процесс планирования. Приведем перечень основных наиболее значимых принципов долгосрочного финансового планирования, чтобы расширить понимание о предлагаемой системе анализа.

Наиболее важным принципом планирования, особенно в долгосрочном его виде, является принцип сбалансированности планирования. Это общий принцип планирования, который можно конкретизировать для каждого конкретного предмета или вида планирования. Принцип заключается в исключении финансового планирования, направленного на достижение какого-либо одного результата и исключаящего все остальные. Это значительно повышает ущерб в случае неудачного выполнения поставленной задачи. А риск ошибки в вопросе долгосрочного планирования в условиях современной нестабильной экономики нельзя не учитывать.

Обеспечение гибкости финансового планирования возможно при помощи создания системы постоянного анализа внешних и внутренних факторов планирования с целью корректировки плана. Эффективное планирование в условиях нестабильной экономики невозможно без выполнения этого принципа. Но и бывают в ситуации, когда излишняя гибкость планирования

скажется на его эффективности и в худшую сторону. Например, когда требуется оперативное принятие решений по результатам долгосрочного планирования.

Учёт всех возможных факторов деятельности компании, влияющих на долгосрочное планирование. Принцип является также необходимым в современной экономической ситуации. И наиболее значимым здесь является его относительно высокая приоритетность среди всех принципов. Эффективным будет и проведение отдельной деятельности по выявлению наиболее значимых факторов, влияющих на деятельность вашей компании, и их систематизация, а также постоянная корректировка. Для долгосрочного планирования приоритетным является рассмотрение внешних факторов. Их неожиданное воздействие может нанести сильный ущерб деятельности фирмы без возможности быстрого восстановления.

Распределение риска является одним из наиболее эффективным способом его снижения. Его использование в финансовом планировании возможно практически в любой ситуации. Но на начальных этапах развития предприятия его применение может значительно снижать эффективность деятельности фирмы. Для крупных предприятий этот метод является одним из наиболее часто используемых. Это обосновано тем, что, распределяя риск даже между двумя направлениями деятельности, компания застрахована от полной утраты финансов, даже при значительной неудаче одного направления.

К последнему из наиболее важных принципов долгосрочного финансового планирования можно отнести необходимость формирования резервного капитала достаточного размера. На первый взгляд данный принцип является наиболее простым в исполнении. Но здесь также крайне важно верно рассчитать размер резервного капитала. Принцип заключается именно в уделении должного внимания к объёму формируемого резервного капитала. В некоторых ситуациях в его формировании также может не быть необходимости.

## Заключение

Общепринятые принципы и методы долгосрочного финансового планирования обладают одним существенным недостатком, который наибольшим образом обостряется в ситуации высокой экономической неопределенности. Этим недостатком является негативный эффект от их применения в некоторых конкретных ситуациях, когда применение какого-либо метода в долгосрочном планировании может повлечь за собой неверное управленческое решение.

С целью повышения гибкости системы принципов финансового планирования предлагается отказаться от применения некоторых общепринятых принципов и методов в каждой конкретной ситуации при возникновении такой необходимости. Для эффективного применения подобной системы предлагается расположение принципов в порядке уменьшения их значимости. И выделяются такие основные принципы долгосрочного финансового планирования, как сбалансированность планирования; создание гибкой системы планирования; учет всевозможного числа факторов планирования; распределение рисков и формирование резервного капитала оптимального размера. Применение этих принципов и их адаптация к конкретной ситуации предполагает возможность исключения некоторых принципов различной степени значимости. Это позволит создать эффективную систему долгосрочного планирования, применимую в нестабильной экономической ситуации.

---

## Библиография

1. Бочкарева М.В. Долгосрочное финансовое планирование в условиях неопределенности // Журнал Экономический вестник. 2018. № 3. С. 25.
2. Брушлинский А.А. Стратегическое финансовое планирование в условиях нестабильной экономики // Журнал «Экономика и управление». 2019. № 12. С. 32.
3. Гаврилова Е.И. Инструменты долгосрочного финансового планирования в корпоративном управлении // Журнал Управление и финансы. 2020. № 9. С. 38.
4. Козлова Н.А. Методы оценки рисков в долгосрочном финансовом планировании // Журнал Финансовый анализ. 2017. № 5. С. 15.
5. Ларионова И.А. Финансовое планирование. М.: Экономика, 2008. 170 с.
6. Ломов М.А. Стратегическое управление и финансовое планирование. М.: Альфа, 2021.
7. Соколов О.П. Финансовое планирование. М.: Просвещение, 2019.
8. Фролов В.Н. Финансовая стратегия компании. М.: Вузовская книга, 2020.
9. Чирков А. В. Основы стратегического финансового планирования. СПб.: Издательство Наука. 2016.
10. Юдина Т.В. Особенности долгосрочного финансового планирования в российских компаниях // Журнал Финансы и кредит. 2020. № 8. С. 47.

## Creation of a flexible system of long-term financial planning in unstable economic conditions

**Denis A. Malyugin**

Postgraduate student,  
Socio-Economic Institute  
of the Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin,  
410003, 89 Radishcheva str., Saratov, Russian Federation;  
e-mail: den.maliugin1999@gmail.com

### Abstract

The article suggests the use of an innovative financial planning system that is most effective in long-term planning in unstable economic conditions. At the beginning of the article, the generally accepted principles and methods of long-term financial planning, highlighted in the Russian literature, are considered. Further, their disadvantages are considered and an approach is proposed based on the possibility of adapting the system of financial planning principles to each specific situation, which will significantly increase their effectiveness. The approach assumes the possibility of excluding a number of generally accepted principles from the analysis in some real situations. Within the framework of this approach, the basic principles of financial planning are proposed, arranged in order of decreasing importance, which helps to optimize the process of eliminating them. The basic principles of long-term financial planning are highlighted, such as balanced planning; creation of a flexible planning system; consideration of a possible number of planning factors; risk allocation and formation of reserve capital of optimal size.

### For citation

Malyugin D.A. (2024) Sozdanie gibkoi sistemy dolgosrochnogo finansovogo planirovaniya v nestabil'nykh ekonomicheskikh usloviyakh [Creation of a flexible system of long-term financial planning in unstable economic conditions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 467-474.

**Keywords**

Financial planning, long-term financial planning, principles of financial planning, methods of financial planning.

**References**

1. Bochkareva M.V. (2018) Dolgosrochnoe finansovoe planirovanie v usloviyakh neopredelennosti [Long-term financial planning under conditions of uncertainty]. *Zhurnal Ekonomicheskii vestnik* [Journal Economic Bulletin], 3, p. 25.
2. Brushlinskii A.A. (2019) Strategicheskoe finansovoe planirovanie v usloviyakh nestabil'noi ekonomiki [Strategic financial planning in an unstable economy]. *Zhurnal «Ekonomika i upravlenie»* [Journal Economics and Management], 12, p. 32.
3. Chirkov A.V. (2016) *Osnovy strategicheskogo finansovogo planirovaniya* [Fundamentals of strategic financial planning]. Saint Petersburg.: Nauka Publ.
4. Frolov V.N. (2020) *Finansovaya strategiya kompanii* [Financial strategy of the company]. Moscow: Vuzovskaya kniga Publ.
5. Gavrilova E.I. (2020) Instrumenty dolgosrochnogo finansovogo planirovaniya v korporativnom upravlenii [Long-term financial planning tools in corporate management]. *Zhurnal Upravlenie i finansy* [Journal Management and Finance], 9, p. 38.
6. Kozlova N.A. (2017) Metody otsenki riskov v dolgosrochnom finansovom planirovanii [Risk assessment methods in long-term financial planning]. *Zhurnal Finansovyi analiz* [Journal Financial Analysis], 5, p. 15.
7. Larionova I.A. (2008) *Finansovoe planirovanie* [Financial planning]. Moscow: Ekonomika Publ.
8. Lomov M.A. (2021) *Strategicheskoe upravlenie i finansovoe planirovanie* [Strategic management and financial planning]. M.: Alfa Publ.
9. Sokolov O.P. (2019) *Finansovoe planirovanie* [Financial planning]. Moscow: Prosveshchenie Publ.
10. Yudina T.V. (2020) Osobennosti dolgosrochnogo finansovogo planirovaniya v rossiiskikh kompaniyakh [Features of long-term financial planning in Russian companies]. *Zhurnal Finansy i kredit* [Finance and Credit Magazine], 8, p. 47.