

УДК 336.02**Совершенствование организации финансового планирования на предприятии****Павлова Марианна Владимировна**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры финансов и экономической безопасности,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: m.v.p.pavlova27@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются теоретико-методологические аспекты совершенствования организации финансового планирования на предприятии. Охарактеризована сущность, определены особенности и аргументирована важность финансового планирования в современных условиях. Говорится о необходимости учета четырех «направлений» сложности (динамической, «генеративной», организационной и социальной) при формировании системы финансового планирования на предприятии. Обоснована правомерность и целесообразность использования системного подхода к финансовому планированию на предприятии. Сформулированы основные требования к системе финансового планирования. Разработана модель организации финансового планирования на предприятии и предложена концептуальная схема реализации финансового планирования. Предложены функционалы, описывающие систему финансового планирования на предприятии. При решении проблем финансового планирования обоснована необходимость использования системного подхода, позволяющего учитывать как интересы, так и возможности всех заинтересованных сторон.

Для цитирования в научных исследованиях

Павлова М.В. Совершенствование организации финансового планирования на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 8А. С. 428-437.

Ключевые слова

Финансовое планирование, бюджетирование, организация, направления сложности, причины, требования, системный подход.

Введение

Финансовое планирование как важная составляющая механизма финансовой системы и одна из функций управления предприятием приобретает актуальность в современных условиях, когда значительное влияние на деятельность предприятий оказывает широкий спектр факторов: глобализация, интеграция, информатизация общества, инновационное развитие экономики. Сегодня значительно повышается материальная ответственность руководителя предприятия за финансовое состояние. Именно поэтому возросла важность перспективного, текущего и оперативного финансового планирования для обеспечения устойчивого финансового состояния, и повышения рентабельности предприятий. Финансовое планирование необходимо для финансового обеспечения расширения кругооборота оборотных активов, достижения высокой результативности финансово-хозяйственной деятельности, создания условий, которые обеспечили бы платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия.

Современные условия хозяйствования выдвигают высокие требования к качеству финансового планирования, поскольку ответственность за негативные последствия своей деятельности несет предприятие самостоятельно. При неспособности своевременного учета неблагоприятной рыночной конъюнктуры предприятие может стать на путь банкротства. Вместе с тем финансовое планирование в настоящее время требует применения новых принципов организации в соответствии с новыми экономическими условиями.

Исследованию теоретико-методологических и практических аспектов финансового планирования на предприятии уделяется значительное внимание в современной научной литературе. В данном направлении исследований следует отметить работы А.П. Агаркова, Е.Ф. Бобковой [Агарков, Бобкова, 2022], А.В. Блинниковой [Блинникова, 2017], А.А. Вертипраховой, Е.Н. Харитоновой [Вертипрахова, Харитонова, 2024], В.В. Колесниковой, В.Н. Гончарова [Колесникова, Гончаров, 2023], Е.С. Кравченко [Кравченко, 2022; Кравченко, 2017], С.А. Криворотовой, О.А. Воротиловой [Криворотова, Воротилова, 2023; Криворотова, Воротилова, Красицкая, Лысенкова, 2024], А.Р. Наумова [Наумов, 2019], Д.В. Николаева [Николаев, 2018]. Вместе с тем методологические аспекты системного подхода к организации финансового планирования на предприятии рассмотрены фрагментарно и требуют усовершенствования.

Целью исследования является разработка направлений совершенствования организации финансового планирования на предприятии.

Основная часть

Традиционный подход к финансовому планированию на предприятии предполагает его рассмотрение как «...инструмента управления финансами, подчиненного общей стратегии развития» [Блинникова, 2017; Кравченко, 2022], что, в свою очередь, предполагает статичность финансового планирования. Однако в условиях институциональных изменений, а также нестационарности внешней среды такой подход упрощен и не отражает сложных взаимоотношений, возникающих между предприятием, его потребностями в финансировании и системой финансового планирования.

Изучение современной научной литературы [Агарков, Бобкова, 2022; Блинникова, 2017; Вертипрахова, Харитонова, 2024; Колесникова, Гончаров, 2023; Кравченко, 2022; Кравченко, 2017; Криворотова, Воротилова, 2023; Криворотова, Воротилова, Красицкая, Лысенкова, 2024; Наумов, 2019; Николаев, 2018] позволило выделить четыре «направления» сложности (рис. 1),

учет которых позволит сформировать качественную систему финансового планирования на предприятии.

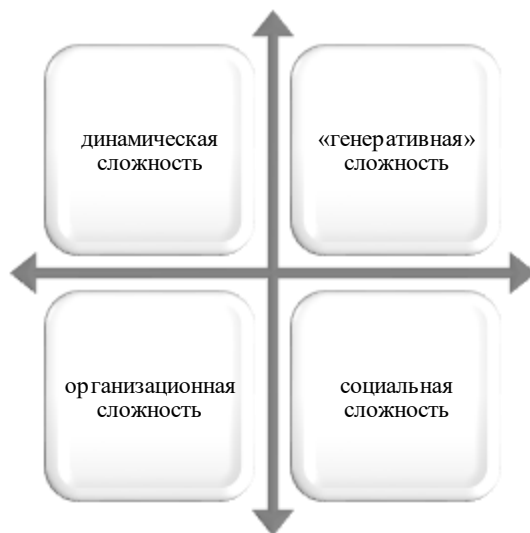


Рисунок 1 - «Направления» сложности финансового планирования на предприятии

Охарактеризуем более детально выделенные «направления» сложности финансового планирования [Агарков, Бобкова, 2022; Колесникова, Гончаров, 2023; Криворотова, Воротилова, 2023; Наумов, 2019]:

- динамическая сложность: финансовое планирование предполагает прогнозирование входящих и исходящих денежных потоков, являющихся динамическим комплексом и отражающих производственные, торгово-оперативные, экономические и финансовые причинно-следственные связи в отрасли, во внешней среде, а также между отраслью и внешней средой, которые могут иметь значительные разрывы как во времени, так и пространстве, достаточно сложно изучать на основе личного опыта и корректно отражать в формализованном виде при разработке финансовых планов;
- «генеративная» сложность: финансовое планирование основывается на прогнозировании денежных потоков, которые могут генерироваться непредсказуемым образом в условиях неопределенного будущего. Кроме неопределенности внешней среды при финансовом планировании, также существует необходимость взаимной увязки процессов генерирования отдельных элементов, входящих и исходящих денежных потоков в различных структурных подразделениях, что приводит к повышению генеративной сложности финансового планирования на предприятии;
- организационная сложность: процесс финансового планирования является сложным многоступенчатым процессом, предусматривающим формирование агрегированных финансовых планов в целом для предприятия с последующей их детализацией для отдельных структурных подразделений.;
- социальная сложность: специалисты-плановики по-разному оценивают текущие и будущие тенденции как во внутренней, так и внешней среде, следствием чего является определенный уровень субъективности при прогнозировании отдельных показателей денежных потоков и их отражении при финансовом планировании, что может приводить к снижению финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотренные «направления» сложности могут быть учтены при реализации сценарного подхода, который предполагает анализ и описание экономических процессов и явлений на основе системного подхода. Современные ученые, занимающиеся вопросами изучения процессов планирования в социально-экономических системах разного уровня, отмечают, что «...рассмотрение экономических процессов и явлений как объектов, состоящих из конечного множества взаимосвязанных элементов и находящихся в сложных взаимоотношениях с внешней средой, позволяет повысить качество планирования в условиях повышения неопределенности внешней среды» [Кравченко, 2017, 305].

Необходимость рассмотрения финансового планирования на предприятии с позиций системного подхода можно обосновать следующими причинами:

- 1) Системный подход предполагает описание объекта или процесса через конечное множество элементов и взаимосвязей между ними, образующих единое целое и имеющих общую цель существования. Такой подход позволяет изучать особенности функционирования экономического объекта или процесса для выработки управляющих воздействий на него с учетом реально существующих связей между отдельными элементами, а также их свойств. Кроме того, он позволяет составить «более целостное впечатление» об объекте или явлении [Вертипрахова, Харитонова, 2024].
- 2) Системный подход предполагает рассмотрение любого объекта или процесса как развивающегося во времени, «...позволяющего учитывать при разработке финансовых планов опыт их реализации, а также диагностировать возможное возникновение проблем в будущем, которые, в свою очередь, могут быть симптомами других проблем» [Кравченко, 2022, 86].
- 3) При системном подходе экономические явления или процессы рассматриваются как открытые, что позволяет оценивать их состояние с разных позиций (возможно изменение внутренней среды, влияние внешней среды, влияние стейкхолдеров и др.), то есть с учетом институциональной динамики среды.
- 4) Появление «возникающих свойств» при рассмотрении экономического явления или процесса как целого, поскольку «...возникающие свойства являются одним из результатов взаимодействия системы как целого...» [Кравченко, 2017, 305]. Кроме этого, функционированию социально-экономических систем свойственны как положительные, так и отрицательные «возникающие свойства», проявляющиеся вследствие особенностей реализации производственного или торгово-оперативного процесса, взаимодействия между отдельными структурными подразделениями и внешней средой [Вертипрахова, Харитонова, 2024], поэтому их необходимо изучать и по возможности учитывать при планировании управляющих воздействий. Проявление «возникающих свойств» часто трудно предсказуемо, следовательно, возможность их появления практически невозможно учесть при статическом подходе к финансовому планированию.
- 5) Системный подход предоставляет средства для связи, разведки и объяснения, необходимые для решения реальных проблем в нестационарной среде [Криворотова, Воротилова, Красицкая, Лысенкова, 2024]. Он позволяет переопределять пределы системы, цель ее существования и возможности решения возникающих задач при изменении условий функционирования данной системы, что можно рассматривать как один из факторов, определяющих способность системы к адаптации, реализация которого может быть реализована при финансовом планировании на основе сценарных

прогнозов.

- б) Одним из наиболее ценных качеств системного анализа является его способность «...стимулировать разработку более качественных систем» [Николаев, 2018, 118]. Это позволяет отойти «от доминирующей точки зрения о негативном влиянии дестабилизации на процессы усовершенствования и развития экономических систем...» [Блинникова, 2017, 42] и рассматривать нестационарность среды как один из факторов, способствующих совершенствованию системы финансового планирования и, тем самым, повышению реалистичности разрабатываемых планов и прогнозов.

Таким образом, применение системного подхода к финансовому планированию можно рассматривать как одно из необходимых условий для внедрения сценарного подхода в практику планирования на предприятии.

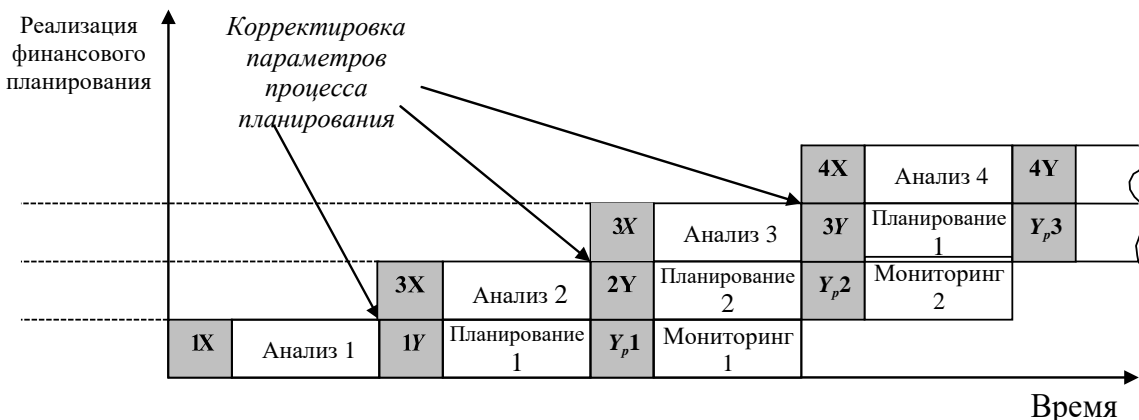
По мнению А.П. Агаркова и Е.Ф. Бобковой, «...саморазвитие любой системы обеспечивается соблюдением двух принципов: 1) отрицательной обратной связи, отражающей изменения в системе при возникновении угроз развития; 2) положительной обратной связи, то есть сохранению в системе прогрессивных изменений» [Агарков, Бобкова, 2022, 55].

Исходя из вышеизложенного, система финансового планирования должна отвечать следующим общим требованиям [Агарков, Бобкова, 2022; Блинникова, 2017; Вертипрахова, Харитоновна, 2024; Колесникова, Гончаров, 2023; Кравченко, 2022; Кравченко, 2017; Криворотова, Воротилова, 2023; Криворотова, Воротилова, Красицкая, Лысенкова, 2024; Наумов, 2019; Николаев, 2018]:

- 1) Целенаправленности: основой всего процесса финансового планирования должны быть долгосрочные и стратегические цели развития отрасли. Плановые расчеты необходимо строить, основываясь на заранее определенном множестве стоимостных целей функционирования как отдельных структурных подразделений, так и отрасли в целом с учетом других целей и прежде всего обеспечения ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости.
- 2) Целостностью и полнотой: система финансового планирования должна обеспечивать информацией о прошлых и будущих событиях, отражающих экономические процессы и взаимосвязи железнодорожного транспорта и внешней среды. Системное представление о событиях и процессах может быть получено только посредством совокупности взаимно рядовых финансовых планов. Поскольку процессы разработки разных разделов планов взаимосвязаны, то система планов только в том случае позволит делать содержательные выводы, если она будет полной. При этом плановые расчеты должны обеспечивать эффективное планирование и контроль финансовых результатов и их компонентов с учетом системы целей и потенциалов как отдельных структурных подразделений, так и отрасли целом.
- 3) Структуризацией: финансовое планирование и отдельные планы должны характеризоваться содержанием, объемом и параметрами времени.
- 4) Гибкостью (адаптивностью): разработанным финансовым планам и самому процессу планирования необходимо предоставлять адаптивные качества для возможности их своевременной и эффективной корректировки при непредвиденных изменениях во внешней и внутренней среде.

Концептуальная схема финансового планирования на предприятии предполагает многократную последовательную реализацию процессов формирования исходной базы планирования, самих процессов прогнозирования и планирования, анализа разработанных

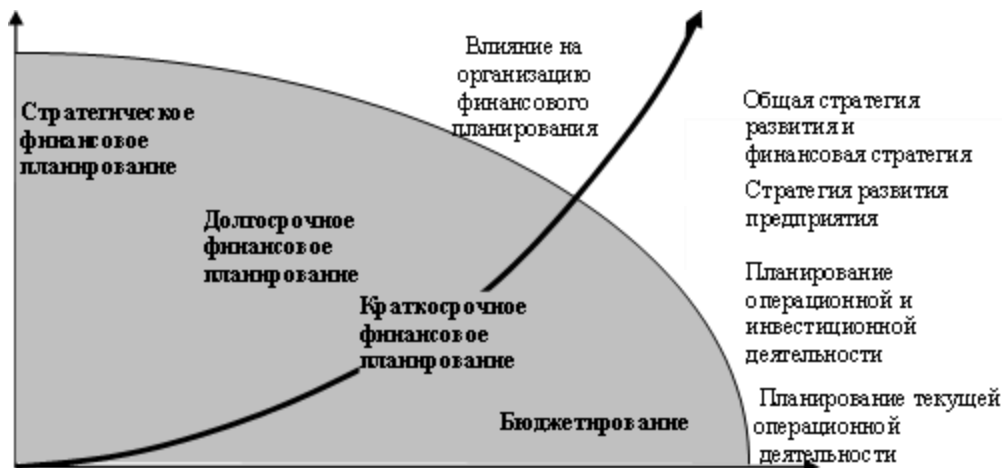
финансовых планов, а также мониторинга их реализации (рис. 2).



Источник: разработано автором на основе [Агарков, Бобкова, 2022; Кравченко, 2022; Наумов, 2019]

Рисунок 2 - Концептуальная схема реализации финансового планирования

В условиях реформирования отрасли, предполагающего создание вертикально-интегрированной структуры управления, требования к степени координации финансовых планов структурных подразделений разных уровней существенно возрастают. С повышением степени детализации сложность и значимость взаимной увязки финансовых планов также увеличивается (рис. 3).



Источник: авторская разработка

Рисунок 3 - Модель организация финансового планирования на предприятии

Согласно авторской позиции, «эндогенная» система финансового планирования может быть описана функционалом:

$$F(t) = (X, M, Y_p, Z, t) \rightarrow opt \tag{1}$$

где $X = \{x_i\}$ – совокупность исходных статистических и аналитических показателей,

используемых для финансового планирования;

$M = \{m_i\}$ – совокупность методов и методик финансового планирования;

$Y = p \{yz\}$ – конечное множество планово-контрольных показателей, содержащихся в финансовых планах, при этом $Y_{pf}(X, M, t) = \Delta Z\{t\}P(t)$ – множество показателей, используемых для мониторинга фактической осуществимости финансовых планов ($\Delta(t) = Y(t) - Y(t)$) и изменений ключевых параметров внешней среды.

Следует отметить, что на эффективность реализации функционала (1) прямое влияние оказывают особенности организации финансового планирования в отрасли, которые можно описать с помощью формализованной структуры следующего вида:

$$S_V \langle M, Q, R, B, I, P, C \rangle \quad (2)$$

где M – совокупность подсистем системы финансового планирования в отрасли;

Q – совокупность целей функционирования и свойств каждой подсистемы;

R – совокупность взаимоотношений, возникающих между подсистемами финансового планирования;

B – параметры процесса функционирования системы, в том числе ее эволюции при изменениях внешней среды;

IP – анализ информационных потоков, циркулирующих в системе планирования и поступающих извне;

C – совокупность принципов управления системой финансового планирования.

Одним из современных требований к финансовому планированию на предприятии является возможность решения проблем, возникающих в результате изменений во внешней среде. При этом решения должны приниматься с учетом как интересов, так и возможностей влияния всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров). Заслуживает внимания научная позиция, согласно которой «...качество решений в этом случае определяется «возможностью облегчения изменений процессов, активно включая участников и делая возможным рассмотрение проблемной ситуации в динамическом контексте в разных средах. Суть состоит в возможности чередования режимов рациональности, рефлексии и творчества во взаимодействии заинтересованных сторон...» [Кравченко, 2022, 86]. В то же время необходимость учета заинтересованных сторон в процессе финансового планирования будет способствовать увеличению сложности процесса планирования.

Использование только «жесткого» системного подхода к формированию системы финансового планирования в условиях неопределенности приведет к появлению следующих трудностей его осуществления:

- Сложности недостаточности или избыточности данных при разработке финансовых планов и прогнозов. Возможности получения и количество используемых данных, а также их качество могут влиять на определение границ, то есть на глубину прогнозирования и финансового планирования. При этом сложность формирования неизбыточного, но достаточного массива данных может способствовать управлению «пространством планирования» по применяемым средствам.
- Сложность учета динамики изменений внешней и внутренней среды. Возникновение этого вида сложности связано с появлением изменений во времени. Учет возможности появления таких изменений увеличивается с продолжительностью периода планирования и связан с трудностями и неопределенностями, возникающими в

результате изменений в институциональной среде, а также появлением принципиально новой техники и технологии. Данный вид сложности финансового планирования значительно увеличивается в период реформирования отрасли и, прежде всего, ее организационной структуры и финансовых отношений между отдельными структурными подразделениями.

- Сложности учета интересов и преимуществ заинтересованных сторон возникают в результате неопределенности существующих взаимосвязей и потребностей. При этом преимущества отрасли и отдельных составляющих внешней среды могут не совпадать. Это приводит к необходимости решения вопроса о сопоставимости и возведении в единую систему различных интересов и преимуществ, согласовании интересов разных элементов национальной экономики, разрешения конфликтов, которые могут возникнуть при финансовом планировании. Определить рациональный выбор, компромисс или справедливость при планировании очень сложно из-за неопределенности внутренней и внешней среды, которая определяется изменениями институциональных, социальных, производственных и других ее элементов.

Заключение

Обобщая результаты проведенного исследования, отметим, что применение положений системной парадигмы к формированию системы финансового планирования позволяет рассматривать ее как активно взаимодействующий процесс с внешней средой. Система финансового планирования на предприятии является элементом различных систем, под влиянием которых формируются целевые «преимущества» данных систем как сложная амальгама разносистемных преимуществ.

Таким образом, система финансового планирования на предприятии должна формироваться на основе системного подхода, что позволит рассматривать ее как сложную систему, содержащую множество взаимосвязанных элементов. Применение такого подхода позволит не только осуществлять адаптацию системы планирования путем изменения внутренней организации и отдельных элементов согласно воздействиям внешней и внутренней среды, но и оказывать прямое влияние на функционирование отрасли, а также косвенное – на внешнюю среду макроуровня (институциональную среду). Следовательно, системный подход должен стать методологической основой для концептуальных положений финансового планирования на предприятии.

Библиография

1. Агарков А.П., Бобкова Е.Ф. Разработка и реализация финансовой стратегии // Вестник Московской международной академии. 2022. № 1. С. 50-57.
2. Блинникова А.В. Финансовое планирование как важнейшая функция управления предприятием // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. Чита: Молодой ученый, 2017. С. 41-43.
3. Вертипрахова А.А., Харитоновна Е.Н. Совершенствование и реализация финансовой стратегии компании в современных экономических условиях // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 1.
4. Колесникова В.В., Гончаров В.Н. Организация финансового планирования на предприятии в современных условиях функционирования отечественного бизнеса // Организатор производства. 2023. Т. 31. № 2. С. 45-55.
5. Кравченко Е.С. Возможности моделирования инновационного развития предприятий сферы торговли на основе logit-моделей // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты: материалы Международного круглого стола, Донецк, 24 мая 2022 года / под общей редакцией С.В. Беспаловой. Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. С. 84-87.

6. Кравченко Е.С. Методология фреймового подхода к формированию стратегии развития предприятия // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: сборник научных трудов. 2017. С. 303-307.
7. Криворотова С.А., Воротилова О.А. Проблемы внедрения бюджетирования на предприятии // Международный журнал символ науки. 2023. № 9-1. С. 39-41.
8. Криворотова С.А., Воротилова О.А., Красицкая К.А., Лысенкова К.С. Финансовое планирование как инструмент стратегического управления // Фундаментальные исследования. 2024. № 4. С. 48-53.
9. Наумов А.Р. Финансовое планирование на предприятии // Молодой ученый. 2019. № 17 (255). С. 163-166.
10. Николаев Д.В. Финансовое планирование как фактор стратегического развития // Финансовые исследования. 2018. № 3 (60). С. 117-122.

Improvement of financial planning organization at the enterprise

Marianna V. Pavlova

PhD in Economics, Senior Lecturer,
Associate Professor of the Department of finance and economic security,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: m.v.p.pavlova27@gmail.com

Abstract

The article considers theoretical and methodological aspects of improving the organization of financial planning at the enterprise. The essence is characterized, the features are determined and the importance of financial planning in modern conditions is argued. The need to take into account four "directions" of complexity (dynamic, "generative", organizational and social) when forming a financial planning system at the enterprise is substantiated. The legitimacy and expediency of using a systems approach to financial planning at the enterprise is substantiated. The main requirements for the financial planning system are formulated. A model of financial planning organization at the enterprise has been developed and a conceptual scheme for implementing financial planning has been proposed. Functions describing the financial planning system at the enterprise have been proposed. When solving financial planning problems, the need to use a systems approach is substantiated, allowing for both the interests and capabilities of all stakeholders.

For citation

Pavlova M.V. (2024) Sovershenstvovanie organizatsii finansovogo planirovaniya na predpriyatii [Improvement of financial planning organization at the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (8A), pp. 428-437.

Keywords

Financial planning, budgeting, organization, directions of complexity, reasons, requirements, systems approach.

References

1. Agarkov A.P., Bobkova E.F. Development and implementation of financial strategy // Bulletin of the Moscow International Academy. 2022. No. 1. P. 50-57.

2. Blinnikova A.V. Financial planning as the most important function of enterprise management // *Economic Science and Practice: Proc. of the V Int. scientific conf. Chita: Young scientist*, 2017. P. 41-43.
3. Kolesnikova V.V., Goncharov V.N. Organization of financial planning at the enterprise in the modern conditions of functioning of domestic business // *Organizer of production*. 2023. Vol. 31. No. 2. Pp. 45-55.
4. Kravchenko E.S. Methodology of a frame approach to the formation of an enterprise development strategy // *Management in the context of global world transformations: economics, politics, law: collection of scientific papers*. 2017. Pp. 303-307.
5. Kravchenko E.S. Possibilities of modeling innovative development of enterprises in the trade sector based on logit models // *Actual problems of public and municipal administration: theoretical, methodological and applied aspects: materials of the International round table, Donetsk, May 24, 2022 / edited by S.V. Bespalova. Donetsk: Donetsk National University, 2022. Pp. 84-87.*
6. Krivorotova S.A., Vorotilova O.A. Problems of implementing budgeting at the enterprise // *International journal Symbol of Science*. 2023. No. 9-1. P. 39-41.
7. Krivorotova S.A., Vorotilova O.A., Krasitskaya K.A., Lysenkova K.S. Financial planning as a tool for strategic management // *Fundamental research*. 2024. No. 4. P. 48-53.
8. Naumov A.R. Financial planning at the enterprise // *Young scientist*. 2019. No. 17 (255). P. 163-166.
9. Nikolaev D.V. Financial planning as a factor in strategic development // *Financial research*. 2018. No. 3 (60). P. 117-122.
10. Vertiprakhova A.A., Kharitonova E.N. Improvement and implementation of the company's financial strategy in modern economic conditions // *Bulletin of Eurasian Science*. 2024. Vol. 16. No. s1.