

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МИКРОУРОВНЕ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИЧНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ: НЕОБХОДИМОСТЬ И ПРИНЦИПЫ РЕАЛИЗАЦИИ

Н.П. Аникеенко

Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации,  
Anikeenko-nata@mail.ru

*Должная результативность процесса управления* достигается лишь в том случае, если оно *системное, комплексное, эластичное, открыто для изменений в окружающей среде*. Поэтому только *системная организация* функционирования любого процесса или явления, учитывающая взаимосвязанное взаимодействие ее элементов как внутри самой системы, так и с учетом действия окружающей среды, в условиях *риска и неопределенности* может обеспечить их результативность. Все наиболее эффективные современные технологии управления (контроллинг, бюджетирование, система сбалансированных показателей) основаны на системном подходе. Однако, в отечественной экономической литературе отсутствует *системное рассмотрение финансового планирования*, учитывающее влияние каждой из его подсистем на эффективность планирования в целом. В силу этого, на наш взгляд, актуальной остается задача *системного изучения финансового планирования* как основной управленческой функции, что позволит повысить его эффективность путем реализации принципов системного подхода. Эффективность планирования во многом определяется *уровнем организации системы планирования*, которая, по мнению Ильина А.И. [3, с.61], включает следующие компоненты:

- *плановый персонал*, сформированный в организационную структуру;
- *механизм планирования*;
- *процесс планирования*, включающий обоснование, принятие и реализацию инвестиционных решений
- *вспомогательные средства*, обеспечивающие процесс планирования (методическое, техническое, информационное, программное, организационное и лингвистическое обеспечение).

Каждый их элементов оказывает влияние на действенность финансового планирования как функции управления. Но *центральное и определяющее значение*, на наш взгляд, имеет *механизм планирования*, так как им определяется совокупность средств и методов, с помощью которых обосновываются и принимаются финансовые решения. В общем виде, как отмечает Ильин А.И. [3, с.70], в механизм планирования входят: аппарат выработки целей и задач, функции планирования, механизм обоснования плановых решений. Перечисленные компоненты механизма планирования должны быть обусловлены как элементы одной системы по следующей схеме: законы развития

производства, включая экономические законы, законы развития общества и т.п., порождают цели и задачи функционирования предприятия; цели и задачи определяют функции планирования, которые обуславливают соответствующие методы планирования. Это обеспечивает реализацию принципа эффективности планирования, который предполагает *приспособление финансовых планов к конкретной экономической ситуации* исходя из действующих условий и намечаемых в данный период задач, установленных приоритетов. Таким образом, риск и неопределенность, динамизм внешней среды как характеристики условий функционирования предприятий, должны найти свое отражение в используемых методах планирования. Как результат, механизм планирования деятельности предприятий должен содержать в своем арсенале методы принятия решений в условиях риска и неопределенности. Важной методологической особенностью планирования, на наш взгляд, становится *механизм адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития*. Адаптивный характер планов предполагает, что они должны быть достаточно *гибкими, легко приспособляемыми к неожиданным изменениям внешних факторов, что достигается в рамках планирования посредством реализации принципов эластичности и гибкости его организации*. В отечественной литературе ряд авторов (Попов Е.М., Ильин А.И., Ткачук М.И. и др.) отмечают, что реализация этих принципов предполагает: наличие плановых резервов; наличие альтернативных вариантов плановых решений, которые могут быть введены в действие в случае необходимости; применение перекрывающегося планирования. Однако, на наш взгляд, перечисленные меры не в состоянии гарантировать сегодня гибкость и эластичность планирования. Их необходимо дополнить *механизмом моделирования плановых показателей под влиянием возможного изменения факторов внешней и внутренней среды, учетом фактора риска, применением скользящего планирования и максимальной реализацией системного подхода к процессу планирования как методологической основы стратегического планирования*. Анализ нормативно-технических и методических материалов по вопросам финансового планирования указывает на отсутствие соответствующих методик, что позволяет сделать вывод о несоответствии применяемого механизма планирования современным условиям хозяйствования и, как результат, низкой обоснованности принимаемых плановых решений и неэффективности планирования. Успех планирования во многом также определяется применяемой на предприятии *технологией планирования*, которая гарантирует *своевременность их составления и актуализации, высокую степень исполнения*. Технология планирования должна найти отражение в проектно-технической документации конкретных систем планирования, создаваемых на предприятиях и в организациях. Однако, как правило, *доскональная регламентация процессов планирования в организациях отсутствует, что ведет к низкому уровню его организации*. Именно поэтому зарубежная технология бюджетирования, которая предполагает четкую регламентацию процессов планирования, сегодня актуальна для внедрения.

На наш взгляд, специфика бюджетирования характеризуется:

- *непрерывным составлением, контролем, анализом исполнения и корректировкой бюджетов, что достигается посредством механизма скользящего планирования;*
- *соответствием системы бюджетов организационной структуре предприятия с целью закрепления ответственности за результаты планирования и достижения сопоставимости по всем видам деятельности и функциям управления, достигаемым путем планирования по центрам ответственности (это способствует усилению мотивации к выполнению плановых заданий и к более четкому их обоснованию в процессе планирования);*
- *согласованностью планирования (структурированностью системы бюджетов и интеграцией форм планирования), достигаемые путем взаимосвязи между системой показателей как самих бюджетов, так и отчетов их исполнения (это обеспечивает гибкость системы планов и целевую согласованность форм планирования);*
- *четкой регламентацией всей последовательности плановых работ начиная от их составления и заканчивая контролем за исполнением (обеспечивает оперативность планирования).*

За счет усиления обратной связи бюджетирование способствует повышению степени выполнения планов; за счет системности показателей бюджетов – обеспечивается целевая и содержательная интеграция, за счет финансовой структуры – создается финансовая модель управления, обеспечивается финансовая прозрачность организации, а также повышается мотивация сотрудников к выполнению плановых заданий; за счет четкой регламентации процессов планирования – повышается оперативность планирования и обеспечивается своевременная актуализация планов. Поэтому построение технологии финансового планирования на основе принципов и подходов бюджетирования, на наш взгляд, должно способствовать существенному повышению его эффективности.

Таблица – Классификация форм финансового планирования в зависимости от функционально-целевой направленности процесса управления с указанием сопутствующих признаков

Формы финансового планирования	Функционально-целевая направленность процесса управления	Основная цель, задачи и объекты планирования	Система показателей, выступающих в качестве оценки принятия решений	Содержание (перечень составляемых планов)	
Стратегическое	Через генерирование и выбор соответствующих стратегий определить оптимальный путь развития организации с точки зрения приращения стоимости бизнеса (повышения ценности капитала)	<p><i>Обоснование оптимальных путей приращения стоимости бизнеса</i> путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• задания <i>оптимальной структуры и стоимости капитала</i> (финансовые решения),</li> <li>• планирования <i>эффективности инвестиций</i>;</li> <li>• задания <i>пропорций распределения прибыли</i>;</li> <li>• определения путей <i>увеличения прибыли</i> как источника экономического роста.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>EVA</i> (Economic Value Added) – экономическая добавленная стоимость;</li> <li>• <i>ROE</i> (Return on Equity) – рентабельность собственного капитала;</li> <li>• <i>RONA</i> (Return on Net Assets) – рентабельность чистых активов;</li> <li>• <i>ROI</i> (Return on Investment) – рентабельность инвестированного капитала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>План стратегии финансирования развития</i></li> <li>• <i>Бизнес-планы</i></li> <li>• <i>Стратегия роста</i></li> <li>• <i>Стратегия эффективности</i></li> </ul>	
	Тактическое (оперативное)	детализация стратегических целей и задач; разработка конкретных практических действий, направленных на постепенное и последовательное повышение эффективности хозяйствования и приближение организации к целям стратегического характера	<p><i>Обеспечение денежными средствами</i> производственно-хозяйственной деятельности и <i>ликвидности</i> организации путем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• планирования движения <i>денежных потоков</i> на основании концепции денежного кругооборота;</li> <li>• определения оптимальной структуры краткосрочных источников <i>финансовых ресурсов</i>;</li> <li>• определения путей повышения <i>финансовых результатов</i> от всех видов деятельности;</li> <li>• планирования <i>финансовых отношений</i> с контрагентами с целью сокращения дебиторской задолженности и увеличения срока оборачиваемости кредиторской задолженности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Балансовая прибыль;</li> <li>• Экономическая прибыль;</li> <li>• Прибыль с капитала;</li> <li>• Показатели рентабельности;</li> <li>• Валовой денежный поток;</li> <li>• Чистый денежный поток;</li> <li>• Минимальный остаток денежных средств;</li> <li>• Показатели ликвидности;</li> <li>• Показатели структуры капитала.</li> </ul>	планы
Баланс доходов и расходов					определение чистой прибыли
План движения денежных потоков					обеспечение постоянной платежеспособности, синхронности поступлений и расходов денежных средств
Баланс активов и пассивов					определение необходимого прироста отдельных видов активов с обеспечением их внутренней сбалансированности, а также формирования оптимальной структуры капитала

Механизм и технология планирования, выступая составными частями системы планирования, должны быть взаимосвязаны и определяться методическим обеспечением. Однако, *анализ литературных источников, нормативно-технических и методических материалов по проблемам финансового планирования показывает, что имеющиеся разработки освещают лишь некоторые аспекты финансового планирования – показатели оценки эффективности финансовой деятельности, содержание и порядок разработки планов – и совершенно не затрагивает стратегию и тактику финансирования, оценку риска, неопределенности, критерии и алгоритмы принятия финансовых решений.* При этом, многие передовые в научно-технологическом развитии предприятия широко применяют стратегическое планирование, так как его методологической основой являются системный и ситуационный подходы (разработка сценариев будущих ситуаций, экспертные оценки, методы имитационного и стохастического моделирования и др.). Эти подходы отличает гибкость, адаптивность, маневренность. Тем не менее, его механизм в настоящее время детально не проработан и находится на уровне идеи, что делает его применение на практике сложным и проблематичным. Важным направлением в финансовом планировании также является четкая взаимосвязь стратегического и операционного планирования, так как стратегические преимущества обеспечиваются на оперативном уровне.

Четкое разделение стратегического, тактического планирования должно стать, на наш взгляд, основой концепции финансового планирования. Следует выделять две формы финансового планирования: *стратегическое* как основную и *тактическое* как его обеспечивающую, повысив степень детализации последней. На наш взгляд, классификацию форм планирования следует осуществлять комплексно по наиболее обобщающему признаку – в зависимости от функционально целевой направленности процесса управления – с указанием всех вытекающих (сопутствующих) признаков (табл.). Классификация, составленная таким образом, позволяет сформировать комплексное представление о финансовом планировании и сопоставлять различные формы планирования и интегрировать их.

Таким образом, принципы, которые, на наш взгляд, должны лечь в основу организации системы финансового планирования, следующие:

- *Адаптивный характер планов* к изменяющимся условиям хозяйствования;
- *Ориентация технологии финансового планирования на принципы и подходы бюджетирования;*
- *Использование механизма стратегического планирования* как в наибольшей степени соответствующей современным условиям хозяйствования формы планирования;
- *Четкое разграничение стратегического и оперативного планирования* в соответствии с их функционально-целевой направленностью;
- *Целевая интеграция* стратегического и оперативного планирования;
- *Использование комплексной классификации* форм финансового планирования.

#### **Список использованных источников:**

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г., №158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2005.– № 8 – С.18–60.
2. Бекетов, Н.В. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятиях / Н. В. Бекетов// Экономический анализ: теория и практика.– 2008.– № 5.– С.14-17.
3. Ильин, А.И. Планирование на предприятии: учеб. для вузов/А.И. Ильин.– Мн.: Новое знание, 2004.– 635 с.
4. Хан Дитгер Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем./ Дитгер Хан; под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича.– М.: Финансы и статистика, 1997.– 800 с.