

**М. В. Павлова**

**ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ФИНАНСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*На основе критического анализа инвариантных трактовок сущности понятия «финансовое планирование» выделены и охарактеризованы основные позиции ученых к определению его содержания, определен комплекс основных проблем финансового планирования на предприятиях розничной торговли Донецкой Народной Республики, предложена модель интегрированного подхода к планированию и прогнозированию финансов предприятий розничной торговли, обоснован методический инструментарий финансового планирования и прогнозирования.*

***Ключевые слова:** финансы, финансовые потоки, планирование, прогнозирование*

### ***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами***

Финансовая стабильность предприятия является важной предпосылкой успешного ведения хозяйственной деятельности, формирует репутацию и имидж хозяйствующего субъекта, характеризует возможности обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе и его конкурентное положение на рынке. В условиях высокого динамизма внешней среды обеспечение устойчивого финансового состояния предприятия, формирование достаточного для его развития объема финансовых ресурсов при минимальных затратах, а также поддержка высокого уровня конкурентоспособности на рынке невозможны без планирования и прогнозирования финансов предприятий. Финансовые и экономические проекты, сделки и операции, направленные на достижение определенных целей (оптимизация инвестиционного портфеля, инвестирование в техническое переоборудование, получение прибыли, рост рентабельности, расширение доли рынка) требуют предварительного осмысления и отражаются в составлении прогнозов, планов или программ действия как неопременного условия обоснования замысла и надежности получения желаемого результата [1, с. 7].

### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Теоретические и практические аспекты планирования и прогнозирования финансов предприятия являются предметом активных научных дискуссий среди отечественных и зарубежных ученых: О. С. Будановой [2], К. У. Кашкабаева [3], В. А. Матосян, Н. В. Котлячковой [4], Л. А. Омелянович, О. Н. Зеровой [5], Т. В. Полтевой, А. Н. Кирюшкиной [6], М. А. Поукок, А. Х. Тейлора [7], А. В. Савцовой [8], М. В. Шакировой [9], Д. В. Ширяй, И. А. Федорова [10] и ряда других исследователей. Вместе с тем, изучение опубликованных работ свидетельствует о недостаточном освещении вопросов, связанных с методическим обеспечением планирования и прогнозирования финансов предприятия.

### ***Цель исследования***

Обоснование методического инструментария планирования и прогнозирования финансов предприятия на основе модели интегрированного подхода.

### ***Изложение основного материала исследования***

В условиях высокого уровня неопределенности, динамизма внешней среды и риска каждое предприятие, независимо от организационно-правовой формы и размера, должно

руководствоваться в своей деятельности принципами самокупаемости и самофинансирования, что предполагает наличие определенных планов деятельности. Важность планирования в деятельности субъектов хозяйствования систематически подчеркивается в трудах классиков менеджмента Д. Аакера, И. Акофф, Р. Ансофф, П. Друкера, М. Мескона, М. Портера, Д. Хан и ряда других ученых. Акцентируя внимание на важности планирования в деятельности предприятия, ученые сходятся во мнении, что отсутствие планирования сопровождается опасностью неожиданных колебаний, ложных маневров, несвоевременного изменения направлений деятельности, что крайне негативно сказывается на эффективности деятельности организации и препятствует ее развитию. В данном аспекте обращает внимание точка зрения британского экономиста М. Поукок, согласно которой «...бизнес не может рассчитывать на процветание, а вернее, на выживание, не разрабатывая планов и не контролируя их выполнение. Планы должны подаваться в финансовом выражении, поскольку различные направления деятельности измеряются общим мериллом – деньгами ...» [7, с. 7].

Основываясь на анализе существующих публикаций в области финансового планирования, нами выделены 5 подходов к определению сущности понятия «финансовое планирование» (рисунок 1).



Рисунок 1 – Подходы к определению сущности финансового планирования (составлено автором на основе обобщения [1–10])

На основе обобщения результатов проведенного теоретического исследования сущности понятия «финансовое планирование» под данным понятием будем понимать процесс систематической подготовки управленческих решений, которые прямо или опосредованно влияют на объемы финансовых ресурсов, предусматривают согласование источников их

формирования и направлений использования в плановом периоде, обеспечивающих решение задач наиболее рациональным путем для укрепления стратегической финансовой позиции и достижения целей развития предприятия в перспективном периоде.

Проведенный анализ публикаций, посвященных финансовому планированию [1–10] позволил определить ключевые проблемы его реализации на предприятиях розничной торговли (рисунок 2).

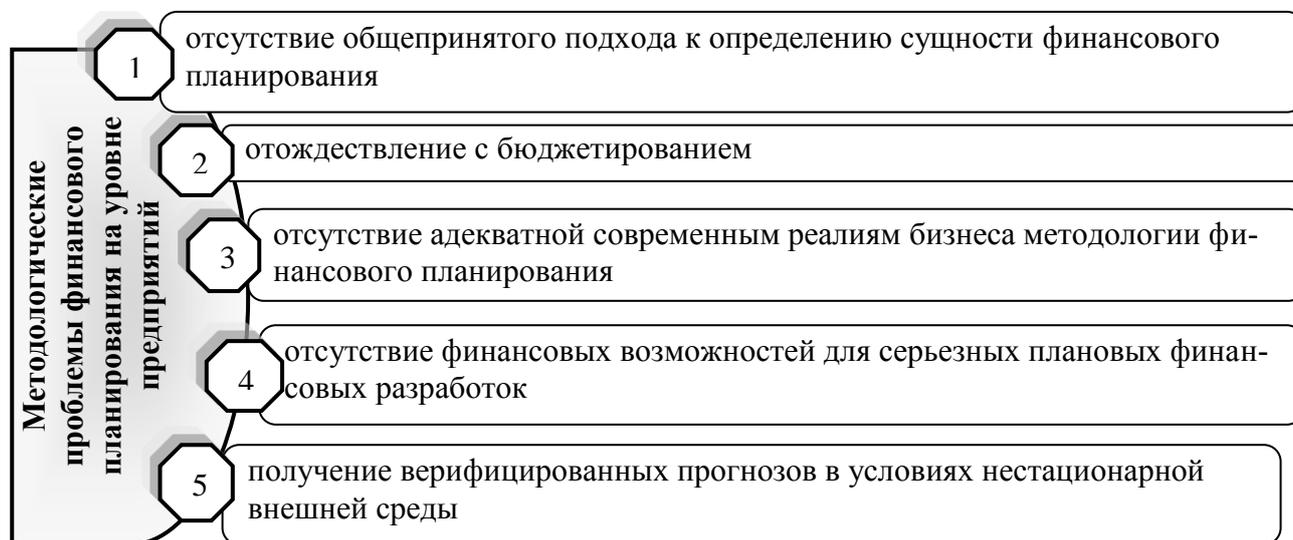


Рисунок 2 – Основные проблемы финансового планирования на предприятиях розничной торговли (авторская разработка)

Выделенные проблемы финансового планирования (рисунок 2) затрудняют его использование в предприятиях розничной торговли на всех уровнях управления: стратегическом, тактическом и оперативном. Широкое внедрение финансового планирования в практику деятельности предприятий Донецкой Народной Республики требует решения ряда вопросов его методологии, сбалансирования и установки реалистичных плановых ориентиров, учета, оценки соотношения и взаимодействия целей и тенденций развития, темпов, пропорций и других аспектов, которые и обуславливают значительное повышение интереса к исследованию динамических закономерностей развития финансов предприятий.

Основываясь на современных достижениях ученых и результатах изучения методологии выбора стратегической финансовой позиции предприятия, автор предлагает научно-методический подход, сочетающий экспертный, интегральный и матричный методы, позволяющий на основе сравнения действующего на предприятии механизма воспроизводства финансов и уровня управления финансовыми потоками определить вектор финансового развития предприятий розничной торговли. Содержание и последовательность применения такого подхода описываются следующими положениями (рисунок 3):

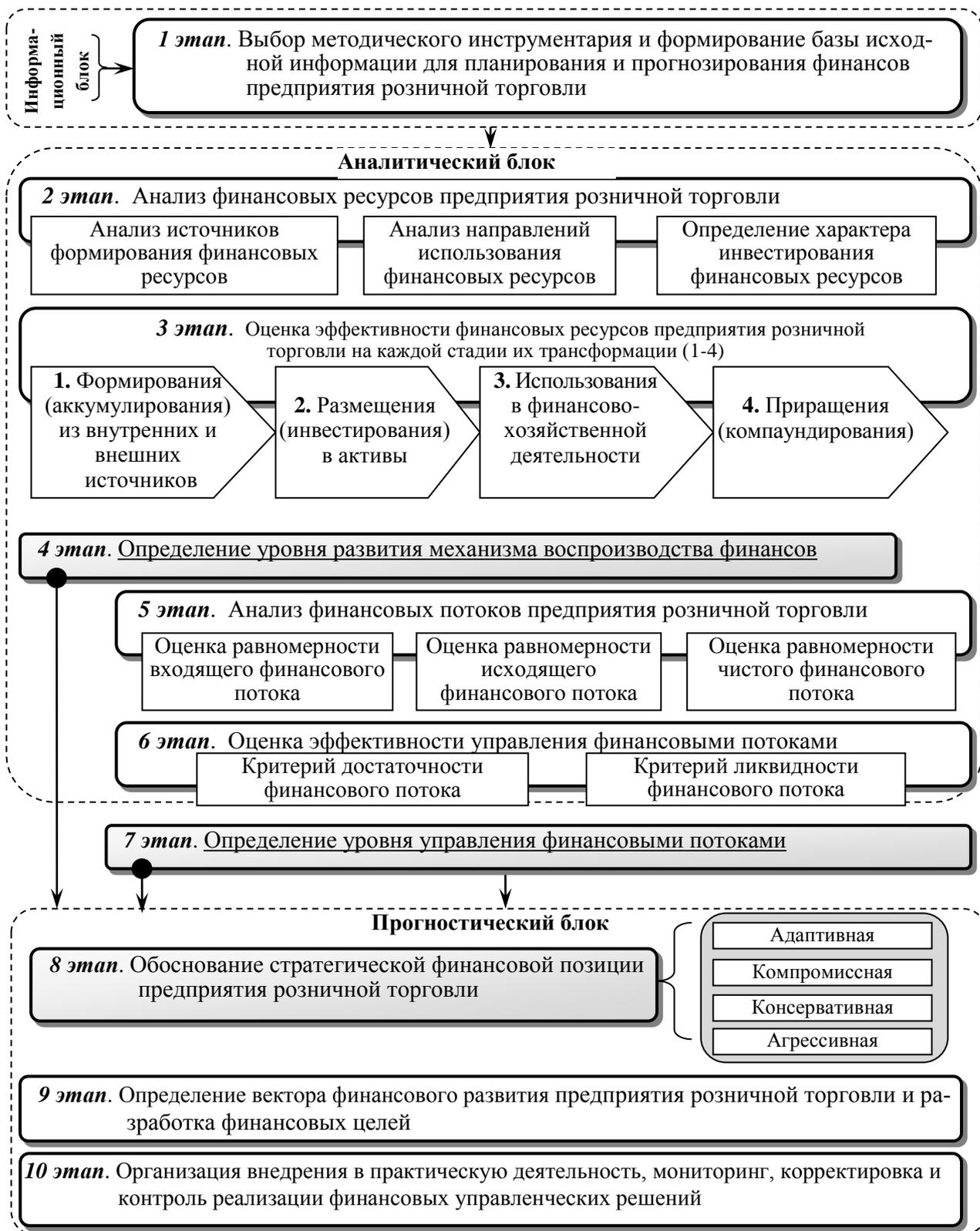


Рисунок 3 – Модель интегрированного подхода к планированию и прогнозированию финансов предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Практическая апробация предложенной модели интегрированного подхода к планированию и прогнозированию финансов предприятий розничной торговли предполагает определение уровня управления финансовыми потоками. В рамках предлагаемого подхода для определения уровня управления финансовыми потоками на предприятии розничной торгов-

ли использован таксонометрический метод сравнительного многомерного анализа [11]. Согласно разработанной модели интегрированного подхода (рисунок 3) определение уровня управления финансовыми потоками на предприятии розничной торговли осуществляется на основе расчета интегрального показателя, расчет которого в соответствии с требованиями формирования обобщающих показателей возможен на основе использования двух методов: либо на основе средней арифметической взвешенной величины (1) или средней геометрической величины степени достижения нормы отдельным показателем его эталонного (нормативного) значения (2):

$$I^{FS} = \frac{\sum_{i=1}^n (S_{ij} \cdot \beta_{ij})}{\sum_{i=1}^n \beta_{ij}}, \quad (1)$$

$$I^{FS} = \frac{\sum_{i=1}^n \beta_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (S_{ij})^{\beta_{ij}}}}, \quad (2)$$

где  $I^{FS}$  – интегральный показатель уровня управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли;

$S_{ij}$  – степень достижения  $i$ -го локального показателя эффективности финансовых потоков  $j$ -го предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$\beta_{ij}$  – значимость  $i$ -го локального показателя эффективности финансовых потоков предприятия розничной торговли.

Предлагаемый методический инструментарий определения уровня управления финансовыми потоками на предприятии розничной торговли предполагает формирование матрицы  $K_{ij}$  значений локальных показателей оценки финансовых потоков  $j$ -го предприятия розничной торговли ( $i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m$ ):

$$\begin{bmatrix} K_{11} \dots K_{1j} \dots K_{1n} \\ \dots \dots \dots \\ K_{i1} \dots K_{ij} \dots K_{in} \\ \dots \dots \dots \\ K_{m1} \dots K_{mj} \dots K_{mn} \end{bmatrix}, \quad (3)$$

где  $K_{ij}$  – значение  $j$ -го показателя оценки эффективности финансовых потоков  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$m$  – количество предприятий в группе;

$n$  – количество показателей, которые используются для определения уровня управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли.

Учитывая, что показатели оценки финансовых потоков имеют разные векторы влияния на общий уровень управления ними (могут быть стимуляторами или дестимуляторами), для расчета интегрального показателя оценки уровня эффективности управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли проводится процедура стандартизации. Стандартизация является самым распространенным видом нормирования исходных данных, который предусматривает использование среднеквадратичного отклонения выборочной совокупности предприятий как нормы. Основой для разделения признаков на группы стимуляторов и дестимуляторов является характер воздействия каждого из них на уровень исследуемого объекта. Поэтому показатели, которые осуществляют прямое влияние на уровень управления финансовыми потоками предприятий в пределах определенного параметра целе-

сообразно определять как стимуляторы, а показатели, которые осуществляют обратное воздействие – дестимуляторы. После стандартизации все показатели, имеющие разную направленность и разный размер, становятся равнозначными переменными с дисперсиями, равными единице [12, с. 24].

Согласно условий применения таксономического метода определения интегрального показателя с помощью рассчитанных стандартизированных показателей определяются координаты эталона для последующего сравнения. Степень близости значений показателей оценки финансовых потоков предприятий к эталонному значению рассчитывается как евклидово расстояние ( $C_{jo}$ ) по формуле [13, с. 54]:

$$KC_{ij} = \frac{K_{ij} - K'_i}{\sigma_j}, \quad (4)$$

где  $KC_{ij}$  – стандартизированное значение  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков для  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$K_{ij}$  – фактическое значение  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков для  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$K'_i$  – эталонное значение (максимальное или минимальное (в зависимости от вектора влияния)  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков для  $i$ -го предприятия розничной торговли;

$\sigma_j$  – среднее квадратическое отклонение  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков по выборочной совокупности предприятий розничной торговли, которое рассчитывается по формуле:

$$\sigma_j = \left[ \frac{1}{m} \sum_i (K_{ij} - K'_j)^2 \right]^{0,5}. \quad (5)$$

Расстояние значения  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков от эталонного значения ( $C_{jo}$ ) рассчитывается по формуле [11]:

$$C_{jo} = \left[ \sum_{i=1}^n (K_{ji} - K_{oi})^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (6)$$

$$j = 1, 2, \dots, m,$$

где  $K_{oi}$  – координаты точки, соответствующей эталонному значению  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков.

Полученные значения показателя  $C_{jo}$  используются для расчета индикаторов оценки финансовых потоков  $d_j$ . Для этого используются следующие формулы [11]:

$$d_j = 1 - \frac{C_{jo}}{C_o}, \quad (7)$$

$$C_o = \bar{C}_o + 2S_o, \quad (8)$$

$$\bar{C}_o = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m C_{jo}, \quad (9)$$

$$S_o = \left[ \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (C_{jo} - \bar{C}_o)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (10)$$

где  $\bar{C}_o$  – среднее значение расстояния  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков для  $i$ -го предприятия розничной торговли и эталона;

$S_o$  – среднеквадратическое отклонение расстояний между значением  $j$ -го показателя эффективности финансовых потоков  $i$ -го предприятия розничной торговли и эталоном.

Исходя из представленных выше формул, математическая модель оценки эффективности управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли имеет вид:

$$I^{RS} = \beta_{K_1} + \beta_{K_2} + \dots + \beta_{K_8} \sqrt{(S_{K_1} \cdot \beta_{K_1}) + (S_{K_2} \cdot \beta_{K_2}) + (S_{K_3} \cdot \beta_{K_3}) + (S_{K_4} \cdot \beta_{K_4}) + (S_{K_5} \cdot \beta_{K_5}) + (S_{K_6} \cdot \beta_{K_6}) + (S_{K_7} \cdot \beta_{K_7}) + (S_{K_8} \cdot \beta_{K_8})}, \quad (11)$$

где  $I^{RS}$  – интегральный показатель уровня управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли;

$S_{K_1}$  – степень достижения коэффициента достаточности формирования совокупного финансового потока для покрытия краткосрочных обязательств предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_2}$  – степень достижения коэффициента трансформации финансового потока предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_3}$  – степень достижения коэффициента направленности финансового потока предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_4}$  – степень достижения коэффициента достаточности формирования финансового потока за счет результатов от основных видов деятельности предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_5}$  – степень достижения коэффициента достаточности формирования входящего финансового потока для погашения дебиторской задолженности предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_6}$  – степень достижения коэффициента достаточности формирования исходящего финансового потока для погашения кредиторской задолженности предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_7}$  – степень достижения коэффициента достаточности чистого финансового потока предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$S_{K_8}$  – степень достижения коэффициента оборачиваемости чистого финансового потока предприятия розничной торговли его эталонного значения;

$\beta_{K_1}, \beta_{K_2}, \beta_{K_3}, \beta_{K_4}, \beta_{K_5}, \beta_{K_6}, \beta_{K_7}, \beta_{K_8}$  – значимость показателей эффективности финансового потока предприятия розничной торговли, которая определяется на основе метода собственных векторов Уэя [13, с. 46]:

$$\beta_{(1..n)} = \frac{\sum_{j=1}^m \beta_{ij}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \beta_{ij}^+}, \quad (12)$$

$$\tilde{B} = \|\beta_{ij}\|, \beta_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (13)$$

$$\tilde{B}^+ = \|\beta_{ij}^+\|, \beta_{ij}^+ \in \{0, 1, 2\}, \quad (14)$$

где  $\beta_{ij} = -1$  означает преимущество показателя оценки финансовых потоков  $K_j$  по сравнению с показателем оценки финансовых потоков  $K_i$ ;

$\beta_{ij} = 0$  – равноценность показателей оценки финансовых потоков  $K_j$  и  $K_i$ ;

$\beta_{ij} = 1$  – преимущество показателя оценки финансовых потоков  $K_i$  по сравнению с показателем оценки финансовых потоков  $K_j$ ;

$\tilde{B}$  – матрица сравнений определения значимости показателей оценки уровня управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли;

$\tilde{B}^+$  – трансформированная матрица определения значимости показателей оценки уровня управления финансовыми потоками предприятия розничной торговли.

Предложенный методический инструментарий планирования и прогнозирования финансов предприятия позволяет на основе данных оперативного финансового учета осуществлять детализированный комплексный учет возможностей управления финансовыми потоками для обеспечения воспроизводственного развития предприятия розничной торговли, что способствует оптимизации времени на принятие управленческих решений относительно текущего и оперативного управления финансами в плановом периоде.

### **Заключение**

Финансовое планирование и прогнозирование являются ключевыми элементами процесса управления любого хозяйствующего субъекта. Финансовое планирование представляет собой процесс систематической подготовки управленческих решений, которые прямо или опосредованно влияют на объемы финансовых ресурсов, предусматривают согласование источников их формирования и направлений использования в плановом периоде. Наличие на предприятии обоснованного финансового плана способствует поиску наиболее рациональных путей решения тактических и стратегических задач для достижения целей развития предприятия в перспективном периоде. Предложенный методический инструментарий финансового планирования и прогнозирования учитывает уровень развития механизма воспроизводства финансов и уровень управления финансовыми потоками, предусматривает использование методов комплексной оценки и позволяет определить вектор финансового развития предприятий с учетом имеющихся финансовых возможностей.

### **Список литературы**

1. Финансовое планирование и прогнозирование / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова [и др.] ; под общей редакцией Е. А. Разумовской ; М-во образования и науки Российской Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.
2. Буданова, О. С. Финансовое планирование на торговых предприятиях как функция стратегического управления / О. С. Буданова // Научный результат. Серия «Технология бизнеса и сервиса». – 2014. – № 1. – С. 70–79.
3. Кошкарбаев, К. У. Финансовые ресурсы корпорации: теория, практика и менеджмент / К. У. Кошкарбаев. – Алматы : Издательство LEM, 2004. – 182 с.
4. Матосян, В. А. Место финансового планирования в системе управления корпорацией / В. А. Матосян, Н. В. Котлячкова, Н. В. Костенкова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11(2). – С. 390–394.
5. Омелянович, Л. А. Финансовое управление деятельностью предприятий жилищно-коммунального хозяйства : монография / Л. А. Омелянович, О. Н. Зерова ; М-во образования и науки ДНР, ГОВПО «Донецкий национальный ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского». – Донецк : ДонНУЭТ, 2018. – 259 с.
6. Полтева, Т. В. К вопросу о содержании понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование» / Т. В. Полтева, А. Н. Киришнина // Карельский научный журнал. – 2017. – Т. 6, № 4(21). – С. 267–270.
7. Финансовое планирование и контроль / под редакцией М. А. Поукок, А. Х. Тейлор. – [2-е изд.]. – Москва : Инфра-М, 1996. – 480 с.
8. Савцова, А. В. К вопросу об управлении финансовыми ресурсами коммерческих организаций / А. В. Савцова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2012. – № 4. – С. 205–207.
9. Шакирова, М. В. Сущность и значимость системы финансового планирования на предприятии / М. В. Шакирова // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 2. – С. 71–80.

10. Ширяй, Д. В. Организация системы управления финансовыми ресурсами предприятия / Д. В. Ширяй, И. А. Федоров // Культура народов Причерноморья. – 2010. – № 148. – С. 148–151.
11. Плюта, В. Методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – Москва : Статистика. – 1980. – 151 с.
12. Герасимова, Е. Б. Стандартизация как многофункциональный инструмент повышения эффективности аналитических процедур / Е. Б. Герасимова // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – № 6(1). – С. 19–27.
13. Ногин, В. Д. Принятие решений при многих критериях / В. Д. Ногин. – Санкт-Петербург : ЮТАС, 2007. – 104 с.

*М. В. Павлова*

**ГОВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

**Методический инструментарий планирования и прогнозирования финансов предприятия**

На основе обобщения и систематизации научных, методологических и методических подходов к финансовому планированию на уровне предприятия определен комплекс основных проблем финансового планирования на предприятиях розничной торговли Донецкой Народной Республики. С целью решения задачи развития финансов и обеспечения целевого уровня финансовой стабильности в условиях высокого динамизма внешней среды на основе обобщения существующих в современной научной литературе основных подходов к определению понятия «финансовое планирование» предложено авторское видение его сущности как процесса систематической подготовки управленческих решений, которые прямо или опосредованно влияют на объемы финансовых ресурсов, предусматривают согласование источников их формирования и направлений использования в плановом периоде, способствуют решению задач наиболее рациональным путем для укрепления стратегической финансовой позиции и достижения целей развития предприятия в перспективном периоде.

Предложенный методический инструментарий планирования и прогнозирования финансов предприятия учитывает уровень развития механизма воспроизводства финансов и уровень управления финансовыми потоками, предусматривает использование методов комплексной оценки. Практическая апробация предложенного подхода позволит определить вектор финансового развития предприятий с учетом имеющихся финансовых возможностей, а также характерный для предприятий тип финансовой позиции (защитная, консервативная, стабилизационная, компромиссная и агрессивная) с целью повышения эффективности управления финансами предприятия на разных стадиях воспроизводственного процесса.

ФИНАНСЫ, ФИНАНСОВЫЕ ПОТОКИ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРОГНОЗИРОВАНИЕ

*M. V. Pavlova*

**Donetsk National University of Economics and Trade Named After Mikhail Tugan-Baranovskiy, Donetsk  
Methodical Tools for Planning and Forecasting the Enterprise Finances**

On the basis of generalization and systematization of scientific, methodological and methodical approaches to financial planning at the enterprise level, a set of basic problems of financial planning at retail enterprises of the Donetsk People's Republic are determined. In order to solve the problem of financial development and ensure the target level of financial stability in the context of high dynamism of the external environment, based on the generalization of the main approaches to the definition of the concept of «financial planning» existing in modern scientific literature, the author's vision of its essence as a process of systematic preparation of management decisions is proposed. Management decisions indirectly affect the amount of financial resources, provide for the coordination of the sources of their formation and directions of use in the planning period, contribute to solving problems in the most rational way to strengthen the strategic financial position and achieve the development goals of the enterprise in the future period.

The proposed methodical toolkit for planning and forecasting the finances of an enterprise takes into account the development level of the finance reproduction mechanism and the management level of financial flows, provides for the use of comprehensive assessment methods. Practical testing of the proposed approach will make it possible to determine the financial development vector of enterprises, taking into account the available financial capabilities, as well as the type of financial position typical for enterprises (protective, conservative, stabilizing, compromise and aggressive) in order to increase the efficiency of enterprise financial management at different stages of the reproduction process.

FINANCE, FINANCIAL FLOWS, PLANNING, FORECASTING

**Сведения об авторе:**

**М. В. Павлова**

SPIN-код: 3489-8620

ORCID ID: 0000-0002-7456-7013

Телефон: +38 (071) 383-06-91

Эл. почта: m.v.p.pavlova27@gmail.com

Статья поступила 10.09.2020

© М. В. Павлова, 2020

Рецензент: Р. Ю. Заглада, канд. экон. наук, доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»