

УДК 336.1.5

С.Р. Юнусова

А.В. Бодяко

## ОСНОВНЫЕ ДЕТЕРМИНАНТЫ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ КАК ИНДИКАТИВНАЯ СХЕМА СОКРАЩЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ

*Аннотация.* Логическое отражение данной статьи базируется на определении ключевых позиций финансового директора в рамках финансового планирования компании. Кроме этого, рассматриваются дифференцированные методы выхода из кризисных ситуаций компании. Предложено отражение стратегии компании через диаграмму Исикавы, а также определена квинтэссенция инструментария бюджетирования. Чем раньше финансовый директор, используя превентивные методы антикризисного планирования, диагностирует каждый кризисный симптом, тем большими возможностями по нейтрализации нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

*Ключевые слова:* диаграмма Исикавы, прерогатива финансового директора, финансовое планирование, бюджетирование, секвестирование расходов.

Salima Yunusova

Anna Bodiako

## THE MAIN DETERMINANTS OF THE TOOLS OF FINANCIAL PLANNING AS AN INDICATIVE SCHEME OF REDUCTION OF CRISIS SITUATIONS

*Annotation.* Logical reflection of this article is based on definition of key positions of the finance director within financial planning of the company. Besides the differentiated exit methods from crisis situations of the company are considered. Reflection of strategy of the company through Issikava's chart is offered and also the budgeting tools quintessence is defined. The earlier the finance director, using preventive methods of anti-recessionary planning, diagnoses each crisis symptom, the enterprise will have great opportunities for neutralization of the broken balance.

*Keywords:* chart Ishikawa, the prerogative of the financial Director, financial planning, budgeting, sequestration costs.

В системе операционного управления финансовыми ресурсами предприятия в рамках высокой оборачиваемости оборотных активов зачастую финансистам бывает сложно скоординировать процессы производства и финансовые потоки [3; 4; 6]. В ходе решения задач гибкого рационального распределения денежных средств возникают сопряженные локальные проблемы дефицита ликвидности оборотных средств, а также проблемы опережения роста активов (за счет дебиторской задолженности или запасов), рост показателя нераспределенной прибыли [1; 5; 8].

Проблема создания и разработки эффективного инструментария финансового планирования на сегодняшний день стала предпосылкой создания многих трудов ряда авторов, среди которых Л. П. Владимирова, Г. К. Лопушинская, Л. Е. Басовский, Ю. Бригхем, Д. Ван Хорн, Л. Гапенски, Д. Шим, Д. Сигел, а также отечественные ученые, в числе которых, И. А. Бланк, Е. И. Борисов, В. В. Бочаров, О. Н. Волкова, В. В. Ковалев, Н. В. Колчина, В. Е. Леоньев, В. Е. Хруцкий, К. В. Щиборцидр.

Разработка методических аспектов финансового планирования для условий высокой степени статичности, низкой мобильности, невысокого уровня уязвимости колебаниям конъюнктуры внешнего рынка находится в прерогативе финансовых директоров компаний [7; 10]. Они, как правило, и

определяют модель бюджетного планирования предприятия (см. рис. 1). Из вышеуказанного следует, что важнейшими областями деятельности финансового директора является совершенствование показателей результативности и разработка систем контроля при анализе широкого спектра вопросов. Так, при решении вопросов распределения денежных средств, финансовый директор должен знать ключевые моменты управления денежными потоками, методы инвестирования свободных денежных средств и способы привлечения капитала [7; 10].

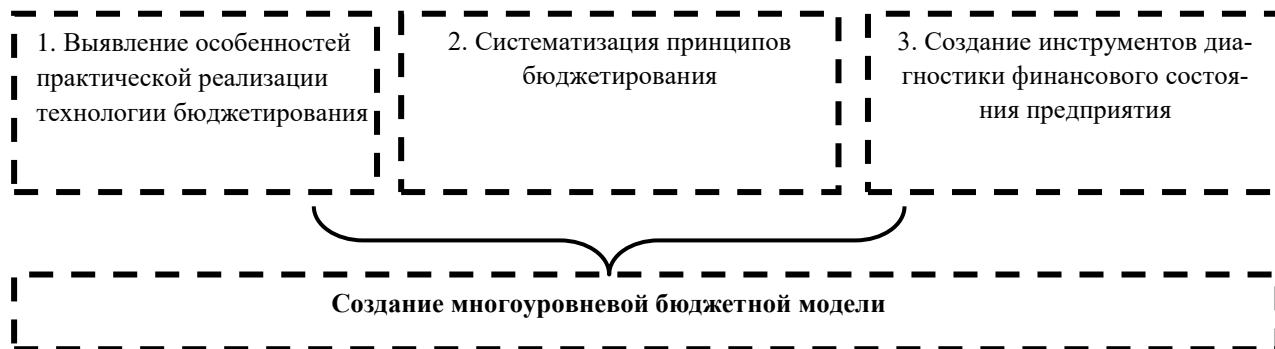


Рис. 1. Целеполагание создания системы бюджетирования на предприятии

Другими словами, операционное управление денежными потоками должно быть на уровне поддержания состояния эмансипированности от заемных средств, инвестиционно базироваться на постулатах целесообразности и рентабельности. Финансовое управление должно отвечать на вопросы, например, как уменьшить налогооблагаемую базу способом переноса чистого операционного убытка на будущий период или какие показатели применимы в рамках контроля управленческого и бухгалтерского учета.

Для системной интеграции целостного комплекса мер по управлению финансами в ходе исследования построена диаграмма Исикавы (см. рис. 2).

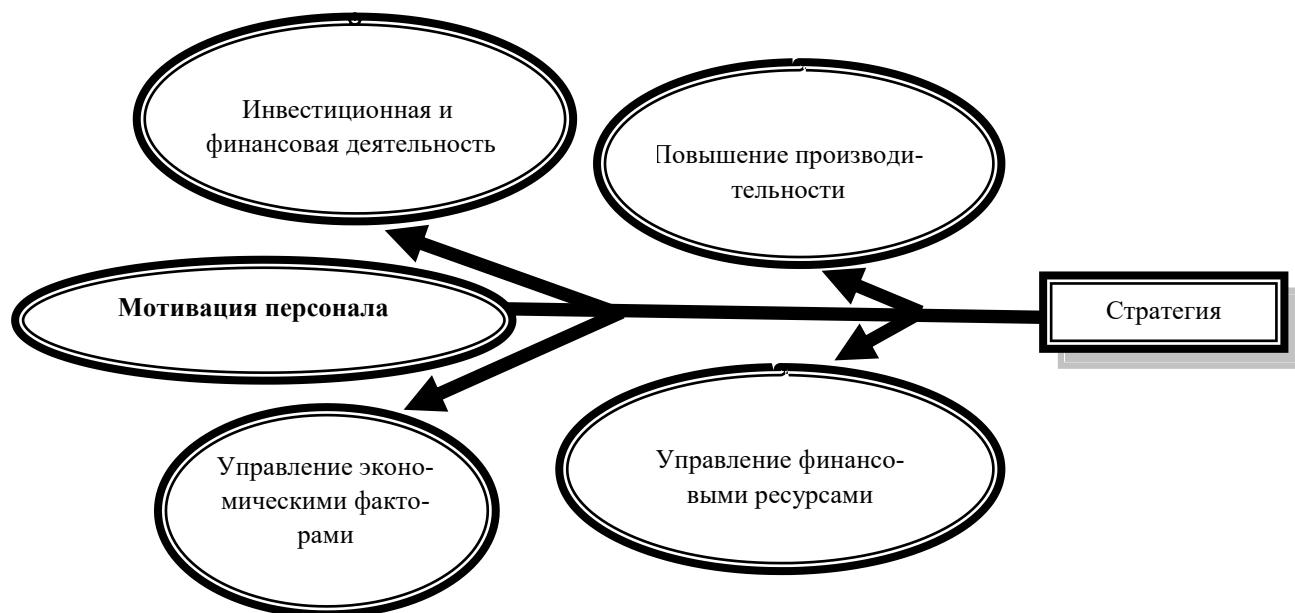


Рис. 2. Диаграмма Исикавы в проекции финансовой деятельности предприятия

Итак, рассмотрим каждый показатель более подробно. Надо отметить, что данная диаграмма имеет лишь несколько разветвлений самых основных направлений достижения целей компании, на самом деле в рабочем процессе их значительно больше.

Как правило, стратегия компании является генератором ее функционирования. Поэтому у основания нашей диаграммы есть компонент «мотивация персонала». Как раз-таки на кадровом составе и базируется работа компании, а финансовый директор может мотивировать персонал, например, премированием. Бизнес-процесс требует постоянного мониторинга и анализа факторов повышения и снижения производительности труда. При весомом объеме постоянных накладных затрат возникает необходимость оптимизации затрат. В арсенал методов управления финансами входит бюджетирование, многие финансисты этот процесс называют детализированным уровнем планирования, который позволяет обеспечивать осведомленность статей затрат и ликвидацию необоснованных финансовых решений, приводящих к потерям. В системе бюджетирования детерминированным фактором является то, что технология включает разработку трех бюджетов:

- бюджет движения денежных средств (БДДС) разрабатывается в рамках стратегии управления ликвидностью;
- бюджет доходов и расходов компании составляется в рамках управления операционной деятельностью;
- прогнозный баланс определяется в рамках управления активами компании [9].

При акцентировании деятельности предприятия на управленческом инструментарии актуализируется детерминант: план-факт анализ, что корреспондирует с критериями стратегического управления.

На наш взгляд, неполнота четко разработанной методической концепции и технологии мониторинга, отвечающих современным условиям и требованиям, может повлиять на подходы, применяемые к развитию бизнеса уже инерционно. Так, на сегодняшний день все большее число российских компаний апробируют опыт иностранных бизнес-структур в применении различных методов финансового планирования и инвестирования, потому как есть проблема недостаточной регламентированности процедур планирования, так как на ранжирование методов может влиять не совсем синхронное определение целей для позитивной динамики.

Индикативный для главной компоненты управления финансами метод планирования затрат является эмпирическим отражением способов усовершенствования и развития предприятия. Так, финансовый директор, проводя поликомпонентный анализ потенциала предприятия, должен выявить тот лимитирующий элемент, который способен вносить ограничивающие коррективы в возможности экономической и финансовой активности предприятия. Управляя финансовыми компонентами предприятия, с учетом его сложных функционально-технологических конструкций, финансовый директор должен использовать методологию детализации финансовых показателей предприятия, базирующуюся на аналитическом аспекте выделения постоянных и условно-переменных затрат, чтобы направить ключевые показатели на целевую траекторию, а также разработать ориентировочные рекомендации.

В системе бюджетирования, где квинтэссенцией являются всестороннее отражение доходной и расходной части, точность, сбалансированность и оптимальность, финансовый директор определяет содержательную основу учетной политики предприятия и инициирует формирование механизма управления потенциалом предприятия для достижения инвестиционной привлекательности и прозрачности показателей результативности для собственников и учредителей предприятия. Существует такое понятие как стратегический разрыв, т.е. когда между стратегией и ее исполнением есть определенная разница. Именно эту разницу финансовый директор должен стараться уменьшить, а в процес-

се развития и вовсе нивелировать. Поэтому основной ступенью остается анализ устойчивости предприятия.

При абсолютной устойчивости, что встречается крайне редко, предприятие не зависит от кредиторов, оборотные средства полностью покрывают запасы и затраты. При нормальной устойчивости уровень текущих активов превышает уровень кредиторской задолженности. При выявлении же неустойчивого финансового состояния, где, как правило, индикативно нарушенный уровень платежеспособности и низкий уровень доходности, финансовый директор разрабатывает алгоритм мер для оздоровления финансовой ситуации для стабилизации и выравнивания сальдо. Также есть еще один вид финансового состояния, который характеризуется наличием просроченной как кредиторской, так и дебиторской задолженностей. Зачастую случается так, что компании претерпевают очень резкое падение своих финансовых показателей-индикаторов, так называемая стремительная экспансия и дефолт. Это говорит о том, что финансовая и бухгалтерская служба не в состоянии повлиять на сложившуюся кризисную ситуацию.

Итак, на основе вышеизложенного можно сделать краткий вывод о том, что в спектр обязанностей финансового директора входит решение достаточно широкого круга задач (см. табл. 1), в первую очередь, это создание гибкого алгоритма реализации стратегии планирования финансами и раскрытие информации в нужной аналитике внешним и внутренним пользователям.

За счет экономической обстановки, политической нестабильности и неопределенности прогнозов, наиболее сложным является ранжирование расходной части, когда индекс финансового оптимизма предприятия находится на низшем уровне. Согласно опыту экспертов и практиков, существует несколько сценариев развития и планирования. Так, исходя из пессимистического прогноза, компания как бы страхуется изначально, заблаговременно кризису, создает сессию антикризисных компенсирующих методов планирования.

Таблица 1

**Ряд задач в рамках должностных обязанностей финансового директора**

№	Задача
1.	Обеспечить формирование достаточного для покрытия текущих потребностей объема денежных средств
2.	Оптимизировать денежный оборот
3.	Создать четко налаженную систему платежей контрагентам
4.	Отслеживать расчетно-кассовое обслуживание в компании
5.	Анализировать помесичный уровень постоянных и переменных расходов
6.	Координировать работу структурных подразделений с целью оптимизации затрат

Также наряду с использованием заблаговременных способов случается и так, что приходится оперативно реагировать на изменения в отраслевых и макроэкономических показателях, транслируя результаты быстрого реагирования. Это своего рода синхронизация уже существующих бизнес-процессов под сложившуюся ситуацию. Такое планирование относится к реалистичному. Определение и следование оптимистичному сценарию, как правило, порождает дифференцированные варианты развития.

Хотелось бы обратить внимание на то, что есть такие предприятия, где существует корреляционная связь между соотношением цен на внешнем уровне и плановыми показателями внутри компании, в таком случае сценарии должны быть четко разработаны, продуманы и оцифрованы, потому как негативная динамика внешней среды может быть индикатором изменения стратегии.

Подводя итоги, мы хотели бы отметить, что во-первых, в случае, если компания вступает в кризис и при выбранном пессимистическом варианте не сохраняется положительное сальдо, финансовый директор ставит целевые показатели, связанные с мотивацией, ставит цель секвестирования расходной части, во-вторых, факторы, генерирующие источники финансового кризиса, имеют комплексный характер, поэтому следует разрабатывать альтернативные гибкие методы санации.

Итак, логическим завершением данной статьи, как мы считаем, будет вывод о том, что проблемы адекватного рационального финансового планирования в условиях нестабильности макроэкономических условий на сегодняшний день достаточно актуальны, и отечественные компании уже признали объективную необходимость применения разностороннего механизма управления с использованием опыта зарубежных стран. Так, чем раньше финансовый директор, используя превентивные методы антикризисного планирования, диагностирует каждый кризисный симптом, тем большими возможностями по нейтрализации нарушенного равновесия будет располагать предприятие.

*Библиографический список*

1. Бодяко, А. В. Формирование социальной отчетности организации о вознаграждениях работникам в соответствии с МСФО / А. В. Бодяко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 9. – С. 279.
2. Брег, С. Настольная книга финансового директора / С. Брег. – М. : Альпина Паблишерз, 2017. – 606 с. – ISBN 978-5-9614-6357-6.
3. Горлов, В. В. Теоретический анализ категориального аппарата управленческого учета / В. В. Горлов, Т. М. Рогулenco // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 4. – С. 50.
4. Мироненко, В. М. Взаимосвязи принципов корпоративного кредитования, бухгалтерского учета, анализа и внутреннего контроля [Электронный ресурс] / В. М. Мироненко, Ю. В. Слияков, Н. Л. Власов // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 17. – Режим доступа : <http://www.rej.ru/archive/2016/3> (дата обращения : 21.06.2017).
5. Пономарева, С. В. Информация как стратегический ресурс в системе управления бизнесом / С. В. Пономарева, И. В. Лескова, В. В. Зеленев // Российская наука и образование сегодня : проблемы и перспективы. – 2015. – № 3(6). – С. 101–104.
6. Пономарева, С. В. Построение эффективной системы управления в сложных хозяйственных структурах холдингового типа путем развития контроля / С. В. Пономарева // Вестник ИПБ. – 2015. – № 5. – С. 14–17.
7. Пономарева, С. В. Бизнес-информация и деловые знания в конвергенции учетной и управленческой парадигм / С. В. Пономарева, И. В. Лескова, В. В. Зеленев // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. – 2015. – № 2(5). – С. 100–102.
8. Сенков, В. А. Совершенствование методики формирования данных и анализа финансового состояния организаций в ходе налоговых проверок с учетом отраслевых особенностей / В. А. Сенков, Т. М. Рогулenco // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2015. – № 5. – С. 159–162.
9. Юнусова, С. Р. Дефиниция планирования бюджета как составляющая дескриптивной оценки финансовой состоятельности российских предприятий / С. Р. Юнусова, А. В. Бодяко // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2016. – № 1. – С. 168–171.
10. Rogulenko, T. Budgeting-based organization of internal control / T. Rogulenko, A. Bodiaco, V. Zelenov // International Journal of Environmental and Science Education. – 2016. – № 11. – Pp. 4104–4117.