

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Н. В. Брюханова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Финуниверситет),
Москва, Россия

Н. В. Фадейкина

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»,
Новосибирск, Россия

Авторами представлен анализ основных понятий и элементов финансового планирования, сформулированы основные вопросы, возникающие в процессе исследования механизма и инструментария финансового планирования, на основе теоретического анализа научных трудов отечественных и зарубежных ученых выделены общие и специфические принципы планирования. Определение ключевых целей и задач финансового планирования позволило авторам обосновать необходимость использования системного подхода как методологической базы планирования, выделить основные типы системных методологических подходов и сформировать совокупность показателей из внешних и внутренних источников, используемых в финансовом планировании организации, а также обосновать взаимосвязь между типом решаемых проблем и выбором метода планирования, позволяющего наиболее адекватно реагировать на изменения и достигать желаемых результатов.

Ключевые слова: финансовое планирование, механизм планирования, инструментарий финансового планирования, общие и специфические принципы планирования, система показателей.

Изменения, произошедшие в мире за последние десятилетия, существенно повлияли на условия управления бизнесом. Значительно усилившаяся конкуренция как внутри стран, так и на мировых рынках, появление новых факторов предпринимательского риска, возросшая степень неопределенности внешних условий функционирования бизнеса повысили требования к «качеству организации»¹. В связи с этим весьма актуальными становятся вопросы планирования деятельности организации в целом и финансового планирования в частности. При этом меняется само представление о финансовом планировании; оно приобретает новые функции, новое содержание, меняется его роль в системе корпоративного менеджмента.

Планирование подразумевает в наиболее общем смысле процесс экономического обоснования рационального поведения субъекта хозяйствования для достижения своих целей. С точки зрения практики, планирование представляет собой процесс формирования целей, определения приори-

тетов (в том числе стратегических), средств и методов достижения. В упрощенном смысле, планирование можно представить как процесс сбора, анализа и обработки информации для формирования управленческого решения, формализованного и представленного в виде плана; при этом план является рабочим инструментом достижения цели субъектом предпринимательства, созданным на основе конъюнктурного прогноза среды хозяйствования и расписанным по исполнителям, времени и средствам.

По мнению Т. В. Погодиной, главным фактором, обусловившим необходимость планирования, является фактор возрастания неопределенности рыночной среды. Главная цель планирования – выбор направлений развития по важнейшим аспектам жизнедеятельности организации, включая финансовый, экономический, социальный, технико-технологический, инновационный и др. [1, с. 42].

В современном мире успех предпринимательской деятельности во многом определяется

¹ При применении термина «качество организации» (КОр) авторы настоящей статьи руководствуются известным национальным стандартом «ГОСТ Р ИСО 9004-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент качества. Качество организации. Руководство по достижению устойчивого успеха организации», утвержденным Приказом Росстандарта от 20 августа 2019 г. № 514-ст, где КОр трактуется как «степень, с которой присущие организации характеристики удовлетворяют потребностям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха. Определение того, что необходимо для достижения устойчивого успеха, остается на усмотрение организации» (п. 4.1 указанного ГОСТа).

правильной постановкой целей и задач, грамотно разработанной стратегией и тактикой ведения бизнеса, правильно выбранными путями и методами их реализации. Расширение временных и географических границ ведения бизнеса повлекло за собой расширение горизонтов планирования. Приоритетное значение приобрело финансовое планирование, что обусловлено возросшим влиянием финансового управления в системе корпоративного менеджмента.

Все эти изменения существенно повлияли на сущность планирования, его функции и роли. Особенно это касается финансового планирования как одного из основных методов финансового менеджмента.

Для дальнейшего изложения материала авторы посчитали целесообразным сформулировать основные элементы инструментария теории и практики финансового планирования и определить их соответствие современным требованиям финансового менеджмента.

Инструментарий, в общепотребительном смысле, означает совокупность инструментов, применяемых в любом определенном деле, а инструменты – это элементы инструментария (орудия работы), с помощью которых осуществляется процесс воздействия субъекта на объект. Инструментарий финансового планирования – это средства, методы, приемы, алгоритмы и др., с помощью которых субъект планирования (собственники, руководители организации, ее финансовые менеджеры и т.п.) формирует, анализирует и контролирует финансовый план [2; 3].

Сегодня наблюдается усиление процесса интеграции финансовой науки и практики. Сложность современных условий ведения бизнеса обуславливает привлечение научных инструментов в практическую деятельность; в свою очередь, практическая деятельность дает толчок к развитию и совершенствованию науки в области финансов и финансового планирования. Каков же должен быть инструментарий теории и практики финансового планирования в современных условиях?

Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо:

- определить сущность понятия «инструментарий теории и практики финансового планирования»;
- обосновать его роль и функции в финансовом планировании деятельности организации;
- выделить и охарактеризовать однородные по определенным признакам и выполняемым функциям инструменты;
- определить основные инструменты (группы инструментов) финансового планирования, которые

будут в дальнейшем использоваться для проведения исследования [2; 3].

Изучение работ отечественных и зарубежных ученых и практиков в области финансовой науки вообще и финансового планирования в частности позволили авторам определить круг вопросов, относящихся к инструментарию финансового планирования. Их можно сгруппировать следующим образом:

- средства познания и экономические категории², применяемые в теории и практике исследования проблем финансового планирования;
- субъекты финансового планирования (субъекты хозяйствования, то есть лица, осуществляющие финансово-экономическую деятельность, в том числе организации, государственные и муниципальные органы) и их цели, задачи и функции в области финансового планирования;
- объекты финансового планирования (бизнес-единицы, организации, территориальные образования и т.д.);
- экономические инструменты (рычаги)³, используемые в финансовом планировании;
- методология финансового планирования (систематизированная совокупность основных принципов (принципы будут рассмотрены ниже), методов (метод экстраполяции, метод бюджетирования, метод срока оборачиваемости, метод предварительных (прогнозных) балансов, расчетно-аналитический метод, нормативный метод, балансовый метод и др.), применяемых показателей, мер (и действий), необходимых для выполнения плана, осуществления его мониторинга и т.д.);
- процесс финансового планирования, то есть определенным образом упорядоченная деятельность, состоящая из последовательных этапов и стадий, результатом которой является финансовый план.

Процесс финансового планирования, по мнению авторов работы, включает определение общих целей и задач, разработку алгоритма их реализации, количественную оценку исполнения финансового плана, учет, контроль, мониторинг (систематический анализ) за ходом его реализации, анализ влияния достигнутых результатов на поставленные цели и задачи. Процесс финансового планирования непрерывен во времени, что обусловлено допущением о непрерывности финансово-хозяйственной деятельности самой организации. Это определяет необходимость корректировки первоначальных целей и задач с учетом полученных результатов и произошедших изменений и, соответственно, дальнейшего повторения всех этапов финансового планирования. Таким образом, процесс финансо-

² Экономическая категория может быть определена как «совокупность однородных экономических отношений, выражающая в обобщенном абстрактном виде одну из сторон общественного бытия. Экономическая категория характеризуется реальным содержанием, объективным характером и специфическим общественным назначением» [4, с. 428].

³ Экономический инструмент (рычаг) – это «экономическая категория, сознательно, целенаправленно используемая в интересах организаций и государства, которая может оказывать на общественное производство количественное и качественное воздействия» [4, с. 428].

вого планирования повторяется вновь и вновь, пока существует организация.

Термины и понятия, используемые в качестве характеристик финансового планирования организации, являются элементами рассматриваемого инструментария.

Ряд авторов считает, что финансовое планирование – это вид управленческой деятельности, то есть менеджмента организации, направленный на разработку системы финансовых планов по отдельным направлениям ее деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии на предстоящий период [5; 6, с. 305].

Другие исследователи придерживаются следующих взглядов. Например, по мнению И. А. Ревинского, Л. С. Романова: «финансовое планирование представляет собой процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем» [7, с. 241]. А. И. и И. Т. Балабановы рассматривают финансовое планирование как «процесс выработки плановых заданий, составления графика их выполнения, разработки финансовых планов и финансовых программ (финансовое прогнозирование), обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением» [8, с. 124]. Мнение Л. Н. Павловой сводится к тому, что «финансовое планирование это не что иное, как планирование финансовых ресурсов и фондов денежных средств» [9, с. 391; 10, с. 184].

С точки зрения Е. А. Разумовской и ее коллег, «финансовое планирование – это совокупность взаимосвязанных решений по управлению процессами формирования, перераспределения и использования финансовых ресурсов, реализующихся в детализированных финансовых планах». Среди видов финансового планирования организаций авторы выделяют: реактивное планирование (вертикальный патернализм на основе исторических оценок), инактивное планирование (приспособление к настоящему), преактивное планирование (прогнозирование), интерактивное планирование (на основе мобилизации обратной связи с инициативными группами), стратегическое планирование и оперативное планирование (тактическое, текущее) [11, с. 13].

В «Современном финансово-кредитном словаре» под редакцией М. Г. Лапуста и П. С. Никольского дано такое определение финансового планирования: «Финансовое планирование – процесс разработки системы финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности, обеспечивающих реализацию финансовой стратегии организации в предстоящем периоде» [12, с. 480].

По мнению авторов настоящей работы, финансовое планирование – это процесс разработки, реализации и мониторинга системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности организации и обеспечивающий реализацию финансовой стратегии и тактики на определенный период времени. Развивая данное определение, авторы подчеркивают следующее: финансовое

планирование базируется на познании и использовании объективно действующих законов и закономерностей, формулируемых экономической теорией при этом экономические законы отражают строгую зависимость, причинно-следственную обусловленность экономических явлений, а закономерности выступают в виде тенденций и взаимозависимостей; требования законов обуславливают необходимость соблюдения соответствующих принципов, то есть исходных, основополагающих положений и правил; осознанное применение закономерностей и принципов способствует получению новых знаний в области финансового планирования.

Отправными точками в процессах планирования служат принципы планирования, т.е. те объективные категории науки планирования, которые определяют основные подходы к планированию и отражают основные знания, правила и закономерности о планировании, существующие в определенных временных границах [2, с. 11].

Значительный вклад в определение принципов планирования внес Р. Акофф, который выделил три основных принципа планирования: принцип участия, принцип непрерывности и принцип холизма [13, с. 100; 14, с. 78].

Принцип участия основывается на том, что важнейшим продуктом планирования является сам процесс, поэтому главные выгоды дает участие в нем. Именно благодаря участию в планировании представители организации могут развивать себя. Кроме того, участие позволяет им приобрести понимание организации и служить ее целям более эффективно. Это, в свою очередь, облегчает развитие организации.

Принцип непрерывности рассматривает процесс планирования как длящийся во времени, обеспечивающий непрерывность перехода от одной стадии планирования к другой, от прошлого к настоящему и будущему. Принцип непрерывности предполагает сочетание перспективного и текущего планирования, преемственности стратегических и тактических планов, корректировки плановых показателей при изменении условий. Процесс планирования должен быть непрерывным исходя из следующих важных предпосылок:

- неопределенность внешней среды и возникновение в ней непредусмотренных изменений, что предопределяет необходимость постоянной корректировки ожиданий организации и внесения соответствующих исправлений и уточнений в планы;

- изменяются не только фактические предпосылки, но и представления организации о своих внутренних ценностях и возможностях.

Принцип координации означает, что при автономном планировании деятельности одного структурного подразделения (элемента, единицы) организации не могут быть обеспечены ее эффективность и устойчивый успех. Деятельность всех единиц следует планировать одновременно с учетом всех взаимосвязей и взаимозависимостей.

Таким образом, принцип координации предполагает согласованность всех элементов (единиц) системы планирования.

Согласно принципу интеграции, планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным, как планирование во взаимозависимости на всех уровнях.

Сочетание принципов координации и интеграции дает нам *принцип холизма*, согласно которому, чем больше элементов и уровней в системе, тем выгоднее планировать одновременно и во взаимозависимости.

Поскольку финансовое планирование является элементом общей системы планирования, для него применимы общие принципы планирования. В то же время финансовому планированию присущи частные принципы планирования. По мнению авторов, финансовое планирование должно базироваться на системе принципов, отраженных на рис. 1.

Наиболее общие принципы планирования (участия, непрерывности и холизма) рассмотрены выше. Далее перейдем к содержанию принципов финансового планирования.

Принцип научности предполагает использование научно обоснованных методов расчета финансовых показателей, а также применение научных методов при исследовании, анализе и прогнозировании основных параметров финансовых планов.

Принцип комплексности определяет необходимость учета всех групп факторов, оказывающих влияние на систему финансовых отношений организации.

Принцип оптимальности требует достижения наилучшего результата с наименьшими затратами и выбора наиболее оптимального планового решения в области финансов из возможного набора вариантов.

Принцип системности предполагает разработку финансового плана организации как системы сбалансированных и взаимоувязанных планов,

охватывающих все стороны финансово-хозяйственной деятельности организации.

Принцип гибкости связан с принципом непрерывности и заключается в придании финансовым планам и процессу финансового планирования способности менять свою направленность с возникновением новых, ранее не учтенных, изменений и обстоятельств. Принцип гибкости в полной мере соответствует управлению на основе анализа отклонений – так называемому «управлению по отклонениям».

Принцип точности означает, что план должен быть составлен с такой степенью точности, какая только возможна в условиях неопределенности функционирования организации. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той мере, в какой позволяют внешние и внутренние условия функционирования организации.

Принцип соответствия определяет подчиненность финансового плана организации определенным целям и задачам, выбранным методам реализации стратегии и тактики, а также имеющимся ресурсам и масштабам деятельности.

Принцип вариативности предполагает, что финансовое планирование должно обеспечить возможность рассмотрения необходимого количества возможных вариантов с целью выработки наиболее эффективного управленческого решения [15-17].

По мнению М. В. Романовского и его коллег, состав принципов финансового планирования следует расширить за счет специфических принципов, к которым отнесены следующие шесть принципов:

– принцип соотношения сроков получения и использования средств («золотое банковское правило»⁴), согласно которому капитальные вложения с длительными сроками окупаемости целесообразно финансировать за счет долгосрочных заемных (кредитных) ресурсов;



Рис. 1. Система принципов финансового планирования [15-16]

⁴ Золотое правило финансирования называют также золотым банковским правилом, или правилом согласованности сроков. Это правило требует, чтобы сроки, на которые мобилизуются финансовые ресурсы, совпадали со сроками, на которые они вкладываются в реальные или финансовые инвестиции. URL: <https://mylektsii.su/2-120324.html> (дата обращения: 14.06.2023).

– принцип платежеспособности заключается в том, что при планировании денежных средств должен обеспечиваться необходимый уровень платежеспособности организации, т.е. наличие у нее ликвидных средств, достаточных для погашения краткосрочных обязательств;

– принцип рентабельности капиталовложений означает то, что для капиталовложений необходимо выбирать самые дешевые способы финансирования (финансовый лизинг, инвестиционный селенг⁵ и др.), привлекая заемный капитал лишь в том случае, если он повышает рентабельность собственного капитала и обеспечивает эффект финансового рычага (левериджа);

– принцип сбалансированности рисков заключается в том, что рискованные долгосрочные инвестиции целесообразно финансировать за счет собственных средств (капитала) организации;

– принцип приспособления к потребностям рынка предусматривает необходимость учета конъюнктуры рынка и уровня зависимости организации от банковского кредитования (или иного заимствования);

– принцип предельной рентабельности означает, что целесообразно выбирать те капиталовложения, которые обеспечивают максимальную (предельную) рентабельность [17, с. 318].

Дальнейшее рассмотрение инструментария теории и практики требует выделения целей и задач финансового планирования.

Основная задача планирования состоит в повышении эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в будущем посредством:

– определения наиболее перспективных направлений развития организации, способствующих повышению ее стоимости и росту благосостояния собственников;

– целевой ориентации, интеграции и координации всех бизнес-процессов, реализуемых в организации;

– выявления потенциальных рисков и снижения их уровня;

– повышения гибкости и адаптации к изменениям внешней экономической среды и т.д. [18, с. 181].

Г. Б. Поляк и его коллеги под целями финансового планирования понимают достижение желательного финансового состояния или финансовых результатов функционирования объекта планирования в определенный момент времени [19]. Задачи – это подцели, достижение которых необходимо к определенному моменту времени в пределах периода планирования.

Большинство отечественных экономистов цель финансового планирования определяют как «...обеспечение воспроизводственного процесса соответствующими, как по объему, так и по структуре, финансовыми ресурсами» [20, с. 410].

С точки зрения А. А. Сергеева, основная задача финансового планирования состоит в определении

потребности в финансовых средствах текущего и долгосрочного характера, что позволяет обосновать реальность поставленных задач [21, с. 316].

По мнению Е. А. Разумовской и ее коллег, «основная цель финансового планирования состоит в определении объема финансов, достаточных, чтобы достигнуть определенных корпоративных целей». Среди задач финансового планирования они выделяют: анализ взаимосвязи решений о финансировании, инвестициях и выплате дивидендов, используя экономическую, правовую и рыночную информацию; составление прогноза последствий принятых управленческих решений; выбор решений, которые следует выполнить в рамках утвержденных финансовых планов [11, с. 16].

Авторы настоящей работы считают, что основными задачами финансового планирования являются:

– разработка системы финансовых планов с выделением стратегических, тактических и оперативных планов;

– обеспечение денежными средствами всей финансово-хозяйственной деятельности организации;

– достижение полной сбалансированности всех типов ресурсов: материальных, интеллектуальных, трудовых и финансовых;

– увеличение прибыли, рост стоимости бизнеса;

– оптимизация распределения выручки и прибыли с целью развития и повышения эффективности функционирования организации, сокращение непроизводительных расходов и потерь;

– организация эффективных финансовых взаимоотношений с собственниками и другими стратегическими партнерами;

– оптимизация структуры и стоимости капитала;

– определение и своевременное обновление финансовой и инвестиционной политики;

– мониторинг внешних и внутренних параметров функционирования организации [2].

Для реализации целей и задач финансового планирования используются определенные методологические подходы. «Под методологическим подходом в области планирования понимается единое, целостное направление использования логики, принципов и методов планирования в ходе разработки прогнозов, проектов программ и планов всех уровней и временных горизонтов» [22, с. 50].

Особенностью финансового планирования является применение системного подхода, базирующегося на понимании деятельности субъекта планирования как системы. При этом под системой понимается совокупность элементов, удовлетворяющая следующим трем условиям:

▪ поведение каждого элемента влияет на поведение целого;

▪ поведение элементов и их воздействие на целое взаимозависимы;

⁵ Инвестиционный селенг (ИС) – достаточно новая форма привлечения денежных ресурсов. ИС представляет собой специфическую форму обязательства, состоящую в передаче собственником (юридическим или физическим лицом) прав на пользование и распоряжение его имуществом на срок за определенную плату.

▪ если существуют подгруппы элементов, то каждая из них влияет на поведение целого и ни одна из них не оказывает такого влияния независимо [13, с. 38].

Накопленный теоретический опыт позволяет авторам настоящей работы выделить следующие основные методологические подходы в планировании, которые также могут быть использованы и в финансовом планировании организации:

– системно-элементный (системно-комплексный) подход, состоящий в выявлении элементов, образующих систему финансового планирования организации;

– системно-структурный подход, заключающийся в выявлении особенностей внутренних связей и зависимостей между элементами системы финансового планирования и позволяющий получить представление об ее внутренней организации;

– системно-функциональный подход, предполагающий выявление функций, для выполнения которых созданы и существуют соответствующие объекты (элементы) системы финансового планирования организации;

– системно-целевой подход, означающий необходимость научного определения целей исследования возможностей развития системы финансового планирования в соответствии со стратегией и приоритетами организации;

– системно-ресурсный подход, заключающийся в тщательном выявлении финансовых ресурсов, необходимых для решения той или иной задачи, проблемы или реализации этапа финансового планирования;

– системно-интеграционный подход, предусматривающий интеграцию всех элементов системы

финансового планирования, обеспечивающую эффективность ее функционирования и гармоничного развития в целях достижения целей организации;

– системно-коммуникационный подход, определяющий необходимость выявления всех внешних связей (коммуникаций с внешней средой) организации с целью их учета при разработке и постоянном обновлении ее системы финансового планирования [3; 15-16; 23-24].

Разработка финансовых планов невозможна без использования системы показателей. Под показателями понимается установленные количественные и качественные характеристики процессов и явлений, отражающие их сущность и позволяющие проследить и проанализировать динамику изменений.

Как известно, показатели подразделяются на натуральные и стоимостные. В финансовом планировании в основном используются стоимостные показатели, но для отдельных видов финансовых планов (например, доходов от продаж, расходов на производство) необходимо дополнительно использовать натуральные показатели для более полного раскрытия целевых параметров планирования.

Показатели финансовых планов также могут быть абсолютными и относительными. Использование совокупности абсолютных и относительных показателей позволяет проанализировать структуру и динамику изменений, провести комплексный анализ и определить влияние факторов на те или иные параметры финансового плана.

Система показателей, которые используются в практике финансового планирования, представлена на рис. 2.

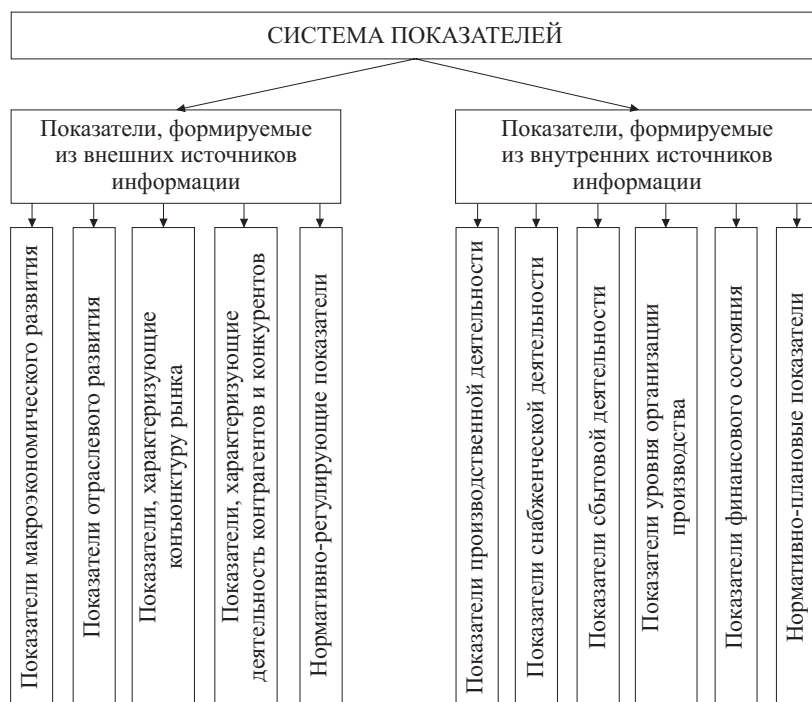


Рис. 2. Система показателей, формируемых из внешних и внутренних источников информации [15]

Важной составной частью инструментария финансового планирования являются его методы – конкретные способы, приемы, применение которых позволяет решить какую-либо задачу, определить количественные и качественные характеристики объектов финансового планирования.

Существующие в литературе описания методов финансового планирования несколько отличаются у разных авторов. М. В. Романовский выделяет следующие методы финансового планирования: расчетно-аналитический, нормативный, балансовый, метод оптимизации плановых решений, методы экономико-математического моделирования [17, с. 319; 25, с. 212]. А. В. Морозова и В. Ф. Пиккулькин рассматривают методы экстраполяции, экспертной оценки, нормативный, моделирования и балансовый [26].

Считаем, что применение того или иного метода финансового планирования обусловлено типом решаемых с его помощью проблем (задач). Можно выделить следующие типы проблем:

- стандартные, где связи факторных и результативных признаков строго детерминированы;
- структурированные, где связи носят корреляционный характер;
- слабо структурированные, когда существует невысокий уровень тесноты факторных и результативных признаков;
- неструктурированные, когда связи могут быть установлены только (или почти только) на основе логического анализа.

Взаимосвязь методов финансового планирования и типов проблем проиллюстрирована на рисунке 3.

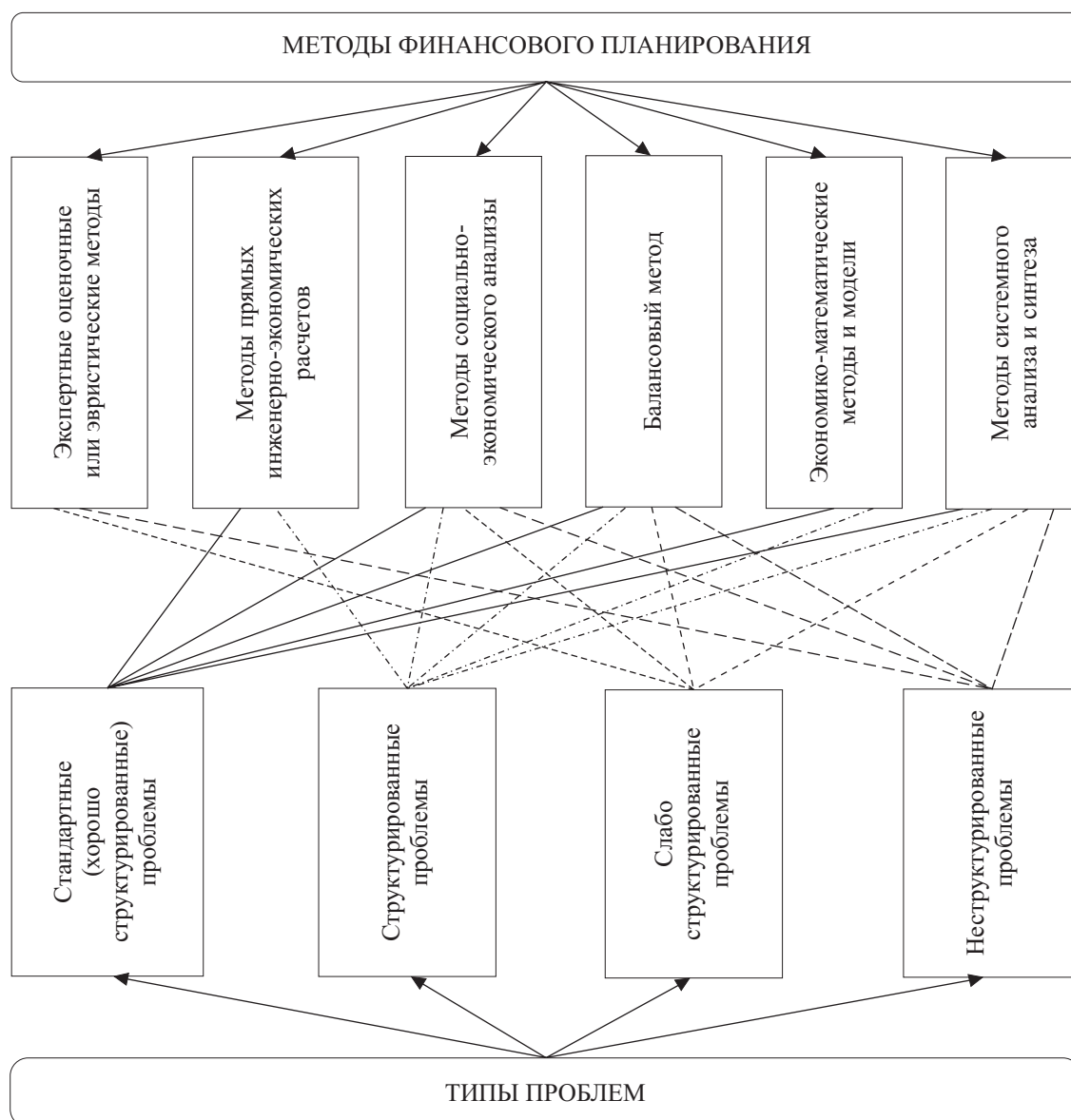


Рис. 3. Взаимосвязь методов финансового планирования и типов проблем [15]

Использование адекватных типу проблем методов способствует более точному и оптимальному решению задач финансового планирования. Новейшие информационные системы и программное обеспечение позволяют более широко и комплексно использовать методы экономико-математического моделирования, применять как формализованные, так и неформализованные методы для решения проблем различного уровня.

Финансовое планирование в современных условиях стало неотъемлемой частью эффективного финансового управления. От того, на каком уровне развития находится финансовое планирование в организации, какие методы используются для расчета финансовых планов, напрямую зависит реализация возможности быстро и правильно реагировать на изменение внешних и внутренних условий ведения бизнеса и эффективность принимаемых управленческих решений [24].

Как отмечал Р. Акофф, «реагировать на происходящие вокруг изменения недостаточно быстро или недостаточно эффективно – все равно, что не реагировать совсем» [13, с. 25].

Практический опыт авторов настоящей работы в области корпоративного финансового планирования убедительно доказывает, что применение современного инструментария финансового планирования не только способствует достижению заданных целей и решению поставленных задач, но и обеспечению качества организации, то есть степени, с которой присущие организации характеристики удовлетворяют потребностям и ожиданиям ее потребителей и других заинтересованных сторон для достижения устойчивого успеха.

Литература

1. *Погодина Т. В.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 351 с.
2. *Брюханова Н. В., Фадейкина Н. В., Фридрих М. М.* Теоретические и практические аспекты использования бюджетирования в финансовом планировании инвестиционной деятельности организаций: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: НГУЭУ, 2023. – 164 с.
3. *Фадейкина Н. В.* Методологические основы регулирования деятельности негосударственных финансовых институтов / дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.10. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов, 1996. – 809 с.
4. *Финансы* / В. М. Родионова, Ю. Ф. Вавилов, Л. И. Гончаренко [и др.] под ред. В. М. Родионовой. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 430 с.
5. *Афонишкин А. И., Журова Л. И., Михаленко Д. Г.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов в 2 частях. Ч. 2. Финансовая политика предприятия. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 297 с.
6. *Карпова Т. П.* Основы управленческого учета: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 392 с.
7. *Ревинский И. А., Романова Л. С.* Поведение фирмы на рынке услуг: Туризм и путешествия: учеб. пособие. – Новосибирск: Сиб. университет. изд-во, 2001. – 303 с.
8. *Балабанов А. И., Балабанов И. Т.* Финансы: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2000. – 188 с.
9. *Павлова Л. Н.* Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 400 с.
10. *Павлова Л. Н.* Финансовый менеджмент. Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «Юнити-Дана», 2001. – 269 с.
11. *Финансовое планирование и прогнозирование: учеб. пособие* / Е. А. Разумовская, М. С. Шуклин, В. И. Баженова, Е. С. Панфилова; под общ. ред. Е. А. Разумовской. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 284 с.
12. *Современный финансово-кредитный словарь* / Под общ. ред. М. Г. Лапусты, П. С. Никольского. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 526 с.
13. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. Общ. ред. и предисл. [с. 5-21] В. И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1985. – 327 с.
14. *Акофф Р. Л.* Искусство решения проблем / Пер. с англ. Е. Г. Коваленко. – М.: Мир, 1982. – 220 с.
15. *Брюханова Н. В.* Использование бюджетирования в финансовом планировании инвестиционной деятельности организаций / дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10. – Новосибирск: СИФБД, 2002. – 183 с.
16. *Брюханова Н. В., Фадейкина Н. В.* Финансовое планирование и бюджетирование инвестиционной деятельности организаций: монография. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2004. – 127 с.
17. *Финансы предприятий: учебник* / под ред. М. В. Романовского. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 528 с.
18. *Лукаевич И. Я.* Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 680 с.
19. *Финансовый менеджмент: учебник для академического бакалавриата* / Г. Б. Поляк [и др.]; ответственный редактор Г. Б. Поляк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 456 с.
20. *Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. для студентов вузов, обучающихся по спец. «Финансы и кредит», «Менеджмент», «Бух. учет и аудит»* / Е. С. Стоянова, Т. Б. Крылова, И. Т. Балабанов и др.; под ред. Е. С. Стояновой. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Перспектива, 1999. – 655 с.
21. *Сергеев А. А.* Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., испр. и дораб. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 442 с.
22. *Стратегическое планирование: учебник* / Ассоц. авт. и изд. «ТАНДЕМ»; под ред. Э. А. Уткина. – М.: ЭКМОС, 1998. – 440 с.
23. *Брюханова Н. В., Романов А. В.* Особенности и роль бюджетирования в совершенствовании механизма финансового планирования при принятии инвестиционных решений // Сборник научных трудов аспирантов САФБД. Под общей редакцией

доктора экономических наук, профессора Н. В. Фадейкиной. – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2011. – С. 81–88.

24. Брюханова Н. В. Методология планирования, оценки эффективности и результативности в системе менеджмента организаций электроэнергетики / дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 (менеджмент). – Новосибирск: Сибирская академия финансов и банковского дела, 2012. – 312 с.

Сведения об авторах

Брюханова Наталья Владимировна – д-р экон. наук, доцент, профессор Департамента корпоративных финансов и корпоративного управления ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия.

ORCID: 0000-0001-8186-5214

E-mail: bnv3004@gmail.com

Фадейкина Наталья Васильевна – д-р экон. наук, профессор, Заслуженный деятель науки и Заслуженный экономист Новосибирской области, профессор кафедры общественных финансов ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», главный редактор научного журнала «Сибирская финансовая школа», Новосибирск, Россия.

ORCID: 0000-0002-5864-9668

E-mail: fadeikinav@yandex.ru

25. Финансы: учебник / М. В. Романовский, Н. Г. Иванова, Г. Н. Белоглазова, Т. П. Беляева [и др.]. – 5-ое изд., перераб. и доп. – М.: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство ЮРАЙТ», 2015. – 334 с.

26. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учеб. пособие для вузов / Т. Г. Морозова, А. В. Пикулькин, В. Ф. Тихонов и др.; под ред. Т. Г. Морозовой, А. В. Пикулькина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 318 с.

TOOLS OF THEORY AND PRACTICE FINANCIAL PLANNING ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION

N. Bryukhanova

*Financial University under the Government of the Russian Federation (Financial University),
Moscow, Russia*

N. Fadeikina

*Novosibirsk State University of Economics and Management,
Novosibirsk, Russia*

The authors present an analysis of the basic concepts and elements of financial planning, formulate the main issues arising in the process of studying the mechanism and tools of financial planning, on the basis of theoretical analysis of scientific works of domestic and foreign scientists, general and specific principles of planning are highlighted. The definition of the key goals and objectives of financial planning allowed the authors to justify the need to use a systematic approach as a methodological basis for planning, identify the main types of systematic methodological approaches and form a set of indicators from external and internal sources used in the financial planning of the organization, as well as to substantiate the relationship between the type of problems being solved and the choice of a planning method that allows the most adequate response to changes and achieve the desired results.

Key words: financial planning, planning mechanism, financial planning tools, general and specific planning principles, system of indicators.

References

1. Pogodina T. V. *Finansovyi menedzhment: ucheb-nik i praktikum dlya vuzov* [Financial management: textbook and workshop for universities], Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2023, 351 p.

2. Bryukhanova N. V., Fadeikina N. V., Fridrikh M. M. *Teoreticheskie i prakticheskie aspekty ispol'zovaniya byudzhetrovaniya v finansovom planirovanii investitsionnoi deyatel'nosti organizatsii: ucheb. Posobie* [Theoretical and practical aspects of the use of budgeting in financial planning of investment activities of organizations: studies. Stipend], Novosibirsk: NGUEU, 2023, 164 p.

3. Fadeikina N. V. *Metodologicheskie osnovy regulirovaniya deyatel'nosti negosudarstvennykh finansovykh institutov* [Methodological foundations for regulating the activities of non-state financial institutions], Doc. sci (econ.) Thesis: 08.00.10, St. Petersburg: Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi universitet ekonomiki i finansov, 1996, 809 p.

4. Rodionova V. M., Vavilov Yu. F., Goncharenko L. I. at al. *Finansy* [Finance], Moscow: Finansy i statistika, 1995, 430 p.

5. Afonichkin A. I., Zhurova L. I., Mikhalenko D. G. *Finansovyi menedzhment: ucheb-nik i praktikum dlya vuzov v 2 chastyakh. Ch. 2. Finansovaya politika predpriyat-*

iya, [Financial management: textbook and workshop for universities in 2 parts. Part 2. Financial policy of the enterprise], Moscow: Izdatel'stvo Yurait 2023, 297 p.

6. Karpova T. P. *Osnovy upravlencheskogo ucheta: ucheb. posobie* [Fundamentals of management accounting: textbook. stipend], Moscow: INFRA-M, 1997, 392 p.

7. Revinskii I. A., Romanova L. S. *Povedenie firmy na rynke uslug: Turizm i puteshestviya: ucheb. Posobie* [The behavior of the company in the market of services: Tourism and travel: studies. Stipend], Novosibirsk: Sib. universitet. izd-vo, 2001, 303 p.

8. Balabanov A. I., Balabanov I. T. *Finansy: ucheb. posobie* [Finance: studies. stipend], St. Petersburg: Piter, 2000, 188 p.

9. Pavlova L. N. *Finansovyi menedzhment. Upravlenie denezhnym oborotom predpriyatiya. Uchebnik dlya vuzov* [Financial management. Management of the company's cash flow. Textbook for universities], Moscow: Banki i birzhi, YuNITI, 1995, 400 p.

10. Pavlova L. N. *Finansovyi menedzhment. Uchebnik dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po ekonomicheskim spetsial'nostyam* [Financial management. Textbook for university students studying economics], Moscow: Izdatel'stvo: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo «Yuniti-Dana», 2001, 269 p.

11. Razumovskaya E. A., Shuklin M. S., Bazhenova V. I., Panfilova E. S. *Finansovoe planirovanie i prognozirovaniye: ucheb. posobie* [Financial planning and forecasting: studies. manual], Yekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2017, 284 p.

12. Lapusta M. G., Nikol'skii P. S. *Sovremennyy finansovo-kreditnyi slovar'* [Modern Financial and Credit Dictionary], Moscow: INFRA-M, 1999. 526 p.

13. Akoff R. *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning the future of the corporation], Moscow: Progress, 1985, 327 p.

14. Akoff R. L. *Iskusstvo resheniya problem* [The Art of Problem Solving], Moscow: Mir, 1982, 220 p.

15. Bryukhanova N. V. *Ispolzovanie byudzhetirovaniya v finansovom planirovanii investitsionnoi deyatelnosti organizatsii* [The use of budgeting in the financial planning of investment activities of organizations], Cand. Sci. (Econ.) Thesis: 08.00.10, Novosibirsk: SIFBD, 2002, 183 p.

16. Bryukhanova N. V., Fadeikina N. V. *Finansovoe planirovanie i byudzhetirovaniye investitsionnoi deyatelnosti organizatsii: monografiya* [Financial planning and budgeting of investment activities of organizations: monograph], Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2004, 127 p.

17. Romanovskii M. V. *Finansy predpriyatii: uchebnik* [Finance of enterprises: textbook], St. Petersburg: Izdatel'skii dom «Biznes-pressa», 2000, 528 p.

18. Lukasevich I. Ya. *Finansovyi menedzhment: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Financial Management: textbook and workshop for universities], Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2023, 680 p.

19. Polyak G. B. at al. *Finansovyi menedzhment: uchebnik dlya akademicheskogo bakalavriata* [Financial Management: Textbook for Academic Bachelor's degree], Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2022. 456 p.

20. Stoyanova E. S., Krylova T. B., Balabanov I. T. at al. *Finansovyi menedzhment: teoriya i praktika: ucheb. dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spets. "Finansy i kredit", "Menedzhment", "Bukh. uch. i audit"* [Financial management: theory and practice: studies. for university students studying in the specialty "Finance and credit", "Management", "Boom. accounting and audit"], Moscow: Perspektiva, 1999, 655 p.

21. Sergeev A. A. *Biznes-planirovanie: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Business planning: textbook and workshop for universities], Moscow: Izdatel'stvo Yurait, 2023, 442 p.

22. Utkin E. A. *Strategicheskoe planirovanie: uchebnik* [Strategic planning: textbook], Moscow: EKMOs, 1998, 440 p.

23. Bryukhanova N. V., Romanov A. V. Features and role of budgeting in improving the mechanism of financial planning when making investment decisions, Collection of scientific papers of graduate students of SAFB, Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2011, pp. 81–88.

24. Bryukhanova N. V. *Metodologiya planirovaniya, otsenki effektivnosti i rezul'tativnosti v sisteme menedzhmenta organizatsii elektroenergetiki* [Methodology of planning, evaluation of efficiency and effectiveness in the management system of electric power industry organizations], Doc. sci. (econ.) Thesis: 08.00.05 (Management), Novosibirsk: Sibirskaya akademiya finansov i bankovskogo dela, 2012, 312 p.

25. Romanovskii M. V., Ivanova N. G., Beloglazova G. N., Belyaeva T. P. at al. *Finansy: uchebnik* [Finance: textbook], Moscow: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu "Izdatel'stvo YuRAIT", 2015, 334 p.

26. Morozova T. G., Pikul'kin A. V., Tikhonov V. F. at al. *Prognozirovaniye i planirovanie v usloviyakh rynka: ucheb. posobie dlya vuzov* [Forecasting and planning in market conditions: studies. manual for universities], Moscow: YuNITI-DANA, 1999, 318 p.

About the authors

Natal'ya V. Bryukhanova – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Corporate Governance of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia.

ORCID: 0000-0001-8186-5214

E-mail: bnv3004@gmail.com

Natal'ya V. Fadeikina – Doctor of Economics, Professor, Honored Scientist and Honored Economist of the Novosibirsk Region, Professor of the Department of Public Finance of the Novosibirsk State University of Economics and Management, Editor-in-Chief of the "Sibirskaya finansovaya shkola" magazine, Novosibirsk, Russia.

ORCID: 0000-0002-5864-9668

E-mail: fadeikinanv@yandex.ru