

## ПЛАНИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИИ

**В.С. Кривова, студент**

**Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва  
(Россия, г. Саранск)**

*DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-92-97*

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы планирования финансовой устойчивости на примере АО «СПЗ» – регионального производителя сильфонной и приборостроительной продукции. Финансовая устойчивость анализируется через призму прогнозирования показателей бухгалтерской отчетности, бюджетирования и управления денежными потоками. Особое внимание уделено организационной структуре планирования, где ключевую роль играют планово-экономический и финансовый отделы, а также бухгалтерия. Основными инструментами выступают платежный календарь и бюджет движения денежных средств, позволяющие контролировать ликвидность и выявлять отклонения от плановых показателей.

**Ключевые слова:** финансовая устойчивость, компания, планирование, финансовое управление, планово-экономический отдел.

Планирование финансовой устойчивости основано на прогнозировании показателей бухгалтерской финансовой отчетности компании. Во-первых, финансовая устойчивость – характеристика состояния капитала компании и его оптимальности при влиянии на способность финансирования деятельности за счет собственных средств. Планирование может быть реализовано в различных вариантах.

Рассмотрим практические аспекты планирования АО «СПЗ» (региональная компания, производящая сильфонную продукцию, приборостроительную продукцию для российских отраслей экономики).

Планирование осуществляется в рамках следующей организационной структуры АО «СПЗ» (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура АО «СПЗ» в рамках планирования финансовой устойчивости

Итак, генеральный директор компании в целом организует работу по планированию финансовой устойчивости АО «СПЗ». Под руководством директора осуществляется распределение полномочий между подразделени-

ями, проверка корректности системы планирования.

Планово-экономический отдел – ключевое звено в организационной структуре управления в разрезе организации планирования фи-

финансовой устойчивости. Данный отдел занимается разработкой бюджетов, планов, которые являются основой для установления целевых параметров работы производственных, сбытовых подразделений завода. При этом данный отдел осуществляет работу по контролю исполнения планов и составлению соответствующих внутренних отчетов об исполнении показателей.

Финансовый отдел осуществляет деятельность в части контроля платежной дисциплины АО «СПЗ», корректировки финансовой стратегии. Бухгалтерия занимается подготовкой информации, то есть ее сбором, обработкой и формированием в специальном формате для проведения планирования. Бухгалтерский учет в целом является центральным звеном систем управления и планирования компании.

Методические аспекты основаны на планировании показателей бухгалтерской финансовой отчетности путем использования бюдже-

тирования и прогнозирования спроса на продукцию (при изменении факторов внешней среды) [4, с. 166].

Таким образом, в АО «СПЗ» представлены платежный календарь, бюджет движения денежных средств, которые выступают основой для планирования финансовой устойчивости.

Платежный календарь – специальный внутренний документ, который отражает все предстоящие поступления и выбытия денежных средств на краткосрочный период (не более месяца). В платежном календаре выделяются обязательные расходы, которые понесет предприятие. Данный инструмент помогает управлять денежными потоками в краткосрочном периоде, чтобы предприятие не осталось без ликвидных средств к существованию.

Вариант платежного календаря российской компании представлен в таблице 1.

Таблица 1. Вариант платежного календаря российской компании

Статья платежного календаря	План БДДС	1 неделя	2 неделя	3 неделя	4 неделя	5 неделя
Остаток денежных средств	10	10	27,280	34,783	46,843	53,233
Приток	72,108	17,280	16,200	14,220	26,100	-
Отток	67,343	-	8,697	2,160	19,710	32,560
Остаток денежных средств на конец периода	14,765	27,280	34,783	46,843	53,233	20,673

Данный инструмент удобен тем, что управляющие (специалисты) в компании могут заранее определить какой объем денежных средств необходим для погашения обязательных платежей. Специалисты компании заносят в платежный календарь все предстоящие расходы посредством применения ЭВМ (в частности, учетной программы компании). Затем составляется бюджет движения денежных средств, который анализируется на предмет отклонений от установленных плановых значений. Отклонения показывают какие недостатки системы планирования были представлены в компании или какие проблемы возникли в ходе исполнения плана в АО «СПЗ». На основе бюджета движения денежных средств в компании проводится планирование финансовых результатов, а также анализируется финансовая устойчивость в плановом периоде [1, с. 414].

Инструмент планирования помогает выявить предстоящие существенные отклонения от заданных норм и определить какие решения можно принять для финансовой стабильности компании [7, с. 230].

Предварительный анализ бухгалтерской финансовой отчетности АО «СПЗ» показал, что в компании представлена развитая система планирования, которая представляет возможности управлять эффективно финансовой устойчивостью.

Проведем анализ плановых показателей АО «СПЗ» в рамках планирования финансовой устойчивости. На основе бюджета движения денежных средств, во-первых, планируются финансовые результаты. Данный метод позволяет определить, насколько увеличится собственный капитал и каким образом изменится финансовая устойчивость компании.

В таблице 2 плановые показатели финансовых результатов АО «СПЗ».

Таблица 2. Плановые показатели финансовых результатов АО «СПЗ» как основа финансовой устойчивости компании

Год	Прибыль от продаж			Чистая прибыль		
	План, тыс. р.	Факт, тыс. р.	%	План, тыс. р.	Факт, тыс. р.	%
2022	79228	94458	119,22	21411	40926	191,14
2023	105491	402522	381,57	55970	335881	600,11
2024	2938042	1273886	43,36	2347914	982075	41,83

В 2022-2023 гг. в АО «СПЗ» представлен высокий процент выполнения плановых показателей по финансовым результатам. В 2022 году чистая прибыль в фактическом измерении превышает плановую в компании на 91,14%, в 2023 году на 500,11%. Менеджеры компании выявили сильный рост финансовых результатов в предыдущие периоды и установили высокие плановые показатели в 2024 году. Но внешние факторы негативно повлияли на прибыльность завода, что привело к недовыполнению плановых показателей. По прибыли от продаж план недовыполнен на 56,64%, по чистой прибыли на 58,17%. В компании представлен недостаток системы планирования при управлении финансовой устойчивостью. Недостаток выделен тем, что менеджеры компании не используют инструменты

оценки влияния внешних факторов при планировании финансовых результатов. Решением может стать ситуационное планирование, которое является эффективным инструментом выявления различного влияния внешних факторов и их предварительной диагностики перед принятием управленческого решения.

Представим изменения в капитале компании для оценки планируемой финансовой устойчивости. Планирование проводится посредством бюджета движения денежных средств, определения линейности финансовых результатов (с учетом заявленных плановых продаж).

В таблице 3 плановые показатели капитала АО «СПЗ».

Таблица 3. Плановые показатели финансовых результатов АО «СПЗ» как основа финансовой устойчивости компании

Год	Собственный капитал, тыс. руб.	Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	Заемный капитал, тыс. руб.	Коэффициент финансовой устойчивости
2020 (факт)	214 799	97 492	196 014	293 506	0,42
2021 (факт)	198 568	39 354	225 940	265 294	0,43
2022 (факт)	220 520	33 041	474 903	507 944	0,30
2023 (факт)	528 411	231 386	817 993	1 049 379	0,33
2024 (факт)	1254352	398060	817908	1 215 968	0,51
2025 (план)	1 514 240	473 202	973 382	1 446 584	0,51
2026 (план)	1 774 129	548 344	1 128 855	1 677 199	0,51
2027 (план)	2 034 017	623 486	1 284 329	1 907 815	0,52

Собственный капитал по плану в 2027 году 2 034 017 тыс. р., что на 846,94% больше (при оценке с 2020 годом). За данный период компания увеличила собственный капитал, повысив темпы финансовых результатов. Данный подход весьма эффективен в АО «СПЗ», что выражено в развитии компании.

Заемный капитал также растет, но его рост основан на программах стратегического развития компании и ускоренной динамики деловой активности (обращаемости активов) компании. Заемный капитал по плану в 2027 году 1 907 815 тыс. руб. Коэффициент финан-

совой устойчивости в 2027 году представлен значением в 0,52, что на 0,10 выше показателя в 2020 году. Финансовая автономия компании растет, причем в прогрессии. Финансовые улучшения АО «СПЗ» представлены увеличением продаж и эффективным финансовым управлением.

Но при этом в компании представлено воздействие внешних факторов, что не предусмотрено в системе планирования АО «СПЗ». В 2024 году видно, что плановые показатели представлены высокими, недостижимыми значениями, что демотивирует сотрудников

компании при финансовом управлении (не достигаются KPI). Для совершенствования системы планирования финансовой устойчивости АО «СПЗ» может использоваться ситу-

ационное планирование. Этапы ситуационного планирования финансовой устойчивости на рисунке 2.

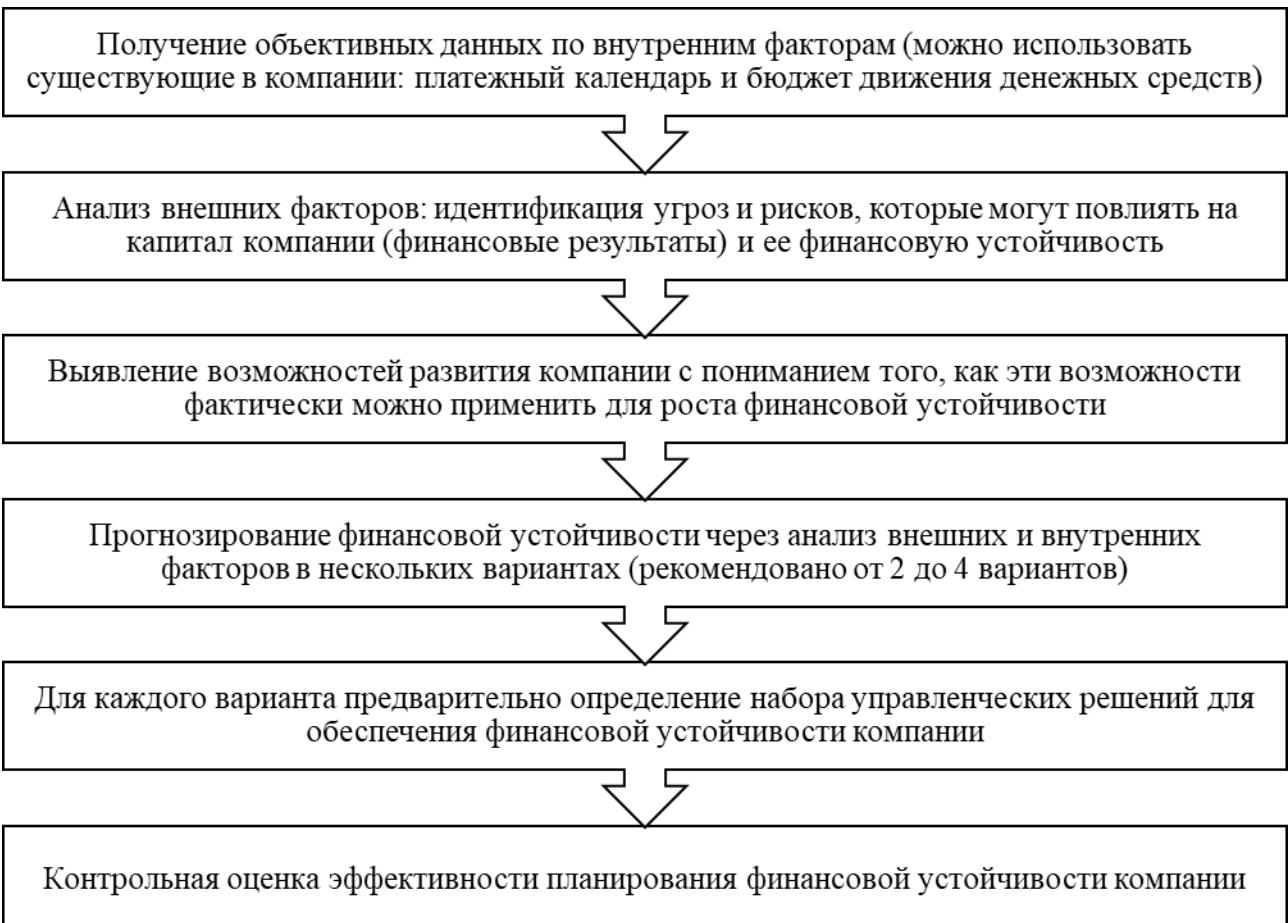


Рис. 2. Этапы ситуационного планирования финансовой устойчивости

Представленный инструмент планирования позволяет не просто выявить общие изменения показателей бухгалтерской финансовой отчетности, движение денежных потоков, но и предварительно разработать различные варианты решений для обеспечения финансовой устойчивости и стабилизации финансового состояния компании при наступлении негативных внешних проявлений экономической среды [3, с. 62].

Предлагаемый инструмент планирования наиболее эффективен в экономических условиях современной России, где оказывается сильное воздействие на финансовые результаты и изменение динамики капитала (в разрезе нестабильной политической обстановки, а также постоянного изменения экономических показателей).

Ситуационное планирование состоит в том, что компания в разрезе региональной или

национальной экономики принимает несколько вариантов планирования, которые учитывают не только внутренние факторы, но и воздействие внешних обстоятельств.

Допустим, что в экономике прогнозируется рост инфляции, что влияет на ценовую политику компании. При этом количество потребителей потенциально сокращается в результате того, что инфляция обесценивает деньги и уменьшает возможности субъектов – клиентов АО «СПЗ» приобретать товары по увеличенной стоимости. Поэтому компания прогнозирует принятие решений в части расширения географии продаж и поиска новых покупателей [2, с. 124].

Второй вариант может быть связан с тем, что инфляция останется неизменной, а финансовые результаты будут возрастать линейно. В таком случае резких изменений в ценовой политике не прогнозируется, а принятие

решений состоит в том, чтобы поддерживать текущее качество продукции и налаживать внутреннюю систему партнерских отношений с покупателями.

Третий вариант можно сформировать в том, что ресурсы компании будут ограничены при негативной макроэкономической динамике, а поэтому производственные мощности увеличивать не представляется возможным. В данном случае АО «СПЗ» уже может прогнозировать решения в части поиска инвестиционных или кредитных средств [6, с. 481].

В результате могут быть представлены три варианты планирования финансовых результатов, капитала и финансовой устойчивости:

– рост инфляции (на 1-4% в год), требуется изменение ценовой политики компании. Количество покупателей сократится на 1-10%, что отразится на финансовых результатах. Проводится расчет прогнозных показателей на основе выявленных данных. Стандартное принятие решения: увеличение географии продаж, запуск партнерских программ поставок продукции с крупнейшими представителями российской экономики;

– неизменная инфляционная ситуация. Линейный тренд, учитываются в преимуществе внутренние факторы. Текущая практика АО «СПЗ». Запланированные решения связаны со стратегическим развитием компании в контексте выделенных инвестиционных проектов;

– влияние макроэкономической динамики, что влияет на ограниченность ресурсов. Фор-

мируется рост заемного капитала (допустимо до 20%, затем наступает снижение финансовой автономии до высокого уровня рисков). Стандартное решение может быть основано на привлечении инвестиционных ресурсов, одновременный поиск новых клиентов со стабильной финансовой политикой и устойчивостью в рамках расчетов с поставщиками (проводится проверка финансовой информации покупателя).

Таким образом, в АО «СПЗ» представлена эффективная система планирования финансовой устойчивости, которая направлена на выявление внутренних факторов и определение тренда роста финансовых результатов и движения денежных средств. Планирование основывается на построении платежного календаря, куда заносятся все предстоящие поступления и выбытия денежных средств. На основе платежного календаря формируется бюджет движения денежных средств и затем определяются прогнозные показатели бухгалтерской финансовой отчетности с расчетом коэффициентов финансовой устойчивости. Но как мы выявили, в компании могут быть представлены и направления совершенствования системы планирования финансовой устойчивости в части внедрения ситуационного анализа. Данный подход позволяет принимать различные варианты решений и предварительно выявлять финансовые риски, которые могут возникать при негативной динамике внешних факторов. Данный инструмент эффективен в современной России.

#### **Библиографический список**

1. Ветошко Е.П. Финансовый анализ как основа для планирования бизнес-стратегий / Е.П. Ветошко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 11. – С. 413-416.
2. Дикий Н.А. Основные современные проблемы финансового планирования на российских предприятиях / Н.А. Дикий // Вестник науки. – 2024. – Т. 1, № 11(80). – С. 123-132.
3. Исаева П.Г. Современные подходы к финансовому планированию как основа обеспечения финансовой устойчивости компаний в условиях экономической нестабильности / П.Г. Исаева // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 12. – С. 61-66.
4. Сонин А.А. Методика сценарного анализа для разработки финансовой стратегии компании ТЭК / А.А. Сонин // Аудиторские ведомости. – 2024. – № 4. – С. 165-171.
5. Спесивцев В.А. Роль финансового планирования в устойчивом развитии бизнеса / В.А. Спесивцев // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. – 2025. – № 1(13). – С. 49-54.
6. Хамраев М. Стратегическое и финансовое планирование / М. Хамраев // Матрица научного познания. – 2024. – № 12-1. – С. 480-485.
7. Черницова А.В. Бюджетирование в условиях нестабильной экономической обстановки / А.В. Черницова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5-1. – С. 229-234.

- 
8. Шальнева В.В. Финансовое планирование – как одно из важнейших условий стабильного развития предприятия / В.В. Шальнева // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 2(67). – С. 67-77.

## **PLANNING THE FINANCIAL STABILITY OF THE COMPANY**

**V.S. Krivova, Student**

**National Research Mordovian State University named after N.P. Ogarev  
(Russia, Saransk)**

***Abstract.*** The article examines methods of financial stability planning using the example of JSC SPZ, a regional manufacturer of bellows and instrument-making products. Financial stability is analyzed through the prism of forecasting financial statements, budgeting, and cash flow management. Particular attention is paid to the organizational structure of planning, where the key role is played by the planning and economic and financial departments, as well as the accounting department. The main tools are the payment calendar and cash flow budget, which allow monitoring liquidity and identifying deviations from planned indicators.

***Keywords:*** financial stability, company, planning, financial management, planning and economic department.