

# УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИЕЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОРПОРАЦИИ

К. Б. Доброва,  
кандидат экономических наук

*Статья посвящена вопросам формирования инструментария эффективного управления финансово-экономической результативностью промышленных корпораций оборонно-промышленного комплекса России на примере авиационного предприятия. Предлагается использовать системы сбалансированных показателей, позволяющей менеджменту корпораций разрабатывать адаптивные стратегии управления.*  
*Issues related to creation of tools making it possible to efficiently control financial and economic production capability of industrial corporations making part of Russian military-industrial complex are discussed on example of an aviation enterprise. A system of balanced indicators is proposed to be used to develop corporation's adaptive management strategies.*

**Ключевые слова:** стратегия, система сбалансированных показателей, интеграция управления, стратегические планы.

**Key words:** strategy, system of the balanced indicators, management integration, strategic plans.

Для управления финансированием и экономической результативностью промышленных корпораций, в целях поддержания их платежеспособности необходимо планировать и управлять денежными потоками, что требует безусловного ведения краткосрочного финансового планирования. Но при этом формируемые краткосрочные планы должны соответствовать системе стратегических планов предприятия. Поэтому, например, на ОАО «АХК «Сухой» стратегия в области бизнес-планирования заключается в построении единой трехуровневой системы непрерывного корпоративного планирования (долгосрочного, среднесрочного и годового бюджетного), а также в переходе к централизованному распределению финансовых ресурсов.

Следовательно, необходимо обеспечить стратегическую ориентированность оперативного финансового планирования и интеграцию управления финансированием со стратегическими планами авиационного предприятия.

Формирование стратегических планов авиационного предприятия с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) требует определения состава показателей ССП и их нормативов.

На процесс функционирования авиационного предприятия влияет множество прямых и косвенных участников этого процесса (в терминологии системного анализа – оперирующих сторон, то есть субъектов, состояние которых зависит от состояния объекта управления). Более того, особенность авиационного предприятия с государственным контролем заключается в том, что все ориентиры его развития, требования к показателям его деятельности задаются извне, так называемыми «заинтересованными сторонами». Например, миссией ОАО «ОКБ Сухого» является обеспечение постоянного роста капитализации и удовлетворение интересов акционеров за счет реализации разработок конкурентоспособной авиационной техники.

Из множественности оперирующих сторон и их нередко противоположных интересов возникает множественность целей авиационного предприятия и их конфликтование. Определение состава оперирующих сторон и их целей является одним из этапов содержательной постановки управленческой задачи о финансировании.

Автор предлагает использовать элементы теории заинтересованных сторон (ТЗС), раскрывающей различия в интересах отдельных участников, порой их антагонизм, и показывающей, какие аспекты необходимо учитывать при управлении предприятием в качестве источника при построении сбалансированной системы показателей и их нормативов (целевых значений).

Сбалансированная система показателей, в силу заложенного в ней принципа иерархичности, подразумевает, что достижение целей более низкого уровня декомпозиции является условием достижения целей более высокого уровня. Таким образом, на оборонном предприятии любую цель, кроме высшей, то есть выполнения Государственного оборонного заказа, можно рассматривать как условие или ограничение. Такой подход позволит изменить принцип формирования дерева целей, существующий на большинстве предприятий. В качестве целей должно указываться не желаемое состояние того или иного показателя, а необходимое его значение для некоторой группы заинтересованных лиц, способной влиять на управление либо функционирование системы.

Для интеграции оперативных и стратегических финансовых решений важно определить, каков должен быть состав показателей финансовой перспективы ССП и как следует задавать их целевые значения при новом подходе на базе ТЗС, то есть сформировать множество показателей состояния объекта управления

и описывать связи «цель управления – показатель состояния объекта», что является одним из важных этапов формализации управленческой задачи.

Можно выделить следующие заинтересованные стороны и их требования, которые должны быть учтены при составлении дерева целей авиационного предприятия на финансовом уровне (табл. 1).

Таблица 1

Требования участников процесса функционирования авиационного предприятия

| Заинтересованная сторона | Требования                                                                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Государство              | Обеспечение платежеспособности для выполнения ГОЗ<br>Своевременное погашение обязательств перед бюджетом          |
| Собственники             | Создание стоимости предприятия<br>Выплата дивидендов<br>Поддержание вторичного рынка акций                        |
| Владельцы облигаций      | Высокая доходность по облигациям<br>Поддержание вторичного рынка облигаций<br>Сокращение уровня заемного капитала |
| Кредиторы                | Постоянная платежеспособность<br>Удовлетворительная структура баланса                                             |
| Поставщики               | Постоянная платежеспособность<br>Выгодные условия оплаты                                                          |
| Заказчики                | Оптимальное соотношение цены и качества<br>Выгодные условия оплаты                                                |
| Руководство              | Длительное существование предприятия (реализация долгосрочных инвестиционных проектов)                            |
| Сотрудники               | Регулярная удовлетворительная заработная плата<br>Выполнение условий Коллективного договора                       |

Невнимание к этим требованиям может привести к сбоям в нормальном функционировании предприятия. Поэтому долгосрочное финансовое планирование должно учитывать эти условия при формировании целевых показателей.

Автором проанализировано значительное число индивидуальных сбалансированных систем показателей различных промышленных корпораций и выявлены наиболее традиционные показатели финансовой перспективы. К ним относятся: рост выручки, ускорение оборачиваемости активов, сокращение расходов. Такой набор не страхует предприятие от негативных последствий погони за темпами роста и экономией и не учитывает интересов заинтересованных сторон.

На основании анализа концептуальных положений ССП государственных корпораций, принятой практики на функционирующих предприятиях, недостатков существующего подхода к планированию финансирования, системы стратегических планов управления авиационным предприятием различных уровней (федерального, ОПК, головного концерна, внутри предприятия), системы требований, характеризующих интересы участников функционирования предприятия авиационной промышленности, автором рекомендуется состав финансовых показателей ССП для стратегически ориентированного управления финансированием оборонного предприятия.

Предлагаемая автором совокупность показателей финансовой перспективы для ССП промышленных корпораций включает следующие показатели:

- 1) рост стоимости предприятия – максимизация будущего денежного потока, который может генерировать предприятие; эта цель универсально характеризует конкурентоспособность и рентабельность любого предприятия, в том числе государственного, а также важна для собственников предприятия (особенно в случае предприятия ОПК коммерческого характера, например, в форме ОАО);
- 2) рост выручки – характеризует объемы продаж, при этом выручку можно увеличивать как экстенсивным, так и интенсивным путем; первый подразумевает рост объемов производства, второй – повышение эффективности деятельности предприятия;
- 3) рост оборачиваемости активов – делает упор на интенсивный рост выручки; так как оборачиваемость активов равна частному от деления выручки на активы, то при отсутствии сокращения активов ее рост требует ускорения поступления денежных средств от продаж;
- 4) рост прибыли либо рентабельности в абсолютном выражении;
- 5) постоянное сохранение заданной доли ликвидных активов (значений показателей ликвидности) – обеспечивает платежеспособность предприятия; отсюда следует, что эта цель – главная для финансовой подсистемы;
- 6) сохранение определенных пропорций в структуре баланса (финансовой устойчивости) – от-

вечает требованиям инвесторов, государства, кредиторов;

7) прочие частные цели.

Эти показатели: обеспечивают эффективное функционирование предприятия; балансируют интересы сторон; обеспечивают возможность интеграции оперативных управленческих решений со стратегией при создании инструментов интеграции (таких, как предлагаемые в данном исследовании); учитывают основные аспекты анализа финансовой деятельности (рентабельность, оборачиваемость, ликвидность, финансовую устойчивость).

После того как зафиксированы показатели финансовой перспективы ССП и заданы их плановые значения на срок стратегического планирования, необходимо задать траекторию финансовых состояний при движении финансовой подсистемы к цели. В рамках долгосрочного финансового планирования, требуется детализировать изменения значений показателей, включенных в дерево целей, по периодам краткосрочного финансового планирования.

Для того набора показателей финансовой перспективы, который рекомендует применять автор, можно предложить нижеследующую технологию интеграции управления финансированием как части оперативного финансового управления с системой стратегических планов авиационного предприятия. Эта технология подразумевает применение ряда моделей и процедур финансового планирования для перехода от долгосрочного стратегического финансового планирования к краткосрочному.

#### Этапы технологии интеграции управления финансированием авиационного предприятия с системой его стратегических планов

Этап 1. Прогнозирование выручки по годам.

Сначала производятся расчеты возможной выручки по годам с использованием известной модели достижимого (устойчивого) роста (sustainable growth rate – SGR), основанной на балансе прироста активов и пассивов предприятия. Согласно этой модели, достижимая выручка предприятия в каждом последующем году рассчитывается по формуле:

$$B1 = B2 \cdot (1 + SGR), \quad (1)$$

где B1, B2 – выручка предыдущего (1) и планируемого (2) периода соответственно, руб.;

SGR – коэффициент достижимого роста выручки, определяемый по формуле:

$$SGR = \frac{(CK_1 + HCK_2 - D_2) \cdot (1 + \frac{3K_2}{CK_2}) \cdot \frac{O_2}{B_1} - 1}{1 - P_{\text{продаж},2} \cdot (1 + \frac{3K_2}{CK_2}) \cdot O_2} \quad (2)$$

где CK<sub>1</sub>, CK<sub>2</sub> – размер собственного капитала в предыдущем (1) и планируемом (2) году соответственно, руб.;

HCK<sub>2</sub> – планируемый к привлечению новый собственный капитал в планируемом году, руб.;

D<sub>2</sub> – дивиденды в планируемом году, руб.;

3K<sub>2</sub> – заемные средства в планируемом году, руб.;

O<sub>2</sub> – оборачиваемость активов в планируемом году, раз в год;

P<sub>продаж,2</sub> – рентабельность продаж в планируемом году, в долях.

Описанная модель позволяет рассчитать обоснованно достижимые размеры выручки на базе информации о выручке за последний отчетный период по цепочке до конца периода стратегического планирования. Если целевое значение выручки больше, чем рассчитанное с применением модели достижимого роста, необходимо либо произвести корректировку целей, либо дать дополнительное обоснование прогнозам более высоких темпов роста. Можно также скорректировать ограничения, заданные при расчете выручки. Здесь ограничениями являются плановые значения показателей оборачиваемости, рентабельности и коэффициента D/E (debt-to-equity ratio, отношение заемных средств к собственным). Поскольку в рекомендуемой автором совокупности показателей финансовой перспективы эти ограничения также заданы как цели, то здесь речь идет о приоритетности достижения того или иного показателя, и решается этот вопрос индивидуально в каждом случае.

Этап 2. Прогнозирование собственного капитала по годам.

Вторым показателем, который следует рассчитать с детализацией по годам, является величина собственного капитала. Этот показатель служит, наряду с выручкой, основой для составления укрупненных прогнозных балансов по годам периода стратегического финансового планирования. Расчет прироста собственного капитала за год производится на основе модели Du Pont для расчета рентабельности собственного капитала:

$$ROE = \frac{ЧП}{B} \cdot \frac{B}{A} \cdot \frac{A}{CK}, \quad (3)$$

где ROE – рентабельность собственного капитала, в долях;

ЧП – чистая прибыль в планируемом году, руб.

Далее производится корректировка на величину выплат дивидендов. Тогда прирост собственного капитала предприятия определяется по формуле:

$$\Delta CK = P_{\text{продаж}} \cdot \frac{B}{A} \cdot \frac{A}{CK} \cdot K_{\text{решив}}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{реинв}}$  – коэффициент реинвестирования чистой прибыли ( $K_{\text{реинв}} = 1 - \frac{D}{ЧП}$ ), в долях.

Этап 3. Прогнозирование оборачиваемости групп активов по годам.

Составляется ряд значений оборачиваемости различных видов оборотных активов (запасов, дебиторской задолженности, готовой продукции) и активов в целом для каждого периода. Их нужно оценить на этом этапе, так как дальше расчеты будут производиться с использованием принятых значений оборачиваемости, где они из целевых значений перейдут в разряд ограничений. Отметим, что прирост основных средств известен заранее из бюджетов стратегических инициатив в ССП.

Для расчета ориентировочных значений оборачиваемости автор считает возможным использовать модель линейной регрессии вида:

$$O_t = a_0 + a_1 B_t + \varepsilon_t, \quad (5)$$

где  $O_t$  – оборачиваемость исследуемого типа активов в  $t$ -м периоде;

$a_0$  и  $a_1$  – коэффициенты уравнения регрессии;

$B_t$  – выручка предприятия в  $t$ -м периоде;

$\varepsilon_t$  – случайная ошибка.

Вычисление оборачиваемости таким способом возможно по следующим причинам:

1) оборачиваемость активов  $j$ -ого вида и выручка от продаж связаны функциональной зависимостью:

$$O_{i,j} = \frac{1}{A_j} B_t$$

2) величина активов  $j$ -ого вида меняется, но не произвольно, а в соответствии с присущими предприятию в некоторый период особенностями (возможностями, ограничениями, целями), следовательно, обратная им величина  $1/A_j$  может рассматриваться как коэффициент при определении влияния значения внешнего фактора (спроса) на регрессор (оборотность);

3) конкретные значения выручки и активов могут отклоняться от искомой закономерности в силу влияния как внешних (экстремальные изменения спроса, сбои в сбытовой цепочке), так и внутренних (особенности бухгалтерского учета) факторов; это учитывается в величине случайной ошибки определения регрессора  $\varepsilon_t$ .

По названным причинам представляется возможным на основании статистической информации по предприятию прогнозировать значения оборачиваемости. Однако при этом следует дополнительно учитывать воздействие запланированных мероприятий по ее повышению.

Этап 4. Формирование прогнозных балансов по годам для авиационного предприятия.

После расчета базовых показателей по периодам краткосрочного финансового планирования производится составление укрупненных плановых балансов для каждого периода согласно нижеописанной процедуре; эти балансы будут служить ориентиром при составлении бюджетов в каждом конкретном периоде бюджетирования с использованием следующей процедуры.

В каждом плановом балансе статьи рассчитываются ориентировочно на основе ретроспективной информации с учетом ожидаемых темпов изменения.

Актив баланса вычисляется как частное от деления планируемой выручки этого периода (из модели достижимого роста выручки) на плановую оборачиваемость активов в этом периоде (берется из целевых значений показателя в ССП). Далее рассчитываются: размер внеоборотных активов на основе планов инвестиционных вложений и имеющихся активов на начало периода; величина оборотных активов как разница между активом баланса и внеоборотными активами.

Собственный капитал рассчитывается путем прибавления к капиталу, имеющемуся на начало достижимого прироста собственных средств (из модели достижимого роста собственного капитала), долгосрочные заемные средства – по имеющимся планам финансирования инвестиций, а краткосрочные изменяются пропорционально темпам изменения выручки.

Очевидно, что такое составление баланса не гарантирует равенства величин активов и пассивов на конец периода. После того как составлены балансы на каждый интервал долгосрочного планирования (например, год), определяется наименьшая величина дефицита финансирования (нехватки пассивов) за весь срок планирования и разрабатывается схема привлечения долгосрочного финансирования на соответствующий срок. Эта процедура повторяется до тех пор, пока не будут профинансированы все долгосрочные потребности, и величины активов и пассивов в балансах не станут равны.

Далее производится детализация статей оборотных активов путем умножения их плановой оборачиваемости в этом году на планируемую выручку.

Полученные плановые балансы еще не соответствуют целям предприятия по структуре баланса. Необходимо привести их в соответствие со стратегическим планом траектории финансовых состояний предприятия. Сначала при заданной валюте баланса достигается требуемое соотношение собственных и заемных средств. Затем при заданной валюте баланса и объемах собственных средств формируется тре-

буемое соотношение внеоборотных и оборотных активов. После этого, требования ликвидности имущества удовлетворяются путем перераспределения соотношений различных видов оборотных активов при заданной величине текущих пассивов.

Таким способом будут сформированы плановые балансы, которые задают плановую траекторию финансовых состояний предприятия. Но пока что эта траектория не детализирована по времени возникновения конкретных денежных потоков. Необходимая детализация будет достигнута в процессе бюджетирования.

Этап 5. Формирование стратегически ориентированных годовых бюджетов для авиационного предприятия.

На большинстве авиационных предприятий применяется классическая процедура бюджетирования. В общем случае, на нем составляется полный комплект бюджетов традиционно прямым методом – от плановых объемов реализации продукции.

Однако классическая процедура бюджетирования, когда бюджеты составляются методом «от достигнутого» в соответствии с возможностями по улучшению результатов в новом периоде, должна быть модифицирована согласно концепции стратегического управления предприятиями ОПК с применением сбалансированной системы показателей. В исследовании предлагается процедура ССП-ориентированного бюджетирования для авиапромышленных предприятий (рис. 1).

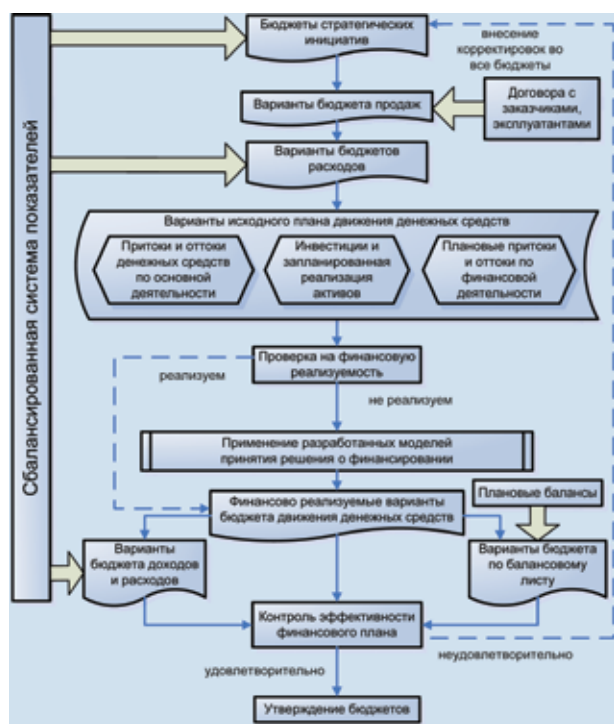


Рис. 1. Предлагаемая ССП-ориентированная процедура бюджетирования на примере авиационной промышленной корпорации

Теперь наибольший приоритет получают именно требуемые стратегией направления деятельности. Целевые итоговые показатели должны быть согласованы со стратегической картой предприятия и подразделений.

Сначала составляются бюджеты стратегических инициатив (мероприятий) на конкретный период планирования. Фактически это действие сводится к вычленению из полного бюджета реализации инициативы, который разрабатывается при составлении самой сбалансированной системы показателей, той его части, которая запланирована на рассматриваемый календарный период.

Здесь возможны два подхода: либо бюджеты стратегических инициатив составляются отдельно от операционных, либо затраты и поступления по ним вносятся в соответствующие строки операционных бюджетов. Автор считает, что хотя первый вариант удобнее с аналитической точки зрения, он чреват тем, что стратегические бюджеты будут выполняться в последнюю очередь, по достижении всех целевых показателей операционных бюджетов. Поэтому желательно включать их в общие суммы бюджетов.

Сами операционные бюджеты строятся также на основе ССП (согласно вышеназванному принципу «двойной петли»). Для этого используются закрепленные в ССП промежуточные (например, годовые) значения показателей и прогнозные промежуточные балансы, составление которых было описано выше.

Основным документом, определяющим планы предприятия авиационной промышленности, является план выполнения Государственного оборонного заказа. Кроме него, существуют договоры с заказчиками на производство и продажу продукции предприятия.

Показатели продаж и прибыли превращаются из результирующих, как было раньше, в плановые. Они включаются напрямую в соответствующие бюджеты в том размере, который предусмотрен ССП (это либо сама величина, либо ее целевой прирост).

Плановые объемы поставок по Государственному оборонному заказу и объемы продаж должны быть обеспечены необходимым объемом производства. Соответственно, составляются бюджеты производства, а также прямых затрат на материалы и заработную плату.

Затраты на маркетинговую деятельность, дополнительные административные расходы, новые общепроизводственные расходы войдут в соответствующие бюджеты в виде добавления к соответствующим расходам на поддержание имеющегося уровня, а запланированное их снижение – как уменьшение определенных статей. Таким



образом, здесь может быть учтено как сокращение расходов, так и дополнительные вложения.

Далее на основании составленных частных бюджетов необходимо построить общий бюджет по балансовому листу (иначе – прогнозный баланс). Его требуется сопоставить с тем промежуточным балансом, который был составлен в процессе стратегического планирования для данного периода. Только соответствие между бюджетом, составленным по балансовому листу, и плановым промежуточным балансом даст нам количественное подтверждение соответствия текущей деятельности предприятия разработанной стратегии. При выявленном несоответствии требуется скорректировать текущую деятельность таким образом, чтобы достигалась реализация поставленных стратегических целей.

Таким образом, стратегическая ориентация предлагаемой процедуры бюджетирования на предприятиях авиационной промышленности определяется тем, что:

- 1) целевые значения всех показателей на конец периода бюджетирования либо берутся непосредственного из ССП (как план выполнения Государственного оборонного заказа, выручка от продаж по договорам с заказчиками, прибыль, структура капитала, ликвидность активов), либо определяются как их значение в предыдущем периоде, скорректированное на величину, берущуюся из ССП (например, объемы расходов по видам), и основанное на ССП промежуточных плановых балансов, составление которых описывалось выше в рамках процедуры перехода от стратегических планов к краткосрочным финансовым;
- 2) стратегические инициативы в рамках своих бюджетов включаются в операционные бюджеты предприятия.

Так бюджеты становятся проводниками реализации стратегии.

Однако несмотря на изменение подхода к бюджетированию, влияние неопределенности исключить невозможно.

Предприятие ОПК как объект управления характеризуется невозможностью финансового управленческого экспериментирования. Это значит, что нельзя определить вероятностные характеристики воздействий экономической среды. Кроме того, анализ деятельности и результатов решений предприятий-аналогов тоже не позволяет с удовлетворительной степенью значимости формировать статистические гипотезы.

В таком случае, предусмотреть неопределенность возможно только путем имитационного моделирования различных сценариев развития событий.

Инструментом имитационного моделирования в финансовом планировании может служить многовариантное бюджетирование.

Предлагается следующая организационная процедура разработки бюджетов. Все подразделения предприятия представляют в финансовый департамент несколько альтернативных вариантов собственных бюджетов, прогнозирующих возможные ситуации в будущем. Здесь можно принять во внимание рекомендацию компании McKinsey, согласно которой лучше составлять четное количество вариантов бюджетов. Это позволяет устранить определенную предвзятость, имеющую место при разработке трех вариантов – пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного, когда в итоге принимается к рассмотрению только один, средний, вариант. Четность числа вариантов заставит рассматривать их более взвешенно.

В рамках вариантов бюджетов могут быть рассмотрены подварианты, каждый из которых характеризуется различными значениями отдельных ключевых для финансового плана величин – объемов продаж по конкретным группам клиентов, стоимости конкретных видов сырья и материалов и т.п.

Затем варианты бюджетов подразделений группируются, и на их основе строятся общие бюджеты по предприятию – бюджеты продаж, заработной платы, коммерческих расходов и другие общие бюджеты. Таким образом, из многих комбинаций бюджетов получается значительное число комплектов, каждый из которых характеризуется тремя итоговыми бюджетами – доходов и расходов, движения денежных средств (ДДС) и балансового листа.

Здесь нас будет интересовать именно множество вариантов бюджетов движения денежных средств, каждый из которых характеризует тот или иной возможный сценарий развития событий, сформированный при имитационном моделировании.

Этап 6. Прогнозирование потребности в финансировании.

До тех пор пока в форме бюджета движения денежных средств остаются дефицитные периоды (отрицательные остатки денежных средств на конец/начало периодов), и следовательно, не включены источники их погашения, данную форму нельзя назвать бюджетом; пока это – только исходный, постепенно улучшаемый план движения денежных средств. Его строки соответствуют строкам бюджета движения денежных средств.

При составлении исходного плана движения денежных средств следует различать две группы источников притока этих средств (cash in-flow – CIF) на предприятии:

- I. Соответствующие запланированной нормальной деятельности предприятия и планам ее изменений.
- II. Являющиеся способами финансирования деятельности предприятия.

К первой группе относятся поступления:

- от продаж в соответствии с принятой на предприятии системой оплаты, скидок, рассрочек, в том числе факторинговые авансы, если факторинг дебиторской задолженности является частью обычной деятельности предприятия;
- из источников заемных средств на финансирование инвестиционных проектов;
- от запланированных эмиссий ценных бумаг;
- от сдачи в аренду неиспользуемых помещений и оборудования;
- от реализации неиспользуемых помещений, оборудования, других активов;
- бюджетных средств на дотирование, субсидирование деятельности предприятия либо определенных проектов.

Ко второй группе относятся:

- поступления из краткосрочных источников заемных средств, не финансирующих инвестиционные проекты, в том числе рассрочка платежей, не согласованная ранее;
- поступления от внеплановой реализации ценных бумаг предприятия (обычно векселей, выкупленных ранее акций; однако в некоторых случаях возможна и эмиссия);
- поступившие факторинговые авансы, если факторинг – временная мера;
- поступления от реализации краткосрочных финансовых вложений;
- отсрочка, отмена, частичная реализация инвестиционного проекта, НИОКР;
- поступления от внеплановой реализации запасов готовой продукции;
- сокращение/прекращение выпуска некоторых видов продукции;
- другие виды поступления/экономии, применяемые в целях покрытия потребности в денежных средствах.

На этапе составления исходного плана движения денежных средств в него включаются только те

притоки и оттоки денежных средств, которые связаны с использованием источников первой группы. Притоки же второй группы являются частью мероприятий по погашению дефицита денежных средств и используются позже при балансировке плана.

Таким образом, в состав исходного плана ДДС первоначально должны входить следующие данные, полученные из операционных бюджетов.

1. Притоки и оттоки денежных средств по текущей деятельности.
2. Инвестиции и запланированная реализация активов.
3. Притоки и оттоки по финансовой деятельности, запланированные ранее либо являющиеся следствием принятых ранее решений, в том числе финансирование инвестиционных проектов.

Как можно видеть, это несбалансированный план, в котором не соблюдается принцип финансовой реализуемости. В сформированных планах ДДС могут присутствовать периоды с отрицательным остатком денежных средств, то есть дефицитные периоды. Тогда потребность финансирования в дефицитном интервале планирования (ПФ<sub>i</sub>) определяется следующим образом:

$$\text{ПФ}_i = \text{Дефицит}_i + \text{ДС}^{\min}_i, \quad (6)$$

где  $\text{ДС}^{\min}_i$  – минимальный требуемый остаток денежных средств на предприятии.

Для доведения финансового плана до состояния реализуемости (ликвидации дефицитов) требуется синхронизация притоков и оттоков денежных средств и привлечение дополнительного финансирования. Принятие оптимальных решений о финансировании требует разработки моделей принятия решений о финансировании производственной деятельности предприятия авиационной промышленности.

Таким образом, в предлагаемой автором технологии интеграции финансово-экономического управления промышленной корпорации со стратегическими планами субъектов корпорации и вышестоящих организаций и государственных органов на базе ССП отмечается связь стратегии предприятия с финансовым планированием, обеспечиваемая данной технологией.