

CURRENT TRENDS IN FINANCIAL PLANNING METHODS

Georgi Georgiev, Vladislava Georgieva

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The presented publication introduces contemporary new approaches discussed and tested in the field of financial planning to minimize the damage of Black Swan events. Issues related to: risk-based planning models, planning using scenario analysis and sensitivity analysis, planning with moving forecasts, planning based on business priorities and more are covered in the article.

Keywords: financial planning, scenario analysis, sensitivity analysis, planning with moving forecasts.

СЪВРЕМЕННИ ТЕНДЕНЦИИ В МЕТОДИТЕ ЗА ФИНАНСОВО ПЛАНИРАНЕ

Георги Георгиев, Владислава Георгиева

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите, Пловдив, България

Резюме: Настоящата публикация представя съвременните нови подходи, които се дискутират и апробират в сферата на финансовото планиране с цел минимизиране щетите на събития от типа „Черен лебед“. Дискутирани са: риск базирани модели за планиране, планиране с използване сценариен анализ и анализ на чувствителността, планиране с движещи се прогнози, планиране, базирано върху бизнес приоритети и др.

Ключови думи: финансовото планиране, сценариен анализ, анализ на чувствителността, планиране с движещи се прогнози.

В последното десетилетие се наблюдават тенденции на промени в традиционните методи за финансовото планиране и анализ, повлияни от чести събития от типа „Черен лебед“¹. В динамичното бизнес съвремие конструираните чрез традиционните техники финансови планове са много често неефективни. Основното направление в тази област се стреми към такава планова конструкция, която да е в състояние да осигури постигане на корпоративните цели, конкурентно предимство при екстремни събития и промени в икономическата среда. Това означава използване на нови по сложни методи и анализи в процеса на планиране или усъвършенстване и коригиране на традиционните подходи.

Модерните техники за планиране изискват гъвкав и динамичен процес на планиране, които е лесно управляем по отношение различни видове рискови и стратегически сценарии. Характерно за плановия процес, че се конструира като многомерен процес, базиран на

¹ Терминът „Черен лебед“ беше популяризирана след кризата 2008 г. и е въведен от Насим Николас Талеб, професор по финанси, писател и бивш дилър на Wall Street в продължение на 21 години, където разработва компютърни модели за големи финансови институции. Като сочи финансовата криза от 2008 г. като основен пример, Талеб изтъкна, че събитията „Черния лебед“ са почти невъзможни за прогнозиране, но имат дългосрочни последици, следователно трябва да се приеме, че ще се случват и трябва да се отчитат при планирането. Типични примери за „Черен лебед“ от настоящето са: BREXIT, петролната криза от 2015, аварията в ядрената централа във Фукушимата и др.

определени бизнес приоритети и дейности и съобразен с бъдещи събития. Той насърчава сътрудничеството между бизнес функциите и позволява в процеса да се използват, както подходи отгоре надолу, така и отдолу нагоре.

Утвърдили се популярни модерни методи за конструиране на финансови планове са:

- риск базирани модели за планиране;
- планиране с използване сценариен анализ и анализ на чувствителността;
- планиране с движещи се прогнози;
- планиране, основано на дейности;
- планиране, базирано на бизнес приоритети.

Риск базирани модели за финансово планиране

Рисковете, пред които са изправени съвременните предприятия, могат да унищожат или да създадат икономическа стойност. Следователно, успешното управление на риска е важно за оцеляването на компанията. За да оцелеят във времена на екстремни промени, бизнес организациите трябва да бъдат много бързи и гъвкави в анализа и планирането.

До скоро управлението на риска бе отделен процес в рамките на организацията, който не бе свързан с функциите за планиране и анализ. Все повече компании започват да прилагат риск базирани техники в планирането, за да оценят и управляват външния и вътрешния риск.

Инкорпорирането на риск мениджмънта при корпоративното и бизнес планиране предоставя възможности за осигуряване на конкурентни предимства в следните направления²:

- идентифицира рисковите фактори и събития, които потенциално биха били заплаха или пречка за постигане на корпоративните цели;
- предоставя възможност за разработване на стратегии за минимизиране на негативни въздействия;
- обоснова решенията относно необходимия размер на бизнес риска за постигане на дадена корпоративна цел.

Планът, инкорпориращ риска, е този, който отразява променящите се обстоятелства, като осигурява финансовата способност за реагиране на събития по планов и активен начин. Статичното планиране на единичен сценарий е вече неефективно. Идентифицирането на вариациите при рискови променливи позволява на бизнеса да разработи риск базирани планове, приложими при многовариантни събития, а не само за един конкретен сценарий³.

Планиране с използване сценариен анализ и анализ на чувствителността

Планирането чрез използване сценариен анализ и/или анализ на чувствителността е важна техника за гъвкав и динамичен процес при финансовото планиране. Методите се използват по време на процеса на планиране за оценка на рисковете и жизнеспособността на различни стратегически алтернативи. Стандартният подход на „три сценария“ (най-добър, среден и най-лош) се заменя с множество сценарии в зависимост от ситуацията. За постигане на един обобщен финансов план се използва комбинация от вероятностен подход и метода на очакваните стойности.

Анализът на чувствителността е традиционен метод, използван от риск мениджърите в нефинансовия сектор, който предшества модерните симулационни подходи. Той представя техния първообраз и отразява основната идея на риск мениджмънта, чрез използване на симулационни техники. Анализът на чувствителността представлява метод за измерване на риска, чрез количествена оценка на влиянието на един или повече рискови фактори върху

² Victorian Managed Insurance Authority, Practice notes - Incorporating risk into corporate planning, Melbourne 2016, p. 2.

³ www.gns.cri.nz/Home/RBP/Risk-based-planning/A-toolbox/Risk-based-planning-approach-and-steps

определени ключови финансови показатели като: оперативния паричен поток, нетната настояща стойност, оперативната печалба и др.

От математическа гледна точка методът изисква наличие на емпирични данни от фирмената дейност и построяване на реален модел за оценяване ефекта от изменението на определени независими променливи върху една зависима променлива. Той дава отговор на въпроса „Как се променя даден ключов финансов параметър при различни стойности на рисковите фактори на бизнеса като: пазарни цени, продажби, променливи разходи, нови продуктови линии, експанзии на нови пазари и др.

Предназначението и целите при използването на анализа на чувствителността в риск базираното финансово планиране може да бъде обобщено до:

- идентифициране на рисковите променливи, които оказват влияние върху определени финансови показатели;
- проучване на последствията от вероятни неблагоприятни промени в тези рискови променливи;
- количествена оценка на пазарния или/и бизнес риск;
- идентифициране на действия, които биха могли да смекчат възможните неблагоприятни ефекти върху бизнеса;
- оценяване и избор на алтернативни бизнес стратегии за развитие на фирмата.

Рискът при анализа на чувствителността означава оценяване на вероятността реалният резултат от бизнес активността за даден период да бъде по-лош от очакваният. Причината за по-лош от очаквания резултат обикновено е, че продажбите са били по-ниски от очакваното, разходите са били по-високи от очакваното или проектът се оказва, че има по-високи от очакваните първоначални разходи. С други думи, ако предполагаемите суровини се окажат по-лоши от очакваното, тогава продукцията също ще бъде по-лоша от очакваното.

Практическата реализация на метода анализ на чувствителността изисква използване на систематичния подход. По конкретно алгоритъма включва следните стъпки⁴:

1. Съставяне на математическия модел за изчисляване на определени финансови показатели (оперативните парични потоци, EBITDA, EBIT или др.) на фирмата с реални актуални данни;
2. Идентифициране на основните рискови променливи, които оказват влияние върху тези финансовите показатели;
3. Изчисляване на ефекта на отделните рисковите фактори при определени нива на отклонение върху финансовите показатели;
4. Идентифициране на възможните комбинации от рискови променливи, които могат да действат едновременно в отрицателна посока по отношение на финансовите показатели;
5. Обобщение и оценяване на мащаба на вероятните негативни промени във финансовите показатели и последващ анализ.

Таблица 1 обобщава изчислените стойности на оперативните парични потоци при трите рискови фактора при шестте различни сценария. За по-точни оценки на ефекта на рисковите фактори последните два реда от таблицата изчисляват негативното отклонение и коефициента на вариация по него. Негативното отклонение е изчислено като разлика между актуалната стойност на оперативните парични потоци и максималното отклонение при най-лошия сценарий. Например **негативното отклонение** за рисковия фактор брой продадени стоки е изчислен като 241 432 лв. - 345 760 лв. = -104 328 лв., за фактор продажната цена 164 320 лв. - 345 760 лв. = -181 440 лв. и за променливи разходи за единица 268 648 лв - 345 760 лв. = -77 112 лв.

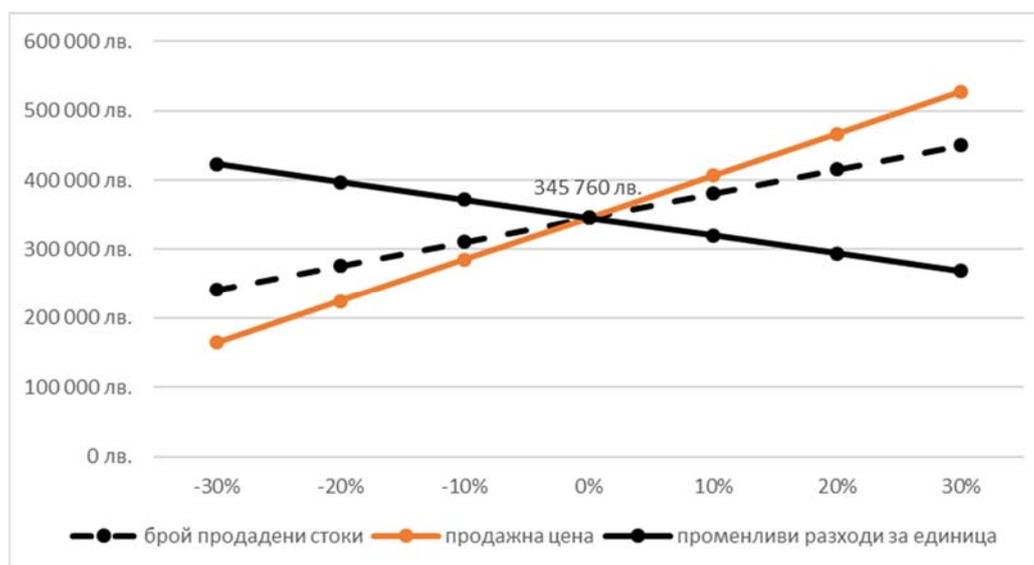
⁴ Георгиев, Г. П., Г. Кръстева и В. Георгиева „Корпоративен риск мениджмънт“, Второ издание, Макрос, Пловдив, 2018 г.

Таблица 1. Оценяване въздействието на рисковите фактори върху оперативните парични потоци (OCF)

	брой продадени стоки	продажна цена	променливи разходи за единица
-30%	241 432 лв.	164 320 лв.	422 872 лв.
-20%	276 208 лв.	224 800 лв.	397 168 лв.
-10%	310 984 лв.	285 280 лв.	371 464 лв.
актуален сценарий 0%	345 760 лв.	345 760 лв.	345 760 лв.
10%	380 536 лв.	406 240 лв.	320 056 лв.
20%	415 312 лв.	466 720 лв.	294 352 лв.
30%	450 088 лв.	527 200 лв.	268 648 лв.
негативно отклонение	-104 328 лв.	-181 440 лв.	-77 112 лв.
коэффициент на вариация	-30,17%	-52,48%	-22,30%

Коефициента на вариация е изчислен като негативното отклонение на всеки фактор разделено на актуалната стойност на оперативните парични потоци (345 760 лв) и умножено по 100. От изчислените коефициенти на вариация се вижда, че най-голямо отклонение на оперативните парични потоци при едно и също изменение се наблюдава при продажната цена (-52,48%) и съответно тя се явява най-рисков фактор, следвана от продажбите (-30,17%) и променливите разходи за единица (-22,30%).

Графика 1 визуализира изменението на оперативните парични потоци под влияние на трите рискови фактора при различните сценарии.



Графика 1. Изменение на оперативните парични потоци (OCF)

Колко линията на даден фактор е по стръмна (без значение от посоката, толкова факторът е по-рисков. От графиката се вижда, че най-стръмна е линията на продажната цена.

Недостатъци на анализа на чувствителността могат да бъдат обобщени в следното:

- не е достатъчно прецизен метод за измерване на риска, тъй разчита на ограничен брой (обикновено няколко десетки) сценарии;
- не позволява да се направят категорични и точни изводи;
- допуска, че рисковите фактори са независими, докато реалността показва, че понякога между тях съществува силна корелация.

Планиране с движещи се прогнози

Постоянните прогнози са метод на планиране, който се отнася до процес на прогнозиране на тенденциите, които могат да повлияят на бизнеса ви за 4-8 тримесечия в бъдеще. При непрекъснатите прогнози броят на периодите в прогнозата става постоянен и плановете и прогнозните хоризонти на бизнеса не спират в края на годината.

Например идеята е да правите нова прогноза на всеки три месеца и да добавяте още три месеца към края на цикъла за прогнозиране на подвижен принцип.

Планирането с движещи се прогнози се счита за по-добър подход за планиране, тъй като дава на ръководството актуализиращ се поглед в бъдещето. Този метод разширява хоризонтите на планирането и поставя под въпрос традиционния статичен метод. Все повече компании се отказват от традиционния процес на планиране в полза на по-гъвкавите движещи се прогнози в своите процеси на планиране, като значителна част от тях използват метода паралелно с традиционния процес на планиране.

Планиране, базирано на дейности

Планирането, базирано върху дейности се счита много ефективен, гъвкав метод за управление на разходите без фиксиране на даден планов хоризонт. Тази техника за планиране е особено популярна при тактическото и операционното финансово планиране във време, когато целта е за намаляване на глобалните разходи. Този подход се противопоставя на традиционния метод за планиране, който предварително фиксира даден планов хоризонт (например година). При конструиране на план, базиран на дейности, променливите разходи се коригират спрямо нивото на дейност през целия планов хоризонт и ръководителите се научават да се адаптират към идеята, че плановия бюджет не е фиксиран или се основава на разходите от предходни години. Размерът на планираните разходи варира в зависимост от нивото на планираната дейност и може да бъде по-нисък или по-висок т.е. конструирания финансов план е динамичен, а не статичен. Препоръчително е преди да стане част от бизнес практиката на дадена бизнес организация, използваща традиционната планиране, особеностите на метода планиране, базирано върху дейности трябва бъдат обяснени на ръководителите на ведомства и трябва процеса да бъде контролиран и анализиран от финансови бизнес партньори.

Планиране, базирано върху водещи бизнес фактори

Представява подход в корпоративното управление, който идентифицира основните бизнес двигатели на предприятието и създава сценарии на финансови планове чрез математически модели. Идеята е да се установи как тези фактори, най-необходими за успеха на организацията, биха били повлияни от различни променливи на бизнес средата.

Целта на базираното, върху водещи бизнес фактори планиране е да се съсредоточат финансовите планове върху такива водещи дейности, сектори, продуктови линии, услуги и др. които са най-важни за фирмения просперитет. Определянето на тези ключови бизнес двигатели може да бъде неефективно, ако се прави по субективен начин, защото хората в една и съща бизнес организация могат да имат различни схващания относно основните двигатели за успеха. Поради тази причина водещите бизнес фактори се идентифицират чрез подходящи статистически анализи или чрез софтуерни приложения за моделиране на данни.

Някои от основните принципи използвани при този подход могат да бъдат обобщени в следното:

- концентриране основно върху 10-15 водещи бизнес фактори;
- анализиране и управление на избраните бизнес фактори;
- оценяване на тяхната корелационна взаимозависимост;
- конструиране на математически модел;

- проиграване на сценарии;
- редовно актуализиране на историческите данни, теглата на факторите, силата на връзките и др. в модела.

Идеята е, чрез различните сценарии на стратегическия план да бъдат предварително проиграни, за да се установи наличието на слаби места и възможностите за коригирането им. След оценяване на прогнозните разчети се взема решение дали ще се пристъпи към изпълнение на стратегическия план или към замяната му с друг вариант т.е. осъществява се избор на ефективна стратегия измежду множество възможни бъдещи алтернативи за фирмата.

В заключение прогнозирането и планирането на финансовите отчети посредством оптимизиране на ресурси и капитали осигурява конкурентно предимство за фирмата с отчитане ефекта върху печалбата. Мениджърите на водещите компании оценяват всяка една алтернатива на базата на предварително проучване, планиране на дейности и прогнозиране на финансово счетоводни отчети. Съвременната динамична среда на глобална конкуренция изисква от фирмените ръководители постоянно приспособяване и адаптиране на разработените бизнес стратегии.

Литература

1. Георгиев, Г. П., Г. Кръстева и В. Георгиева „Корпоративен риск мениджмънт“, Второ издание, Макрос, Пловдив, 2018 г.
2. IBM, Cognos Innovation Center, Strategic Financial Planning and Forecasting, Performance Blueprint, Evaluation Guide, Volume 2, 2009.
3. Maia I. R. D. and G. M. Chaves, Integration of Risk Management Into Strategic Planning: A New Comprehensive Approach, Society of Actuaries and Casualty Actuarial Society, 2016.
4. Victorian Managed Insurance Authority, Practice notes - Incorporating risk into corporate planning, Melbourne 2016.
5. www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/public-sector/us-fed-integrating-erm-with-strategic-planning.pdf.
6. www.dhg.com/article/627-enhance-risk-management-and-strategic-planning-processes-by-fostering-a-symbiotic-relationship-6.
7. www.gns.cri.nz/Home/RBP/Risk-based-planning/A-toolbox/Risk-based-planning-approach-and-steps.