

На правах рукописи

**Зверева Светлана Александровна**

**ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСАМИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Специальность 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит»

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Москва – 2008

Диссертация выполнена на кафедре «Финансы, денежное обращение и кредит» Государственного университета управления

Научный руководитель: доктор экономических наук,  
профессор **Володин Анатолий Алексеевич**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук,  
профессор **Грибов Владимир Дмитриевич**  
кандидат экономических наук,  
доцент **Филиппов Олег Сергеевич**

Ведущая организация: Академия труда и социальных отношений

Защита состоится « 19 » мая 2008 г. в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета 212.049.05 в Государственном университете управления по адресу: 109542, г. Москва, Рязанский проспект, 99, зал заседаний Учёного совета.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного университета управления

Автореферат разослан « 18 » апреля 2008 г.

Учёный секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент

Л.В. Токун

## I. Общая характеристика работы

**Актуальность темы исследования.** В последние десять лет во многих странах наблюдается повышение роли и укрепление позиций малых и средних предприятий различных секторов экономики. Наша страна – не исключение. Российский и зарубежный опыт показывает неоспоримые преимущества малых организационных форм – динамизм, гибкость, простая структура, способность быстро перестраиваться на запросы потребителей и др. Между тем малое и среднее предпринимательство в России ещё не получило должного развития. Вклад таких предприятий в создание ВВП составляет примерно 15%, в то время как в развитых странах он составляет половину валового национального продукта и больше.

На сегодняшний день средний и малый бизнес миновал стадию становления и решает задачи повышения эффективности деятельности, оптимизации бизнес-процессов, обеспечения высоких конкурентных преимуществ, что предполагает широкое использование всевозможных инструментов управления предприятием, информационных технологий, услуг консалтинга и др. Для успешного функционирования предприятия нужен анализ и оценка его управляемости, планирование и контроль, то есть всесторонняя картина бизнес-процессов.

Для малых и средних предприятий успешное функционирование в значительной степени зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами как краткосрочного, так и долгосрочного характера. В настоящее время средние и малые предприятия ощущают нехватку новых, перспективных технологий управления, существует потребность в рациональном планировании бизнеса, в особенности, в части бюджета, контроле финансовых и товарных потоков, отслеживании состояния расчётов с поставщиками и заказчиками, анализе и прогнозировании показателей хозяйственной деятельности. Одним словом, как и крупные компании, они нуждаются в непрерывном финансовом планировании.

В условиях развивающейся рыночной экономики повышается роль и актуальность финансового планирования, которое в развитых странах выступает одним из важнейших инструментов регулирования их деятельности. Несомненно, больше возможностей для осуществления эффективного финансового планирования у крупных предприятий, обладающих достаточными денежными средствами. Малые и средние предприятия чаще нуждаются в заёмных средствах и их внешняя среда более агрессивная. Соответственно и будущее таких предприятий более неопределенно и непредсказуемо. Поэтому в условиях ограниченности

заёмных источников финансирования одним из главных факторов развития малого и среднего предпринимательства является эффективная финансово-экономическая политика, направленная на оптимальное аккумулирование и распределение всех доступных денежных средств.

Финансовое планирование на малых и средних предприятиях является актуальным механизмом управления финансами, позволяющим сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и её негативные последствия. Правильно организованное финансовое планирование помогает предприятию развиваться, завоёвывать новые позиции на рынке, составлять и реализовывать концепции производства новых товаров и услуг.

Актуальность темы исследования определяется наличием ряда нерешённых теоретических и практических проблем и дискуссионных вопросов, связанных с необходимостью создания и совершенствования механизма и методов финансового планирования на малых и средних предприятиях, возможностью внедрения системы бюджетирования, и разработкой конкретных методических рекомендаций для их внедрения на российских предприятиях.

**Степень разработанности проблемы.** Исследовали малое и среднее предпринимательство в своих работах следующие отечественные и зарубежные авторы: Ю.П. Анискин, Л.Ю. Грудцина, М.Г. Лапуста, Е. Аккерман, Ф. Аналоуи, Й.Х. Пихлер, К.-Х. Шмидт, М.У. Сасьени и др. Проблемы теории и практики финансового планирования рассматриваются в работах отечественных учёных: М.А. Алексеевой, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Бочарова, М.И. Бухалкова, А.Н. Жилкиной, Д.В. Кислова, В.В. Ковалёва, Е.С. Стояновой, В.Е. Хруцкого, эти же проблемы исследовали зарубежные авторы: Дж.К. Ван Хорн, Б. Коласс, Ж. Перар, М.У. Сасьени, А. Фалуди, Д. Хан, Д.К. Шим, Д.Г. Сигел и др.

Нужно заметить, что проблемы финансового планирования на малых и средних предприятиях разработаны недостаточно. Таким образом, актуальность и недостаточная научная разработанность проблемы постановки и совершенствования финансового планирования на малых и средних предприятий и определили выбор темы настоящего исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка научно-обоснованных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию системы финансового планирования и бюджетирования на малых и средних предприятиях на основе теоретических исследований, зарубежного опыта и анализа фактического материала.

В соответствии с этим были поставлены и решены следующие задачи:

- исследована и обоснована значимость профессионального и эффективного управления финансами малых и средних предприятий;
- выявлены принципиальные отличия функционирования и соответственно, управления финансами, малых и средних предприятий по сравнению с крупным бизнесом;
- исследованы основные теоретические положения финансового планирования и бюджетирования, существующие проблемы, дискуссионные вопросы, сделан обзор литературы. На основе зарубежных и отечественных научно-исследовательских материалов уточнено теоретическое понимание категории «финансовое планирование»;
- рассмотрены особенности финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса, выявлено его положительное и отрицательное влияние на результаты их деятельности;
- проведена оценка современного состояния малого и среднего предпринимательства России, проанализировано финансовое состояние ряда малых и средних предприятий различных отраслей и регионов;
- предложена методика финансового планирования на малых и средних предприятиях с учётом особенностей их функционирования, разработаны практические рекомендации по реализации разработанных в диссертационной работе подходов и предложения по совершенствованию финансового планирования на основе бюджетирования.

**Объектом исследования** данной работы является финансово-хозяйственная деятельность российских предприятий малого и среднего бизнеса.

**Предметом исследования** является система финансового планирования и бюджетирования малых и средних предприятий.

**Теоретическая и методологическая основа исследования.** Теоретической основой диссертационного исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов в области становления и развития малого и среднего предпринимательства, по вопросам финансового менеджмента, экономической теории, монографическая литература по вопросам финансового планирования и бюджетирования. В процессе работы использовались нормативно-правовые документы государственных органов, учебные и методические пособия, периодические издания, посвящённые теме исследования, материалы научных и научно-практических конференций. Применялись исторический, логический и

системный подходы, экономический и финансовый анализ, кластерный и факторный анализ, методы сравнения и аналогии, экспертных оценок.

**Информационной базой исследования** послужили статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, Министерства финансов РФ, Министерства экономического развития и торговли РФ, материалы общественной организации малого и среднего предпринимательства ОПОРА РОССИИ, отраслевые экономические обзоры, статистические и аналитические материалы малых и средних предприятий, данные бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности, монографии и публикации отечественных и зарубежных авторов, информационные и аналитические ресурсы сети Интернет, а также действующая нормативно-правовая база, касающаяся регулирования деятельности малых и средних предприятий.

**Научная новизна** диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании и разработке практических рекомендаций по формированию и совершенствованию системы финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса в условиях стабильной рыночной экономики.

Наиболее существенные научные результаты исследования, полученные лично автором.

1. Определена роль и выявлены особенности управления финансами малых и средних предприятий. Показано, что финансовое планирование становится действенным механизмом управления такого рода предприятиями, позволяющим сводить к минимуму неопределенность рыночной среды и её негативные воздействия. Предложена авторская классификация субъектов малого и среднего бизнеса.

2. Определены организационно – методологические особенности предприятий малого и среднего бизнеса, влияющие на систему управления финансами в данных предприятиях, в частности - на организацию финансового планирования и бюджетирования.

3. Уточнено содержание понятия «финансовое планирование», под которым понимается процесс планирования денежных поступлений и выплат, финансового результата деятельности предприятия и финансового состояния, представленных в виде системы финансовых планов для достижения целей предприятия.

4. Осуществлена декомпозиция системы финансового планирования (бюджетирования) на малых и средних предприятиях, в которой выделены два

системообразующих блока – организационный и методологический. Первый блок состоит из регламентов формирования, утверждения, исполнения бюджетов, контроля, формирования необходимой документации, распределения функций участников, разработки положений о центрах ответственности и стимулировании персонала и т.д. Второй блок включает в себя инструментарий финансового планирования, методы формирования бюджетов, применение актуальных в рамках малого и среднего бизнеса методов финансового анализа и планирования. Доказан приоритет методологического блока системы бюджетирования для малых и средних предприятий, что отличает её от крупных компаний.

5. Предложена методика построения системы финансового планирования на малых и средних предприятиях с учётом выявленных автором этапов ее формирования и функционирования при возможных отклонениях.

6. На основе выявленных в диссертационной работе подходов, разработаны практические рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования. В частности, доказана целесообразность укрупнения финансовых планов, упрощения многоступенчатых налоговых и амортизационных расчетов, а также, обоснована необходимость выделения ключевых позиций для целеполагания предприятия.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Основные теоретические выводы и практические рекомендации направлены на разработку и совершенствование системы финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса с учётом особенностей их функционирования. Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в дальнейшем развитии методологии и теории финансового планирования субъектов малого и среднего бизнеса, что позволило автору привести в соответствие некоторые аспекты теории и практики финансового планирования.

Практическая значимость работы заключается в том, что основные предложения и выводы могут быть использованы руководителями малых и средних предприятий, органами государственной власти и управления субъектов РФ при исследовании вопросов поддержки и развития малого и среднего предпринимательства. Результаты работы могут использоваться также в учебном процессе.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Предложения диссертационной работы используются в практической деятельности ряда малых и средних предприятий (ООО «Промстройпенопласт», ООО «Новый Аромат» и др.).

Основные положения исследования докладывались автором на научно-практических конференциях и семинарах, в том числе на 20-й и 21-й Всероссийской конференции молодых учёных и студентов «Реформы в России и проблемы управления» (г. Москва 2005, 2006 гг.), на Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (г. Москва 2006 г.), на 13-м и 14-м Всероссийском студенческом семинаре «Проблемы управления» (г. Москва 2005, 2006 гг.).

**Публикации.** Основные положения диссертационного исследования отражены в девяти научных публикациях общим объёмом 1,73 печатных листа.

**Структура диссертации** обусловлена целью и задачами исследования и состоит из введения, трёх глав, выводов и заключения, списка используемой литературы и приложений. Объём работы - 150 страниц машинописного текста, в том числе 27 таблиц, 3 рисунка, 1 график, 10 приложений. Список используемой литературы включает 128 источников.

Рассматриваемые вопросы и последовательность их изложения представлены структурой диссертационной работы:

#### Введение

Глава 1. Теоретические основы финансового планирования как элемента системы управления финансами малых и средних предприятий

- 1.1. Особенности финансового менеджмента малого и среднего бизнеса
- 1.2. Финансовое планирование и его роль в управлении предприятием
- 1.3. Специфика финансового планирования на малых и средних предприятиях

Глава 2. Анализ управления финансовой деятельностью малых и средних предприятий

- 2.1. Анализ финансового планирования на малых и средних предприятиях
- 2.2. Анализ финансового состояния предприятий малого и среднего бизнеса

Глава 3. Совершенствование системы финансового планирования на малых и средних предприятиях

- 3.1. Основные направления совершенствования финансового планирования
- 3.2. Методические положения по планированию финансового состояния и финансовых результатов деятельности малых и средних предприятий

### 3.3. Планирование и учёт возможных отклонений

Заключение

Список используемой литературы

Приложения

## II. Основное содержание работы

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования, определена теоретико-методологическая основа, информационная база, показаны научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

**В первой главе** «Теоретические основы финансового планирования как элемента системы управления финансами малых и средних предприятий» раскрывается сущность малого и среднего предпринимательства в рыночной системе хозяйствования, рассматриваются особенности управления финансами малых и средних предприятий, исследуются теоретические и методологические основы финансового планирования, выявляется специфика финансового планирования предприятий малого и среднего бизнеса.

Малые и средние предприятия занимают особое место и всё возрастающую роль в экономике России. Более одного миллиона предприятий производят около 15% ВВП и обеспечивают 25% занятости населения.

С одной стороны, с позиции классической экономической теории, малые и средние предприятия отличаются от крупных лишь размерами хозяйственных единиц, а с другой – малый и средний бизнес является определённым общественным институтом, который имеет следующие принципиальные отличия. Во-первых, важную роль играют личные качества предпринимателя, в руках которого сосредоточены управленческие и частично исполнительские функции. Принятие решений сосредоточено в руках одного или нескольких людей, что не позволяет заниматься стратегическим планированием. Также малые и средние предприятия характеризуются совмещением отношений собственности и управления, единством объекта управления и зависимостью от внутренних источников финансирования и т.д.

Таким образом, между крупным и малым бизнесом имеются существенные различия, поэтому необходим пересмотр основных принципов «большого» финансового менеджмента применительно к малым и средним предприятиям.

Наиболее важные и находящиеся в тесной взаимосвязи между собой различия состоят в постановке целей, в уровне ликвидности, в доступе к ресурсам и рисках.

Управление финансами малых и средних предприятий - важный и сложный процесс, требующий от руководства и менеджеров компетентности, знаний, временных и финансовых затрат. Финансовое управление небольшими предприятиями, как и любое явление, имеет свои положительные и отрицательные стороны. С одной стороны, на малых и средних предприятиях легче осуществлять организацию и планирование, контроль исполнения, мотивацию. Они более мобильные и гибкие, способны занимать новые товарные микроничи, а также небольшие компании лишены внутренней бюрократии. С другой стороны, небольшой размер предприятия накладывает определённые ограничения в использовании тех или иных средств управления, а основной причиной этого является недостаток денежных средств и невозможность их получения по доступной цене.

В диссертационной работе рассмотрены сущность и роль финансового планирования, исследованы определения и подходы к понятию ведущих экономистов и учёных, представленные в обзоре соответствующей литературы. На основе изучения отечественной и зарубежной литературы дано авторское определение: финансовое планирование – это процесс планирования денежных поступлений и выплат, финансового результата деятельности предприятия и финансового состояния путём составления финансовых планов для достижения целей предприятия.

Финансовое планирование является неотъемлемой частью системы управления предприятием, позволяющей рационально использовать ресурсы, выявлять пути минимизации расходов и наиболее эффективного вложения капитала, максимизировать прибыль и в целом улучшить финансовое состояние предприятия.

Рассмотрена система внутрифирменного финансового планирования. В зависимости от горизонта планирования различают долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное финансовое планирование. На основе стратегических целей формируются текущие и оперативные планы предприятия. Только при использовании всей совокупности финансовых планов, различающихся по своим срокам и целям, возможно эффективное финансовое планирование на предприятии.

Одним из методов финансового планирования является бюджетирование, которое представляет собой технологию финансового планирования, учёта и

контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, и позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели.

Бюджет представляет собой документ, в котором отражаются плановые и фактические показатели по различным видам деятельности предприятия в стоимостном или натуральном выражении за определённый период времени. С помощью бюджетов осуществляется планирование и контроль деятельности структурных подразделений, являющихся объектами бюджетирования. Бюджеты часто разрабатываются в рамках оперативного планирования, также выделяют стратегическое и текущее финансовое планирование.

Бюджетирование предполагает разработку основных и операционных бюджетов. Итоговыми документами системы бюджетирования являются три основных финансовых бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и прогнозный баланс. Формирование данных бюджетов позволяет оценить финансовое положение компании в планируемом периоде, осуществлять контроль его изменения, оценить финансовую состоятельность бизнеса и его инвестиционную привлекательность.

В первой главе рассмотрены также особенности финансового планирования на малых и средних предприятиях. Наиболее характерные из них заключаются в следующем. На большинстве малых фирм, а особенно микропредприятий, отсутствует финансовое планирование как таковое, формальное финансовое планирование заменяется интуитивным, основанным на опыте предпринимателя, на определенных индивидуальных качествах и способностях и реальных сведениях о возможностях своего предприятия. Также небольшим предприятиям характерно игнорирование стратегического планирования и ориентация на краткосрочное, что обосновывается наличием внешних по отношению к компании факторов, влияющих на деятельность фирмы. Нецелесообразность применения системы бюджетирования в полноценном варианте на малых и средних предприятиях требует использования бюджетов в упрощённом виде и разработки методики постановки бюджетирования в такого рода компаниях. Особое значение для предприятий малого и среднего бизнеса имеет планирование денежных потоков, особенно в части взаимосвязи между потоками денежных средств и прибылью, налоговых платежей и др.

**Во второй главе** «Анализ управления финансовой деятельностью малых и средних предприятий» проведён анализ финансового состояния и финансовых результатов деятельности исследуемых предприятий, дана оценка финансового

состояния в целом по всем компаниям малого и среднего бизнеса России, проведён анализ состояния финансового планирования на малых и средних предприятиях различных отраслей экономики. Выявлена взаимосвязь между компаниями, относящимися к категории малого и среднего бизнеса, и организацией финансового планирования на них.

Всё разнообразие небольших компаний можно разделить на несколько групп: малые предприятия с ориентацией на расширение, типичные маленькие фирмы и компании, образованные в результате франчайзинга. Несмотря на свою схожесть по ряду качеств, таких как близость к клиенту, способность постоянно изменяться и адаптироваться, гибкость организации процесса производства, существуют серьёзные различия между данными компаниями. Эти отличия во многом определяют характер деятельности предприятия, и в частности характер финансового планирования (табл. 1). Также проведено аналогичное деление средних предприятий: выросшие из малых фирм, образованные вследствие реорганизации крупных компаний или продажи структурного подразделения.

Таблица 1

Основные различия малых организационных форм

	<b>Расширяющиеся компании</b>	<b>Традиционные малые предприятия</b>	<b>Франчайзинговые предприятия</b>
Цель	Превращение в крупную организацию	Укрепление позиций и расширение операций	Повышение прибыльности
Руководитель	Лидер-инноватор	Менеджер	Организатор-контролёр
Важнейшее качество	Амбициозное видение и способность делать «невозможное»	Стабильность и адаптационная способность	Организаторские способности, тщательность и пунктуальность
Уровень риска	Очень высокий	Умеренный	Незначительный
Выживание после двух лет	Порядка 10-15%	Между 30-40%	Более 70%
Финансовое планирование	Перспективное планирование, максимизация рыночной стоимости, управление денежными потоками	Поддержка стабильного финансового состояния и уровня платёжеспособности. Акцент на планировании дебиторской и кредиторской задолженности, запасов	Управление запасами, контроль расходов, сбыт, планирование оплаты счетов

Анализ деятельности малых и средних предприятий России выявил наличие некоторых качественных особенностей, отличающих его от малого и среднего бизнеса большинства зарубежных стран. Это определяет необходимость небольших компаний проявлять больше активности и самостоятельности в управлении предприятием, контроле финансовых и товарных потоков, отслеживании состояния расчётов с поставщиками и заказчиками, анализе и прогнозировании показателей хозяйственной деятельности, а также должно учитываться при формировании

системы финансового планирования. Наиболее значимые особенности российских малых и средних предприятий представлены в таблице 2.

Таблица 2

## Отличия российского малого и среднего бизнеса от зарубежного

Зарубежные МСП	Российские МСП
1. Ведение бизнеса на условиях субподряда, франчайзинга и т.д. 2. Создание союзов предпринимателей и поддержка МСП 3. Создание кредитных бюро 4. Взаимодействие с крупными компаниями 5. Автоматизация процесса производства и др.	1. Самостоятельность, совмещение нескольких видов деятельности 2. Низкий уровень самоорганизации и инфраструктуры поддержки МСП 3. Ориентация на собственные средства, проблемы с получением кредитов 4. Стремление выйти за рамки локальных рынков и на международные 5. Большая значимость человеческого фактора, низкая технологическая оснащенность и др.

В диссертации проведён анализ состояния систем финансового планирования, выявлены основные ошибки и причины низкой эффективности планирования финансов, и как следствие ухудшения финансового состояния малых и средних предприятий. В результате проведённого анализа выявлено, что разработкой планов и бюджетов занимается меньше половины исследуемых предприятий. В основном это средние компании. Большинство из них осуществляет только оперативное планирование, не составляя перспективные финансовые планы или хотя бы определяя стратегические ориентиры будущей деятельности компании.

На некоторых предприятиях отсутствует разработка ряда важных документов, таких как прогнозный баланс, бюджеты, предназначенные для управления денежными потоками, дебиторской и кредиторской задолженностью, бюджеты, отражающие и оценивающие финансовое состояние предприятия и отдельно его структурных подразделений. Это приводит к проблемам с платёжеспособностью, большим объёмам дебиторской задолженности, недостатку собственного оборотного капитала и др., и как следствие, к ухудшению финансового состояния предприятия.

При отсутствии прогнозного баланса невозможно спрогнозировать будущую финансовую устойчивость и платёжеспособность фирмы, и, следовательно, финансовое планирование абсолютно не направлено на улучшение финансового состояния предприятия. Из-за сложности составления прогнозного баланса он очень редко используется на предприятиях малого и среднего бизнеса в полном объёме. В данном случае планируются и контролируются только отдельные элементы баланса: дебиторская задолженность, запасы, кредиторская задолженность, кредиты и т.д.

Формирование основных финансовых бюджетов на исследуемых малых и средних предприятиях осуществляется в рамках реализации системы бюджетирования. На многих предприятиях в явном виде составляется только бюджет движения денежных средств в силу того, что небольшие компании должны рассчитывать на собственные источники денежных средств, так как внешние для них не всегда доступны. Малые и средние предприятия чаще разрабатывают бюджет движения денежных средств с целью более эффективного управления денежными потоками, игнорируя бюджет доходов и расходов. Таким образом, планирование денежных средств осуществляется в отрыве от планирования доходов и расходов, что не позволяет предприятиям оценивать эффективность своей работы, отслеживать и контролировать её динамику.

При формировании бюджетов часто не разделяются доходы (расходы) и денежные поступления (выплаты), вследствие чего компании не в состоянии разграничить влияние управленческих решений на ликвидность, платежеспособность и доходность.

На ряде анализируемых предприятий бюджет доходов и расходов не позволяет проводить анализ структуры себестоимости, соотношения затрат, прибыли и объёма реализованных товаров и услуг за определённый период времени. Нет выделения постоянных и переменных расходов. Отсутствует возможность расчёта точки безубыточности, рентабельности.

Не разрабатывается также и бюджет движения денежных средств в некоторых компаниях. Одной из задач данного бюджета является управление денежными потоками, позволяющее выявлять взаимосвязь между потоками денежных средств и прибылью. Прибыль не равна денежному потоку, поскольку прибыль – учётная величина, она фиксируется на момент отгрузки продукции. Причины, по которым прибыль не всегда адекватно отражает действительные коммерческие результаты – это неточный учёт затрат, т.е. не все затраты списываются на себестоимость в полном объёме и в том периоде, когда они производятся фактически; и неточный учёт результатов (по отгрузке, по оплате). Информация о прибыли является необходимой, но не достаточной для принятия управленческих решений. Компания может иметь большую прибыль в определённый период, но не иметь положительного денежного потока или даже иметь отрицательный денежный поток, т.е. при положительной прибыли компания может нуждаться для обеспечения её деятельности во вливании извне денежных средств.

Таким образом, на многих российских предприятиях существует однобокий взгляд на организацию финансового планирования. Либо с точки зрения финансовых потоков (бюджет движения денежных средств), либо с точки зрения финансовых результатов (бюджет доходов и расходов).

Также одной из главных проблем финансового планирования на небольших предприятиях является его нерегулярность. Отдельные элементы планирования и управленческого учёта присутствуют в каждой организации. Многие малые предприятия ведут учёт движения денежных средств, пытаются управлять ими, но, как правило, это происходит достаточно бессистемно. Планирование отдельных показателей от случая к случаю не даёт эффекта в рамках всей организации, не позволяет следить за состоянием денежных средств фирмы, расчётов с поставщиками и заказчиками, за размером финансовых результатов деятельности, расходов и доходов, и в целом контролировать финансовое состояние своего бизнеса.

На исследуемых предприятиях не используются методы финансового планирования, такие как расчётно-аналитический, оптимизация плановых решений, экономико-математическое моделирование, процент от реализации, метод «пробки», о существовании некоторых из них многие компании даже не знают. Не проводится маржинальный (CVP) анализ, в том числе на основе бюджетных данных, не рассчитывается такой важный показатель, как маржинальная прибыль, нет полноценной системы управленческого учёта и контроля затрат.

Наблюдаются проблемы в организации финансового планирования, в частности нет оперативности контроля планов, результаты анализа выполнения планов не используются для корректировки бюджетов и принятия соответствующих решений, нет чёткого разграничения ответственности, невозможно извлечь информацию из уже существующих информационных систем и наладить на её основе систему внутренней отчётности, пригодной для анализа и планирования, отсутствует достаточное информационное и технологическое обеспечение, и в целом отсутствует систематическая работа по повышению точности планирования, улучшению его алгоритмов и качества плановых данных и др.

Данные выводы подтверждают неэффективность существующего финансового планирования и управленческого учёта на малых и средних предприятиях и необходимость качественного его изменения.

Во второй части главы представлены результаты анализа финансового состояния и финансовых результатов деятельности исследуемых предприятий и

дана оценка финансового состояния в целом по всем предприятиям малого и среднего бизнеса России. Несмотря на положительную динамику основных результатов деятельности предприятий, их финансовое состояние несколько ухудшилось. Уровень ликвидности на предприятиях очень низкий, не соответствует нормальным ограничениям и ниже средних по отрасли, поэтому большинство фирм неплатёжеспособно и находится в кризисном финансовом состоянии. Показатели рентабельности по всем предприятиям в целом очень низкие и по сравнению с предыдущим годом ухудшились, что указывает на невысокую экономическую эффективность инвестиционной и хозяйственной деятельности компаний. Улучшились показатели деловой активности большей части малых и средних фирм, в частности ускорилось время обращения капитала, оборотных активов, кредиторской задолженности, собственных средств и запасов. Это произошло в основном за счёт увеличения выручки от реализации.

Несмотря на некоторые позитивные моменты, многие финансово – экономические показатели деятельности исследуемых предприятий имеют сравнительно невысокий уровень и продолжают снижаться. В условиях роста количества небольших компаний и масштабов их хозяйственной деятельности такая ситуация может свидетельствовать, во – первых, о сокрытии значительной доли прибыли с целью снижения налоговой нагрузки и, во – вторых, о некоторой тенденции к «стабилизации» ситуации в малом и среднем бизнесе.

Таким образом, существует необходимость разработки системы финансового планирования, адаптированной к практической деятельности малых и средних предприятий, которая позволит расширить возможности финансового менеджмента, эффективно управлять бизнесом компании и повышать его результативность.

**В третьей главе** «Разработка системы финансового планирования на малых и средних предприятиях» на основе проведённого анализа системы финансового планирования и имеющихся теоретических положений рассмотрена возможность постановки системы финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса. Разработанная методика организации системы финансового планирования (бюджетирования) на малых и средних предприятиях включает в себя описание этапов построения и функционирования системы бюджетирования.

Цель финансового планирования на малых и средних предприятиях заключается в определении возможных размеров финансовых ресурсов, целесообразных направлений их расходования в плановом периоде с целью избежания кризисных ситуаций, в обеспечении предсказуемости финансовых

результатов деятельности, проведение постоянного финансового мониторинга и приспособление к изменяющемуся рыночному спросу. В рамках реализации системы бюджетного управления на малых и средних предприятиях решаются следующие задачи: планирование доходов и расходов, планирование движения денежных средств, контроль выполнения плановых показателей, установление обязанностей, ответственности и заинтересованности каждого менеджера за конкурентоспособность компании, развитие финансового планирования и инициативы менеджмента. При этом следует предотвратить увеличение объема бумажной работы, излишнее регламентирование и негибкость бюджета, что для небольших предприятий особенно опасно.

Бюджетирование представляет собой управленческую технологию, поэтому при его постановке нужно рассматривать три аспекта: методологию, организацию и автоматизацию. Небольшой размер предприятия требует применения особого подхода к процессу постановки финансового планирования по сравнению с крупными компаниями. Так крупные предприятия имеют множество структурных подразделений, филиалы, представительства, большой ассортимент выпускаемой продукции, большую номенклатуру закупаемых материальных ценностей, значительное (в несколько тысяч) количество работников и сотрудников и т.д. В связи с этим основной акцент делается на организацию бюджетирования.

Небольшие предприятия, наоборот, имеют более простую организационную структуру, они более обозримы и прозрачны, а небольшая численность сотрудников позволяет организовать более действенный механизм мотивации персонала. С точки зрения организации финансового планирования малые и средние предприятия не требуют масштабных реорганизаций и мероприятий по внедрению системы планирования. Важной составляющей в данном случае является применение совокупности разнообразных методов финансового планирования и анализа с целью расширения возможностей финансового менеджмента и повышения эффективности управления бизнесом.

Таким образом, формируемая система финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса включает в себя два блока, взаимодополняющих друг друга (табл. 3):

- организационный блок, состоящий из разработки этапов внедрения системы финансового планирования, регламентов формирования, утверждения и исполнения бюджетов, регламента контроля исполнения бюджетов, формирования необходимой документации и составления графиков документооборота, распределения функций

участников процесса планирования, разработки положений о центрах ответственности и стимулировании персонала. Составляющие данного блока не занимают много времени для разработки, некоторые из них практически полностью отсутствуют, особенно на малых фирмах и микропредприятиях.

Таблица 3

### Составные части системы бюджетирования

Наименование	Характеристика
1. Методология бюджетирования	Инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система показателей и нормативов), методы формирования бюджетов, маржинальный анализ, ситуационное планирование, составление гибких бюджетов и т.д.
2. Организация бюджетирования	Финансовая структура компании (объекты бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций, система внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т. п.)

- методологический блок, включающий в себя инструментарий финансового планирования, методы формирования бюджетов, применение актуальных в рамках малого и среднего бизнеса методов финансового анализа и планирования, среди которых маржинальный анализ, ситуационное планирование, составление гибких бюджетов, управление денежными потоками, анализ и контроль затрат и др.

Основные направления разработки и совершенствования системы финансового планирования на малых и средних предприятиях включают в себя следующее: разработку стратегических ориентиров, определение целей и задач финансового планирования, методику разработки и реализации системы бюджетирования, планирование и учёт возможных отклонений (табл. 4).

Таблица 4

### Основные направления финансового планирования на малых и средних предприятиях

Основные направления	Описание
Формирование финансовой стратегии	Формирование стратегических ориентиров доходов и расходов Разработка маркетинговой стратегии
Определение целей и задач финансового планирования	Разработка ключевых показателей деятельности Определение путей максимизации прибыли, оптимизации структуры капитала, обеспечения финансовой устойчивости и др.
Методика разработки и реализации системы бюджетирования	1. Анализ существующих бизнес – процессов 2. Формирование бюджетной модели и структуры бюджетов 3. Разработка генерального бюджета 4. Учёт фактов хозяйственной деятельности и контроль 5. Формирование отчётности и анализ исполнения планов 6. Разработка регламентирующих документов и системы мотивации персонала
Планирование и учёт возможных отклонений	Разработка гибкого бюджета Учёт рисков на основе сценарных условий и ситуационного планирования Маржинальный анализ

При формировании системы финансового планирования важным моментом является необходимость согласовать понятийный аппарат (терминологию), которыми пользуются сотрудники малого или среднего предприятия, уточнить содержание категорий "доходы", "расходы", "выручка", "поступления денежных средств", "выплаты", и т.п. Все сотрудники организации должны вкладывать в них одинаковый смысл.

Последовательность разработки и внедрения финансового планирования на малых и средних предприятиях включает в себя следующее:

- анализ существующих бизнес-процессов, определение центров ответственности, сроков бюджетирования и отчётности;
- формирование бюджетной модели (количество бюджетов) и структуры бюджетов;
- разработка генерального бюджета с помесечной разбивкой и взаимоувязкой со стратегическими целями;
- учёт фактов хозяйственной деятельности и контроль (сопоставление плановых показателей с фактическими);
- формирование отчётности за период, проведение анализа по отклонениям, выявление причин отклонений и корректировка бюджетов (при необходимости) на последующие периоды;
- разработка документов, регламентирующих бюджетный процесс, и системы мотивации персонала.

В соответствии с предложенной методикой была сформирована бюджетная модель предприятия, построена его финансовая структура, разработаны операционные бюджеты, отражающие планируемые операции на предстоящий год, прогнозируемый уровень продаж и производства, а также расходы предприятия. После разработки операционных бюджетов формируются основные бюджеты предприятия, характеризующие его финансово – хозяйственную деятельность (табл. 5). Основной целью составления бюджета доходов и расходов является планирование и управление финансовыми результатами деятельности предприятия, а также расчёт рентабельности производства, оборачиваемости, определение точки безубыточности бизнеса и т.д. Целью составления бюджета движения денежных средств является планирование и контроль поступлений и выплат денежных средств на планируемый период времени, а также остатка денежных средств на конец периода с целью поддержания необходимого уровня ликвидности компании. Прогнозный баланс отражает плановые изменения активов и пассивов предприятия,

на его основании можно оценить финансовую устойчивость фирмы, её ликвидность и другие показатели, а также возможность достижения поставленных целей и задач.

Таблица 5

Цели бюджетирования по трём основным составляющим  
финансово-экономического состояния компании

Бюджет доходов и расходов	Бюджет движения денежных средств	Прогнозный баланс
- обеспечение денежными средствами и положительного финансового результата (прибыли) компании; - повышение эффективности работы компании и контроль её динамики	- обеспечение бездефицитности бюджета (реализуемость производственной программы); - сбалансированность во времени денежных потоков с потребностью в них - определение связи между финансовыми потоками и фин. результатами	- обеспечение сбалансированности активов и обязательств (оценка реализуемости БДР и БДДС); - финансовый анализ будущего финансово-экономического состояния компании

С целью более эффективного функционирования системы бюджетирования на предприятиях малого и среднего бизнеса следует учитывать ряд факторов, среди которых следует особо отметить следующие.

Выделение центров финансовой ответственности и разработка для них отдельных бюджетов не всегда целесообразно на малых предприятиях. При наличии небольшого числа работников эффективнее будет назначение ответственных за выполнение тех или иных плановых показателей или выделение центров финансового учёта. На малых и средних предприятиях должен быть менеджер или работник, отвечающий за плановую деятельность на фирме.

При составлении бюджетов и планов на малых и средних предприятиях нет смысла во многих случаях разрабатывать всё многообразие бюджетных форм, а также делить их на мелкие бюджеты и планы. Наглядней и эффективней составлять наиболее общие планы, не дробя их на составные части. Так, для крупного промышленного предприятия могут формироваться планы по отдельным видам издержек, например, план затрат на топливо и энергетические ресурсы, план затрат на ремонт и техобслуживание оборудования и т.д. Для небольшой компании данные затраты будут только статьями в плане производственных накладных расходов.

Для успешной реализации финансовых планов на малых и средних предприятиях разрабатываются показатели, с помощью которых впоследствии будет анализироваться исполнение планов и отслеживаться отклонения. В этом случае эффективнее ориентироваться на несколько основных показателей, дающих наилучшее представление о бизнесе, и контролировать их более или менее регулярно, чем тратить время и силы на расчёт большого числа всевозможных коэффициентов. Это особенно актуально для предприятий малого и среднего

бизнеса, где часто менеджмент занят текущими делами и на детальный анализ не остается трудовых и временных ресурсов. Факторы, от которых зависит выбор тех или иных показателей выполнения плана представлены в таблице 6.

Таблица 6

## Показатели выполнения финансового плана

Фактор	Показатели
Стратегия развития предприятия	1. Продажа предприятия: показатели капитализации и стоимости активов 2. Рост доходности и сокращение издержек: показатели прибыльности 3. Увеличение доли рынка: показатели продаж
Отрасль и сфера деятельности	1. Торговля: оборачиваемость товарных запасов, рентабельность продаж 2. Ресторанный бизнес: средний счёт 3. Мебельное производство (материалоёмкие производства): показатели контроля издержек и себестоимости продукции, рентабельность продаж на единицу продукции
Этап развития компании	1. Начальная стадия: отдача от капитальных вложений 2. Зрелое предприятие: доходность, структура капитала и рентабельность активов

Для совершенствования системы контроля достижения целей (планов) на малых и средних предприятиях предлагается следующее:

- определение основных показателей эффективности деятельности (например, достижение определённого уровня рентабельности), выход на которые должен быть достигнут в плановом году;

- поиск дополнительных резервов сокращения затрат на основе анализа показателей конкурирующих компаний (бенчмаркинг). Данный инструмент управления только начинает развиваться в среде малых и средних компаний России;

- предварительная оптимизация планов по критерию максимизации маржинальной прибыли;

- контроль реализации планов по критерию достижения основных показателей эффективности деятельности (рентабельности).

Особое значение для эффективной организации финансового планирования имеет автоматизация бюджетирования и управленческого учёта и обучение персонала. Разработка или приобретение программного обеспечения и его установка на предприятии позволит оперативно получать информацию, связать воедино бухгалтерский и управленческий учёт с планами и бюджетами, а также существенно упростить сценарный анализ. Основные требования к автоматизированным системам бюджетирования на небольших предприятиях состоят в следующем: совмещение множества функций, простота использования,

минимально возможные сроки и стоимость внедрения при условии обеспечения качества, т.е. гарантии достижения запланированных результатов.

В целом можно выделить ряд способов повысить эффективность составления бюджетов для предприятий малого и среднего бизнеса:

- так как нормы планирования не так строги, как нормы бухгалтерского учёта, в некоторых случаях целесообразно округлить финансовый прогноз, упростить многоступенчатые налоговые или амортизационные выкладки.

- сосредотачивать внимание, особый учёт и контроль необходимо на том, что действительно важно. Для этого нужно выделить ключевые позиции для своего бизнеса.

- имеет смысл составлять только выполнимые планы.

- разработка бюджета должна быть эффективно организована. Важно в самом начале планирования установить цели составления бюджета, определить, составление каких документов будет наилучшим образом отвечать этим целям, распределить обязанности между сотрудниками, выбрать свою философию планирования.

Таким образом, при формировании системы финансового планирования на малых и средних предприятиях следует разрабатывать лаконичные бюджеты, дающие информацию о финансовом результате предприятия, в том числе о маргинальном доходе.

Разработка и внедрение методики финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса позволяет эффективно управлять ресурсами таких компаний и принимать взвешенные в финансовом отношении управленческие решения. Малые и средние предприятия являются более гибкими к различным воздействиям факторов внешней среды (спрос на продукцию, внедрение инноваций, освоение рыночных микрониз и др.) и внутренней среды по сравнению с крупными компаниями, но им не всегда хватает времени и информации для адекватного реагирования и количественной оценки влияния данных изменений на финансовые результаты деятельности. Поэтому для совершенствования процесса финансового планирования на предприятии предполагается планировать и учитывать возможные отклонения.

Вариантные расчёты проводятся при использовании программного обеспечения и включают в себя, во-первых, разработку гибкого (переменного) бюджета предприятия. Такой бюджет составляется с учётом возможности изменений, которые будут в него внесены при колебаниях выпуска, реализации или

других параметров деятельности, влияющих на уровень доходов и расходов предприятия.

Учёт рисков на основе сценарных условий или ситуационного планирования состоит в том, что, изменяя исходные данные о плановых объёмах продаж, ценах и др., можно анализировать конечные результаты планирования, оценивать риски и определять оптимальный вариант действий. Сценарные условия определяются рядом параметров внешней среды предприятия и внутренних факторов, влияющих на значения планируемых показателей. Варьируя значения параметров, можно составлять несколько версий плана или прогноза, соответствующих различным сценариям развития.

К изменениям внешних параметров можно отнести: изменение цен на сырьё и материалы, динамика объёмов строительства в регионе, изменение ставок налогов и сборов, динамика процентных ставок за кредит и процесса развития кредитования малого и среднего бизнеса и др. Среди внутренних факторов можно выделить изменение уровня затрат на оплату труда, управленческих, общепроизводственных расходов, изменение принципа распределения косвенных затрат, изменения в инвестиционной и финансовой деятельности предприятия, срыв сроков поставок и невыполнение договорных условий и др.

Большую базу для решения управленческих задач, связанных с учётом возможных отклонений даёт инструментарий CVP – анализа (анализ взаимосвязи «затраты – выручка – прибыль», маржинальный анализ). Основой данного анализа является деление затрат на постоянные и переменные. В работе предлагаются варианты расчёты возможных изменений тех или иных параметров деятельности предприятия.

**В заключении** диссертации подведены итоги диссертационной работы, сформулированы основные выводы и предложения, полученные в результате проведённого исследования.

### **III. Основные публикации по теме диссертации**

По теме диссертации опубликовано 9 работ общим объёмом 1,73 п.л. Основные положения диссертационного исследования изложены в следующих работах:

1. Зверева С.А. Бюджетирование как инструмент управления предприятием. Реформы в России и проблемы управления - 2005. Материалы 20-й Всероссийской

конференции молодых учёных и студентов. Вып. 2 / ГУУ. – М., 2005. – 312 с. – с. 170-172. – 0,13 п.л.

2. Зверева С.А. Финансовый анализ в планировании деятельности предприятия. Проблемы управления: Тезисы докладов 13-го Всероссийского студенческого семинара. Вып.2 / ГУУ. – М., 2005. – 204 с. - с. 37-38. – 0,1 п.л.

3. Зверева С.А. Планирование денежных потоков предприятия. Экономика. Управление. Культура. Вып. 13. Часть 1: Сборник научных статей / Под ред. Л.Д. Абрамовой; ГУУ. – М., 2006. – 199 с. – с.100-104. – 0,25 п.л.

4. Зверева С.А. Особенности финансового планирования на малых и средних предприятиях. Реформы в России и проблемы управления – 2006. Материалы 21-й Всероссийской конференции молодых учёных и студентов. Вып. 3 / ГУУ. – М., 2006. – 329 с. – с. 140-142. – 0,13 п.л.

5. Зверева С.А. Источники привлечения финансовых средств в малый бизнес. Проблемы управления: Тезисы докладов 14-го Всероссийского студенческого семинара. Вып.1 / ГУУ. – М., 2006. – 200 с. - с. 184-185. – 0,1 п.л.

6 Зверева С.А. Финансовое планирование в составе бизнес-плана на малых и средних предприятиях. Актуальные проблемы управления– 2006: Материалы международной научно-практической конференции: Вып. 3 / ГУУ. – М., 2006. – 289 с. – с. 49-52. – 0,19 п.л.

7. Зверева С.А.Методология составления бюджетов для малых и средних предприятий. Экономика. Управление. Культура. Вып. 14. в 2 частях, сборник научных статей / Под ред. Л.Д. Абрамовой; ГУУ, Институт подготовки научно-педагогических кадров ГУУ. – М.: 2007. – 185 с. – с. 139-144 – 0,3 п.л.

8. Зверева С.А. Выбор показателей выполнения финансового плана для малых и средних предприятий. Реформы в России и проблемы управления - 2007. Материалы 22-й Всероссийской конференции молодых учёных и студентов. / ГУУ. – М., 2007. – 0,13 п.л.

9. Зверева С.А. Стратегическое планирование на малых и средних предприятиях. Вестник университета. Развитие отраслевого и регионального управления (2). – 2007. – №2. – с. 149-154. – 0,4 п.л.