

## 10.4. ПРАКТИКА ОПЕРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОРЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Бочаров В.В., д.э.н., профессор кафедры финансов;  
Кулебакина Л.Е., аспирант кафедры финансов,  
финансовый аналитик ООО «ТД «Мегаполис»

*Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов (СПбГУЭФ)*

В статье рассматривается эволюция внутрифирменного планирования на отечественных предприятиях. Выделяются и рассматриваются характерные этапы его становления и развития. Анализируются факторы, оказывающие негативное влияние на развитие бюджетирования на малых предприятиях, формулируется комплекс проблем связанных с организацией и ведением финансового планирования. С целью рационализации процесса внутрифирменного планирования предлагается финансовая структура на основании выделения центров финансовой ответственности.

Оперативное финансовое планирование как бюджетный метод ведения хозяйства и управления финансами предприятия в наиболее законченном виде представлено за рубежом и является всеобъемлющей управленческой технологией. В Российской Федерации подобные технологии управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия используются в западных компаниях и крупных российских. Одновременно с этим, к новым методам бюджетного планирования и управления финансами предприятия возрастает интерес и со стороны малых фирм. В данной статье рассматривается существующая практика оперативного финансового планирования на малых предприятиях Орловской области.

Анализ экономической литературы показал значительный рост как переводных изданий по вопросам ведения хозяйства предприятий бюджетными методами, так и наличие отечественных работ, исследующих данную проблему. Вместе с тем, проведенный анализ работ на предмет освещения в них методов финансового планирования позволил сделать вывод, что специфика организации бюджетирования на малых предприятиях представлена довольно слабо или наблюдается простой перенос навыков планирования, используемых средними и крупными компаниями.

Роль, значение и методы планирования в значительной степени зависят от общественного строя, и на протяжении последнего столетия видоизменялись вместе с ним. По мнению А.З. Бобылевой, в России в начале XX в. планирование осуществлялось по канонам рыночной экономики и не отличалось от общемировой теории и практики, а по некоторым направлениям и опережало их [2, с. 149].

В условиях командно-административной экономики финансовое планирование основывалось на планах производственно-хозяйственной деятельности. Составлением финансового плана занимались практически все госпредприятия. Финансовый план представлялся в форме баланса доходов и расходов, методика, рекомендованная Министерством финансов в 1988 году, четко регламентировалась. Разрабатываемый финансовый план в составе техпромфинплана предназначался в большей мере для вышестоящих органов, и в меньшей мере, для самого предприятия. Данный документ составлялся на

пять лет, он позволял сравнивать плановые показатели доходов и расходов, а также увязать направления использования средств с источниками финансирования. Данные показатели распределялись по годам, исходя из стоимостных параметров, контрольных цифр и индивидуальных экономических нормативов, доводимых до каждого предприятия вышестоящими органами. Господствующими были натурально-вещественные показатели – государство планировало объемы производства для предприятий в метрах, тоннах, штуках и т.д., а финансы выполняли функцию учета и сведения к единому стоимостному показателю. Самостоятельного значения финансовые показатели не имели.

С переходом отечественной экономики на рыночные рельсы, вследствие приватизации, изменился правовой статус большинства государственных предприятий, финансы становятся основным видом ресурсов, именно их ограниченность начинает лимитировать производство. В рыночных условиях хозяйствования повышается роль финансового планирования на уровне предприятия, изменяются требования и к содержанию финансового плана, произошли принципиальные изменения в бухгалтерском учете, отчетности, применение традиционной формы плана стало невозможным.

С развитием рыночных отношений изменяется логика финансового планирования:

- разработка любого нового проекта на предстоящий период начинается с оценки финансовых ресурсов;
- прогноза динамики нового проекта;
- анализа рыночной ситуации.

Как отмечает Бобылева А.З., в современных рыночных условиях «план часто носит многовариантный характер» – изменение условий меняет планы. Сегодня план не является законом для предприятия, он «скорее содержит ориентиры, в соответствии с которыми руководство собирается действовать в условиях неопределенности:

- изменения цен;
- развития партнерских отношений;
- корректировки системы государственного регулирования и т.д.» [2, с. 150].

Однако необходимо отметить, что в период экономических реформ в РФ многие предприятия отказались от планирования совсем. Вновь создаваемые коммерческие организации также не уделяли должного внимания финансовому планированию: бизнес был довольно простым, поэтому система планирования и контроля к настоящему времени в более или менее законченном виде не сформирована.

Многолетний опыт зарубежных фирм и российских предприятий убеждает в возможности и необходимости планирования предпринимательской деятельности в условиях рынка. По мнению Ядова В., применительно к российской действительности «управление на предприятиях в принципе не может быть копией западного менеджмента» [7, с. 299]. Однако, как отмечает Бочаров В.В., «разрыв между отечественными и зарубежными разработчиками финансовых планов будет со временем сокращаться», ввиду того, что «многие российские ученые-экономисты пытаются различными путями подойти к решению проблемы внутрифирменного финансового планирования» [4, с. 247-250; 5, с. 534].

Сегодня на российских предприятиях можно наблюдать процесс создания управленческих команд, которые стремятся организовать плодотворную деятельность. Вследствие этого, состояние современных сис-

тем управления финансами можно охарактеризовать, как стремление найти наилучшие инструменты повышения эффективности работы. Можно сказать, что в историческом обозрении отечественные менеджеры-управленцы проделывают тот же путь, который прошли их зарубежные коллеги, но в гораздо более сжатые сроки. С одной стороны, такой темп позволяет возместить длительное отставание в управленческой культуре, а с другой – ограничивает возможность тщательной проработки важнейших управленческих технологий. Их просто некогда переосмыслить и трансформировать в соответствии с российской экономикой и менталитетом, теоретически аргументировать и обосновать [3, с. 109-115].

В связи с этим необходимо рассмотреть историю становления бюджетирования как технологии управления финансами в российских компаниях, которая прошла несколько этапов. Условно выделим три этапа развития.

Характерными чертами первого этапа становления бюджетного планирования являются: отсутствие четкого понимания целей бюджетирования, для чего действительно оно нужно; использованием модного слова «бюджет», которое ничего общего с задачами бюджетирования не имело; попытки совместить несколько бюджетов в одну форму, например, бюджет движения денежных средств и бюджет доходов и расходов; подготовка и представление финансовой отчетности, не отражающей действительного положения дел в компании западным инвесторам, с целью привлечения финансовых ресурсов из-за рубежа. Все это привело к тому, что доверие к идее создания функционирующих систем бюджетирования на предприятиях было подорвано.

Второй этап охарактеризовался ростом числа консалтинговых фирм, которые начали разрабатывать и внедрять в российскую практику финансовые технологии, отвечающие основным западным стандартам ведения бизнеса. Рынок консалтинговых услуг в определенной мере является индикатором общего интереса к той или иной управленческой системе.

Третий этап отмечен осознанием многими руководителями фирм необходимости внедрения систем бюджетирования с целью оперативного и стратегического планирования, возможности предвидеть будущие результаты деятельности, принятия правильных решений и минимизации рисков. Начинается самостоятельное освоение технологий бюджетирования, разработки и подготовки соответствующих процедур и документов [6, с. 51-54].

Тем самым, многолетний опыт развития технологий оперативного финансового планирования в российских условиях рынка позволил накопить обширный опыт теории и практики, касающийся этапов постановки бюджетирования, назначения различных форм бюджетов, сущности и содержания отдельных элементов финансового планирования – концепции бюджетирования, принципов, методологии и методики и т.д.

Система бюджетирования любого предприятия представляет собой совокупность взаимосвязанных операционного, инвестиционного и финансового бюджетов. Операционный бюджет состоит из бюджетов продаж, производства, закупок и др., инвестиционный – из бюджетов капиталовложений, реализации внеоборотных активов, инвестиционных поступлений. В финансовый бюджет обычно включают бюджет движения денежных средств, бюджет прибылей и убытков (бюджет доходов и расходов) и прогнозный баланс. Сводный бюджет, ко-

торый включает финансовый, операционный и инвестиционный бюджеты, часто называют мастер-бюджетом.

На сегодняшний день система оперативного финансового планирования состоит из систем бюджетного планирования:

- деятельности фирмы в целом;
- деятельности структурных подразделений организации.

В рамках представленных систем реализуются процессы формирования, согласования, утверждения и контроля исполнения бюджетов. В зависимости от того, какие требования предъявляют руководители компаний к контуру системы бюджетирования, бюджетная модель может выглядеть следующим образом.

1. Модель финансового планирования (бюджетная модель), состоящая из бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств.
2. Модель финансового планирования (бюджетная модель), в рамках которой составляются бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, прогнозный баланс, функциональные бюджеты (продаж, закупок и т.д.).

Обе модели имеют свои плюсы и минусы. В компаниях-обладательницах первой модели финансового планирования существует риск, что система бюджетирования не сможет предоставить полную и достоверную информацию для принятия управленческих решений. Фирмы, которые решили создать всеобъемлющую систему финансового планирования, подразумевающую максимально подробное планирование всех существующих в организации производственных и функциональных процессов, обрекают себя на крайне трудоемкий процесс финансового планирования [1].

Выделим факторы, влияющие на бюджетную модель компании, которые делают систему бюджетирования каждого предприятия уникальной:

- ограничения, влияющие на деятельность компании (объем сбыта, производственные мощности и т. д.);
- вид деятельности, отраслевое направление и специфика;
- стратегические цели;
- информационные потребности менеджмента компании;
- размер предприятия и система управления.

Принимая во внимание вышеизложенное, отметим, что при выборе моделей оперативного финансового планирования руководители и топ-менеджеры фирм должны руководствоваться следующим принципом – чем меньше размер компании, и проще бизнес-процессы, протекающие в ней, тем проще должна быть и система оперативного финансового планирования, т.е. она может включать меньшее количество бюджетных форм. Например, большинство крупных фирм формируют бюджет налогов, в то время как небольшие предприятия могут планировать налоговые платежи в составе других бюджетов.

Для малых предприятий, на наш взгляд, процедура составления финансовых планов (бюджетов) должна быть максимально облегчена с тем, чтобы система бюджетирования не представляла собой существенную проблему, осложняющую бизнес. Это означает, что подготовка и исполнение бюджетов в облегченном виде должна обеспечивать простоту в реализации и не требовать значительных трудозатрат. В данном случае под упрощенным видом будем понимать систему оперативного финансового планирования, построенную с учетом особенностей каждой конкретной малой фирмы, специфики ее деятельности, поставленных целей. Именно постановка задач и определение целей финансового планирования являются первым шагом в направлении построения бюджетирования и определяются тем, на каком этапе развития находится компания. Цели и задачи на началь-

ном этапе формулируются кратко, т.е. какие результаты планируется получить от внедрения системы оперативного финансового планирования, в какие сроки, далее, в ходе разработки бюджетной концепции, цель прорабатывается подробнее, задачи конкретизируются.

Проведенный анализ состояния финансового планирования на малых предприятиях Орловской области позволил сделать следующие выводы: в четырех из восьми рассматриваемых организаций (общество с ограниченной ответственностью (ООО) «Актив Плюс», ООО «Фаворит», ООО «Орис», ООО «Антей») финансовое планирование находится в зачаточном состоянии. Лишь у ООО «Фаворит» определен набор показателей (выручка, доля затрат в выручке, оборачиваемость товара), которые рассчитываются на основании полученных фактических данных и представляются руководству фирмы для анализа работы предприятия и принятия соответствующих решений по дальнейшему развитию. На других четырех фирмах (ООО «Парус», ООО «Стройарсенал», ООО «Митра», ООО «Гермес») финансовое планирование имеет более четкие и системные очертания:

- разработана организационная структура предприятия;
- присутствуют некоторые формы плановых документов и управленческой отчетности;
- выделены показатели деятельности малого предприятия (выручка, валовая прибыль, оборачиваемость товаров, оборачиваемость дебиторской и кредиторской задолженностей).

Однако следует отметить и общие недостатки, выявленные при анализе плановой работы (табл. 1):

- отдаленность системы финансового планирования от целей бизнеса – внутрифирменное планирование осуществляется само по себе, фирма развивается сама по себе;
- несовершенство информационной базы;
- отсутствие рациональной структуры управления, взаимосвязи и четкого взаимодействия между организационными звеньями компании;
- наличие изъянов в схеме финансовых потоков ввиду того, что не обозначены центры финансовой ответственности и их состав;
- не принят порядок признания доходов и расходов;
- не ведется учет затрат в разрезе постоянных и переменных;
- неверное определение финансовых результатов бизнеса;
- не проработаны или полностью отсутствуют методики оперативного финансового планирования; недостаточно систематизирован процесс планирования доходов и расходов;

- отсутствие регламентирующих документов, единых форм финансовых планов и управленческой отчетности;
- отсутствие мероприятий по осуществлению контроля и анализа исполнения бюджетов (финансовых планов).

Рассмотрим причины, которые не позволяют организовать финансовое планирование на анализируемых предприятиях либо мешают развиваться существующей системе дальше.

Одной из самых существенных причин сложившихся ситуаций на исследуемых организациях является то, что директор (собственник бизнеса) участвует в решении текущих задач, которые могут быть решены уполномоченными сотрудниками (заместителем директора или главным бухгалтером и т.д., в зависимости от того, какие штатные единицы предусмотрены в компании) и не участвует в вопросах развития бизнеса. К таким задачам относятся:

- подписание платежных поручений;
- составление графика платежей поставщикам;
- контроль расходов на хозяйственные нужды (например, канцелярия) и т.д.

Следует обратить внимание на то, что указанная причина является первопричиной всех остальных – производных от данной, вследствие нерационального распределения должностных обязанностей, не делегирования полномочиями других сотрудников, недостаточного уровня ответственности и мотивации.

Из-за отсутствия рациональных организационных структур, которые сложились исторически, на рассматриваемых предприятиях малого бизнеса постоянно возникают проблемы с недостаточно отлаженной системой оборота первичной документации. Отсюда следует низкая оперативность в получении информации о текущей хозяйственной деятельности, ее достоверность, которая приводит к нереальности формируемых планов, к проблемам реализуемости принятых планов, к вопросам комплексности и прозрачности.

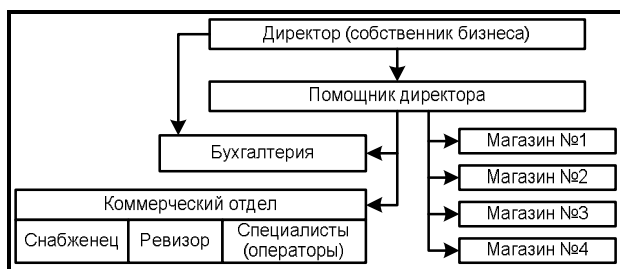
Для большинства предприятий малого бизнеса проблема привлечения специалистов высокого класса в области планирования и бюджетирования стоит довольно остро в финансовом отношении. Поэтому при построении системы финансового планирования необходимо исходить из возможностей и реальных условий, которые сложились в каждой конкретной малой организации.

Таблица 1

**СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Состояние системы оперативного финансового планирования (бюджетирования)	Наименование исследуемой малой организации							
	ООО «Парус»	ООО «Стройарсенал»	ООО «Актив-Плюс»	ООО «Митра»	ООО «Гермес»	ООО «Фаворит»	ООО «Орис»	ООО «Антей»
Оперативное финансовое планирование не применяется	-	-	-	-	-	-	-	-
Оперативное финансовое планирование находится в стадии внедрения	-	-	+	+	-	+	+	+
Оперативное финансовое планирование находится в стадии развития	+	+	-	-	+	-	-	-
Разработанность концепции оперативного финансового планирования	+	-	-	-	-	-	-	-
Наличие организационной структуры фирмы	+	+	-	+	+	-	-	-
Наличие финансовой структуры	-	-	-	-	-	-	-	-
Наличие регламента оперативного финансового планирования	+	-	-	-	-	-	-	-
Наличие форм плановых документов	+	-	-	+	+	-	-	-
Наличие форм управленческой отчетности	-	-	-	+	+	-	-	-
Наличие перечня фактических показателей деятельности малого предприятия	+	+	-	-	+	+	-	-

На рис. 1 представлена общая модель организационной структуры управления исследуемых малых предприятий, специализирующихся на розничной торговле строительными и отделочными материалами.



**Рис. 1. Организационная структура управления функционального типа в исследуемых малых фирмах Орловской области**

Данная организационная структура соответствует функциональному типу управления. Логика такой структуры в том, что за счет концентрации однородных ресурсов в одной области бизнеса можно добиться максимального эффекта экономии на масштабе. Тем не менее, любая структура, полностью основанная на функциональном принципе, таит в себе значительный вертикальный риск. Известно, что роль центрального руководства состоит, в основном, в координации стратегий функциональных подразделений для достижения общих корпоративных и конкурентных целей. Однако необходимо помнить, что такие фундаментальные цели будут меняться в зависимости от внешней конкурентной среды и этапов развития продукта.

Рассматриваемые малые организации зародились как узкоспециализированные, управляемые самим владельцем бизнеса с очень ограниченным ассортиментом продуктов, реализуемых на очень узком рынке. Поэтому до некоторых пор почти не существовало конфликтов между корпоративными целями, и фактически осуществляемой конкурентной стратегией. Функции учредителей и ведущих менеджеров исполнялись одними и теми же лицами, что также указывало на отсутствие какого-либо потенциального расхождения между целями владельцев и менеджеров как различных партнерских групп. Однако по мере развития и роста этих фирм, изменения внешней конкурентной среды, функциональный тип стал неприемлем для управления предприятием. Руководство этих фирм вынуждено искать новые модели управления бизнесом в целом, и финансами в частности.

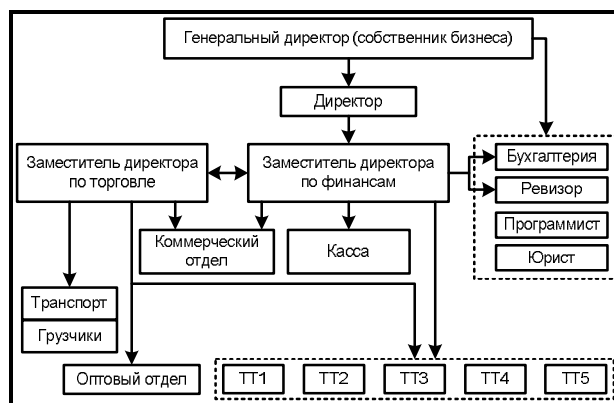
Следующая причина – это отсутствие мотивационного механизма, который позволяет «вдохнуть жизнь в систему финансового планирования (бюджетирования)». Целевые показатели, которые устанавливаются для бизнес-единиц должны быть связаны с системой оплаты труда, таким образом, сотрудник мотивируется на достижение запланированных показателей, финансовый план начинает интересовать людей, и перестает быть формальной таблицей.

Не менее серьезная причина, с которой столкнулись исследуемые фирмы (ООО «Парус», ООО «Стройарсенал»), это распыление ресурсов. В начале года было принято решение о том, какая сумма будет вложена в строительство собственных помещений, торговых и складских, вследствие того, что выручка в отчетном периоде превысила ожидаемые показатели. Однако, оценки доходов, расходов и планируемой прибыли бу-

дущего года сделано не было. Вследствие чего, срочно пришлось изыскивать дополнительные источники финансирования текущей деятельности: на закупку товаров, оплату задолженности перед поставщиками и т.д.

Учитывая отмеченные условия, предлагаем к применению организационную структуру управления малым бизнесом (рис. 2). Предложенная структура будет способствовать реализации следующих вопросов:

- повышение ответственности и самостоятельности в принятии решений, организации работы подразделений и фирмы в целом, так как в малых фирмах ответственные сотрудники являются и руководителями, и организаторами, и в некоторых случаях исполнителями;
- принятие решений оперативное, а главное, обоснованное;
- рациональное распределение должностных обязанностей между работниками управленческого аппарата, включая директора (собственника бизнеса), в результате – улучшение качества принимаемых решений.



**Рис. 2. Предлагаемая модель организационной структуры смешанного типа для малых предприятий Орловской области**

С точки зрения управления финансами структура предприятия является базой для формирования центров финансовой ответственности (ЦФО), центров дохода и затрат. От того, как будет построена финансовая структура, зависит:

- во-первых, то, какие бюджеты будут использоваться, а разработка бюджетов, является непременным условием процессов финансового развития и важным фактором эффективности принимаемых решений;
- во-вторых, какие методики финансового планирования целесообразно применять;
- в-третьих, каким будет порядок подготовки отчетов об исполнении финансовых планов и их последующей корректировки.

В силу того, что между организационной и финансовой структурой существуют яркие отличия, они, как правило, не совпадают. Если расхождение между ними велико, то возникают серьезные управленческие проблемы, поскольку картина бизнеса, которую формирует управленческий учет, основанный на финансовой структуре, не совпадает со структурой управления предприятием, основанной на организационной структуре. Чтобы система управления предприятием была адекватна бизнесу, необходимо финансовую структуру приводить в соответствие с организационной.

Разработку финансовой структуры будем осуществлять на примере ООО «Парус». При этом будем опираться на предлагаемую модель организационной структуры.

При определении структуры бизнеса должна проводиться работа по выявлению характерных признаков

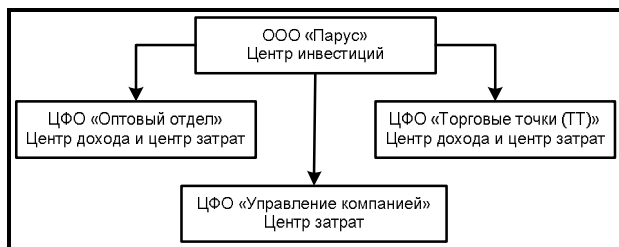
различных направлений бизнеса. К характерным признакам можно отнести следующие:

- разные группы товаров продаются разным группам клиентов;
- по различным группам товаров у фирмы – разные конкуренты и т.д.

Если фирма реализует несколько групп товаров, директору (собственнику бизнеса) необходимо знать, насколько эффективно продается каждая из них. Какие продукты обеспечивают рост продаж, какова наценка на различные группы товаров, какова оборачиваемость каждой из групп товаров и т.д. Наличие перечисленных признаков говорит о том, что компания работает не на одном, а на нескольких целевых рынках, на которых имеются различные группы клиентов: розничные, оптовые покупатели, физические и юридические лица, покупатели, принадлежащие к разным социальным группам, с разными доходами и т.д.; и различные условия конкуренции, которые определяют ценовую политику фирмы, ассортимент строительных материалов, условия продажи продукции и т.д.

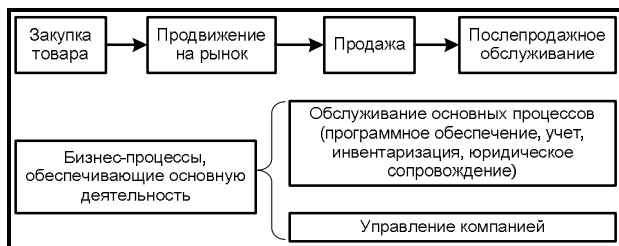
Так, ООО «Парус», работая на розничного покупателя, пришло к выводу, что для наращивания оборотов и привлечения большего числа покупателей, необходимо выходить и на оптовиков. Проанализировав долю оптовых покупателей в общем обороте компании, руководство пришло к выводу, что для работы с оптовыми клиентами необходимо выделение обособленного подразделения – оптового отдела.

На рис. 3 представлен верхний уровень финансовой структуры анализируемой фирмы.



**Рис. 3. Верхний уровень финансовой структуры ООО «Парус», ведущего два направления бизнеса: опт и розницу**

Следующим шагом построения финансовой структуры является анализ структуры процессов по каждому направлению бизнеса (в нашей структуре выделено пять направлений). Нам представляется достаточным выделение процессов верхнего уровня для того, чтобы прояснить структуру деятельности компании и связать центры ответственности с ключевыми процессами. Рассмотрим «цепочку ценности», как базовую модель для проведения анализа, создаваемую фирмой для клиента, а также вспомогательные группы процессов, которые обеспечивают функционирование этой «цепочки ценности» (рис. 4).



**Рис. 4. Ключевые бизнес-процессы ООО «Парус»**

Данная схема процессов позволяет определить, каким образом формируется финансовый результат в данном бизнесе и каковы основные направления инвестиций на его развитие. На этой основе формируются основные элементы финансовой структуры рассматриваемого направления бизнеса.

В приведенном примере четко видны центры ответственности за группы процессов, формирующих ценность для потребителя.

1. Закупка товара.
2. Продвижение товара на рынок (информирование потенциальных клиентов о продукте, реклама, создание коммерческих предложений).
3. Продажа товара.
4. Послепродажное обслуживание.

К процессам, обслуживающим основную деятельность относятся автоматизация бизнеса, бухгалтерский и управленческий учет, работа юриста, хозяйственное обеспечение и т.д.

Решение вопроса о том, какие процессы отнести к инвестиционной деятельности, оказывает непосредственное влияние на финансовую структуру, и, в действительности, при ближайшем рассмотрении оно оказывается не таким простым.

Инвестиции – это долгосрочные вложения капитала с целью получения дохода в предпринимательские проекты, программы и т.д. Учитывая специфику малых организаций, и в частности исследуемых фирм, рассмотренную в предыдущих параграфах, выделим следующие процессы, которые отнесем к инвестиционной деятельности:

- инвестиции в товары (товарно-материальные запасы);
- инвестиции в основной капитал.

Товарно-материальные запасы составляют значительную часть активов исследуемых фирм.

До недавнего времени считалось, что чем больше у предприятия товарных запасов, тем лучше. Однако в современных условиях гораздо меньше стоит проблема дефицита, и предприятия могут осуществлять самые разнообразные инвестиции. Поэтому, прежде чем инвестировать денежные средства в товарно-материальные запасы, необходимо понимать, что при этом предприятие отказывается от альтернативных вариантов инвестиций.

Контроль за эффективным использованием средств в товарно-материальных запасах является необходимым условием успешной работы фирмы. Для малых предприятий это особенно важно, так как вложения в активы такого вида могут быстро выйти из-под контроля, произойдет затоваривание.

Как было отмечено выше, для анализа эффективности использования товарно-материальных ценностей исследуемые нами фирмы (ООО «Парус», ООО «Стройарсенал», ООО «Митра», ООО «Гермес», ООО «Фаворит») используют такой показатель, как оборачиваемость товаров. Каждый раз, как предприятие продает продукт на сумму, равную первоначальным инвестициям, оно оборачивает свои товарные запасы. Оборачиваемость характеризует скорость оборота товаров за период и вместе с рентабельностью служит показателем эффективности инвестиций в целом по товарно-материальным ценностям и по их видам. С целью максимизации рентабельности выгодно сокращать хранимые запасы товаров. Однако, ввиду того, что хранимые запасы являются условием для реализации, становится понятным, что рентабельность должна быть максимальной тогда, когда хранимый запас оптимален, как и показа-

тель оборачиваемости. Оптимизация обеспечивается путем нормирования запасов по всему ассортименту.

Второй вид инвестиций, рассматриваемых нами в данном параграфе – это инвестиции в основной капитал. К инвестиционным затратам в основной капитал относятся денежные средства, вложенные непосредственно в само строительство, выплаты по выполнению строительных работ, расходы при вводе объекта в эксплуатацию: организацию коммуникаций внутри объекта, и другие. Именно инвестиции в основной капитал считаются основой для организации материальной базы любой компании.

Таким образом, рассмотрев каждый вид инвестиционных вложений, руководство компании подходит к решению вопроса о том, к какому виду деятельности отнести расходы на эти активы – инвестиционной или операционной. Решение данного вопроса существенно повлияет на показатель прибыли компании.

Теперь определим структуру прибыли. Прибыль – это один из наиболее важных показателей финансовых результатов хозяйственной деятельности компании и предпринимателей. Она является универсальным показателем эффективности деятельности компании и отдельных ее подразделений. Подходы к определению прибыли, и способы ее структурирования влияют на формирование финансовой структуры. Как было отмечено выше, руководство использует для оценки деятельности фирмы данный показатель. При этом можно выделить несколько стадий формирования прибыли. Рассмотрим определение финансового результата деятельности фирмы с выделением промежуточных результатов на примере ООО «Парус» (рис. 5).

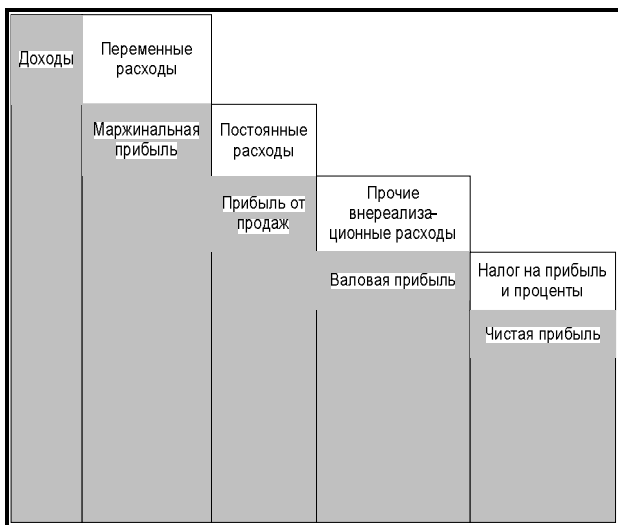


Рис. 5. Структура прибыли ООО «Парус»

Доход (выручка) – денежные средства, полученные малым предприятием (ООО «Парус») от продажи товаров (строительных материалов).

Маржинальная прибыль служит показателем эффективности основных процессов деятельности фирмы (торговли). При ее расчете учитываются условно-переменные затраты, которые складываются преимущественно из переменной части заработной платы, закупочной стоимости товаров и транспортных расходов (доставка товара от поставщика).

Прибыль от продаж характеризует торговую деятельность в целом. В ней учитываются условно-посто-

янные расходы на фиксированную часть зарплаты торгового персонала, содержание арендуемых торговых и складских площадей, обслуживание основных средств (складского и торгового оборудования, компьютеров, кассовых аппаратов и т.д.) и пр.

При расчете валовой прибыли учитываются все остальные расходы. Кроме перечисленных выше, сюда входят расходы на содержание аппарата управления и хозяйственное обеспечение.

Чистая прибыль образуется после вычета из валовой прибыли налога на прибыль и процентов по кредитам.

Итак, каждая стадия формирования прибыли с выделением промежуточных результатов связана с определенной группой затрат. Между центрами финансовой ответственности необходимо распределить ответственность за различные группы затрат – это позволит получить представление об эффективности основных процессов реализации товаров и управлять ими.

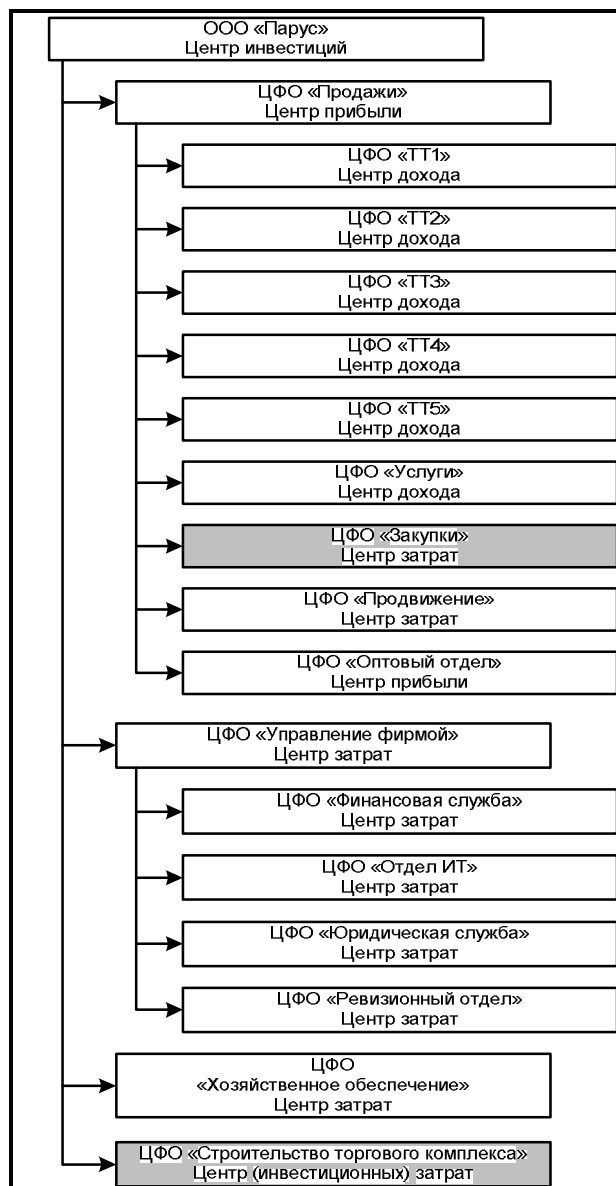


Рис. 6. Финансовая структура ООО «Парус»

Соответствующая данным процессам финансовая структура представлена на рис. 6. Важным является то,

чтобы финансовая структура отражала приведенную на рис. 4. модель бизнеса и стала основой для постановки четко структурированного управленческого учета и построения бюджетной модели. Как видно на схеме, на центры финансовой ответственности ТТ1, ТТ2, ..., ТТ5, «Услуги» возложена ответственность за доходы от продажи товаров и услуг (доставка товара). ЦФО «Закупки» и «Продвижение» отвечают за расходы по находящимся в их ведении процессам. Следует обратить внимание, что в данном примере ЦФО «Закупки» отнесен к операционной деятельности, а не к инвестиционной, и финансирование будет происходить за счет текущих результатов. Такое решение было принято на основании того, что результат данного ЦФО будет напрямую влиять на общий результат ЦФО «Продажи». Результат ЦФО «Оптовый отдел», являющийся центром прибыли, определяется с учетом той доли расходов, которая вменяется вышестоящим руководством данной бизнес-единице. Этот ЦФО отвечает за размер полученного дохода от реализации товаров и за произведенные им затраты. Результаты перечисленных центров финансовой ответственности формируют общий результат деятельности ЦФО «Продажи», являющийся центром прибыли. Прибыль этого ЦФО является показателем всей коммерческой деятельности фирмы. Чистая прибыль компании формируется с учетом затрат ЦФО «Управление фирмой» и «Хозяйственное обеспечение». Затраты ЦФО «Строительство торгового комплекса» не оказывают влияние на прибыль, поскольку бюджет строительства финансируется за счет внешних инвестиций.

Таким образом, данная финансовая структура:

- во-первых, четко проясняет взаимоотношения всех заинтересованных в данном бизнесе сторон;
- во-вторых, делает явными соответствующие финансовые потоки;
- в-третьих, можно непосредственно определить прибыль, которую приносят активы, а также отдачу от вложений в активы.

Разработанная система финансового планирования должна пройти апробацию в компании, а затем применяться как полноценный эффективный инструмент. Внедрение бюджетирования на исследуемых организациях должно привести к следующим результатам:

- составлению реальных и обоснованных планов финансово-хозяйственной деятельности;
- налаживанию работы всех сотрудников на достижение поставленных целей. Главной целью деятельности любого предприятия, в том числе и малого, является получение прибыли. Получение достаточной прибыли является условием экономического роста компании, а для некоторых предприятий – обеспечения их выживаемости;
- оперативному подсчету экономических последствий от запуска новых проектов, или к определению возможных отклонений от намеченного плана в процессе работы над существующими проектами;
- выявлению недостатков в работе и повышению управляемости организации за счет их устранения, своевременному принятию управленческих решений;
- повышению конкурентоспособности за счет целенаправленной работы по привлечению новых поставщиков, предлагающих более качественные товары и привлекательные условия оплаты;
- расширению клиентской базы за счет гибких условий реализации товаров, активной работы с постоянными покупателями.

## Литература

1. Авсянников М.Н. Современные технологии финансового планирования в управлении [Текст]. – М. : МАКС Пресс, 2006. – 32 с.
2. Бобылева А.З. Финансовые управленческие технологии [Текст] : учеб. / А.З. Бобылева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 492 с.
3. Боровков П. Финансовая структура как современный инструмент управления экономикой предприятия [Текст] / П. Боровков // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – №2. – С. 109-115.
4. Бочаров В.В. Корпоративные финансы [Текст] / В.В. Бочаров. – СПб. : Питер, 2008. – 272 с.
5. Бочаров В.В. Корпоративные финансы [Текст] / В.В. Бочаров, В.Е. Леонтьев. – СПб. : Питер, 2004. – 592 с.
6. Бюджетирование: теория и практика (+CD) [Текст] : учеб. пособие / Л.С. Шаховская, В.В. Хохлов, О.Г. Кулакова [и др.]. – М. : КНОРУС, 2009. – 400 с.
7. Ядов В. Разумно ли копировать западный опыт в управлении российскими предприятиями, то есть нужен ли нам «менеджмент» или «управление производством» [Текст] / В. Ядов // Общество и экономика. – 2001. – №11-12. – С. 294-300.

## Ключевые слова

Оперативное финансовое планирование; этапы бюджетирования; метод; ключевые процессы; организационная структура; финансовая структура; центр финансовой ответственности; актив; управление; малый бизнес.

*Бочаров Владимир Владимирович*

*Кулебакина Людмила Евгеньевна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования. Отличительной чертой рыночных отношений является финансовая самостоятельность хозяйствующих субъектов, что обуславливает необходимость нового взгляда на управление финансами, поиска новых инструментов финансового менеджмента. Одним из действенных инструментов оперативного финансового планирования и контроля является система бюджетирования. Особенно это актуально для малых предприятий, работающих в сфере оптовой и розничной торговли, с одной стороны, обязанных гибко приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры, чтобы удовлетворить спрос и обеспечить оптимальную оборачиваемость материальных ресурсов, а с другой – зависимость от объемов собственных и привлеченных финансовых ресурсов, находящихся в их распоряжении. Все это требует соответствия подсистемы оперативного финансового планирования текущим реалиям.

Во многих случаях на практике бюджетирование сводится к упрощенной методике, в результате, обоснованность бюджетов снижается, это требует постоянного совершенствования методов оперативного финансового планирования на малых предприятиях, занятых в торговой сфере и адаптации процедур бюджетирования к изменениям внешней среды.

В связи с вышеизложенным, исследование подходов к построению системы оперативного финансового планирования на малых предприятиях, является достаточно актуальным.

Научная новизна и практическая значимость. Научная новизна заключается в создании финансовой структуры, отражающей модель бизнеса, а также в том, что она стала основой для построения бюджетной модели. Данный подход в процессе исследования позволил получить следующие результаты.

1. Сформирован теоретический подход к построению финансовой структуры малого предприятия, нацеленной на управление ключевыми процессами, отражающими структуру деятельности компании.
2. Проведен анализ структуры процессов деятельности организации с целью увязки их с центрами финансовой ответственности.
3. Предложена финансовая модель, четко проясняющая взаимоотношения всех заинтересованных в бизнесе сторон; делающая явными финансовые потоки; непосредственно определяющая финансовый результат от вложений в активы.

Заключение: рецензируемая статья соответствует требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Романовский М.В., д.э.н., профессор, зав. кафедрой финансов Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (СПбГУЭФ)*

## 10.4. PRACTICE OPERATIONAL FINANCIAL PLANNING IN SMALL ENTERPRISES OF OREL REGION

V.V. Bocharov, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honored Worker of Science of the Russian Federation;  
L.E. Kulebakina, Post-graduate Student of Faculty Finance, Financial Analyst LTD TD Megapolis, S.Pb

*St. Petersburg State University of Economics and finance*

Describes the evolution of an internal planning for domestic enterprises. Identifies and addresses specific stages of its formation and development. Analyses the factors affecting the development of budgeting in small businesses, is worded set of problems related to the Organization and maintenance of financial planning. To streamline the process of an internal planning proposed financial structure based on the allocation of financial responsibility centers.

### Literature

1. M.N. Avsjannikov. Modern technologies of financial planning in the Office. – M.: MAX Press, 2006. – 32 p.
2. A.Z. Bobyleva. Financial management technology: tutorial-m.: INFRA-m, 2007. – 492 p.
3. P. Borovkov. Financial structure as a modern tool for management of the company//problems of theory and practice of management, 2/2007. – p. 109-115.
4. V.V. Bocharov. Corporate finance. – Spb.: Peter, 2008. – 272 p.
5. V.V.Bocharov, V.E. Leontief. Corporate finance. – Spb.: Peter, 2004. – 592 p.
6. Budgeting: theory and practice (+ CD): a tutorial / L.S. Shakhovskaya, V.V. Khokhlov, O.G. Kulakova [etc.]. – M.: KNORUS, 2009. – 400 p.
7. V. Yadov. Is it reasonable to copy Western experience in management of Russian enterprises, i.e. whether we «management» or «production management»/ V. Yadov // Society and the economy. – 2001. – № 11-12. – p. 294-300.

### Keywords

Online financial planning; budgeting stages; key processes; organizational structure; financial structure; Centre of financial liability; asset; management; small business.