

9. МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ

9.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СИСТЕМУ ВНУТРИФИРМЕННОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Кулебакина Л.Е., аспирант кафедры финансов, финансовый аналитик ООО «ТД «Мегаполис», Санкт-Петербург

Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов

В статье рассматриваются организационные особенности управления на малых предприятиях, влияющие на систему внутрифирменного финансового планирования. С точки зрения системного подхода анализируются макро- и микрофакторы, которые также оказывают влияние на систему финансового планирования. Приводятся цели малого предприятия в зависимости от уровня развития. Внутренние факторы (микрофакторы) исследуются, ориентируясь на особенности целеполагания на малых предприятиях, которые зависят от стадии развития.

Малоформатные предприятия с позиций оперативного финансового планирования являются достаточно специфичными. Специфика обусловлена принципами оперативного финансового планирования, адекватно отражающими этот процесс в малых фирмах.

Существенный вклад в определение принципов планирования внес А. Файоль, назвавший в качестве основных требований к разработке программы действий в компании пять принципов:

- необходимость;
- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность [10, с. 41].

В работах Анискина Ю.П., Брюхановой Н.В., Лукасевича И.Я. обосновывается необходимость использования следующих основополагающих принципов [1; 2, с. 11-14; 4, с. 216-217]:

- своевременности;
- обоснованности;
- целенаправленности;
- комплексности;
- экономичности;
- информативности;
- участия;
- эффективности;
- координации;
- интеграции;
- научности;
- соответствия;
- вариативности и пр.

На наш взгляд, основными принципами оперативного финансового планирования (бюджетирования), которые требуют более детального рассмотрения, являются следующие:

- целенаправленность;
- обоснованность;
- эффективность;

- экономичность;
- гибкость;
- непрерывность.

Общее содержание выделенных принципов сводится к следующему.

- Принцип целенаправленности оперативного финансового планирования необходимо соблюдать при формировании реализации намеченных планов развития бизнеса, учитывая, что используемые ресурсы, в т.ч. финансовые, как правило, ограничены.
- Принцип обоснованности означает необходимость создания условий в общей системе планирования, обеспечивающих повышение обоснованности оперативных финансовых планов.
- Принцип эффективности оперативного финансового планирования заключается в существовании такого варианта производства и реализации товаров и услуг, при котором в условиях ограниченности используемых ресурсов достигается наибольший экономический эффект.
- Принцип экономичности тесно связан с принципом эффективности и предполагает использование экономических критериев при выборе плановых решений из множества возможных вариантов и при оценке экономических последствий от реализации плановых решений. Учитывая, что объекты планирования многофакторные, динамично изменяющиеся, многоресурсные, то в процессе принятия плановых решений трудно найти оптимальное решение, поэтому на базе выбранных экономических показателей определяют наиболее приемлемое, рациональное, в сложившихся условиях.
- Принцип гибкости оперативных финансовых планов предполагает возможность корректировки ключевых показателей и координации плано-экономической деятельности предприятия в связи с наступлением непредвиденных обстоятельств.

Согласно принципу непрерывности, процесс оперативного финансового планирования осуществляется систематически в рамках установленного цикла; разработанные планы непрерывно сменяют друг друга.

Определим, каким образом приведенные принципы влияют на оперативное финансовое планирование в малом бизнесе.

Целенаправленность оперативного финансового планирования. В рыночных условиях хозяйствования различия между крупными и малыми предприятиями в вопросах, связанных с целеполаганием, определяются тем, что первые формируют рыночную конъюнктуру, а вторые подстраиваются под нее. Если малая фирма нашла свою нишу, то на первом этапе необходимо зафиксировать в рыночной и конкурентной среде, и затем обеспечить функционирование фирмы на основе стандартных оперативных решений и дальнейшее развитие.

При рассмотрении целей малой фирмы необходимо понимать, что организация, как и живой организм, проходит различные этапы развития, каждому из которых соответствуют определенные цели, задачи, уровни управления и т.д. Выбор цели малого предприятия является одним из наиболее ответственных моментов в процессе выработки и принятия решений. В соответствии с тем, какая цель выбрана, будут формироваться планы развития фирмы, разрабатываться прогнозы, а также устанавливаться, какие и когда должны быть достигнуты результаты. Цель – это стержень, вокруг которого формируется управленческая и финансовая деятельность. Совокупность целей, обусловленных уровнем развития малого предприятия, представлена в табл. 1.

Таблица 1

ЦЕЛИ МАЛОГО БИЗНЕСА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ

Количество лет на рынке	Уровень развития малой фирмы	Цели малого бизнеса первого порядка	Цели малого бизнеса второго порядка, соответствующие данному уровню развития
0-1	1	Построение и запуск работающей модели бизнеса (старт бизнеса)	Закрепление в рыночной и конкурентной среде и развертывание деятельности; обеспечение функционирования и развития малой организации; сравнение финансовых затрат с планом и, как следствие, – поиск дополнительных вложений; расчет реальной точки окупаемости бизнеса, когда выручки хватает на покрытие текущих расходов (о возврате долга речи не идет); наработка клиентской базы (постоянный и непрерывный поиск новых клиентов); создание рабочего коллектива; корректировка продукта (товаров, услуг); создание системы оплаты труда; определение размера собственного денежного вознаграждения
1-5	2	Построение прибыльного бизнеса	Расчет размера бизнеса, соответствующего прибыльной модели, – отсюда вытекает развитие бизнеса до данной модели; обеспечение стабильной работы малой фирмы; получение прибыли для реинвестирования, решение вопросов по долгам первого периода; определение соответствия квалификации сотрудников выполняемой работе; реорганизация систем оплаты труда; расширение географии деятельности; увеличение объемов производства и реализации продукта (товаров, работ, услуг) при положительной рентабельности; расширение продуктовой программы (сферы деятельности); получение доступа к кредитам банков; внедрение финансового управленческого учета по факту – простого фактического управленческого учета посредством записи хозяйственных операций (осуществляется предпринимателем); корректировка размера собственного денежного вознаграждения
5-10	3	1. Получение стабильной прибыли в рамках существующей модели бизнеса на данном уровне развития («Я молодец – этого хватит»)	Данному подуровню соответствуют цели два уровня развития малого предприятия
		1. Сбалансированный рост. 2. Получение прибыли. 3. Нарастивание объема производства существующей номенклатуры для старого рынка («Хочу большего в этом бизнесе») Диверсификация бизнеса («Этот бизнес достиг потолка – хочу другой»)	
10-15	4	Удовлетворенность от сделанного	1. Понять бизнес через цифры: <ul style="list-style-type: none"> • стоимость бизнеса; • стоимость активов; • расчет ликвидности; • определение пассивного денежного потока; • определение вероятных рисков; • определение возможности и сроков возврата кредита; • переход коэффициента соотношения собственных и заемных средств в безопасную зону. 2. Создание финансового резерва за пределами бизнеса. 3. Самообучение, обучение персонала. 4. Решение проблем роста
>15	5	1. Расширение активности бизнеса. 2. Охват новых групп потребителей. 3. Нарастивание объемов производства. 4. освоение новых рынков («Я могу и хочу большего»)	Переход в средний бизнес. Формулирование целей, соответствующих данной категории бизнеса
		1. «Работать в удовольствие, насколько хватит здоровья»	Соответствие целей четырем уровням развития малого бизнеса
		1. Получение стабильной прибыли в рамках существующей модели бизнеса на данном уровне развития («Дотянуть бы до...»)	Соответствие целей трем уровням развития малого бизнеса

В реальной практике столь буквального разделения целей не бывает. Каждая из представленных целей на определенном уровне развития малого бизнеса может рассматриваться как основная или как задача, решение которой обеспечит реализацию цели более высокого порядка.

В приведенном примере четко определены основные цели малого предприятия, охарактеризованные как цели первого порядка и подцели, названные целями второго порядка, которые также можно детализировать более подробно – на цели третьего порядка, выступающими задачами для реализации целей второго уровня и т.д. Из сформулированных целей малого предприятия видно, что цели фирмы тесно связаны с целями собственника, поэтому для лучшего понимания взаимосвязей цели первого порядка дополнены эпитафиями, которые придают специфический оттенок основной цели бизнеса. Эти эпитафии звучат следующим образом:

- «Я молодец – этого хватит»;
- «Хочу большего в этом бизнесе»;
- «Этот бизнес достиг потолка, хочу другой» и т.д.

От того, как будет развиваться фирма, насколько прибыльной окажется модель бизнеса, насколько грамотно и эффективно будет осуществляться распределение прибыли, зависит и денежное вознаграждение предпринимателя, его благополучие. На первых трех уровнях, когда зарождается идея бизнеса, идет его становление, когда предприниматель понимает, бизнес это или нет, смог ли он настроиться, появляется первая прибыль, начинается работа с полученной прибылью, долгами, действуют законы рынка. Далее, на четвертом и пятом уровнях развития, когда бизнесу 10 лет, он устоялся, реорганизовался, происходит осмысление того, насколько изменился сам предприниматель, какие цели в дальнейшем он преследует: остаться в своем бизнесе и продолжать работать, или перерасти в средний бизнес, или начать другой.

В целом российские малые предприятия в вопросах целеполагания соответствуют требованиям рынка. Иногда возможность предвидеть и моделировать будущие изменения в большей степени определяется не масштабом бизнеса, а его принадлежностью к той или иной отрасли. Поэтому фирмы малого формата подчас могут успешнее спланировать деятельность, чем средние, а то и крупные предприятия. Обоснованность оперативного финансового планирования. Общее содержание данного принципа приводит к необходимости использования системного подхода, предполагающего рассмотрение целостного режима функционирования и развития малоформатной организации. Системный подход выражается в необходимости представления малой организации как целостной системы, состоящей из взаимосвязанных и взаимовлияющих друг на друга субъектов, и являющейся частью более крупной системы. Следовательно, в объектив наблюдения должны попасть основные макрофакторы, региональные и внутренние факторы, влияющие на необходимость обоснованного оперативного финансового планирования.

Макрофакторы, которые оказывают влияние на финансовые результаты в процессе деятельности можно разделить на способствующие или препятствующие развитию малого предпринимательства.

1. Факторы, способствующие развитию:
 - снижение инфляции;
 - снижение ставки рефинансирования;
 - уменьшение налоговой нагрузки;
 - стабилизация курса рубля;

- общее состояние экономики, промышленности;
 - безработица (чем выше данный фактор, тем активнее может и должен развиваться малый бизнес).
2. Факторы, тормозящие развитие:
 - неразвитость правовой системы, отношений собственности;
 - незащищенность предпринимателей;
 - непредсказуемость политической ситуации в стране;
 - монополизм товарных рынков;
 - низкий уровень платежеспособности населения.

Перечисленные факторы относятся к внешней среде, и малая организация не может оказывать влияния на них, однако их следует учитывать при постановке систем оперативного финансового планирования на базе бюджетирования и выполнения процессов планирования.

Региональные факторы также относятся к факторам внешней среды и неподвластны малому бизнесу. Они также подразделяются на две группы – препятствующие и способствующие развитию субъектам хозяйствования. К ним следует отнести экономическую, политическую и социальную стабильность. Политика в области обеспечения малых предприятий определяется как федеральными, так и региональными властями, однако именно региональные могут либо ухудшать, либо улучшать условия развития малоформатной экономики. Здесь следует отметить такие мероприятия:

- совершенствование системы государственной поддержки на местах;
- развитие соответствующей инфраструктуры, включающей создание информационно-технологических центров, бизнес-инкубаторов, развитие лизинга оборудования, микрофинансирование и т.д.

В целом по стране за период с 2002 г. число малых предприятий возросло на 27,3%, в базисном 2002 г. их численность составляла 882 тыс. ед. Однако в Орловской и Воронежской областях за эти годы представительство малых организаций в общероссийских итогах в настоящее время уменьшилось в динамике до 1,5% с 1,6% в 2002 г., не смотря на то, что в указанных областях число их возросло на 19% при базисном уровне 14,6 тыс. единиц. Данные показатели свидетельствуют о возрастании негативных тенденций в ходе становления и развития системы малого бизнеса [6, с. 7, 44-45].

Следует отметить, что наибольшая конкуренция среди малых организаций в Орловской и Воронежской областях прослеживается в отраслях оптовой и розничной торговли. Ввиду этого неocenимую роль в экономике каждого малого предприятия играют финансовые ресурсы, правильное их планирование и распределение, и при дальнейшем развитии это отразится на его финансовом положении.

Анализ внутренней среды предполагает определение важнейших элементов, которые могут оказать решающее влияние на достижение поставленных целей. Внутренняя среда изучается по следующим направлениям:

- кадровая политика;
- информационное обеспечение;
- организационная структура и менеджмент;
- финансовое состояние и применяемые методы финансового планирования.

Дальнейшее рассмотрение элементов внутренней среды будем осуществлять, ориентируясь на приведенные нами особенности целеполагания на малых предприятиях. Выбранный порядок представления направлений не случаен и зависит главным образом от того, на каком уровне развития малой организации обращаются к данной проблеме.

Уровни развития российских малых предприятий				
Уровень 1	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5
<p><u>Существуют:</u> Бухгалтерский учет для представления в налоговые органы. Простое сравнение финансовых затрат с планом</p>	<p><u>Существуют:</u> Бухгалтерский учет. Элементарный управленческий учет (запись хозяйственных операций). Расширенный продуктовый план. План повышения квалификации сотрудников</p>	<p><u>Существуют:</u> Бухгалтерский учет, Более сложный управленческий учет (использование данных для принятия решений). Финансовый анализ по некоторым показателям. Новая организационная структура. Выделение основных бизнес-процессов</p>	<p><u>Существуют:</u> Бухгалтерский учет. Полный финансовый управленческий учет. Оперативное финансовое планирование. Эффективная организационная структура</p>	<p><u>Существуют:</u> Комплексная система управления основными бизнес-процессами, финансовыми, людскими ресурсами</p>
<p><u>Переход к:</u> Элементарному управленческому учету. Осмыслению реорганизации коллектива</p>	<p><u>Переход к:</u> Постановке управленческого учета. Реорганизации коллектива</p>	<p><u>Переход к:</u> К полному финансовому учету, оперативному финансовому планированию, бизнес-планам по продуктам, анализу и сокращению затрат</p>	<p><u>Переход к:</u> К реструктуризации, комплексной системе управления</p>	<p><u>Переход к:</u> К реструктуризации бизнес-процессов, тотальному менеджменту качества</p>
Достигаемый уровень – 2	Достигаемый уровень – 3	Достигаемый уровень – 4	Достигаемый уровень – 5	Достигаемый уровень более высокого порядка

Рис. 1. Уровни развития российских малых предприятий и соответствующие им элементы внутренней среды управления

Так, осмысление кадровой составляющей приходит, когда малая фирма вступает на второй уровень развития по приведенной шкале, а ближе к концу данного уровня руководство обращается к вопросам внедрения простого управленческого учета.

К проблемам реорганизации коллектива, построению организационной структуры и менеджмента предприятие подходит к седьмому-десятому году своего существования. После того как первые шаги в решении озвученных проблем сделаны, предприятие вступает в фазу осмысления бизнеса через цифры, это четвертый уровень развития фирмы. На этом уровне развития малоформатной организации встают вопросы разработки и внедрения систем оперативного финансового планирования посредством бюджетирования, на основе эффективных систем информационного обеспечения, каковыми являются системы управленческого учета.

Графически это можно представить следующим образом (рис. 1).

Далее, по порядку рассмотрим и охарактеризуем элементы внутренней среды малой фирмы.

Кадровая политика

Особенностью, присущей малому бизнесу, является слабый уровень квалификации специалистов в области оперативного финансового планирования (бюджетирования).

В малом бизнесе на уровень квалификации кадров воздействуют как общие факторы, свойственные в целом рынку труда, так и специфические, которые присущи сектору малоформатной экономики. Влияние общего фактора проявляется в следующем: происходит общее снижение квалификации кадров массовых рабочих профессий в результате неритмичной работы крупных и средних предприятий промышленности и строительства, перехода на выпуск более простого ассортимента продукции, работы не по специальности и, как следствие, более низкой по квалификации. В от-

ношении служащих можно сказать, что их опыт, подготовка, мотивация к труду в большинстве случаев не соответствуют постоянно возрастающим требованиям, которые предъявляет рынок на современном этапе хозяйственного развития.

Специфическим фактором, оказывающим влияние на уровень квалификации кадров в малом бизнесе, является способ их отбора и найма. Найм работников происходит с использованием личных связей – обращение к родственникам, друзьям, бывшим коллегам. Это проявляется в недостатке опыта ведения бизнеса, плохой информированности о состоянии рынков.

Повысить уровень квалификации сотрудников можно с помощью информирования, которое открывает возможности вовлечения всех в решение проблем и задач деятельности малой организации. Большое значение в повышении квалификации сотрудников имеет доступность информации, каким образом осуществляется процесс ее формирования, взаимосвязь между руководителями и исполнителями. Необходимым условием также является и вовлечение сотрудников в непосредственный процесс разработки бюджетов, при этом активизируются мотивы, не связанные с материальным вознаграждением, но побуждающие стремиться выполнить взятые на себя обязательства. Однако объективная потребность в совершенствовании менеджмента и повышении квалификации кадров обнаруживает такие препятствия, как финансовые ресурсы и время. Последнее проявляется в ограниченном составе управленческой команды, отсутствии полноценной замены менеджера, проходящего обучение и, следовательно, возникновении угрозы потери контроля.

Таким образом, невысокая квалификация персонала на малых предприятиях может привести к следующим негативным последствиям:

- ограничение возможностей, связанных с переходом на следующий уровень развития, с расширением сферы деятельности;

- увеличение риска банкротства из-за низкого уровня управленческих решений.

Однако по мере развития малой фирмы в плане организационной культуры постепенно складывается формальное разделение обязанностей, происходит переход от выполнения нескольких функций одним сотрудником к четко очерченным служебным обязанностям. На стадиях, следующих за развитием и становлением бизнеса, на руководящие посты начинают привлекать профессиональных менеджеров в области управления финансами, маркетологов в штат или по договорам аутсорсинга. С момента привлечения специалистов начинают зарождаться конфликты по причине несогласованности целей, как их понимают учредители, старые и новые сотрудники. Конфликты объясняются также и тем, что специалисты начинают институционализировать все бизнес-процессы, профессионально подходить к решению существующих проблем и задач. Названную проблему можно отнести к одной из проблем роста предприятия, преодоление которых будет способствовать укреплению организации.

Информационное обеспечение

Не менее важным вопросом для малых предприятий при постановке бюджетного планирования является его информационное обеспечение. Наличие на предприятии процедуры учета и контроля является фундаментальным признаком качественной системы оперативного финансового планирования. Учет, сформированным на внутренних задачах и потребностях предприятия, является управленческий учет. Основное назначение бухгалтерского учета – предоставление информации для внешних пользователей и контролирующих органов, позволяющей провести оценку деятельности предприятия. Требования к ведению бухгалтерского учета четко регламентированы внешними пользователями. В то же время организации необходимо получать информацию для анализа деятельности компании в других срезах и с иной степенью детализации и раскрытия информации. Следовательно, системой информационного обеспечения компании, которая осуществляется путем сбора, анализа, подготовки, интерпретации и предоставления финансовой и нефинансовой информации, необходимой и достаточной для управления компанией может служить управленческий учет [3, с. 312].

Для определения применимости этих инструментов на малом предприятии – системы управленческого учета и финансового планирования (бюджетирования) – необходимо понимать, что организация, как и живой организм, проходит различные этапы развития, каждому из которых соответствует определенный уровень учета, планирования, управления в целом (см. рис. 1).

Рассматривая процессы, действующие на каждом из уровней малого предприятия, заметим, что организации более высокого уровня приобретают упорядоченность, системность и организованность, уходя от стихийности и интуитивности. Большая системность налагает ограничения и задает более жесткие правила игры, в том числе и для самого первого лица. Но на практике иногда бывает достаточно сложно расстаться с творческим духом, характеризующим малые организации на ранних этапах развития. Однако для выживания бизнеса при его укрупнении и движении вперед хаотичная модель перестает быть эффективной [9, с. 23].

Организационная структура и менеджмент

Выделяют несколько видов организационных структур компаний. С точки зрения управления рассматриваются два основных типа организационных структур:

- централизованная в управлении;
- децентрализованная в управлении.

Эти типы принято называть функциональной, линейной и матричной (дивизиональной) структурой управления предприятием.

Организационная структура компании должна обеспечить выполнение двух основных функций:

- осуществление (ведение) бизнеса;
- управление бизнесом.

Анализируя организационные модели малых предприятий, можно сказать, что специфической характеристикой управления, являющейся барьером в развитии, является невысокий уровень специализации управленческих функций, приводящий к необходимости «всем заниматься всем». Отсутствие или формальное наличие финансово-экономических служб и ответственных лиц за результаты финансовой деятельности малого предприятия, можно определить как недостаток организационной структуры большинства малых фирм. Вследствие небольшой численности сотрудников в штате специалисты по планированию (бюджетированию) просто не предусмотрены.

Руководитель малого предприятия принимает на себя всю полноту ответственности, так как услуги профессионалов-управленцев стоят дорого. Выгода, которую может дать постоянно работающий профессионал, как правило, не соизмерима с затратами на его содержание. По мере укрепления позиций на рынке, расширения географии, расширения продуктовой программы, требования к управлению возрастают, появляется необходимость усилить руководство за счет создания более сложной управленческой структуры.

Необходимо отметить, что при внедрении системы бюджетного планирования должны принимать участие все подразделения, процесс составления оперативных финансовых планов не должен быть локализован только в финансовой службе или замыкаться на руководителе малого предприятия. Для составления финансового бюджета необходимы планы работы каждого из подразделений, чтобы в целом система бюджетирования не была оторвана от реальной работы и всецело соответствовала ей. Координатором данного проекта должна выступать финансовая служба, выполняющая функции консолидации бюджетов, подготовки фактической информации, проведения план-фактного анализа исполнения оперативных финансовых планов.

Существует мнение, что внедрение системы оперативного финансового планирования на базе бюджетирования в компании не требует радикальной перестройки организационной структуры, и минимальными требованиями в данной области являются построение финансовой структуры как основы бюджетирования. При этом правильно построенная финансовая структура позволит увидеть ключевые моменты, в которых происходит формирование финансового результата и его распределение, контроль доходов и расходов.

На наш взгляд, это утверждение не совсем верно. Финансовая структура – это иерархически построенная система центров финансовой ответственности, определяющая порядок формирования конечного финансового

результата и распределения ответственности за достижение общего результата компании. Вследствие этого, разработка финансовой структуры требует глубокого знания бизнеса. Чтобы сформировать ее, необходимо:

- четко определить структуру бизнеса;
- выделить ключевые бизнес-процессы;
- определить границы инвестиционной деятельности;
- определить структуру прибыли.

Иногда бывает так, что новые бизнес-направления в компании возникают незаметно для руководства и, только в результате анализа эта ситуация становится ясной. Поэтому автор придерживается мнения, что анализ существующей организационной структуры, ее оптимизация, а в некоторых случаях и перестройка необходимы при внедрении системы оперативного финансового планирования.

Приведем основные отличия организационной и финансовой структур (табл. 2).

Таблица 2

ОТЛИЧИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ФИНАНСОВОЙ СТРУКТУР

Отличительный признак	Организационная структура	Финансовая структура
Построение основывается	На функциональной специализации подразделений организации	На экономических и финансовых отношениях между центрами ответственности
Отражает	Иерархию подчиненности	Иерархию ответственности за достижение целевых финансовых показателей
При построении структуры	Возможны «политические» компромиссы и влияние личностных факторов	В расчет принимаются только реалии бизнеса

Построение финансовой структуры – это выбор объектов бюджетирования, различающихся технологией и реализацией процесса оперативного финансового планирования (бюджетирования); выделяют три основные группы структурных подразделений (объектов бюджетирования):

- центры финансовой ответственности (ЦФО);
- центры финансового учета (ЦФУ);
- места возникновения затрат (МВЗ).

Отметим, что выделение ЦФО более характерно для компаний с дивизиональной организационной структурой управления или холдингов, а ЦФУ и МВЗ свойственны линейно-функциональным организационным структурам управления. Хотя жесткого разделения нет, ввиду того, что в одной и той же фирме могут существовать одновременно и ЦФО, и ЦФУ, и МВЗ на различных уровнях управления. Выделим основные типы структурных подразделений и целевые показатели деятельности, которые являются их отличительным признаком и на которые ориентирована их деятельность (табл. 3).

Впервые концепция учета по центрам ответственности была выдвинута американским ученым Дж. Хиггинсом, который обосновывал это следующим образом: «Учет по центрам ответственности – это система бухгалтерского учета, которая перекраивается организацией так, что затраты аккумулируются и отражаются в отчетах на определенных уровнях управления».

Понятие центра ответственности в отечественной практике рассматривали Гамаюнов О.Д., Каверина В.В., Керимов В.Э., Мишин Ю.А., Сизова Т.В., Стуков С.А., Хруцкий В.Е. и др. По мнению Мишина Ю.А., «возможность

выделения центров ответственности продиктована необходимостью регулирования, как издержек, так и конечных результатов на основе агрегируемых показателей, вызывая не только заинтересованность, но и пробуждая чувство ответственности. Сгруппированная по центрам ответственности информация позволяет уяснить, как и насколько можно воздействовать на конечные результаты» [7; 8, с. 15]. Мнение Керимова В.Э. сводится к тому, что «построение центров ответственности в соответствии с организационной структурой позволяет связать деятельность каждого подразделения с ответственностью конкретных лиц, оценить результаты каждого подразделения и определить их вклад в общие результаты деятельности предприятия» [4, с. 79].

Таблица 3

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ (ОБЪЕКТОВ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ)

Структурное подразделение (объект бюджетирования)	Целевые показатели деятельности	Может включать следующие типы структурных подразделений	Может входить в следующие типы структурных подразделений
Центр доходов	Доход, полученный от деятельности структурного подразделения	Центр доходов	Центр прибыли
Центр прибыли	Прибыль, полученная от деятельности структурного подразделения	Центр доходов; центр нормативных затрат; центр затрат; центр прибыли	Центр прибыли; центр инвестиций
Центр затрат	Затраты структурного подразделения	Центр нормативных затрат; центр затрат	Центр прибыли; центр затрат
Центр нормативных затрат	Затраты структурного подразделения на единицу продукции	Центр нормативных затрат	Центр затрат; центр прибыли
Центр инвестиций	Отдача на инвестиции	Центр доходов; центр затрат; центр прибыли; центр инвестиций	Центр инвестиций

На наш взгляд, создание организационной структуры, а на ее основе финансовой структуры в рамках системы оперативного финансового планирования является необходимым условием делегирования как средства распределения между сотрудниками задач, которые должны быть выполнены для достижения намеченных целей фирмы на данном этапе развития. При этом важно осознать, что делегирование реализуется в случае принятия полномочий и закрепления ответственности за непосредственным руководителем подразделения. Поскольку управленческие функции связаны между собой, неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы для каждой последующей функции и, для того чтобы понять все факторы эффективного распределения полномочий, необходимо иметь четкое представление о финансовой структуре.

Рассмотренный нами метод финансового планирования (бюджетирования) – построение бюджетов на основе финансовой структуризации по центрам финансовой ответственности относится к традиционному типу. Более «продвинутом» методом является разработка бюджетов на основе выделения бизнес-процес-

сов (видов деятельности) с закреплением полномочий и ответственности за имеющиеся ресурсы. Особенностью данной методики является то, что структурирование деятельности компании происходит по выполняемым бизнес-процессам, но не по функциям, как в первом случае. С точки зрения осуществления деятельности компании бизнес-процесс – это связанный комплекс работ, реализуемый по заданным требованиям и обеспечивающий достижение нужного конечного результата (планирование, проектирование, снабжение, производство, торговля).

Приведенные методики обладают общей логикой построения бюджетирования, при этом модель бюджетирования на основе выделения ЦФО позволяет оптимизировать результаты деятельности и использования ресурсов отдельных подразделений, а модель бюджетирования на основе бизнес-процессов позволяет оценить эффективность процессов всей компании и увидеть резерв для их оптимизации.

На наш взгляд, обе методики имеют свои достоинства и недостатки. Достоинствами методики финансового планирования на основе финансовой структуры являются следующие:

- позволяет ответить на вопросы:
 - кто и сколько зарабатывает и тратит в компании;
 - какова эффективность произведенных расходов;
- позволяет навести порядок в организационной структуре и сделать ее более управляемой.

Основная трудность данного метода заключается в жестком распределении функциональных обязанностей между подразделениями с четкой фиксацией границ финансовой ответственности, а также их прав и обязанностей.

Сложности, которые возникают при построении системы финансового планирования на основе выделения бизнес-процессов, состоят в том, что предъясняются более высокие требования к структурированию деятельности компании, к более четкому определению границ отдельных бизнес-процессов.

На наш взгляд, применительно к малым предприятиям, наиболее эффективным методом построения системы оперативного финансового планирования будет методика бюджетирования посредством выделения бизнес-процессов. Объясняется это тем, что основным критерием построения подобных систем является простота самого процесса планирования.

Необходимо отметить, что бюджетирование позволяет наладить полный управленческий цикл от планирования до учета, контроля и анализа. Только полный замкнутый управленческий цикл позволяет эффективно управлять компанией и ее финансово-экономическим состоянием. Бывает так, что схема получения отчетной информации более понятна, но требует большего времени для внедрения, т.е. схема планирования, как правило, получается более сложной, но реализовать ее можно быстрее, чем наладить схемы учета. Но без системы учета и контроля полной системы оперативного финансового планирования не получится.

Еще раз подчеркнем, что речь идет не просто о какой-то формальной процедуре, сводящейся к заполнению множества разных табличек, а о планировании как об элементе процесса управления, т.е. о планировании как о принятии решений.

Кулебакина Людмила Евгеньевна

Литература

1. Анискин Ю.П. Планирование и контроллинг [Текст] : учеб. / Ю.П. Анискин, А.М. Павлова. – М. : Омега-Л, 2003.
2. Брюханова Н.В. Финансовое планирование и бюджетирование инвестиционной деятельности организаций [Текст] / Н.В. Брюханова, Н.В. Фадейкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Н.В. Фадейкиной. – Новосибирск : СИФБД, 2004. – 127 с.
3. Карминский А.М. и др. Информатизация бизнеса: концепции, технологии, системы [Текст] / А.М. Карминский, С.А. Карминский, В.П. Нестеров, Б.В. Черников ; под ред. А.М. Карминского. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 624 с.
4. Керимов В.Э. Управленческий учет [Текст] : учеб. / В.Э. Керимов. – М. : Маркетинг, 2001. – 268 с.
5. Лукасевич И.Я. Финансовый менеджмент [Текст] : учеб. / И.Я. Лукасевич. – 3-е изд., испр. – М. : Эксмо, 2011. – 768 с.
6. Малое предпринимательство России: организация, экономика, управление [Текст] : учеб. пособие / В.Н. Чапек и др. – Ростов н/Д : Феникс, 2010. – 380 с.
7. Мишин Ю.А. Управленческий учет: управление затратами и результатами хозяйственной деятельности [Текст] : монография / Ю.А. Мишин. – М. : Дело и сервис, 2002. – 176 с.
8. Стуков С.А. Система производственного учета и контроля [Текст] / С.А. Стуков. – М. : Финансы и статистика, 1988. – 223 с.
9. Трусов Г.Л. Сами придут, сами купят. Российский маркетинг из первых рук [Текст] / Г.Л. Трусов. – М. : ЭКСМО, 2007. – 256 с.
10. Файоль А. Учение об управлении [Текст] : доклад на втором международном съезде по управлению / пер. Ю. Любович. – Рязань : Тов-во «Издательство», 1924. – 79 с.

Ключевые слова

Внутрифирменное финансовое планирование, цели малого предприятия; внутренние и внешние факторы; уровни развития; кадровая политика; информационное обеспечение; организационная структура; менеджмент.

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы исследования. Малый бизнес содержит большой потенциал для оптимизации путей развития экономики и общества в целом. Характерной особенностью малого предприятия является высокая интенсивность использования всех видов ресурсов и постоянное стремление к оптимизации их количества, обеспечению их наиболее рациональных для данных условий пропорций. Одним из действенных инструментов оперативного финансового планирования и контроля является система финансового планирования. Однако существуют факторы, которые непосредственно влияют на систему внутрифирменного планирования, они подразделяются на факторы внешней среды и внутренние. Внешние факторы неподвластны управлению со стороны малого предприятия, скорее бизнес подстраивается под те или иные требования рынка, экономической ситуации в целом. Внутренние факторы, оказывающие воздействие на систему бюджетирования, управляемы, но зависят от уровня развития того или иного предприятия, а также от целей, которые малая фирма ставит перед собой.

Необходимость разработки научного подхода к формированию целей малого предприятия, находящегося на определенном уровне развития, а также их группировка и обоснование определила актуальность данного исследования.

Научная новизна и практическая значимость. Научная новизна исследования заключается в следующем:

- определены уровни развития малого предприятия в зависимости от количества лет работы на рынке;
- сформулированы цели малого предприятия, а также подцели, относящиеся к каждому конкретному этапу становления и развития малого бизнеса;
- выявлены, обобщены и классифицированы связи процессов, действующие на каждом из уровней развития малого предприятия и целей фирмы.

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

9.1. ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS OF MANAGEMENT IN SMALL ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE SYSTEM OF INTERNAL FINANCIAL PLANNING

L.E. Kulebakina, Post-graduate Student of Faculty Finance, Financial Specialist LTD TD Megapolis, SpB

St. Petersburg State University of Economics and finance

This article explores the institutional features of management in small enterprises, affecting the system of internal financial planning. In terms of a systemic approach analyses the macro-and mikrofactory, which also affect the system of financial planning. Small enterprises are given purpose depending on the level of development. Internal factors are studied, focusing on features of targeting in small businesses that depend on the stage of development.

Literature

1. Y.P. Aniskin, A.M. Pavlova. Planning and controlling. Tutorial. – M.: Omega-1, 2003.
2. N.V. Bryuhanova, N.V. Fadeykina. Financial planning and budgeting for the investment activities of the organizations / under the general editorship of Dr. of economic sciences, Professor N.V. Fadeykina. – Novosibirsk: SIFBD, 2004. – 127 p.
3. A.M. Karminsky. Informatization business: concepts, technology, System / A.M. Karminsky, S.A. Karminsky, V.P. Nesterov, B.Y. Chernikov; under the general editorship A.M. Karminsky. - M.: finance and statistics, 2004. – 624 p.
4. V.E. Kerimov. Management accounting: tutorial. – M.: publishing Center «marketing», 2001. – 268 p.
5. I.Y. Lukasiewich. Financial management: tutorial / I.Y. Lukasiewich. – 3-ed. Corr. – Moscow: Eksmo, 2011. – 768 p.
6. Small business in Russia: Organization, economy, management: training. Manual / V.N. Chapek [etc.]. – Rostov n/D: Phoenix, 2010. – 380 p.
7. Y.A. Mishin. Management accounting: managing cost and benefit of economic activity: Monograph. – M.: Publishing House «Case and Service», 2002. – 176 p.
8. S.A. Stukov. Production System of accounting and control. - M.: finance and statistics, 1988. – 223 p.
9. G.I. Trusov. Themselves will come to buy themselves. Russian marketing first hand/G.I. Trusov. -Moscow: EKSMO, 2007. – 256 p.
10. A. Fayol. Teachings on management. Report of the second International Congress on management. Lane. Y. Lyubovich. – Partnership in publishing «. Ryazan, 1924. – 79 p.

Keywords

Internal financial planning; small business; internal and external factors; levels of development; personnel policy; information management; organizational structure; management.