



# Концепция планирования на малых предприятиях. Пути совершенствования

В экономике, действующей по законам рынка, финансовое планирование играет важнейшую роль в обеспечении непрерывного и результативного функционирования производства. Особое значение оно приобретает в низовых хозяйственных звеньях, т.е. там, где создаются определенная часть валового общественного продукта, национального дохода, основные денежные поступления и возникают опосредующие их финансовые отношения. При расширении самостоятельности предприятий как хозяйствующего субъекта конечный результат производственной деятельности зависит от профессионализма руководителя, его умения обосновать и выбрать оптимальные решения.

Это во многом зависит от четкого финансового планирования на конкретных субъектах хозяйствования. Должная организация данного процесса как научно обоснованная совокупность форм, методов и процедур позволяет выполнять задания, ориентированные на обеспечение устойчивого финансового положения и высоких конечных результатов.

Осуществляемые структурные и организационные преобразования в экономике республики, как и непосредственные изменения в деятельности предприятий, диктуют необходимость построения принципиально новой организации финансового планирования в низовых звеньях хозяйства, которые отличаются следующими особенностями:

- полной самостоятельностью в разработке финансовых планов;
- повышением значимости текущего планирования в переходный период, связанным с колебаниями конъюнктуры рынка, инфляционными процессами, слабостью рыночной инфраструктуры, нестабильными хозяйственными связями товаропроизводителя с другими партнерами. (В этих условиях центр тяжести финансового планирования переносится на текущие планы и краткосрочные прогнозы. Перспективное финансовое планирование, как правило, охватывает инвестиционные проекты, в которых обосновываются объем расходов,

размеры необходимых вложений, будущие поступления и предполагаемый эффект);

- активным началом финансового планирования, выступающего в качестве важнейшего инструмента предвидения последствий осуществляемых операций. В результате научного обоснования решающих параметров деятельности отдельных субъектов и выбора ими оптимальных вариантов движения денежных средств обеспечиваются снижение риска, достижение положительных результатов;
- спецификой методики разработки планов, их форм, способов обоснования расчетов. Это вызвано особенностями современного процесса планирования и слабостью информационной базы, недостаточной обеспеченностью высокопроизводительной электронной техникой, опытными специалистами финансового профиля и т.п.

Общие экономические условия при переходе к рынку характеризуются некоторыми кризисными явлениями, прежде всего в финансовой сфере (низкая рентабельность предприятий, признаки неплатежеспособности отдельных субъектов и т.п.), в связи с чем определяются цель и задачи финансового планирования в низовых звеньях хозяйства. Главная из них — стабилизация финансового положения каждого субъекта хозяйства как основы его непрерывного функционирования и развития. Это происходит со сменой приоритетов в деятельности предприятий, соответственно и финансового планирования, которое становится первостепенным этапом ее управления, призванного обосновать эффективные решения по:

- формированию оптимального объема и структуры капитала, его рационального использования;
- согласованию движения ресурсов, синхронизации платежей с денежными поступлениями, стабилизации финансового положения субъекта хозяйствования;
- снижению степени риска посредством выбора рациональных решений.

Соответствующие проблемы с помощью финан-



сового планирования целесообразно решать на всех предприятиях Беларуси независимо от форм и видов собственности. А они имеют важное значение для малых предприятий, которые отличаются особой ролью в экономике переходного периода и обладают специфическими чертами, а именно: многопрофильностью деятельности, ограниченностью в финансах и возможностях привлечения заемных средств и др. В этой связи малые предприятия в большей степени подвержены стихии рынка и для предупреждения отрицательных последствий особо нуждаются в предвидении результатов принимаемых решений, а значит, должной организации финансового планирования. Ее результативность может быть достигнута лишь в том случае, если будут учитываться реальные условия хозяйствования. Отсутствие концептуальных разработок побудило автора попытаться обосновать концепцию организации финансового планирования для малых предприятий на следующих постулатах:

1. Общеметодологических основах финансового планирования.
2. Специфике функционирования в переходном периоде.
3. Обобщении опыта постановки внутрифирменного финансового планирования в развитых странах и оценки действующей практики на предприятиях Беларуси.

Финансовое планирование рассматривается как совокупность процедур и методов, посредством которых устанавливаются последовательность, сроки и параметры финансовых заданий, их обоснование, взаимная увязка, а также методы контроля и реализации намеченных решений. Надлежащее планирование при последующем воплощении замысла обеспечивает результативность затраченных усилий, что предопределяет эффективное функционирование субъектов малого бизнеса и его дальнейшего развития. Такую цель преследует концепция рациональной организации финансового планирования на малых предприятиях, приспособленная к условиям реального сектора экономики и позволяющая при ограниченных материальных и трудовых возможностях принимать обоснованные финансовые решения.

От действующей на многих предприятиях системы финансового планирования она отличается более простой организационной структурой, сокращенной формой определения финансовых заданий, а также применением прогрессивных, несложных методов расчетов и контроля. В представлении автора, организация внутрифирменного финансового планирования (ВФП) заключается в определении последовательности этапов планирования, видов отдельных работ, соответствующих методов, инструментов для достижения намеченной цели.

Рис. 1

**Основные элементы организации внутрифирменного финансового планирования**

Этапы, виды работ	Краткое содержание
1. Создание необходимых предпосылок для внедрения результативной организации финансового планирования.	1. Самостоятельность и заинтересованность субъектов в принятии и реализации оптимальных финансовых решений.
2. Определение круга решающих показателей и форм финансовых планов, отвечающих специфике объекта планирования.	2. Выбор приоритетных финансовых показателей, отражающих финансовую деятельность предприятия.
3. Определение последовательности разработки планов и распределений функциональных обязанностей работников по выполнению поставленных заданий в установленные сроки.	3. Установление этапов, видов плановых работ и ответственных за их разработку и реализацию.
4. Выбор методов расчетов, способов обоснования отдельных заданий, их взаимной увязки и сбалансирования финансовых планов.	4. Выбор прогрессивных методов, отвечающих специфике данного субъекта.
5. Составление финансовых планов как условие финансового обеспечения всех разделов бизнес-плана.	5. Обоснование финансовых заданий на основе многовариантных расчетов и выбора оптимального решения с точки зрения обеспечения намеченной цели.
6. Определение форм, методов контроля и критериев оценки решений, их реализация в процессе планирования и выполнения финансовых планов.	6. Непрерывный контроль за текущими операциями и конечными результатами деятельности.

Предложенная схема организации ВФП имеет общий характер и является пригодной для всех звеньев хозяйства. Применение ее на микроуровне означает, что общая модель конкретизируется и приспособляется к объектам малого предпринимательства, с учетом специфики действия в современном периоде.

Обоснованные конкретные рекомендации предполагают:

1. Упрощенную разработку финансовых планов посредством ограничения объектов планирования, сокращения этапов данного процесса и разрабатываемых форм финансовых планов (таблица 1). Главное внимание предлагается сосредоточить на текущем планировании, т.е. разработке годовых планов и краткосрочных прогнозов.

К основным объектам финансового планирования на малых предприятиях с учетом приоритетных

направлений предлагается отнести:  
 — движение денежных ресурсов;

— финансовые результаты;  
 — финансовое положение предприятия.

Таблица 1

**Процедура разработки финансовых планов на малых предприятиях**

Этапы и виды работ	Используемые методы
1. Определение главной цели, подчиненных ей задач для успешной деятельности субъекта с учетом конкретной ситуации.	1. Идентификация основ функционирования фирмы в переходном периоде. Экономический анализ рынка, имущества, капитала предприятия, его финансовых возможностей и потребностей.
2. Выбор стратегии и тактики хозяйствования.	2. Пассивная или активная тактика хозяйствования в зависимости от финансового состояния и возможностей развития.
3. Обоснование важнейших финансовых показателей на текущий период и составление финансовых планов.	3. Прогноз реализации, финансовых результатов, баланса движения денежных средств при помощи использования простых методов.
4. Реализация плановых решений, уточняемых в краткосрочных прогнозах по мере надобности.	4. Маневрирование денежными средствами в соответствии с плановыми заданиями и конкретной ситуацией.
5. Оценка эффективности принятых отдельных решений и финансовых результатов общей хозяйственно-финансовой деятельности предприятий.	5. Текущие проверки выполнения финансовых заданий и экономический анализ результатов деятельности малого предприятия за истекший период (год, квартал).

2. Применение результативных и несложных методов обоснования прогноза реализации и получения прибыли вместо громоздкого метода прямого счета, требующего осуществления многих расчетов.

Суть его в том, что обоснование годового плана реализации предлагается производить от фактического размера реализации, достигнутой за предыдущий период. Наряду с этим учитываются изменения важнейших параметров и не более 2-х решающих факторов. В связи с чем средний процент роста (снижения) целесообразно корректировать с учетом тех факторов, которые существенно влияют на размер выручки от реализации товаров, услуг, работ в текущем году. К ним прежде всего следует отнести предполагаемые:

- изменения цен (плюс), если прогнозируем их повышение (при наличии спроса на продукцию, инфляционных процессов) или (минус), когда намечается их снижение для стимулирования сбыта товаров;
- рост или снижение спроса на соответствующую продукцию — коэффициент изменения спроса определяется на основе наблюдений и оценки рыночной конъюнктуры, заключенных хозяйственных контрактов, предполагаемого увеличения выпуска продукции и т.д.

Если предприятие вновь создано или работает в коротком интервале времени, то средняя величина роста, определяемая за прошлый период, может быть рассчитана на основе отчетных данных за прошедшие кварталы. Тем самым даже за непродолжительный период деятельности фирмы можно на основе какого-то числа данных точнее определить тенденции в реализации продукции, вычислить средние темпы ее роста. А прогноз выручки от реализации (по видам

деятельности для многопрофильной малой фирмы) предлагается исчислять упрощенным способом, корректируя стоимость фактически реализованной продукции прошлого периода на намечаемый процент ее роста, учитывая динамику изменения цен и спроса в планируемом периоде.

Действующие на практике методы исчисления оборотных средств в реалиях рыночной экономики не достигают предполагаемого эффекта. Дело в том, что в большинстве случаев приобретены по наиболее выгодным ценам запасы сырья, материалов и другие ценности с учетом транспортных издержек и других условий. Предвидеть объем поставок, длительность перерыва между ними и другие факторы, необходимые для исчисления текущего, страхового запасов, не представляется возможным. В подобных условиях целесообразно найти более простой способ прогнозирования производственных запасов: их размер зависит от объемов производства и реализации продукции, что позволяет обосновать рациональные пропорции этих взаимосвязанных категорий.

Не исключается и прогнозирование производственных запасов методом линейной регрессии, на взаимной зависимости объема реализации и запасов. На основе данных за прошедший период можно определить соотношение в каждом промежутке времени (год, квартал) объем реализации производственных запасов. Целесообразно также рассчитать среднюю величину запасов в прошлом периоде и использовать ее для расчета первоначального варианта. Исходя из конкретной ситуации и предполагаемого роста реализации корректировать средние запасы в базовом периоде. Примерный расчет средних запасов для малой фирмы предлагаем определять следующим образом:

Примерный расчет средних запасов для фирмы «Сокип»

Виды запасов	Средний объем реализации, млн. руб.	Факт. состояние, млн. руб.	Процентное отношение к реализации [гр.3: гр.2] x 100	Прогнозный объем реализации, млн. руб.	Потребность в запасах, млн. руб. [гр.5 x гр.4]: 100	Изменения (+,-), [гр.6-гр.3]
1	2	3	4	5	6	7
	303.4			324.8		
1.Основное сырье		48.2	15.8		51.3	+3.3
2.Вспомог. материалы		22.0	7.2		23.4	+1.3
3.Готовая продукция		37.5	12.3		40.0	+2.5
4.Прочие материал. ценности		10.2	3.3		10.7	+0.5
ИТОГО:		117.9	38.6		125.4	

Фактическое соотношение объемов реализации и основных видов производственных запасов на плановый период определено с учетом изменения объема запасов пропорционально росту реализации продукции. Не взяты во внимание незначительные изменения ассортимента, технологий, цен на приобретенные товары. В реалиях при обосновании потребности в оборотных средствах на формирование производственных запасов учитывается только значительное влияние основных факторов и соответственно корректируются средние запасы.

3. Для малых предприятий вместо традиционной формы финансового плана предлагается в соответствующем разделе бизнес-плана (и даже при его отсутствии) иметь раздел, который включает:

- Прогноз квартальной выручки от реализации продукции на текущий год.
- План финансовых показателей (по форме баланса доходов и расходов).
- Баланс движения денежных ресурсов (так называемый Cash Flow или кассовый план).

4. Одним из важнейших условий организации планирования признана целесообразность применения более простой системы организации контроля за исполнением финансовых мероприятий для малых предприятий.

Ее особенностью является:

- Ограниченность объектов контроля и акцентирование внимания на движении денежных средств, финансовых результатах и финансовом положении предприятия. Первостепенное значение имеет движение денежных ресурсов, что обусловлено важностью выполнения финансовых обязательств в современных условиях, существенно влияющих на непрерывность функционирования предприятия.
- Введение в качестве важнейшего метода текущего контроля краткосрочных прогнозов денежных средств и их постоянную корректировку с учетом фактических достижений и изменений условий хозяйствования.
- Оценка ограниченного круга финансовых показате-

телей, характеризующих, в основном, финансовое положение предприятия (платежеспособность, финансовые результаты, оборот денежных средств и использование).

При этом контроль должен носить активный характер, постоянно обеспечивать тесную взаимосвязь результатов текущих проверок и анализа с принятием и реализацией эффективных финансовых решений.

Важнейшей формой последующего контроля для малых фирм остается экономический анализ как научный метод познания эффективности хозяйственных процессов.

В наиболее глобальном понятии предметом экономического анализа низового звена управления выступают:

материальные результаты (продукция, услуги, работы);

элементы и издержки хозяйствования;

инвестиционные процессы;

финансовые результаты и финансовое положение предприятия.

Для финансового планирования решающее значение имеют последние, поскольку дают возможность оценить степень реальности уже принятых финансовых планов, их выполнение.

Таким образом, для реальной оценки финансового положения малых предприятий следовало бы анализировать следующие показатели:

финансовые результаты деятельности (в абсолютном и относительном выражении);

оборот денежных средств (скорость, синхронность поступлений и платежей, использование);

уровень финансовой ликвидности;

уровень и структуру задолженности, возможность ее сокращения.

Предложенная концепция позволит поставить организацию финансового планирования малых хозяйствующих субъектов на новый качественный уровень, что будет способствовать принятию обоснованных управленческих решений, достижению положительных результатов и стабилизации финансового положения субъектов хозяйствования.