

УДК 658.14.012.2

Р. А. Щинова

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА**

В статье рассмотрена теория и методология организации финансового менеджмента предприятий малого и среднего бизнеса на основе комплексного использования информационно-аналитического ресурса, обеспечивающего процесс принятия финансовых решений. Выявлена проблематика управления финансовыми ресурсами и их механизм формирования на предприятиях малого и среднего бизнеса, а также предложена классификация субъектов малого и среднего бизнеса с учетом финансового планирования. Представлена оценка существующих бизнес-процессов на предприятиях малого и среднего бизнеса Кировской области. В качестве основных критериев процесса управления финансовыми потоками предприятия было выделено шесть параметров: соблюдение регламентов и процедур, точность планирования, эффективность привлечения финансовых ресурсов. Предложено совершенствование комплексной системы финансового контроля бюджетного процесса. Исходя из анализа критериев качества, представлена факторная модель (комплексный коэффициент) оценки качества системы управления финансовыми ресурсами, что позволило определить основные направления совершенствования финансового планирования и разработать бюджетную модель системы финансового контроля бюджетного процесса на предприятиях малого и среднего бизнеса. Представленная методика реализации системы бюджетирования описывает этапы формирования и учета возможных отклонений системы финансового планирования.

*Ключевые слова:* система финансового планирования, бюджетный процесс, предприятия малого и среднего бизнеса, система финансового контроля.

Во многих странах в последние десять лет наблюдается повышение роли и укрепление позиций малых и средних предприятий различных секторов эко-

номики. Однако наблюдается нехватка новых, перспективных технологий управления предприятиями малого и среднего бизнеса. В настоящее время существует потребность в рациональном планировании бизнеса. С помощью разработки стратегических и оперативных планов осуществляются планирование поступлений и выплат, финансовых результатов и финансового состояния предприятия, организация запланированных работ, мотивация персонала, контроль и оценка результатов деятельности. Все это позволит стабилизировать финансовую составляющую в осуществлении финансово – хозяйственной деятельности в посткризисных условиях.

Построение бюджетной модели рассмотрим на предприятии, выпускающем кистещеточную продукцию, и представим в виде бюджетов, отражающих финансовое планирование в разрезе деятельности предприятия. На основе анализа с применением статистического метода были сформированы основные бюджеты – бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств.

Бюджетирование представляет собой управленческую технологию, которая включает в себя три составляющие: методологию, организацию и автоматизацию (таб. 1).

Таблица 1

### Составные части системы бюджетирования

| Наименование                         | Характеристика  |
|--------------------------------------|---|
| 1. Методология бюджетирования        | Инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система показателей и нормативов), методы формирования бюджетов и т. д.   |
| 2. Организация бюджетирования        | Финансовая структура компании (объекты бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля, распределение функций, система внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т. п.) |
| 3. Автоматизация финансовых расчётов | Составление финансовых прогнозов (включая сценарный анализ, расчёт различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), постановка сплошного управленческого                            |

|  |  |
|--|--|
|  | учёта (по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям, по видам изделий, по отдельным контрактам), а не только для юридического лица в целом |
|--|--|

Для малых предприятий характерна более простая организационная структура, они более обозримы и прозрачны, а небольшая численность сотрудников позволяет организовать более действенный механизм мотивации персонала. Организации финансового планирования на малых и средних предприятиях не требуют масштабных реорганизаций и мероприятий по внедрению системы планирования. Оптимально считается применение совокупности разнообразных методов финансового планирования и анализа с целью расширения возможностей финансового менеджмента и повышения эффективности управления бизнесом.

Система финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса включает в себя два блока это организационный блок и методологический, которые взаимодополняют друг друга.

Составляющие организационного блока на малых фирмах и микро предприятиях практически полностью отсутствуют.

Методологический блок, включает в себя инструментарий финансового планирования, методы формирования бюджетов, применение актуальных в рамках малого и среднего бизнеса методов финансового анализа и планирования.

Основные направления системы финансового планирования на малых и средних предприятиях включают в себя следующее: разработку стратегических ориентиров, определение целей и задач финансового планирования, методику разработки и реализации системы бюджетирования, планирование и учет возможных отклонений (табл. 2).

Этапы формирования системы финансового планирования на малых и средних предприятиях представляют собой методику разработки и реализации

системы бюджетирования, включающую особенности их функционирования и управления финансами.

Таблица 2

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

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

Таблица 3

**Этапы формирования системы финансового планирования  
на малых и средних предприятиях**

| Этапы  | Характеристика   |
|--|--|
| 1. Анализ существующих бизнес – процессов на предприятии | – анализ финансового состояния предприятия;<br>– анализ системы финансового планирования;<br>– исследование особенностей деятельности компании, изучение организационной структуры;<br>– определение центров ответственности и сроков бюджетиро- |

## Социально-экономические науки

|   |  |
|---|--|
|   | <p>вания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение целей и задач предприятия, в том числе финансовых;</li> <li>– выбор оптимального варианта решения проблем</li> </ul>  |
| 2. Формирование бюджетной модели                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка операционных и основных бюджетов;</li> <li>– определение структуры бюджетов, взаимосвязь между ними и последовательность их составления</li> </ul>                             |
| 3. Разработка генерального бюджета                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– составление финансового плана;</li> <li>– корректировка и конкретизация планов;</li> <li>– предоставление плана руководству компании;</li> <li>– утверждение финансового плана</li> </ul> |
| 4. Учёт фактов хозяйственной деятельности и контроль  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выполнение плана и учёт фактических данных;</li> <li>– контроль исполнения планов</li> </ul>  |
| 5. Формирование отчётности и анализ исполнения планов | <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ исполнения планов</li> <li>– корректировка планов следующих периодов</li> </ul>  |
| 6. Регламентация бюджетного процесса                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка бюджетного регламента, Положения о бюджетировании, должностные инструкции</li> <li>– разработка Положения о премировании</li> </ul>  |

Финансовые планы предприятий включают в себя показатели, с помощью которых впоследствии будет анализироваться исполнение планов, отслеживаться отклонения и максимально допустимые значения отклонений, а также контролироваться реализация намеченных целей и приниматься соответствующие решения.

Таблица 4

## Показатели выполнения финансового плана

| Фактор                | Показатели   |
|-----------------------|--|
| Стратегия предприятия | <p>1. Продажа предприятия: показатели капитализации и стоимости активов</p> <p>2. Рост доходности и сокращение издержек: показатели прибыльности</p> |

## Социально-экономические науки

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | ности<br>3. Увеличение доли рынка: показатели продаж   |
| Отрасль и сфера деятельности | 1. Торговля: оборачиваемость товарных запасов, рентабельность продаж<br>2. Ресторанный бизнес: средний счёт<br>3. Мебельное производство (материалоёмкие производства): показатели контроля издержек и себестоимости продукции, рентабельность продаж на единицу продукции |
| Этап развития компании       | 1. Начальная стадия: отдача от капитальных вложений<br>2. Зрелое предприятие: доходность, структура капитала и рентабельность активов  |

Основная цель финансового планирования на малых и средних предприятиях заключается в определении возможных размеров финансовых ресурсов, капитала и резервов на основе планирования финансовых показателей, целесообразных направлений их расходования в плановом периоде с целью избежание кризисных ситуаций[1].

Разрабатываются следующие основные документы текущего финансового планирования:

- бюджет доходов и расходов (финансовые результаты деятельности);
- бюджет движения денежных средств (финансовые потоки);
- прогнозный баланс (финансовое состояние).

Рассмотрим организацию бюджетирования на примере одного из исследуемых производственных предприятий (ООО «КПП Прожектор») в связи с тем, что промышленные компании занимают небольшую долю в общем объёме малых и средних предприятий по сравнению с торговлей и услугами, и исследованию таких предприятий уделяется меньше внимания.

На данном предприятии выделены следующие центры финансовой ответственности: снабжение, производство, обслуживание, реализация и управление. Внутри каждого центра также выделены места возникновения затрат с целью

более эффективного управления расходами. Это связано, в первую очередь, с тем, что производство кистещетоной продукции является материалоёмким и себестоимость продукции на 80% состоит из затрат на сырьё. В данном примере наравне с центрами финансовой ответственности можно говорить и о центрах финансового учёта. При небольших размерах предприятия выделение ЦФО можно заменить выделением ЦФУ, так как круг полномочий данных центров ограничен часто только расходами в отличие от ЦФО, отвечающие сразу за доходы и расходы.

Таблица 6

### Классификация центров ответственности и мест возникновения затрат

| Центр ответственности | Места возникновения затрат  |
|-----------------------|---|
| Снабжение             | Отдел материально-технического снабжения<br>Склады сырья и материалов |
| Производство          | Производство кистещетоной продукции                                   |
|                       | Производственная линия  |
|                       | Котельная   |
| Обслуживание          | Отдел технического контроля и качества                                |
|                       | Технический отдел<br>Отдел главного механика                          |
| Реализация            | Отдел маркетинга  |
|                       | Склад готовой продукции   |
| Управление            | Финансовый отдел  |
|                       | Кадрово-правовой отдел  |
|                       | Охрана  |

В структуре выручки предприятия основная доля составляет от производства кистещетоной продукции. Бюджет продаж составлен с учётом вышеописанных методов, ожидаемой инфляции в 8% годовых и увеличения количества продаж на 5%. Вначале бюджет реализации составляется по кварталам, а в последствии детализируется по месяцам, неделям.

Для предприятий, не имеющих опыта финансового планирования, бюджет доходов и расходов может быть единственным составляемым бюджетом. В дальнейшем, в процессе формирования полноценной системы финансового планирования и управленческого учёта компания сможет разрабатывать прогнозный баланс и бюджет движения денежных средств. Также при составлении БДР некоторые статьи бюджета могут не совпадать со статьями бухгалтерского учёта. Например, в бухгалтерском учете доходы от операционных и внереализационных операций учитываются как прочие доходы, а в целях финансового планирования их можно разделить.

Разработка бюджета движения денежных средств является одним из самых важных и сложных шагов в финансовом планировании. Его важность для малых и средних предприятий обусловлена ограниченностью и дороговизной внешних источников привлечения денежных средств.

С помощью БДДС предприятие решает проблему дефицита денежных средств в отдельные месяцы в течение года и определяет, за счёт какой деятельности компания получает денежные средства. Бюджет движения денежных средств используется для осуществления предварительного анализа сбалансированности денежных потоков, принятия решений и корректировок входящих операционных бюджетов.

В бюджете движения денежных средств выделяются поступления и выплаты по основной, инвестиционной и финансовой деятельности предприятия.

Информация для составления бюджета движения денежных средств по основной деятельности содержится: в бюджете продаж, бюджете закупок материалов, бюджете расходов на оплату труда, бюджете общепроизводственных расходов, бюджете коммерческих расходов, бюджете управленческих расходов, плане налоговых отчислений. По инвестиционной деятельности: прогноз поступлений от инвестиций, бюджет капитальных затрат. По финансовой деятельности: проспект эмиссии, кредитный договор.

Таблица 7

## План движения денежных средств ООО «КПП Прожектор»

| Показатель   | 2016г.        |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 1 кв.         | 2 кв.         | 3 кв.         | 4 кв.         |
| Остаток денежных средств на начало периода, тыс. руб.  | <b>412</b>    | <b>918,2</b>  | <b>935</b>    | <b>977,8</b>  |
| <b>Поступление денежных средств всего, тыс. руб. :</b> | <b>7895</b>   | <b>7580</b>   | <b>8105</b>   | <b>8198</b>   |
| В т. ч.  |               |               |               |               |
| Выручка от реализации                                  | 7395          | 7580          | 8105          | 8198          |
| Заемные средства                                       | 500           | -             | -             | -             |
| <b>Отток денежных средств всего, тыс. руб. :</b>       | <b>7388,8</b> | <b>7563,2</b> | <b>8062,2</b> | <b>8149,8</b> |
| В т. ч.  |               |               |               |               |
| Материальные затраты                                   | 4142          | 4244          | 4539          | 4590          |
| Оплата труда   | 104           | 106           | 113           | 115           |
| Амортизация  | 52            | 53            | 56            | 57            |
| Прочие производственные затраты                        | 931           | 955           | 1021          | 1033          |
| Налоги   | 14,8          | 15,2          | 16,2          | 16,8          |
| Коммерческие расходы                                   | 295           | 303           | 324           | 327           |
| Управленческие расходы                                 | 1479          | 1516          | 1621          | 1639          |
| Выплаты процентов по займам                            | 371           | 371           | 372           | 372           |
| Остаток денежных средств на конец периода, тыс. руб.   | <b>918,2</b>  | <b>935</b>    | <b>977,8</b>  | <b>1026</b>   |

За исполнением бюджета осуществляется контроль, который служит для обеспечения ликвидности ООО «КПП Прожектор» в процессе осуществления его деятельности. Цель формирования бюджета движения денежных средств – это планирование, контроль исполнения плановых показателей и анализ данных о движении денег и их эквивалентов за период. Механизм формирования динамичен и предусматривает возможность корректировки данных в процессе исполнения бюджета и анализа "плановые величины – фактические данные"[4,5].

Таким образом, отличия по наиболее важным статьям, относящимся либо к доходам и расходам (БДР), либо к движению денежных средств (БДДС) можно представить следующим образом:

Таблица 8

**Статьи доходов и расходов предприятия**

| Показатель  | БДР | БДДС |
|---|-----|------|
| Амортизация                                       | X   |      |
| Переоценка ОС, НМА, ТМЦ                           | X   |      |
| Излишки и недостачи по результатам инвентаризации | X   |      |
| Курсовые и суммовые разницы                       | X   |      |
| Получение и выплата кредита                       |     | X    |
| Закупка ОС и прочие капитальные вложения          |     | X    |
| Косвенные налоги (НДС, акцизы и т. п.)            |     | X    |

Прогнозный баланс представляет собой прогноз состояния активов и пассивов предприятия в соответствии со сложившейся структурой активов и обязательств и её изменением в процессе деятельности малых и средних предприятий. Прогнозный баланс является аналогом бухгалтерского баланса и характеризует финансовое состояние предприятия на конкретную дату. На его основании можно оценить финансовую устойчивость фирмы, её ликвидность и другие показатели, а также возможность достижения поставленных целей и задач. При подготовке прогнозного баланса экономическое планирование переходит в финансовое. Предприятие имеет информацию для принятия решений об объёмах и формах финансирования [2, 3].

Таблица 9

**Аналитический баланс ООО «КПП Прожектор»  
на 2015 и планируемый годы**

| Актив  | На ко-              | На ко-              | Пассив   | На ко-              | На ко-              |
|--|---------------------|---------------------|--|---------------------|---------------------|
|  | нец<br>2015<br>года | нец<br>2016<br>года |  | нец<br>2015<br>года | нец<br>2016<br>года |
| 1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения | 412                 | 1026                | 1. Кредиторская задолженность и прочие кратко- | 7368                | 6918                |

## Социально-экономические науки

|   |       |       |   |       |       |
|---|-------|-------|---|-------|-------|
| (S)   |       |       | срочные пассивы (Rp)                        |       |       |
| 2. Дебиторская задолженность и прочие оборотные активы (Ra) | 8652  | 10123 | 2. Краткосрочные займы и кредиты (Kt)       | 2029  | 2529  |
| 3. Запасы (Z)   | 13154 | 14227 | Итого краткосрочного заемного капитала (Pt) | 9397  | 9447  |
| Итого оборотных (текущих) активов (At)                      | 22218 | 25376 | 3. Долгосрочный заемный капитал (Kd)        | 94    | 496   |
| 4. Внеоборотные активы (F)                                  | 14559 | 13239 | 4. Собственный капитал (Ec)                 | 27286 | 28672 |
| Всего имущества (активов) предприятия (Ba)                  | 36777 | 38615 | Всего капитала (пассивов) предприятия (Bp)  | 36777 | 38615 |

Своевременность принятия управленческих решений и вероятность получения правильного, возрастают, если вся информация, необходимая для принятия финансового решения, пропускается через систему бюджетов [6].

В качестве основных отслеживаемых критериев процесса управления финансовыми потоками предприятия можно выделить 6 параметров, приведенных в табл. 10.

Таблица 10

**Критерии эффективности процесса управления  
финансовыми потоками**

| Критерий оценки качества процесса   | Отслеживаемый параметр оценки  |
|---|--|
| 1. Строгое соблюдение регламентов и правил предоставления, анализа плановых и фактических показателей, привлечения и использования финансовых ресурсов. Оперативность контроля доходов и расходов для своевременного предоставления информации для принятия управленческого решения | Количество, продолжительность и значимость сбоев в выполнении регламентов процедур на каждом из этапов процесса. |
| 2. Точность планирования расходов (CPV-анализ, ресурсный подход к планированию расходов и т.  | Количество и значимость отклонений факта от плана. В идеале, может быть построена                                |

## Социально-экономические науки

|  |  |
|--|--|
| д.) и доходов (стратегические планы, оперативные планы по поступлению денежных средств) – отклонение фактических данных от запланированных.  | функция желательности Харрингтона отдельно для планов по доходам и расходам  |
| 3. Эффективность привлечения ресурсов (выбор наиболее приемлемого инструмента, поиск наиболее выгодных условий)  | Количество, степень и значимость отклонений стоимости привлекаемых ресурсов от лучшего на рынке кредитов; степень соответствия используемого инструмента и реально используемого |
| 4. Эффективность инвестирования (размещение по максимально эффективной ставке с учетом альтернативных вариантов, оптимальный уровень риска, достаточный индекс рентабельности, только эффективные проекты) | Количество, степень и значимость отклонения от максимально эффективного размещения финансовый ресурсов.  |
| 5 Эффективное управление оборотными средствами (дебиторская задолженность, запасы, затраты в незавершенном производстве)   | Количество, степень и значимость превышения оборотных средств по их видам над их нормативными значениями   |
| 6 Оптимальный уровень ликвидности (наличие достаточного остатка денежных средств на расчетном счете)   | Число дней с дефицитом ликвидности (задержка платежей ввиду недостаточно средств на р/с), значимость задержки платежа  |

По каждому из критериев можно определить коэффициент оценки качества:

Соблюдение регламентов и процедур:

$$K_{\text{рег}} = \sum_{i=1}^n D_{\text{рег } i} \times w_{\text{рег } i}$$

где  $D_{\text{рег } i}$  – количество дней задержки в  $i$ -ом случае нарушения регламента;

$W_{\text{рег } i}$  – значимость задержки в  $i$ -ом случае нарушения регламента на данном этапе для каждого этапа может быть построена отдельная шкала желательности).

Таблица 11

**Шкала желательности по соблюдению регламентов и процедур**

| Желательность     | Задержка информации, дни | Коэффициент |
|-------------------|--------------------------|-------------|
| Очень хорошо      | 0                        | 1,0         |
| Хорошо            | 1-2                      | 0,9-0,8     |
| Удовлетворительно | 3-4                      | 0,7-0,6     |
| Плохо             | 5-6                      | 0,5-0,4     |
| Очень плохо       | 7 и более                | 0,3 и менее |

Точность планирования:

$$K_{\text{точ}} = \frac{\sum_{i=1}^n [\sum_{j=1}^n \Delta P_{ij} \times w_{\text{точн } j}]}{n}$$

где  $\Delta P_{ij}$  — значение отклонения по  $j$ -ой статье в  $i$ -тый момент времени (на плано-отчетную дату),%

$w_{\text{точн } j}$  — значимость отклонения по  $j$ -ой статье.

Таблица 12

**Шкала желательности по точности планирования**

| Желательность     | Отклонение факта от плана, % | Коэффициент |
|-------------------|------------------------------|-------------|
| Очень хорошо      | 0                            | 1           |
| Хорошо            | 1–10                         | 0,9–0,8     |
| Удовлетворительно | 10–25                        | 0,8–0,6     |
| Плохо             | 25–50                        | 0,6–0,5     |
| Очень плохо       | 50 и более                   | 0,5 и менее |

Эффективность привлечения финансовых ресурсов

$$K_{\text{прив}} = \sum I_{\text{соотв}} \times (L_{\text{факт } i} - L_{\text{альтерн } i}) \times w_{\text{соотв } i}$$

где  $I_{\text{соотв}}$  — степень соответствия инструмента реальной ситуации (потребности) определяется экспертным путем [0;1];

$L$  факт  $i$  – фактическая стоимость привлечения ресурсов в  $i$ -ом случае привлечения, %;

$L$  альтерн  $i$  – минимальная стоимость привлечения ресурсов, доступная на рынке капиталов в момент  $i$ -го случая привлечения, %;

$W$  соотв  $i$  – значимость отклонения ставки фактического привлечения ресурсов от минимально возможной.

Эффективность использования финансовых ресурсов

$$K \text{ эф. разн} = \sum_{i=1}^n [(R_{\text{дох. макс. } i} - R_{\text{факт. дох. разм } i}) \times Y_{\text{риск } i}] \times w_{\text{эф. разм } i}$$

где  $R_{\text{дох. макс. } i}$  – максимально возможная доходность на рынке капиталов в момент привлечения по  $i$ -му случаю привлечения;

$R_{\text{факт. дох. разм. } i}$  – фактическая доходность размещения в  $i$ -ом случае размещения капитала, %;

$Y_{\text{риск } i}$  – уровень риска в  $i$ -ом случае размещения (определяется экспертным путем);

$W_{\text{эф. разм. } i}$  – значимость совокупной упущенной выгоды  $i$ -го случая размещения финансовых средств.

5 Эффективное управление оборотными средствами

$$K \text{ эф. об. ср.} = \sum_{i=1}^n \left[ \sum_{j=1}^m \Delta T_{ij} \times w_{\text{эф. об. ср. } ij} \right]$$

где  $\Delta T_{ij}$  – значение отклонения фактического уровня оборотных средств от их нормативного (расчетного) значения в  $i$ -том случае по  $j$ -ому виду оборотных средств, %;

$w_{\text{эф. об. ср. } ij}$  – значимость отклонения по  $j$ -му виду оборотных средств в  $i$ -том замере.

Таблица 13

**Эффективность управления оборотными активами  
на ООО «КПП Прожектор»**

| Показатели  | 2015 г. | Планируемый год | Изменение (+, -) | 2016 г. в % к 2015 г. |
|---|---------|-----------------|------------------|-----------------------|
| Количество оборотов текущих активов               | 1,82    | 1,64            | -0,18            | 90,1                  |
| Продолжительность 1 оборота текущих активов, дни  | 197     | 219             | 22               | 111,2                 |
| Коэффициент закрепления (загрузки)                | 0,55    | 0,61            | 0,06             | 110,9                 |
| Рентабельность (убыточность) оборотных средств, % | 1,0     | 1,3             | 0,3              | x                     |

б Обеспечение достаточного уровня ликвидности

$$K \text{ надежности остатка} = \sum_{i=1}^n \Delta Zi \times w \text{ ден. ост. } i$$

где  $\Delta Zi$  – значение отклонения фактического остатка денежных средств от расчетного (оптимального) в  $i$ -ом случае;

$W$  ден. ост.  $i$  — значимость отклонения фактического остатка денежных средств от расчетного в  $i$ -ом случае по шкале желательности.

Таблица 14

**Коэффициенты ликвидности баланса ООО «КПП Прожектор»**

| Показатель                                      | Расчетная формула                   | Оптимальное значение | На конец 2015 года | На конец 2016 года |
|---|-------------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| Коэффициент абсолютной ликвидности              | $K \text{ абс л} = \frac{S}{P_t}$   | 0,2                  | 0,04               | 0,11               |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | $K \text{ пр л} = \frac{S+Ra}{P_t}$ | 1,0<br>(0,8)         | 0,96               | 1,18               |

## Социально-экономические науки

|   |                                    |               |      |      |
|---|------------------------------------|---------------|------|------|
| Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)                              | $K_{ТЛ} = \frac{At}{Pt}$           | 2,0           | 2,36 | 2,68 |
| Коэффициент уточненной оценки ликвидности                               | $K_{ул} = \frac{S+0.5Ra+0.3Z}{Pt}$ | 1,1-1,2       | 0,51 | 1,09 |
| Коэффициент покрытия нормальный (нормального уровня платежеспособности) | $K_{пн} = \frac{Pt+Z}{Pt}$         | $\leq K_{ТЛ}$ | 2,40 | 2,50 |

Таблица 15

**Критерии эффективности процесса управления финансовыми потоками  
на ООО «КПП Прожектор»**

| Критерий оценки качества процесса               | Оценка качества процесса  | Коэффициент |
|---|---|-------------|
| Соблюдение регламентов и процедур               | Задержка в предоставлении информации по анализу плановых и фактических показателей для принятия управленческих решений 1 день   | 0,9         |
| Точность планирования                           | Точность планирования доходов и расходов составляет на предприятии 10%  | 0,8         |
| Эффективность привлечения финансовых ресурсов   | Отклонение стоимости привлекаемых ресурсов от лучшего на рынке кредитов составляет  | 0,7         |
| Эффективность использования финансовых ресурсов | Инвестиционная деятельность на предприятии не проводится  | -           |
| Эффективное управление оборотными средствами    | Количество оборотов текущих активов сократилось на 0,18, соответственно продолжительность 1 оборота увеличилась на 22 дня. Увеличился коэффициент загрузки. Также увеличилась рентабельность оборотных средств. | 0,7         |
| Обеспечение достаточного уровня ликвидности     | Коэффициенты абсолютной ликвидности, промежуточной ликвидности и уточненной оценки ликвидности имеют небольшое отклонение от нормы. Коэффициенты же текущей ликвидности   | 0,7         |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | и нормального уровня платежеспособности находятся в пределах нормы. |  |
|--|---|--|

Исходя из проведенного выше анализа критериев качества, факторную модель (комплексный коэффициент) оценки качества системы управления финансовыми ресурсами можно представить следующим образом:

$$K = K_{\text{рег}} \times K_{\text{точ}} \times K_{\text{прив}} \times K_{\text{эф.разн}} \times K_{\text{надежности остатка}} \rightarrow 1$$

$$K = 0,9 \times 0,8 \times 0,7 \times 0,7 \times 0,7 = 0,25$$

Согласно, расчётов полученных по результатам вычисления согласно выше приведенной методики показывает следующие результаты:

- уменьшение кредиторской задолженности на 6,1%
- увеличение денежных средств в 2,5 раза;
- увеличение коэффициента загрузки на 10,9%;
- увеличение рентабельности оборотных средств на 0,3 п. п.

Таким образом, на основе проведенного анализа финансового состояния, состояния финансового планирования на малых и средних предприятиях, разработана методика системы финансового планирования и контроля бюджетного процесса на предприятиях малого и среднего бизнеса.

Бюджетный процесс представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов. Его также можно определить как процесс принятия финансовых решений, с помощью которого предприятия оценивают целесообразность притока и оттока активов.

### Список литературы

1. *Щинова Р. А.* Научные подходы к организации финансового менеджмента как основа социально-экономического развития предприятий строительного комплекса России : автореф. дис. / Вятская ГСХА. – Киров, 2014.
2. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>.
3. Материалы сайта. – URL: <http://www.bizoffice.ru>.

4. Материалы сайта делового журнала Коммерсант. – URL: <http://www.kommersant.ru>.
5. Материалы сайта Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства ОПОРА РОССИИ. – URL: <http://www.opora.ru/analytics/our-efforts>, 2016.
6. Материалы сайта. – URL: <http://www.opes.ru>, экспертный канал «Открытая экономика».

**ЩИНОВА Раиса Александровна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Вятский государственный университет. 610000, г. Киров, ул. Московская, 36.

E-mail: [ra\\_shinova@vyatsu.ru](mailto:ra_shinova@vyatsu.ru)