

УДК 657(312.35)

Стратегический управленческий учет как средство выживания малого и среднего бизнеса

ШЕВЕЛЕНКО МИХАИЛ ВИКТОРОВИЧ, аспирант Департамента учета, анализа и аудита, Финансовый университет, Москва, Россия
misha1992.92@mail.ru

Аннотация. В период кризиса в российской экономике средством обеспечения выживания организаций малого и среднего бизнеса (МСБ) может стать стратегический управленческий учет. Целью данной статьи является выработка практических рекомендаций по внедрению в организациях МСБ элементов стратегического управленческого учета, в частности базовых элементов планирования. В рамках проведенного исследования выявлены ключевые факторы развития организаций МСБ. На основе сценарного подхода с учетом российских экономических реалий разработаны шесть вариантов внедрения элементов планирования для организаций МСБ, а также оценена фактическая и дисконтированная величина денежных потоков, необходимых для реализации каждого из них.

В результате исследования сделан вывод о том, что внедрение элементов стратегического управленческого учета, в частности текущего планирования, в российских организациях МСБ необходимо для их выживания. Продемонстрировано, что у организаций МСБ имеются все возможности для внедрения краткосрочного планирования собственными силами, даже при наличии в российской экономике кризисных явлений.

Ключевые слова: малый и средний бизнес; стратегический управленческий учет; стратегическое планирование; краткосрочное планирование; монополизация; кризис; эффективность; экономия; сценарий.

Strategic Managerial Accounting as a Means of Survival for Small and Medium Business

SHEVELENKO MIKHAIL V., PhD student, Department of Accounting, Analysis and Auditing, Financial University, Moscow, Russia
misha1992.92@mail.ru

Abstract. The strategic managerial accounting can become a means of survival for small and medium business (SMB) in the Russian economy during the period of crisis. The aim of the given article is work out the practical guidelines on implementing in the organizations of SMB the elements of strategic managerial accounting, the basic planning elements planning in particular. Within the framework of the conducted investigation the key development factors of SMB organizations have been detected. Six variants of implementing planning elements for SMB organizations have been elaborated on the basis of scenario approach with the account of Russian economic realities, as well as the actual and discounted magnitude of cash flows necessary for the conversion of each of them have been evaluated.

In the result of investigation the conclusion has been made that implementing the elements of strategic managerial accounting, the current planning specifically, in the Russian organizations of SMB is necessary for their survival. It has been demonstrated that SMB organizations possess all the possibilities for implementing a short-term planning by themselves even under the circumstances of crisis in the Russian economy.

Keywords: small and medium business; strategic managerial accounting; strategic planning; short-term planning; monopolization; crisis; efficiency; economizing; scenario.

Сложности ведения малого и среднего бизнеса в России

В экономике большинства развитых стран ключевую роль играют организации малого и среднего бизнеса (МСБ), однако Россия является исключением из данного правила (см. рисунок).

Это связано с тем, что в странах, где МСБ играет значительную роль, большое внимание уделяется развитию конкуренции. Данный подход полностью оправдывает себя: чем меньше организация, тем эффективнее она использует имеющиеся ресурсы и в то же время тем меньше ее влияние на рынок. Благодаря конкуренции малому бизнесу удается поддерживать оптимальный баланс цены и качества товаров и услуг. К сожалению, в российской экономике ситуация иная. Большинство рынков монополизировано одной или несколькими крупными компаниями, которые осуществляют нерациональные траты, перекладывая их на плечи потребителей. Государство поддерживает такие структуры, ограничивая тем самым свободную конкуренцию даже в сферах, для которых наличие монополий не характерно, например в сельском хозяйстве, общественном питании или строительстве. Еще одним примером, иллюстрирующим данные тенденции, выступает активная экспансия среднего и особенно крупного бизнеса в такую традиционную сферу малого предпринимательства, как розничная торговля [1, с. 56]. Это приводит к росту цен даже в период сокращения доходов населения, поскольку монополисты понимают, что их продукция все равно будет продана ввиду отсутствия у потребителя альтернативы.

Государство декларирует свою поддержку и предлагает различную помощь малому бизнесу. Однако из-за засилья монополистов входные барьеры на большинстве рынков в нашей стране остаются слишком высокими. Кроме того, ввиду преобладания крупного бизнеса в российской экономике может возникнуть следующая ситуация: «Государственная поддержка малому и среднему бизнесу, представленная в России льготным налогообложением, снижением взносов во внебюджетные фонды, предоставлением более легкого доступа к дешевым источникам, ускоренным сроком амортизации может стать причиной увеличения числа малых и средних предприятий, создаваемых путем разукрупнения крупных фирм и выделения из них наиболее прибыльных подразделений под видом

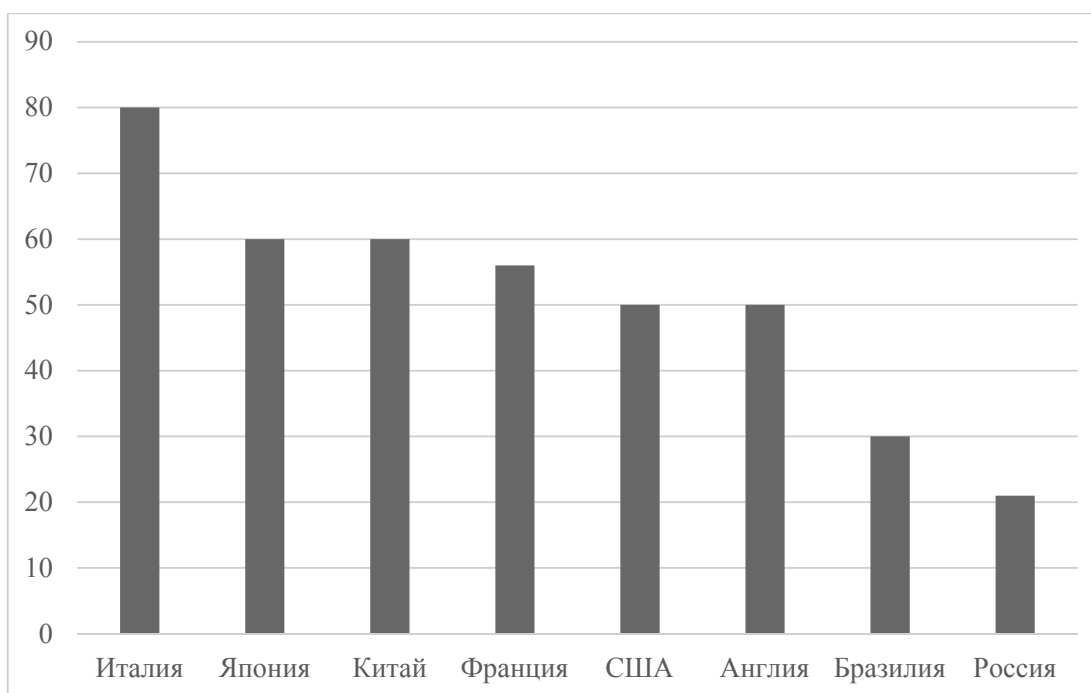
субъектов малого и среднего бизнеса» [2, с. 149]. Следовательно, малому бизнесу необходимо развиваться самостоятельно в условиях, когда практически все внешние факторы работают против него, а помощь со стороны государства не способна значительно снизить их влияние. В данной ситуации цена ошибки многократно возрастает, и любой необдуманный шаг может привести к разорению только что созданной организации: «Рост цен на все ресурсы, необходимые для оказания услуг и производства, высокий и не стабильный уровень инфляции приводят многих предпринимателей на грань банкротства» [3, с. 157].

Таким образом, на сегодняшний день ведение МСБ в России сопряжено с серьезными сложностями: число желающих создать собственный бизнес сокращается, а риск банкротства уже существующих организаций МСБ возрастает.

Факторы, способствующие росту малого и среднего бизнеса

Одним из возможных вариантов выхода из сложившейся ситуации может стать создание в организациях МСБ системы стратегического управленческого учета, предоставляющей руководству организации всю значимую информацию, необходимую для принятия управленческих решений. Это означает, что вся текущая деятельность организации должна быть подчинена ее будущему развитию и каждое решение должно приниматься исходя из его целесообразности для достижения запланированного результата. Стратегическое планирование, безусловно, не является решением всех проблем, стоящих перед МСБ в нашей стране, но оно может помочь организациям выжить в условиях крайне неблагоприятной экономической конъюнктуры. Мы разделяем утверждение М. И. Сидоровой и Е. И. Гордеевой: «Усилия ученых и практиков направляются не только на поиск способов достижения высоких финансовых результатов в текущем периоде, но и на разработку методов, которые обеспечат устойчивые темпы роста бизнеса в будущем» [4, с. 4].

Крупные организации давно осознали преимущества стратегического планирования, что подтверждается данными опроса «Мегатенденции на повестке дня», проведенного сотрудниками аудиторской фирмы PWC среди членов советов директоров крупней-



Доля малого и среднего бизнеса в ВВП разных стран, %

Источник: <https://www.mspbank.ru/userfiles/files/researches/analiz-may-2013.pdf>.

ших российских компаний в 2014 г.¹ Однако в нашей стране стратегии развития крупных организаций носят декларативный характер и их реализации уделяется крайне мало внимания. Российские рынки товаров и услуг крайне монополизированы, и крупные компании всегда могут покрыть свои расходы за счет потребителей, а поэтому они считают, что следить за рациональным использованием ресурсов и обоснованностью принимаемых управленческих решений им не обязательно. При этом для МСБ в нашей стране складывается прямо противоположная ситуация, и неисполнение заранее определенного плана неприемлемо, поскольку дополнительные ресурсы отсутствуют, а практически все внешние факторы работают против организаций МСБ.

Тем не менее именно в сформировавшихся условиях складываются предпосылки для успешного роста и развития в России МСБ, и способствовать этому будут следующие факторы.

Крайне неблагоприятная среда для ведения бизнеса стимулирует малые и средние организации к мак-

симально эффективному использованию имеющихся ресурсов и принятию наиболее обоснованных управленческих решений, что служит залогом стабильности их дальнейшего развития. При осуществлении грамотной ценовой политики организации МСБ могут легко завоевывать симпатии потребителей: население недовольно бесконечным ростом цен, сопровождаемым ухудшением качества продукции и услуг, предоставляемых монополиями. Неэффективность использования экономических ресурсов крупными организациями неминуемо приведет к тому, что их клиентура начнет перетекать к организациям малого и среднего бизнеса, где управление ресурсами будет более рациональным: «Оценивая перспективы малого бизнеса, нельзя не отметить его высокую эффективность, которая зависит от узкой специализации компании и от достаточно сильной конкуренции среди небольших предприятий» [5, с. 74].

Кроме того, из-за резкого роста курса доллара, введения рядом западных стран экономических санкций против Российской Федерации и принятия Россией ответных мер значительно снизилась конкуренция со стороны зарубежных товаропроизводителей, и для российских организаций МСБ освободились новые рыночные ниши. «В каждом округе необходимо развивать малые формы предпринимательства именно

¹ Мегатенденции на повестке дня. Опрос членов советов директоров российских компаний 2014. URL: https://www.pwc.ru/en/governance-risk-compliance/assets/russian_boards_survey2014_rus.pdf (дата обращения: 23.05.2016).

в той отрасли экономики, которая эффективно развивается и учитывает характерные особенности территории. Также необходимо распространение малого бизнеса во всех отраслях экономики, за исключением естественных монополий» [6, с. 28]. Организациям МСБ остается только обеспечить свое выживание в нынешних неблагоприятных экономических условиях, а суммарное воздействие перечисленных выше факторов обеспечит им успех.

Стратегическое планирование – условие выживания организаций малого и среднего бизнеса

Выживанию и дальнейшему развитию малых и средних организаций будет способствовать внедрение в них стратегического планирования. В то же время сегодня у многих руководителей организаций МСБ сложилось мнение, что для осуществления такого планирования им недостает сил и денег. Они планируют начать его внедрение в своих организациях в случае появления свободных средств. С подобным подходом трудно согласиться: вероятность успешного развития при отсутствии стратегического планирования в нынешних экономических условиях весьма низкая, а представления руководителей организаций МСБ о расходах на его осуществление значительно преувеличены.

Это объясняется тем, что стратегическое планирование в основном применяется в организациях крупного бизнеса, где им занимаются специальные подразделения при участии дорогостоящих экспертов. В действительности задачи стратегического планирования, которые в крупных компаниях решаются целыми департаментами, в организациях МСБ могут решаться ограниченным числом сотрудников. Кроме того, организации МСБ зачастую работают в рамках локальных или региональных рынков, и факторы, влияющие на них, подолгу остаются неизменными (в отличие от более изменчивых факторов на глобальных рынках, где действуют крупные организации). Следовательно, наибольший объем работы приходится на начальный этап стратегического планирования, а в дальнейшем его можно осуществлять в текущем режиме путем мониторинга ключевых факторов и внесения в разработанную стратегию корректировок. Безусловно, необходимо будет ввести в штат новых сотрудников, но эффект от их работы полностью окупится, поскольку для МСБ в России сегодня, как никогда прежде, «необходимыми кон-

курентными преимуществами становятся активное освоение и внедрение информационных технологий, а также использование системного, стратегического и процессного подходов к управлению бизнесом» [7, с. 82].

Конечно, на этапе разработки организациями МСБ стратегии развития было бы целесообразно привлекать сторонние организации, имеющие значительный опыт в данной работе: «...большинство экономических субъектов обращается за помощью к специализированным организациям, обладающим положительным опытом и специалистами с высокой квалификацией, необходимой для грамотного проведения SWOT-анализа, по результатам которого можно будет принимать стратегические решения» [8, с. 16]. Однако очевидно, что на сегодняшний день такой вариант формирования стратегии не подходит для МСБ, поскольку привлечение сторонней организации сопряжено с одномоментными значительными финансовыми затратами, а организации МСБ в условиях кризиса не могут себе этого позволить. Существенный рост расходов в краткосрочном периоде может подорвать их финансовую устойчивость и сделать реализацию стратегии невозможной, т.е. сам процесс разработки стратегии может привести к банкротству организации. Это соображение останавливает большинство предпринимателей при принятии решения о целесообразности ведения стратегического управленческого учета.

Но расходы на внедрение стратегического управленческого учета в организации МСБ можно минимизировать.

Безусловно, прежде всего следует убедиться в том, что финансовое положение организации более-менее устойчивое, т.е. отсутствует прямая угроза банкротства и имеется достаточно стабильный, пусть и небольшой, доход. В противном случае, ни о каком стратегическом планировании не может быть и речи.

Всю необходимую для планирования информацию может собрать и обработать один человек, поскольку, как уже подчеркивалось ранее, объем информации, необходимой для разработки механизмов планирования в организации МСБ, значительно меньше, чем в крупных компаниях. На поиск подходящего сотрудника обычно уходит менее одного месяца, так как во время кризиса число безработных резко возрастает, и у работодателей возникает возможность выбора.

Механизм внедрения стратегического управленческого учета в организации малого и среднего бизнеса

Можно предложить следующий механизм внедрения стратегического управленческого учета в организации МСБ.

Работу следует начать с разработки общеметодологических основ планирования, которые будут включать перечень необходимой для планирования информации, порядок и сроки формирования плана, алгоритм контроля за реализацией сформированного плана, а также порядок и случаи внесения корректировок в уже утвержденный план. Для решения данной задачи необходимо четкое понимание бизнес-среды и процессов, происходящих в организации, поэтому наилучшим образом ее способен решить руководитель экономического субъекта, который уже ранее сформировал для себя бизнес-план. По сути, бизнес-план — это и есть стратегия в упрощенном виде. Все, что нужно руководителю организации, — формализовать свое понимание процесса осуществления бизнес-планирования. Для этого нужно ответить на ряд вопросов: какие данные нужны для планирования и где их найти? как нужно обработать данные для формирования плана? какую информацию необходимо собирать в процессе реализации плана? Ответы на данные вопросы должны быть оформлены в виде должностной инструкции для нового сотрудника.

После этого необходимо найти сотрудника, который будет заниматься сбором необходимой для планирования информации. Основными предъявляемыми к нему требованиями будут исполнительность и способность находить информацию, используя открытые источники.

Критерием успешности прохождения новым работником испытательного срока является положительная оценка руководителем качества и объема собранной информации. После чего руководитель организации формирует краткосрочный план развития, а новый сотрудник осуществляет мониторинг реализации разработанного руководителем плана на протяжении небольшого промежутка времени — от месяца до квартала. По результатам данного периода должен быть проведен план-факт анализ. Если план был реализован успешно, то период осуществления плановых мероприятий можно укрупнять, ставя более сложные задачи. Если же план реализовать не удалось, то очевидны проблемы в сфере непосредственного планирования или контроля за реализацией поставленных задач, что

свидетельствует о необходимости привлечения профессионального менеджера, в обязанности которого будет входить разработка и реализация краткосрочных планов развития с постепенным переводом их в стратегическую плоскость. Причем данный вариант будет являться даже более предпочтительным для организации. Как справедливо отмечает М.А. Вахрушина, «под качеством корпоративного управления следует понимать верное разграничение сфер деятельности и ответственности, а также распределение исполнительных и контрольных функций» [9, с. 6].

Заработная плата менеджера по планированию, безусловно, будет выше, чем у работника, собирающего информацию, ввиду того, что важными требованиями к нему будут опыт работы в сфере планирования и релевантное образование. Для менеджера, так же как для нанятого для сбора данных сотрудника, необходимо установить испытательный срок, который будет равен продолжительности одного периода планирования, который рекомендуется определить, как один или два календарных месяца. В случае успешного достижения целевых показателей данного периода или их перевыполнения менеджер будет принят на постоянную работу. В случае существенных отклонений от плана руководитель организации может продлить испытательный срок нанятому менеджеру или начать поиски другого специалиста по планированию, что будет зависеть от того, в какой степени фактические показатели организации отклонились от плановых и были ли менеджером предприняты возможные действия для того, чтобы этих отклонений избежать. Кроме того, успешное достижение плановых показателей может выступать ключевым показателем эффективности для данного менеджера, что позволит повысить его мотивацию в достижении целевых показателей. Как указывают С.Н. Новоселов и М.В. Шкурят, «реализуя задачи повышения эффективности системы управления по целям и результатам, целесообразно заключать целевые соглашения с каждым из управляющих различными видами услуг на предприятии» [10, с. 193].

Таким образом, предлагается механизм постепенного внедрения стратегического управленческого учета, действующий по принципу «оплата за результат» и подразумевающий рост расходов на процесс планирования пропорционально эффекту от его осуществления. Это означает минимизацию рисков экономического субъекта, что может быть продемонстрировано при помощи таблиц расходов

Таблица 1*

Первый вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	Месяц				Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	–	5000
Сбор данных	–	–	20 000	–	20 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	30 000	30 000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	30 000	55 000
Дисконтированная сумма	0	4962	19 698	29 324	53 985
Экономия	0	38	302	676	1015

Источник: составлено автором.

* В данной и последующих таблицах дисконтированные суммы и суммы экономии округлены до рублей.

Таблица 2

Второй вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	Месяц						Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	5000	–	–	10 000
Сбор данных	–	–	20 000	–	20 000	–	40 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	–	–	30 000	30 000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	5000	20 000	30 000	80 000
Дисконтированная сумма	0	4962	19 698	4887	19 401	28 882	77 831
Экономия	0	38	302	113	599	1118	2169

Источник: составлено автором.

на осуществление стратегического планирования по предложенной ранее схеме. В табл. 1–4 приведены расходы на внедрение стратегического управленческого учета в организации МСБ при различных вариантах обстоятельств, возникающих в ходе реализации предложенного механизма. В каждой из таблиц дана приведенная к настоящему моменту сумма расходов. В таблицах также размещены данные об экономии от внедрения планирования своими силами (без привлечения сторонней организации, которой пришлось бы платить сумму, эквивалентную общей величине расходов по каждому сценарию, но одновременно или с незначительной отсрочкой). В качестве ставки дисконтирования взята ставка по депозитам сроком

на 1 год для юридических лиц, предлагаемая банком ВТБ, которая на момент проведения исследования составляла 9,15% в год².

В табл. 1 приведены расходы на внедрение планирования в случае, если первый же сотрудник, нанятый для сбора информации, смог предоставить руководителю все необходимые для планирования данные, а руководитель — сформировать план, который был достаточно эффективно реализован. Это вариант идеальный и потому маловероятный, но, если его удастся реализовать, сумма расходов на

² Данные с сайта банка ВТБ. URL: <http://www.vtb.ru/retail/> (дата обращения: 23.05.2016).

Таблица 3

Третий вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	Месяц									Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	5000	–	–	–	–	–	10 000
Сбор данных	–	–	20 000	–	20 000	–	30 000	30 000	30 000	130 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	–	–	30 000	–	40 000	80 000	150 000
Поиск менеджера	–	–	–	–	–	–	5000	–	–	5000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	5000	20 000	30 000	35 000	70 000	110 000	295 000
Дисконтированная сумма	0	4962	19 698	4887	19 401	28 882	33 441	66 375	103 515	281 162
Экономия	0	38	302	113	599	1118	1559	3625	6485	13 838

Источник: составлено автором.

внедрение базового планирования в организации составит 55 тыс. руб., а срок не превысит 4 мес.

В табл. 2 отражены суммы расходов в случае, если руководитель не смог составить план на основе данных, которые собрал первый сотрудник, и пришлось искать ему замену. Однако если второй сотрудник предоставит необходимую информацию в полном объеме и руководитель сможет на ее основе сформировать план, который будет в значительной степени реализован, то сумма расходов на внедрение планирования в организации увеличится незначительно — до 80 тыс. руб., а срок его внедрения возрастет до полугода. Естественно, имеется вероятность того, что и второй сотрудник не сможет собрать необходимую информацию, но она невелика, поскольку он будет полагаться на опыт первого сотрудника и учитывать его ошибки, а руководитель будет более четко понимать, какие именно сведения необходимы ему для составления плана.

Таблица 3 иллюстрирует сценарий, при котором сформированный руководителем план не реализуется в достаточной степени без веских на то причин, что свидетельствует о проблемах руководителя с планированием на основе имеющихся данных. В данном случае необходимо найти профессионального менеджера, имеющего необходимые для планирования навыки и опыт. Естественно, расходы на внедрение

системы планирования деятельности в организации и срок ее внедрения в данном случае заметно возрастут. Общая сумма затрат составит 295 тыс. руб., а срок внедрения растянется на три квартала, однако все затраты окупятся в случае, если менеджеру удастся реализовать разработанный план и организация получит положительный экономический эффект от его воплощения. Кроме того, в данном варианте показана ситуация, при которой подходящего сотрудника для сбора информации удалось найти только со второго раза. Если же организация смогла с первого раза найти достаточно компетентного и эффективно в сборе информации сотрудника, то общая сумма расходов по данному сценарию составит 270 тыс. руб., а период внедрения планирования в организации займет около семи месяцев, что отражено в табл. 4.

В табл. 5 рассматривается еще один сценарий внедрения планирования при поддержке наемного менеджера, который будет реализован в случае, если первый менеджер, нанятый для планирования, потерпит неудачу, так же как и первый сотрудник, нанятый для сбора данных. Это вариант наиболее затратный, но и наименее вероятный, поскольку, скорее всего, уже первый менеджер сможет справиться с поставленной задачей, так же как и первый сотрудник, осуществляющий сбор данных. Но если

Таблица 4

Четвертый вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	Месяц							Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	–	–	–	–	5000
Сбор данных	–	–	20 000	–	30 000	30 000	30 000	110 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	30 000	–	40 000	80 000	150 000
Поиск менеджера	–	–	–	–	5000	–	–	5000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	30 000	35 000	70 000	110 000	270 000
Дисконтированная сумма	0	4 962	19 698	29 324	33 953	67 391	105 099	260 428
Экономия	0	38	302	676	1047	2609	4901	9572

Источник: составлено автором.

Таблица 5

Пятый вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	Месяц											Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	5000	–	–	–	–	–	–	–	10 000
Сбор данных	–	–	20 000	–	20 000	–	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	190 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	–	–	30 000	–	40 000	–	40 000	80 000	190 000
Поиск менеджера	–	–	–	–	–	–	5000	–	5000	–	–	10 000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	5000	20 000	30 000	35 000	70 000	35 000	70 000	110 000	400 000
Дисконтированная сумма	0	4962	19 698	4887	19 401	28 882	33 441	66 375	32 936	65 374	101 954	377 912
Экономия	0	38	302	113	599	1118	1559	3625	2064	4626	8046	22 088

Источник: составлено автором.

этого не произойдет, период внедрения базовых элементов планирования в организации растянется на год, а сумма расходов возрастет до 400 тыс. руб.

Для полноты картины приводится табл. 6, в которой отражено продолжение сценария, продемонстрированного в табл. 4, с той лишь разницей, что первому менеджеру не удалось осуществить эффективное планирование деятельности орга-

низации на месяц вперед. В результате возникла необходимость в дополнительных расходах на поиск нового менеджера, а также оплату его работы в период составления и контроля за реализацией плана на один месяц. Однако при этом собрать всю необходимую для планирования информацию удалось первому сотруднику, в результате общая сумма расходов и период базовых элементов планирования

Таблица 6

Шестой вариант внедрения планирования в организации, руб.

Статья расходов	№ месяца									Итого
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	
Формализация бизнес-плана	0	–	–	–	–	–	–	–	–	0
Поиск сотрудника для сбора данных	–	5000	–	–	–	–	–	–	–	5000
Сбор данных	–	–	20 000	–	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	170 000
Контроль за реализацией плана	–	–	–	30 000	–	40 000	–	40 000	80 000	190 000
Поиск менеджера	–	–	–	–	5000	–	5000	–	–	10 000
Сумма за месяц	0	5000	20 000	30 000	35 000	70 000	35 000	70 000	110 000	375 000
Дисконтированная сумма	0	4962	19 698	29 324	33 953	67 391	33 441	66 375	103 515	358 659
Экономия	0	38	302	676	1047	209	1559	3625	6485	16 341

Источник: составлено автором.

в данном варианте меньше, чем в варианте, приведенном в табл. 5.

Таким образом, были составлены сметы расходов на внедрение базовых элементов планирования в организации МСБ с нуля, с учетом различных обстоятельств, которые могут возникнуть в ходе внедрения планирования. Для каждого сценария была рассчитана примерная экономия, которую организация получит, если будет осуществлять процесс внедрения планирования своими силами, а не привлекать для этого стороннюю организацию. Если хотя бы один из этих сценариев удастся реализовать, то в дальнейшем можно будет постепенно увеличивать горизонт планирования и начать разработку стратегии исходя из пожеланий собственника и возможностей организации, что позволит наиболее полно реализовывать

поставленные цели и снижать угрозы деятельности, а в итоге — повысит ее конкурентоспособность и шансы на выживание.

Выводы

Единственный фактор, который может помешать организации МСБ использовать данный механизм, — это неспособность ее руководителя формализовать процесс формирования бизнес-плана. В такой организации стратегическое планирование невозможно ввиду особого стиля управления, который сопряжен с большими рисками. В условиях нестабильной экономической ситуации в стране эти риски могут стать причиной банкротства организации в кратко- или среднесрочной перспективе.

Литература

1. Бурлуткин Т.В. Анализ современного состояния и проблем функционирования малого предпринимательства в Российской Федерации // Экономические исследования. 2011. № 6. С. 42–58.
2. Гишкаева Л.Л. Значение и развитие структур среднего и малого предпринимательства в экономике России // Проблемы современной экономики. 2013. № 2 (46). С. 146–149.
3. Старкова Н.О., Рзун И.Г., Сакания С.В. Состояние и проблемы малого и среднего предпринимательства в РФ // Достижения вузовской науки. 2014. № 13. С. 154–160.
4. Сидорова М.И., Гордеева Е.И. Управленческий учет и менеджмент: вопросы кросс-функционального взаимодействия // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 35. С. 2–15.
5. Иваненко Л.В., Петров С.М. Основные проблемы малого и среднего предпринимательства в строительстве и пути их решения // Основы экономики, управления и права. 2012. № 1 (1). С. 71–76.

6. Кетько Н.В., Зарафутдинов Р.Р. Проблемы и перспективы развития современного малого бизнеса в России // Российское предпринимательство. 2011. № 9. Вып. 1 (191). С. 23–28.
7. Сидорова М.И. Поведенческие аспекты внедрения инноваций в управление бизнесом // Экономико-психологические проблемы принятия экономических решений в условиях глобальных изменений: материалы Всероссийской научной конференции. М., 2015. С. 81–85.
8. Кочетков Е.П., Шевеленко М.В. Мониторинг факторов стратегического развития организации с целью предупреждения ее банкротства // Стратегии бизнеса. 2014. № 6 (8). С. 12–18.
9. Вахрушина М.А. Инвестиционная привлекательность коммерческих организаций: проблемы анализа и оценки // Вестник АПК Ставрополя. 2016. № 51. С. 4–7.
10. Новоселов С.Н., Шкурат М.В. Ключевые детерминанты торможения развития малых и средних форм предпринимательской деятельности в сфере услуг // Бизнес в законе. 2012. № 6. С. 191–194.

References

1. Burlutkin T.V. Analiz sovremennoho sostojanija i problem funkcionirovanija malogo predprinimatel'stva v Rossijskoj Federacii [The analysis of the current state and problems of functioning of small business in the Russian Federation]. *Ekonomicheskie issledovanija — Economic researches*, 2011, no. 6, pp. 42–58 (in Russian).
2. Gishkaeva L.L. Znachenie i razvitie struktur srednego i malogo predprinimatel'stva v jekonomike Rossii [Value and development of structures of an medium and small entrepreneurship in economy of Russia]. *Problemy sovremennoj jekonomiki — Problems of modern economy*, 2013, no. 2 (46), pp. 146–149 (in Russian).
3. Starkova N. O., Rzun I. G., Sakaniya S. V. Sostojanie i problemy malogo i srednego predprinimatel'stva v RF [State and problems of small and medium business in the Russian Federation]. *Dostizhenija vuzovskoj nauki — Achievements of high school science*, 2014, no. 13, pp. 154–160 (in Russian).
4. Sidorova M. I., Gordeeva E. I. Upravlencheskij uchet i menedzhment: voprosy kross-funktional'nogo vzaimodejstvija [Managerial accounting and management: questions of cross-functional interaction]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchet — International accounting*, 2014, no. 35, pp. 2–15 (in Russian).
5. Ivanenko L.V., Petrov S.M. Osnovnye problemy malogo i srednego predprinimatel'stva v stroitel'stve i puti ih reshenija [The main problems of a small and medium entrepreneurship in a construction and a way of their decision]. *Osnovy jekonomiki, upravlenija i prava — Basis of the economy, management and the right*, 2012, no. 1 (1), pp. 71–76 (in Russian).
6. Ketko N.V., Zarafutdinov R.R. Problemy i perspektivy razvitija sovremennoho malogo biznesa v Rossii [Problems and the prospects of development of modern small business in Russia]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo — Russian entrepreneurship*, 2011, no. 9, vol. 1 (191), pp. 23–28 (in Russian).
7. Sidorova M. I. Povedencheskie aspekty vnedrenija innovacij v upravlenie biznesom [Behavioural aspects of implementation of innovations in business management]. *Jekonomiko-psihologicheskie problemy prinjatija jekonomicheskikh reshenij v uslovijah global'nyh izmenenij: materialy Vserossijskoj nauchnoj konferencii* [Economical and psychological problems of adoption of economic decisions in the conditions of global changes: materials of the All-Russian scientific conference]. Moscow, 2015, pp. 81–85 (in Russian).
8. Kochetkov E. P., Shevelenko M. V. Monitoring faktorov strategicheskogo razvitija organizacii s cel'ju preduprezhdenija ee bankrotstva [Monitoring of factors of a strategic development of the organization for the purpose of the prevention of its bankruptcy]. *Strategii biznesa — Strategy of business*, 2014, no. 6 (8), pp. 12–18 (in Russian).
9. Vahrushina M.A. Investicionnaja privlekatel'nost' kommercheskih organizacij: problemy analiza i ocenki [Investment attraction of the commercial organizations: problems of the analysis and assessment]. *Vestnik APK Stavropol'ja — Bulletin of agrarian and industrial complex of Stavropol Territory*, 2016, no. 51, pp. 4–7 (in Russian).
10. Novoselov S. N., Shkurat M. V. Kljuchevyje determinanty tormozhenija razvitija malyh i srednih form predprinimatel'skoj dejatel'nosti v sfere uslug zakone [Key determinants of braking of development of small and medium forms of business activity in service trade]. *Biznes v zakone — Business in the law*, 2012, no. 6, pp. 191–194 (in Russian).