Широкова, Юлия Александровна. Рискориентированное финансовое планирование на предприятиях малого и среднего бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Широкова Юлия Александровна; [Место защиты: Иван. гос. хим.-технол. ун-т].- Иваново, 2011.- 179 с.: ил. РГБ ОД, 61 12-8/907

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретически е аспекты внутрифирменного финансового планирования**

1.1. Роль и место внутрифирменного финансового планирования в системе финансового менеджмента 10

1.2. Формы осуществления внутрифирменного финансового планирования 25

**Глава 2. Оптимизация внутрифирменного финансового планирования с позиции риск-менеджмента**

2.1. Понятие риска, его значение в плановой деятельности компании 45

2.2. Методика и нструментарий риск-менеджмента в контексте реализации внутрифирменного финансового планирования 58

**Глава 3. Механизм реализации рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса**

3.1. Обоснование необходимости рискориентированного подхода к организации финансового планирования на российских предприятиях малого и среднего бизнеса 72

3.2. Принципы построения модели рискориентированного финансового планирования 86

3.3. Методика рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса 100

Заключение 131

Список литературы

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.** Фундаментальные преобразования в российской экономике, ужесточение условий предпринимательской деятельности, усиление конкурентной борьбы, нестабильность финансового состояния предприятий и проблемы их платежеспособности требуют поиска качественно новых подходов к управлению финансами организаций. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы совершенствования внутрифирменного финансового планирования, грамотное осуществление которого способствует рациональному распределению ресурсов предприятия и в конечном итоге достижению эффективности всей его финансово-хозяйственной деятельности.

В сознании российских предпринимателей плановая деятельность очень долго ассоциировалась с командно-административными методами управления в экономике, а переход к рыночным условиям хозяйствования воспринимался как отказ от идеи планирования. Такой подход негативным образом отразился на деятельности многих российских организаций, тогда как западные компании, активно использующие внутрифирменное финансовое планирование в своей деятельности, смогли добиться значительных успехов на внутренних и внешних рынках. Действительно, планирование финансово-хозяйственной деятельности позволяет предвидеть потенциальные возможности и проблемы, обеспечить финансовую устойчивость и платежеспособность организации, повысить эффективность ее финансово-хозяйственной деятельности. Однако копирование западного опыта осуществления финансового планирования не приведет к положительным для предприятий результатам, если игнорировать нестабильность российской экономики и современные посткризисные условия хозяйствования.

В современных условиях российские предприятия сталкиваются с ситуацией неопределенности, которая на фоне хронических неплатежей контрагентов, растущей инфляции, микро- и макроэкономических изменений ставит под сомнение вопрос их потенциального развития. Перечень рисков, с которыми сталкивается бизнес-среда, весьма многообразен и оказывает значительное влияние на финансовую устойчивость компаний. По мере развития хозяйственных отношений расширяется рисковое поле предприятий, что требует внедрения в практику предприятий новых экономически эффективных методов управления рисками.

Вместе с тем опыт практического внедрения процедуры финансового планирования на предприятии не учитывает всех особенностей развития внешней и внутренней среды, в результате чего ставится под сомнение его объективность, снижается эффективность его результатов.

Стоит отметить, что в настоящее время, несмотря на новейшие разработки в области риск-менеджмента и на многообразие подходов к осуществлению внутрифирменного финансового планирования, данные инструменты финансового менеджмента имеют место, как правило, в практике крупных предприятий. Тогда как организации малого и среднего бизнеса в силу масштабов своей деятельности и значительной ограниченности финансовых ресурсов не считают необходимым либо не имеют возможности использовать в ходе финансово-хозяйственной деятельности такие управленческие функции. В том случае, когда малый и средний бизнес практикует финансовое планирование и риск-менеджмент, чаще всего эти функции реализуются изолированно друг от друга, в результате чего снижается эффективность управления рисками ввиду отсутствия финансирования на проведение необходимых мероприятий. Параметры, заложенные в финансовых планах, становятся недостижимыми для предприятия, что негативным образом отражается на его финансовой устойчивости и платежеспособности. Действительно, в теории достаточно полно раскрыты сущность и предназначение разных инструментов финансового менеджмента, однако, до сих пор нет теоретического обоснования необходимости их взаимодействия, тогда как на практике реализация управленческих функций в контексте их взаимной связи способствует более грамотному и эффективному управлению финансами. Это определяет актуальность исследования методики осуществления внутрифирменного финансового планирования и разработки методических подходов к организации рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.

**Степень научной разработанности проблемы**. Вопросы теории и методологии внутрифирменного финансового планирования рассмотрены в трудах отечественных и зарубежных экономистов, исследующих вопросы управления финансами. Среди них можно отметить таких авторов, как Р.Л.Акофф, М.М.Алексеева, Р.Брейли и С.Майерс, М.И.Бухалков, Л.П.Владимирова, О.И.Волков, А.М.Ковалева, Т.А.Козенкова, Н.В.Колчина, В.В.Ковалев, М.Г.Лапуста, Л.Н.Павлова, Г.Б.Поляк, А.Н.Ревенков, Г.И.Шепеленко и др. Вопросы рисков и риск-менеджмента широко рассмотрены в трудах таких ученых, как Н.А. Адамов, И.Т.Балабанов, И.А.Бланк, В.В.Бочаров, Н.А.Сафронов и пр.

Однако некоторые вопросы теории и практики внутрифирменного финансового планирования недостаточно полно освещены в отечественной и зарубежной литературе. В частности, отсутствует четкое разграничение понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование», недостаточно внимания уделено контролю и анализу в целях оптимизации процесса планирования, не учитываются риски, оказывающие влияние на результаты планирования. В этой связи разработка комплекса методических рекомендаций по совершенствованию внутрифирменного финансового планирования в контексте реализации функций по управлению потенциальными рисками обусловливает постановку цели диссертационного исследования и его задач, его теоретическую и практическую значимость.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является развитие теоретических и методических аспектов финансового менеджмента - организации рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса. Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач, определивших логику исследования:

1) Изучение теоретических основ внутрифирменного финансового планирования, его сущности, содержания, выявление тенденций развития финансового планирования в Российской Федерации;

2) Определение места и роли финансового планирования в системе финансового менеджмента предприятия, а также изучение порядка взаимодействия финансового планирования с другими функциональными инструментами финансового менеджмента;

3) Анализ и классификация рисков, оценка их роли в деятельности предприятий, а также конкретизация мероприятий по управлению рисками в процессе осуществления процедуры финансового планирования;

4) Изучение специфики деятельности предприятий малого, среднего и крупного бизнеса, в общем, и в отношении организации внутрифирменного финансового планирования и риск-менеджмента, в частности;

5) Уточнение и дополнение перечня принципов финансового планирования в контексте разработки методики рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса;

6) Разработка методических положений по внедрению инструментов риск-менеджмента в процесс финансового планирования и обоснование необходимости осуществления рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса;

**Область исследования.** Тема и содержание диссертационного исследования соответствует п.3.13 «Теория, методология, методика финансового планирования на уровне хозяйствующих субъектов» специальности 08.00.10 – «Финансы, денежное обращение и кредит» Паспорта специальности ВАК.

**Объектом исследования** является совокупность финансово-экономических отношений, возникающих в процессе внутрифирменного финансового планирования.

**Предмет** **исследования** – методы и инструменты внутрифирменного финансового планирования.

**Информационная база исследования** состоит из научных, методических, учебных изданий отечественных и зарубежных авторов, информационных, аналитических, статистических, справочных источников. В работе использованы законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, материалы в периодической печати, информационные ресурсы сети Internet.

**Методологическая база исследования** основывается на экономической теории, теории финансового и риск-менеджмента, включая труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам внутрифирменного финансового планирования. В качестве инструментария в диссертации использовались методы: сравнение, абстрагирование, анализ и синтез, метод восхождения от абстрактного к конкретному, группировок.

**Научная новизна исследования** заключается в развитии теории финансового менеджмента в части обоснования теории, методологии и методики рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса.

1. Обоснован новый рискориентированный подход к внутрифирменному финансовому планированию, имеющий в своей основе интеграцию элементов риск-менеджмента в процесс плановой деятельности хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса.
2. Дополнены принципы внутрифирменного финансового планирования введением таких принципов, как «принцип иерархии», «принцип стоимостной оценки мероприятий по управлению рисками», «принцип оптимальности затрат», «принцип взаимной связи», «принцип структурной целостности управления» с целью адаптации действующей системы финансового планирования к рискориентированному подходу.
3. На основе анализа и обобщения экономических определений категории «риск» выявлена информационная роль риска в процессе финансового планирования, в отличие от известных заключающаяся в расширении информационной осведомленности предприятия при осуществлении мероприятий риск-менеджмента.
4. Разработана методика рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса, особенностью которой является последовательность действий по денежному выражению расходов на проведение мероприятий риск-менеджмента, оценке их потенциальной эффективности и их последующему включению в финансовые планы предприятий.
5. Теоретически обоснован регламент организации рискориентированного внутрифирменного финансового планирования, особенностью которого является выделение этапов планирования и их содержания, задействованных подразделений и ответственных лиц.

**Практическая значимость исследования.** Полученные автором в результате проведенного исследования выводы и предложения вносят вклад в развитие теории и практики финансового менеджмента.

Практическая ценность исследования заключается в разработке методики рискориентированного финансового планирования, применение которой позволяет обеспечить полноценный учет фактора риска в плановой деятельности предприятий малого и среднего бизнеса, тем самым повысив эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации, его финансовую устойчивость в условиях экономического кризиса.

Отдельные результаты исследования, такие как обоснование порядка организации рискориентированного финансового планирования на основе разработанных автором принципов его построения, оценка качества финансового планирования, также могут быть использованы в практической деятельности предприятий при формировании и реализации финансового планирования, бизнес-планирования на предприятии в целом и в его отдельных подразделениях.

Теоретические выводы, авторские определения могут быть использованы в учебном процессе экономических вузов при подготовке специалистов в области управления финансами организаций.

**Апробация результатов исследования.** Результаты работы апробированы на 6-й Международной научной конференции молодых ученых, аспирантов и студентов «Молодежь и экономика» (Ярославль, 2007), на Международной научно-практической конференции «Экономика и управление: проблемы развития» (Волгоград, 2009), на 2-й Международной конференции «Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики» (Санкт-Петербург, 2009), на 10-й Международной научно-практической конференции «Финансовые проблемы РФ и пути их решения: теория и практика» (Санкт-Петербург, 2009), на 3-й Международной научной конференции «Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики» (Санкт-Петербург, 2010). Также разработанная автором методика рискориентированного финансового планирования была успешно применена в практической деятельности предприятия розничной торговли ООО «Пирамида», результатом чего явилось значительное увеличение финансовых результатов на предприятии и улучшение его финансовой устойчивости.

**Публикации.**

Основные положения диссертации нашли отражение в 8 публикациях общим объемом 2,84 п.л. (вклад соискателя 2,71 п.л.), из них 3 статьи, 5 тезисов докладов. Статей в журналах, включенных в перечень ВАК – 2.

**Структура и объем работы.**

Диссертационная работа изложена на 179 страницах, состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и 9-ти приложений. Иллюстративный материал представлен 31 таблицей, 4 рисунками.

## Формы осуществления внутрифирменного финансового планирования

Функционирование любого хозяйственного субъекта в фазах цикла его развития состоит из большого количества различных процессов и подпроцессов. В зависимости от фазы цикла, типа субъекта, его размера и вида деятельности отдельные процессы могут занимать в"нем"ведущее"место— некоторые же могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако, несмотря на огромное разнообразие процессов, можно выделить основные, которые охватывают деятельность любой коммерческой организации. Это производственная, сбытовая, финансовая, деятельность по управлению персоналом. Управление каждым из этих процессов является элементом или подсистемой управления в общей системе управления организацией. Финансовый менеджмент как основополагающий элемент системы управления представляет собой «...управление финансовыми операциями, денежными потоками, призванное обеспечить привлечение, поступление денежных средств и их рациональное расходование в соответствии с программами, планами, реальными нуждами».1 С теоретической точки зрения, финансовый менеджмент представляет собой «...науку, посвященную методологии и технике управления финансами крупной компании».2 Следует отметить, что в переводе с английского «financial management» означает «управление финансами», и именно это является ключевой трактовкой данного понятия в отечественной литературе. Тем не менее, не все авторы видят целесообразным отождествление данных понятий. Так, по мнению С.Л. Улиной, понятие «финансовый менеджмент» неравнозначно понятию «управление финансами». Для доказательства этой точки зрения автор проводит аналогию понятий «финансовый менеджмент» и «менеджмент»: «...менеджмент — термин американского происхождения и его применяют лишь в том случае, когда речь идет о бизнесе. В литературе "менеджмент" рассматривается как форма управления социально-экономическими процессами посредством и в рамках предпринимательской-деятельности-коммерческой организации. Исходной позицией при рассмотрении понятия "финансовый менеджмент" является функционирование его в экономике рыночного типа. На этом строится различие понятий "финансовый менеджмент" и "управление финансами". Последнее является более широким понятием по отношению к финансовому менеджменту. Финансовое управление присутствует во всех экономических формациях, в том числе и в плановой экономике. Управление финансами осуществляется как на уровне государства, так и на уровне организации; это направление управленческой деятельности свойственно и коммерческим, и некоммерческим организациям. Управление финансами присутствовало в плановой экономике и представляло собой финансово-кредитный механизм как часть хозяйственного механизма государства. Его основу составляла централизованная система планирования, форм, методов и условий финансирования и кредитования общественного производства. Финансово-кредитный механизм основывался на признании общности денежного оборота предприятий и государства. Его действие было направлено прежде всего на управление финансами предприятий. Но конечная цель такого воздействия — обеспечение нормальных условий функционирования финансов и кредита в общегосударственном масштабе. В условиях распределительной системы финансово-кредитный механизм и тем самым управление финансами было управлением государства, и саморегулирование на уровне организации практически не реализовывалось. Таким образом, финансовый менеджмент — саморегулирующаяся финансовая система на уровне коммерческой организации, которая взаимодействует с внешней средой и ее функционирование направлено на достижение общих целей управления предприятием.. .» С нашей точки зрения, данный подход представляется обоснованным, так как финансовый менеджмент коммерческой организации входит"В состав" финансового управления наряду с финансово-кредитным механизмом государства и управлением финансами в некоммерческих организациях, тем самым являясь понятием более узким, чем «управление финансами».

Итак, изучив терминологические особенности, считаем необходимым определить место внутрифирменного финансового планирования в комплексной системе финансового менеджмента.

Управление финансами любого объекта подразумевает оценку производственных и финансовых направлений его деятельности, поиск и мобилизацию источников средств для обеспечения этой деятельности и финансовые расчеты со всеми контрагентами, имеющими интерес к данному объекту (государство, владельцы, инвесторы, кредиторы и др.). В этой связи финансовый менеджмент как научное направление и практическая деятельность включает в себя следующие элементы

## Методика и нструментарий риск-менеджмента в контексте реализации внутрифирменного финансового планирования

Для каждого хозяйствующего субъекта могут быть установлены с учетом собственных интересов пределы допустимого, критического и катастрофического рисков.

Допустимый уровень финансового риска определяется величиной недополученной прибыли. Потеря прибыли от одной, двух или нескольких операций вполне допустима, потому что может быть покрыта положительным результатом от других операций.

Критический уровень финансового риска характеризуется размером сокращения выручки от реализации товаров, продукции, работ, услуг. Последствия этого события более существенны. Организация сокращает масштабы своей деятельности, теряет оборотные средства, берет лишние кредиты и т.д. В данном случае, если нет альтернативы, финансовое положение предприятия становится критическим.

Катастрофический уровень финансового риска обусловливается величиной сокращения активов и собственного капитала организации. Оборотные средства отсутствуют или представляют собой сомнительную задолженность, учредители выходят из общества, курс акций падает, требования кредиторов ужесточаются, возможное банкротство становится реальностью.1

Под управлением рисками понимается система мер, направленных на выявление, оценку и минимизацию рисков, обеспечивающих оптимальное соотношение доходности и риска по совершаемым операциям. В общем виде процесс управления рисками на предприятии можно представить в виде последовательности: 1) Постановка целей управления рисками; 2) Анализ и оценка риска; 3) Выбор методов воздействия на риск; 4) Анализ эффективности принятых решений и корректура целей управления рисками. Рассмотрим данные этапы в контексте осуществления внутрифирменного финансового планирования.

Этап постановки целей управления рисками характеризуется использованием методов анализа и прогнозирования экономической конъюнктуры, выявления возможностей и потребностей предприятия в рамках стратегии и текущих планов его развития.

Процесс внутрифирменного финансового планирования начинается с расстановки стратегических ориентиров и формулировки основных целей развития компании. Вместе с тем на данном этапе планирования необходимо обосновать необходимость управления рисками в процессе плановой деятельности, а именно определить наиболее существенные и вероятные риски для каждой целевой установки, предположительно оценить их значение для деятельности компании в контексте потенциально возможного ущерба, охарактеризовать их влияние на достижение целей организации. Таким образом, цели управления рисками должны подчиняться стратегическим целям ведения бизнеса, способствовать реализации выбранного вектора развития фирмы.

Этап анализа рисков строится на основе использования качественных и количественных показателями. Оценивание риска заключается в сравнении уровня риска с уровнем приемлемости. Основанием для отнесения к группе приемлемых рисков служит система параметров, различная для каждого портфеля риска. Методика оценки риска должна отвечать следующим требованиям1: - достоверность и объективность заключений; - точность; - экономическая целесообразность (затраты на проведение анализа не должны превышать дополнительных доходов от использования результатов оценочной деятельности). Теория и практика выработали множество методов для определения величины рисков. Все эти методы можно объединить в две группы: 1) качественные методы анализа риска; 2) количественные методы анализа риска. Качественный анализ рисков позволяет создать структуру рисков. Качественный анализ риска заключается в выявлении источников и причин риска, этапов и работ по проекту, при выполнении которого возникает риск.1

Количественный анализ направлен на то, чтобы количественно выразить риски, провести их анализ и сравнение. При количественном анализе риска используются различные методы.2 - статистический метод; - аналитические методы; - метод экспертных оценок; - метод аналогий; - анализ финансовой устойчивости предприятия и оценка его платежеспособности; - анализ целесообразности затрат. Итак, выбор конкретных методов оценки определяется3: - видом предпринимательского риска;

## Принципы построения модели рискориентированного финансового планирования

В качестве объекта применения методики рискориентированного финансового планирования в диссертационной работе нами было использовано коммерческое предприятие - ООО «Пирамида», основным видом деятельности которого является розничная торговля продуктами питания. Общество с ограниченной ответственностью «Пирамида» является предприятием малого бизнеса, со среднесписочной численностью сотрудников 38 человек и среднегодовыми объемами выручки 60 -70 млн. руб. (выручка по годам составила: 2008 г. - 58 133 407 руб., 2009 г. -63 297 681 руб., 2010 г. - 75 753 828 руб.). Ввиду специфики своей деятельности ООО «Пирамида» подвержена рискам, имеющим место на предприятиях розничной торговли; ассортимент реализуемой продукции (продукты питания, многие из которых являются скоропортящейся продукцией) также играет немаловажную роль при разработке политики управления рисками данного предприятия.

Система внутрифирменного финансового планирования в исследуемой организации базируется на составлении плана прибылей и убытков как основополагающего документа текущего финансового планирования и платежного календаря в рамках оперативного финансового планирования. Следует отметить, что план прибылей и убытков строится исходя из наиболее благоприятных для предприятия потенциальных условий, по «оптимистическому» сценарию, а плановые показатели, как правило, оказываются недостижимыми. Тем не менее, отклонения фактически достигнутых результатов от плановых составляют незначительную величину, что позволяет констатировать высокое качество внутрифирменного финансового планирования. Система риск-менеджмента в ООО «Пирамида» не развита, и, как правило, меры по управлению рисками принимаются только после наступления рисковых событий и сводятся к ликвидации неблагоприятных последствий, тогда как предвидение их наступления позволило сэкономить значительную часть финансовых ресурсов предприятия.

Итак, на первом этапе рискориентированного финансового планирования перед нами стояла задача идентификации возможных для предприятия рисков и их иерархия по частоте и возможности предвидения. Отметим, что мы использовали упрощенный вариант идентификации и оценки рисков ввиду того, что на исследуемом предприятии достаточно сложно произвести балльную оценку вероятности и значимости рисков для организации. На основе построения идентитфикационной таблицы рисков (Таблица 27, Приложение 9) мы выделили наиболее приоритетные к управлению риски ООО «Пирамида»: - торговые (риск мелких хищений, риск падения спроса на продукцию, риск порчи товаров); - финансовые (риск снижения ликвидности, риск роста закупочных цен на продукцию). На втором этапе нам необходимо было определить первоочередные меры по управлению выделенными нами рисками. Ввиду того, что избежание риска является консервативным способом нейтрализации рисков и приводит к отказу от определенной деятельности, а следовательно, к потере выгоды, связанной с ними, мы не рассматривали данный метод управления рисками в рамках применения методики. Тем не менее, для управления выделенными нами рисками мы предлагаем использовать такие методы риск- 122 менеджмента, как удержание, передача и снижение риска, более детально представленные в таблице

Третий этап заключался в финансовой оценке предлагаемых мероприятий. Для этого необходимо, прежде всего, определить, какие из обозначенных методов потребуют привлечения финансовых ресурсов, а какие из них не будут носить затратный характер. Для этой цели нами была составлена таблица

Следует отметить, что проведение мероприятий, не связанных с финансовыми затратами, может повлечь немало выгод для организации: такие меры, как изменение выкладки товара, способствует повышению заинтересованности покупателей в покупке ранее невостребованного товара; проведение анкетирования покупателей позволит выявить проблемы, на первый взгляд незаметные для руководства организации; оптимизация закупочной политики предполагает отказ от товара, который не пользуется покупательским спросом; незначительное увеличение торговой наценки окажется незаметным для покупателей, но будет способствовать росту выручки. Такие меры, как введение штрафных санкций для сотрудников организации и заключение договоров, предусматривающих возврат испорченного товара поставщикам, позволят снизить затраты предприятия.

## Методика рискориентированного финансового планирования на предприятиях малого и среднего бизнеса

Таким образом, мы оценили средние затраты на проведение мероприятий по управлению рисками применительно к исследуемой организации. Для того чтобы принять окончательное решение об использовании тех или иных методов в практической деятельности предприятия необходимо проанализировать их целесообразность, оценивая финансовые затраты на их проведение со стоимостным выражением потенциально возможного ущерба в случае отказа от проведения мероприятий риск-менеджмента.

Четвертый этап направлен на систематизацию полученной информации о рисках и методах управления ими, а также о величине возможного ущерба. Отметим, что прежде всего в организации следует использовать нефинансовые методы управления рисками, ввиду того что их проведение не влечет каких-либо финансовых потерь для организации. Среди финансовых методов управления не все являются приемлемыми для предприятия ввиду значительной дороговизны многих из них и потенциально низкой эффективности. В ходе исследования мы оценили потенциально возможный ущерб для организации в случае наступления неблагоприятных событий, который может выражаться в следующем: - мелкие хищения: потеря товара в торговом зале и на складах; - падение спроса на продукцию: снижение выручки; - снижение ликвидности: недостаток средств для взаиморасчетов с поставщиками; - рост закупочных цен на продукцию: увеличение прямых затрат, снижение прибыли; - порча товаров: расходы, связанные с утилизацией испорченной продукцией (стоимость испорченных товаров).

Нами была произведена стоимостная оценка ущерба и составлен итоговый план рисков для ООО «Пирамида» (Таблица 30, Приложение 9), на основании которого был произведен анализ целесообразности проведения мероприятий по управлению рисками. Среди всех рассмотренных методов управления рисками финансово оправданными мы считаем следующие: - установка камер видеонаблюдения; - использование охранных услуг; - проведение акций по продвижению продукции. Кроме того, экономически эффективным, на наш взгляд, окажется введение в штат должности менеджера по развитию с вменением ему функциональных обязанностей по продвижению продукции, несмотря на относительно высокие расходы на оплату труда. Мы предлагаем установить для данной должности повременно-премиальную систему оплаты труда в целях стимулирования работоспособности. Также немало выгод предприятию принесет дифференциация ассортимента реализуемой продукции: повысит покупательский спрос и улучшит имидж компании. Таким образом, данные мероприятия также будут учитываться при составлении рискориентированного плана ООО «Пирамида».

Такая мера, как покупка холодильного оборудования в целях предотвращения порчи товаров, на наш взгляд, может быть осуществлена в случае получения приемлемой для такого вложения величины чистой прибыли по результатам отчетного периода.

Остальные мероприятия требуют привлечения неоправданно высокого объема финансовых ресурсов, в связи с чем не рассматриваются в рамках рискориентированного финансового планирования в ООО «Пирамида».

На пятом этапе нами был составлен план прибылей и убытков ООО «Пирамида» на второй квартал 2011 года с учетом затрат на управление рисками. Финансовый план на этот же период времени, составленный финансовой службой ООО «Пирамида» без учета рискориентированных мероприятий значительно отличался от составленного нами и содержал более низкие показатели конечного финансового результата. (Таблица 31, Приложение 9). По итогам второго квартала, в ходе которого на предприятии были проведены нефинансовые и предложенные нами финансовые мероприятия по управлению рисками, финансовые результаты ООО «Пирамида» значительно повысились и превзошли размеры показателей, предусмотренных не только исходным, но и рискориентированным финансовым планом, что говорит о высокой эффективности предложенных и внедренных нами мероприятий. Значительно повысилась рентабельность продаж - с 12,12% до 12,35% (справочно: рентабельность продаж, предусмотренная финансовым планом, составляла 11,71%, рискориентированным финансовым планом - 12,46% ). Благоприятным является тот факт, что данный показатель значительно превышает среднеотраслевой (3,3% для предприятий розничной торговли), что говорит о достаточно стабильном финансово устойчивом состоянии исследуемого предприятия.

Таким образом, основными достоинствами использования рискориентированного финансового планирования в ООО «Пирамида» явилось значительное увеличение конечных финансовых результатов по сравнению с отчетными данными и первоначально запланированными. Учитывая то, что существующая в ООО «Пирамида» методика внутрифирменного финансового планирования имеет тенденцию к завышению плановых показателей (как было указано выше, отчетные данные в ООО «Пирамида» всегда оказывались несколько ниже запланированных), справедливо предположить, что в случае непроведения процедуры рискориентированного финансового планирования и непринятия необходимых мер по управлению рисками в ООО «Пирамида» конечные финансовые результаты не достигли бы плановых значений. Однако предусмотренные нами финансовые и нефинансовые мероприятия по управлению рисками значительно увеличили размер выручки, а финансовые мероприятия незначительно сказались на расходах фирмы - эффект от их проведения перекрыл издержки, связанные с реализацией данных мероприятий. Таким образом, итоговый показатель чистой прибыли превзошел все возможные ожидания.

В ходе проведенного нами рискориентированного финансового планирования размер отклонений фактически достигнутых результатов от плановых составил 12,88% (в отношении величины чистой прибыли), однако благоприятным фактом является положительная направленность отклонений. Более того, как запланированная, так и фактическая рентабельность продаж значительно превышает среднеотраслевые значения и имеет тенденцию к росту. Это говорит об укреплении финансовой устойчивости и развитии деловой активности ООО «Пирамида», чему в значительной степени поспособствовало проведение процедуры рискориентированного финансового планирования.