

**СИСТЕМА ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ
МАЛОГО БИЗНЕСА: МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ РЕАЛИЗАЦИИ****Марина Леонидовна НЕЧАЕВА^{а*}, Елена Анатольевна ЛЫСОВА^б**

^а кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Нижегородский государственный инженерно-экономический университет (НГИЭУ), Княгинино, Нижегородская область, Российская Федерация
khalyavina.mar@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5422-3563>
SPIN-код: 2788-7770

^б кандидат экономических наук, доцент кафедры сервиса, туризма и торгового дела, Вятский государственный университет (ВятГУ), Киров, Российская Федерация
lena.lysowa@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4803-5398>
SPIN-код: 1029-9887

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 05.12.2018

Получена в доработанном виде 19.12.2018

Одобрена 09.01.2019

Доступна онлайн 28.02.2019

УДК 336

JEL: G30

Аннотация**Предмет.** Эффективное управление финансами субъектов малого бизнеса путем трансформации финансового контроля.**Цели.** Анализ и оценка подходов к управлению финансами субъектов малого бизнеса.**Методология.** Используются общенаучные методы (анализ и синтез, абстрагирование и обобщение), конкретно-научные (специальные) методы (финансового менеджмента в сочетании с инструментами эконометрического и статистического анализа).**Результаты.** Основное внимание уделено системе финансового контроля в управлении предприятием с акцентом на факторы, влияющие на финансовые результаты предприятия малого бизнеса. Выполнен анализ и систематизация понятия «затраты». Разработан авторский методический инструментарий управления финансами путем трансформации финансового контроля.**Область применения.** Полученные результаты могут быть применены при комплексном корпоративном контроле и управлении текущими потребностями в организациях малого бизнеса. Проведенная на основе уточненных инструментов финансового менеджмента диагностика в совокупности с управлением затратами показала необходимость преобразований элементов действующей политики контроля. Выработана эконометрическая модель зависимости элементов финансовой модели деятельности организации от полученного дохода и произведенных затрат, описание которой позволяет провести координацию стратегических решений по оперативному**Ключевые слова:** финансы, управлению текущими финансовыми потребностями на малых предприятиях.

управление, корпоративный контроль, регрессионная модель, прогнозирование, прибыль

Выводы. Предложены методические положения по управлению финансами хозяйствующих субъектов малого бизнеса. Применение предложенной модели дает возможность выработать направления эффективного пользования ограниченными финансовыми ресурсами.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Нечаева М.Л., Лысова Е.А. Система финансового контроля в управлении предприятием малого бизнеса: методы и инструменты реализации // *Финансы и кредит*. — 2019. — Т. 25, № 2. — С. 360 — 374.
<https://doi.org/10.24891/fc.25.2.360>

Деятельность любого предприятия характеризуется непостоянством, осуществляется в рыночной среде, которая усиливающейся конкуренцией хозяйствующих

субъектов и постоянно изменяющимися потребностями покупателей. Для предприятий любой сферы деятельности первоочередной задачей является выпуск продукции, которая отвечает запросам потребителей. Покупатели делают выбор с учетом качества товара, функциональных характеристик, ценового предложения, а также уровня сервиса. Решение этих проблем напрямую связано с финансовыми затратами, которые несут предприятия по выпуску продукции, а также доведению ее до потребителей. В связи с этим управление финансами любого предприятия является инструментом повышения уровня его конкурентоспособности на рынке. Ограниченные ресурсы требуют контроля со стороны как собственников бизнеса, так и руководства предприятия.

Несмотря на глубокую проработку вопросов использования ресурсов, тема управления финансами остается актуальной, особенно для предприятий малого бизнеса. Собственники малого бизнеса вынуждены сами, без привлечения специализированных организаций, принимать управленческие решения по распоряжению в том числе материально-финансовыми ресурсами. Кроме того, данные решения должны быть своевременными и предполагают осуществление постоянного контроля.

К малому бизнесу относятся юридические лица, отвечающие определенным критериям, а также индивидуальные предприниматели. В настоящее время критерии отнесения субъектов рынка к малым предприятиям определяются на основании п. 1.1 ст. 4 Федерального закона от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». Критерии подразделяются на три группы: юридические, по численности (не более 100 чел.) и по доходу (не более 800 млн руб.).

Согласно данным сплошного обследования малого и среднего предпринимательства в 2015 г., доля валового внутреннего продукта данных субъектов экономики составила 19,9%, в этой сфере занято 20,5 млн чел., что

составляет около 28% всех рабочих мест в стране¹. Правительством поставлена задача развития малого бизнеса, результаты деятельности которого влияют на экономику страны и конкретного региона. Основными преимуществами малого бизнеса являются: высокий уровень адаптации к изменяющимся рыночным условиям, оперативность в принятии управленческих решений, невысокий уровень расходов на управление, предоставление рабочих мест, высокий уровень оборачиваемости ресурсов и др.

Деятельность малых предприятий связана с высоким уровнем рисков. Малым предприятиям приходится преодолевать в своей деятельности проблемы, связанные с высоким уровнем конкуренции, снижением реальных доходов населения, изменяющимися потребностями покупателей, недостаточностью материально-финансовых ресурсов, проблем правового, информационного характера, а также безопасности. Финансовые проблемы — одни из основных.

Государство осуществляет поддержку малого бизнеса по следующим направлениям: оказание прямой финансовой помощи в виде кредитов, дотаций, субсидий, а также в виде установления особых режимов налогообложения, что является косвенной поддержкой хозяйствующих субъектов.

Несмотря на эти меры, малый бизнес нуждается в серьезной финансовой помощи. В связи с этим при нехватке и высокой стоимости финансовых ресурсов перед предприятиями и индивидуальными предпринимателями стоят задачи их эффективного использования и своевременного принятия решений, связанных с управлением ими.

Деятельность малых предприятий в условиях современного рынка связана с высоким уровнем рисков по сравнению с крупными и средними предприятиями. Финансовые ресурсы малых предприятий за счет кредитования имеют более высокую стоимость. Данным субъектам рынка банки

¹ Россия в цифрах. 2017.
URL: http://www.gks.ru/free_doc/doc_2017/rusfig/rus17.pdf

предоставляют кредиты, как правило, на короткое время под высокий процент в небольших объемах. Ограниченные и дорогие финансовые ресурсы должны использоваться рационально, финансовыми ресурсами необходимо управлять. Управление финансовыми ресурсами предполагает осуществление следующих общих функций менеджмента: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Одной из основных функций является контрольная, которая позволяет решить следующие проблемы: достаточность финансовых ресурсов для осуществления текущей деятельности, их стоимость, наличие в определенный период.

В малом бизнесе контролируются не только все операции, связанные с поступлением финансов, но и в обязательном порядке все траты. Для владельцев малого бизнеса не должно быть бесконтрольных финансовых операций. Все это возможно путем организации системы финансового контроля.

Особенности деятельности субъектов малого бизнеса позволяют отметить, что финансовые ресурсы используются в текущей деятельности на выплату заработной платы работникам, оплату аренды производственных помещений, сырья, материалов, услуг, связанных с осуществлением производственной деятельности, таким образом, финансы малых предприятий направлены на осуществление текущих затрат. Недостаточность финансовых ресурсов может повлечь остановку деятельности, что приведет к невыполнению договорных обязательств малыми предприятиями перед контрагентами, в результате предприятия могут прекратить свою деятельность. Согласно статистическим данным за 2017 г. обанкротилось 13,6 тыс. компаний, основная доля — предприятия малого бизнеса². Кроме того, за 2017—2018 гг. прекратили деятельность 9,1 тыс. индивидуальных предпринимателей³.

² Доживут не все. URL: <https://versia.ru/v-2017-godu-v-rossii-obankrotilis-bolshe-13-tysyach-predpriyatij-v-2018-m-bankrotov-stanet-bolshe>

³ Сколько было закрыто ИП в 2018 году. URL: <https://ipexperts.ru/biznes/razvitie/skolko-zakrylos-ip-v-2018-godu.html>

Организация финансового контроля за использованием ресурсов путем управления текущими затратами становится основным направлением управленческой деятельности, что дает возможность обеспечить не только выживание, но и развитие бизнеса.

Мониторинг деятельности предприятий малого бизнеса позволяет констатировать следующее: большинство хозяйствующих субъектов используют классическую систему контроля за использованными ресурсами, которая позволяет решать возникающие задачи на оперативном уровне, но не предполагает решения с учетом перспектив [1—3].

Цель исследования определяется как поиск новых инструментов и доступных методик в области финансового контроля на стратегическом и тактическом уровнях для предприятий малого бизнеса. Разработка методических приемов для принятия обоснованных решений управления затратами с учетом стратегических перспектив дает возможность повысить конкурентоспособность бизнеса.

В качестве результата исследования предполагается построение известной модели: «Финансы — Затраты — Доход — Прибыль», которая предполагает трансформацию существующей модели «Доход — Затраты — Прибыль». В модель дополнительно включен элемент «Финансы» как входящий ресурс, позволяющий получить результативный признак: прибыль.

При построении модели «Финансы — Затраты — Доход — Прибыль» центральное место отводится именно затратам, поскольку от их объема зависит как входящий ресурс (финансы), так и результат предпринимательской деятельности (прибыль). Данная модель позволяет использовать системный подход к управлению ресурсами предприятия. Элементы модели взаимосвязаны и обусловлены, их изменения сказываются на результатах деятельности предприятия. Прогноз их динамики в различных направлениях позволяет выбрать оптимальный вариант управления

ограниченными финансовыми ресурсами, в результате складывается обоснованный уровень затрат, что приводит к положительному финансовому результату. В основу предполагаемой модели заложен принцип: управление финансовыми ресурсами требует рационального осуществления затрат.

Управленческие решения разрабатываются на основе данных управленческого учета. Основопологающим условием ведения управленческого учета является грамотная дифференциация затрат.

Тема классификации затрат широко изучена как отечественными, так зарубежными экономистами. В настоящее время в литературе представлено более 10 группировок затрат, но далеко не все они нашли практическое применение. При изучении особенностей ведения управленческого учета затрат обнаруживается ряд нерешенных задач как в теоретическом, так и практическом аспектах. Некоторые авторы рассматривают вопросы достаточно упрощенно, другие усложняют и включают большое количество переменных для анализа. Следует отметить, что нестройная система дифференциации затрат не позволяет разработать эффективную систему мероприятий по их управлению и оптимизации.

Поскольку задачей исследования является управление затратами, а не их учет, следует остановиться на классификации затрат по следующим направлениям: затраты для определения калькуляции; затраты для принятия управленческих решений на стратегическом, тактическом уровнях; затраты для осуществления оперативного контроля.

Изучением вопросов классификации и дифференциации затрат предприятий занимаются многие ученые-экономисты: Н.В. Еремина, С.С. Саркисян [4], Е.Р. Мухина [5], Ж.В. Дегальцева, Е.А. Тончу, К.А. Величко [6], О.Н. Кузнецова [7], О.И. Барина, Т.Г. Юренина [8], А.Ю. Гуцин [9], Н.С. Таранова [10], А.И. Салюкова [11], М.М. Кульбацкая,

Т.П. Шамонина⁴, С.Ю. Черникова⁵, З.Х. Шогенцукова, Л.Х. Шокарова, Б.В. Казиева [12]. Авторы связывают затраты с оценкой общих результатов деятельности предприятия, внимание уделяют описанию составляющих элементов без учета влияния на полученный результат.

Анализ толкования термина «затраты» позволяет отметить следующее: как правило, многие авторы учитывают затраты по определенным группам, деление затрат осуществляется на постоянные и переменные, прямые и косвенные, по калькуляционным статьям, а также по центрам ответственности.

Для управления затратами необходимо классифицировать затраты предприятия с учетом конкретных целей. В отечественной практике данной позиции придерживался К. Друри, который предполагал деление затрат в зависимости от области деятельности: для определения стоимости запасов; для планирования и принятия решений, связанных с управлением затратами, а также для выполнения контрольных функций⁶.

Существующие подходы к классификации затрат в большинстве случаев являются констатацией затрат предприятия, то есть выполняют учетную функцию, на основании данной информации, для принятия решений, связанных с управлением затратами предприятия, необходимы дополнительные расчеты.

Таким образом, считаем, что разработка модели «Финансы — Затраты — Доход — Прибыль» позволит получить инструмент для принятия управленческих решений с позиций системного подхода для управления финансовыми ресурсами предприятиями малого бизнеса.

Следует отметить, что предприятиями в практической деятельности соотношение

⁴ Кульбацкая М.М., Шамонина Т.П. Классификации затрат для целей управления себестоимостью // Вестник научных конференций. 2016. № 4-3. С. 84–87.

⁵ Черникова С.Ю. Анализ методов классификации затрат на производство // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2009. № 4. С. 165–167.

⁶ Друри К. Управленческий и производственный учет: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 1423 с.

затрат и полученной прибыли осуществляется на основании показателей рентабельности производственной, коммерческой деятельности как по всей номенклатуре продукции, так и в разрезе отдельного вида.

Наше исследование предполагает определить взаимосвязь результата с вложенными финансовыми ресурсами. Предлагаемая модель позволяет не просто оценить размер затрат предприятия в разрезе определенных статей затрат, а выявить соотношение входящего ресурса и полученной прибыли как результата взаимодействия элементов системы. Внутренней средой данной модели выступают затраты предприятия, входящий ресурс — финансы, результат работы системы — прибыль, приводящая к изменению финансового состояния предприятия.

Построение модели с учетом данного предложения позволит выявить основные способы управления финансами малого бизнеса, которое предполагает их контроль, что актуально при недостаточных финансовых ресурсах на малых предприятиях.

Процедура построения модели предполагает следующие действия:

- 1) выбор показателей, используемых для построения модели;
- 2) агрегирование показателей по однородным группам;
- 3) выбор периода исследования;
- 4) проведение регрессионного анализа;
- 5) построение уравнения регрессии;
- 6) прогнозирование результатов при изменении отдельных параметров, их сравнение, выбор наилучшего варианта;
- 7) разработку стратегических и тактических решений по управлению затратами предприятия и рациональному использованию финансовых ресурсов.

Для примера рассмотрено применение методики построения модели «Финансы — Затраты — Доходы — Прибыль» на основе

данных деятельности охранных предприятий города Кирова. Для анализа использована информация, представленная в различных формах учетных документах предприятия. На первом этапе данные отбираются и структурируются.

В результате выбраны показатели для построения модели, которые являются основными параметрами для контроля деятельности предприятий малого бизнеса. Анализ подверглись данные за пять лет.

Отобранные в результате анализа ключевые параметры для аналитики состояния предприятия в рамках финансового контроля и контроля текущих затрат представлены в *табл. 1*.

Данные бухгалтерского учета дают информацию о доходах, затратах предприятия за определенный период. Наличие количественной информации позволяет построить актуальную модель соотношения затрат и финансового результата⁷ [13].

Для получения достоверного результата проведена оценка важности составляющих корпоративного контроля на основе использования шкалы отношений МАИ (Метод Анализа Иерархий Томаса Саати). Метод МАИ позволяет понятным и рациональным образом структурировать сложную проблему принятия решений на основе шкалы отношений в виде иерархии, сравнить и выполнить количественную оценку альтернативных вариантов [14].

Методика предполагает расчет вектора приоритетов. Анализ вектора позволяет определить наиболее весомые факторы, к которым в нашем случае относятся: А1 (фонд оплаты труда); А3 (материальные расходы); А7 (прибыль); А8 (доход) (*табл. 2*).

Полученная информация позволяет построить регрессионную модель, включающую факторы, которые оказывают наибольшее

⁷ Лысова Е.А., Нечаева М.Л. Факторный анализ показателей качества как направление анализа финансово-хозяйственной деятельности // Общество. Наука. Инновации (НПК-2017). Сборник статей Всероссийской ежегодной научно-практической конференции. Киров: Вятский государственный университет, 2017. С. 5384—5391.

влияние на результат, что позволяет оценить управленческое решение.

Таким образом, в результате исследования выявлено два фактора, которые оказывают наибольшее влияние на результат деятельности предприятий малого бизнеса: доходы и расходы соответственно.

Предлагаемая бизнес-модель строится с помощью регрессионного анализа, что позволяет провести структуризацию большого массива данных в целях поиска эффективных бизнес-решений для малого бизнеса на основе контрольной функции. С учетом полученных данных с помощью статистической программы построена корреляционная матрица по исследуемым переменным, взаимосвязь между которыми служит основанием для построения модели. Для графического анализа взаимосвязи между наблюдаемыми величинами используют диаграммы рассеяния (*рис. 1*).

Как следует из диаграммы, существует видимое линейное взаимоотношение между годовым доходом и суммой прибыли. Соотношение между показателями возможно оценить на основе коэффициента корреляции. В данном исследовании коэффициент корреляции составил 0,998, он близок к 1, соответственно, можно заключить, что существует сильная корреляция между доходом и прибылью. Кроме того, значение *P-Value* равно 0, что свидетельствует о статистической значимости данной зависимости, в результате нулевая гипотеза (H_0) о том, что отсутствует взаимосвязь между переменными, может быть отклонена.

В дальнейшем предполагается проведение процедуры регрессионного анализа с использованием пакета статистической программы для составления линейного уравнения регрессии с учетом корреляционных взаимосвязей между отобранными показателями. На их основе получена первая модель, которая характеризует первый фактор и показывает зависимость прибыли от произведенных затрат. Затраты представлены укрупненно по следующим статьям: фонд оплаты труда,

страховые взносы, амортизация, прочие расходы. Полученная бизнес-модель (1) имеет вид:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль} &= 146\,170 - 0,744 \text{ ФОТ} - \\ &- 0,791 \text{ Материальные расходы} - \\ &- 5,29 \text{ Амортизация} + 2,09 \text{ Прочие расходы}. \end{aligned} \quad (1)$$

С помощью данной модели можно прогнозировать величину одной переменной путем использования величины второй и наоборот. Другими словами, руководитель малого предприятия имеет возможность запланировать и спрогнозировать сумму прибыли, основываясь на данных о затратах за предыдущие периоды. Листинг результатов по полученной регрессионной модели представлен в *табл. 3*.

Кроме того, на основе данных построена вторая модель, оценивающая зависимость результативного показателя — прибыли от показателя доходов. Для сопоставимости отобранных показателей исключен из модели показатель среднесписочной численности, поскольку рассчитывается в других единицах. Результирующий показатель — прибыль (Y) — выражается в тыс. руб. Уравнение множественной регрессии (2) по проведенному исследованию имеет следующий вид:

$$\text{Прибыль} = -15\,799 + 1,06 \text{ Доходы}. \quad (2)$$

Необходимо проведение оценки значимости полученных параметров. Значимость обоих коэффициентов можно определить с помощью использования значения p . Поскольку значения p меньше уровня значимости $\alpha = 0,05$.

Предварительную оценку адекватности модели можно провести путем исследования коэффициента детерминации $R-Sq$. Поскольку он равен 99,6%, это дает возможность утверждать, что полученная модель соответствует экспериментальным значениям. Благодаря полученному уравнению регрессии с определенной точностью можем предсказать изменение уровня доходов от основной деятельности, что особенно важно для снижения фактора риска при работе предприятия малого бизнеса.

Для консолидации данных и учета показателей обоих факторов представим унифицированную бизнес-модель, в которой учитываются все показатели, влияющие на прибыль организации и в конечном счете на процесс принятия стратегических управленческих решений по управлению затратами на предприятиях малого бизнеса.

В итоге получено уравнение (3), которое учитывает взаимосвязь между доходами предприятия и осуществляемыми затратами:

$$\text{Прибыль} = - 23\,558 + 1,14 \text{ Доходы} - 0,0553 \text{ Затраты.} \quad (3)$$

Существенное влияние на прибыль, как следует из полученного уравнения регрессии (3), оказывает доход, поскольку коэффициент по модулю больше единицы. Отрицательное влияние из полученного уравнения оказывают затраты, поскольку предприятие не имеет возможности получить прибыль, не вложив ресурсы в свою деятельность. На основе уравнения регрессии прослеживается связь доходов и затрат, что может служить основой для принятия решений руководителей предприятий в реализации решений по управлению. Используя полученную бизнес-модель, мы можем определить эффективные направления управления затратами предприятия. Например, при условии, что затраты останутся без изменения, а доход увеличится на 2%, полученный результат возрастет в относительном выражении на 6,35%, в абсолютном выражении соответственно на 100 тыс. руб. При условии, что доходы организации останутся на прежнем уровне, а затраты сократятся и составят 211 671 тыс. руб., прибыль увеличится на 0,5%.

Из уравнения очевидно, что решающее значение для показателя прибыли имеет первый фактор, поскольку коэффициент больше, по сравнению со вторым фактором.

Путем использования модели возможно разрабатывать управленческие решения, направленные на оптимизацию деятельности предприятия. На исследуемых охранных предприятиях при условии покупки оборудования возможно изменить технологию охраны некоторых объектов: замена

круглосуточной физической охраны на физическую охрану в рабочие часы, когда необходимо осуществлять пропускной режим на объекте и охрану с помощью технических средств в ночное время. Это позволит сократить численность работников, а значит, снизить затраты на оплату труда, страховые взносы и прямые материальные затраты: затраты на форменную и специальную постовую одежду, прохождение медицинских осмотров, исследований на наркотики, выплаты по больничным листам, затраты на получение разрешения на оружие и сдачу зачетов на пригодность применения оружия и специальных средств [15, 16].

Важным этапом исследования является использование модели для прогнозирования результатов, так называемое предиктивное моделирование. Прогноз позволит получить информацию для принятия эффективного управленческого решения. Результаты прогнозирования на основе полученной модели с помощью различных методов по показателям «Прибыль», «Затраты», «Доход», «Фонд оплаты труда», «Материальные расходы», «Амортизация», «Прочие расходы» с учетом минимальной среднеквадратической ошибки представлены в *табл. 4*.

Анализ полученных данных позволяет отметить, что из всех рассмотренных методов наиболее точно отражает имеющиеся данные метод, результаты которого соответствуют наименьшему значению средней ошибки и MSD, что считается статистически значимым для расчетов прогнозных значений.

На *рис. 2–4* представлены листинги результатов для прогнозирования показателей прибыли, затрат, доходов малого предприятия.

Как видно из графиков, каждая линия прогноза каждой составляющей представляет собой восходящую линейную зависимость, что логично подтверждается проведенными расчетами (*табл. 4*).

Таким образом, предложенная бизнес-модель финансового контроля на основе текущих затрат деятельности предприятий малого бизнеса показывает реальную картину, что позволяет определить особенности

деятельности, а также проблемы, требующие оперативного решения.

Предложенная методика управления затратами дает возможность определить ключевые параметры, уточнить значение факторов, учитывающих особенности деятельности предприятий и специфику исследуемого рынка, оценить уровень затрат организации, дать прогноз по ключевым параметрам управления и, как результат, определить основные направления управления финансами организаций малого бизнеса. Совершенствование организационного механизма контроля деятельности организации позволяет получить

дополнительные преимущества. Разработанный методический инструмент доступен для применения собственникам и руководителям малых предприятий, он опирается на имеющуюся информацию о деятельности предприятия.

Представленная методика является инструментом, позволяющим с учетом прогноза совершенствовать процесс управления затратами, а, следовательно, и повышать эффективность использования ограниченных финансовых ресурсов, что позволит упрочить финансовое состояние и позицию предприятия на рынке.

Таблица 1
Основные составляющие контроля для анализа

Table 1
The main components of control for analysis

Показатель	Статьи затрат
X ₁	Фонд оплаты труда
X ₂	Страховые взносы
X ₃	Материальные расходы
X ₄	Амортизация
X ₅	Прочие расходы
X ₆	Прочие доходы
X ₇	Прибыль
X ₈	Доход от основной деятельности
X ₉	Среднесписочная численность работающих

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Расчет векторов приоритетов по девяти критериям

Table 2
Calculation of priority vectors based on nine criteria

Показатель	Значение
A ₁	0,87609
A ₂	0,8596
A ₃	0,11111
A ₄	0,0995
A ₅	0,14039
A ₆	0,0995
A ₇	0,83333
A ₈	0,14039
A ₉	0,09955

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3
Результаты расчета регрессионной модели

Table 3
The results of regression model calculation

Источник дисперсии	Сумма квадратов, <i>SS</i>	Степени свободы, <i>df</i>	Средний квадрат, <i>MS</i>	<i>F</i>	Вероятность <i>P</i>
Regression	520 946 184	1	520 946 184	953,4	0
Residual Error	2 185 639	4	546 410	—	—
Итого...	523 131 823	5	—	—	—

Примечание. Коэффициент детерминации $R-Sq = 99,6\%$

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4
Методы прогнозирования прибыли организации

Table 4
Methods to forecast organization's profit

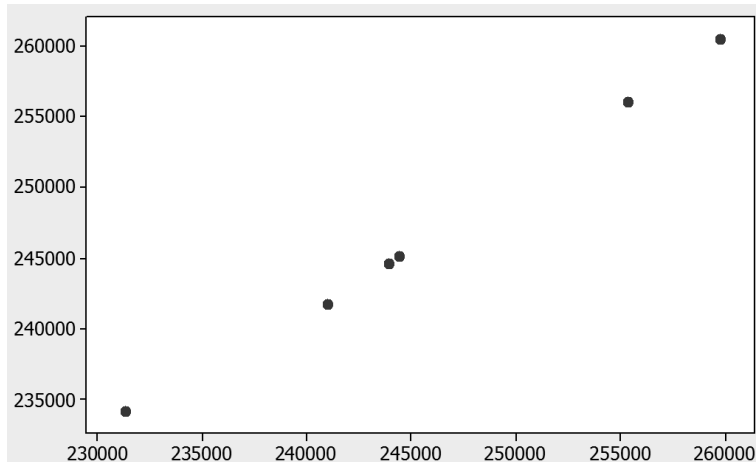
Метод	Точность (MSD)	Средняя ошибка (MAPE)	Прогноз
Показатель «Прибыль»			
Скользящих средних	207 325 394	6	250 857
Экспоненциального сглаживания	27 949 183	2	258 012
Хольта	16 985 247	1	264 926
Винтерса	8 145 435	1	260 575
Показатель «Доход»			
Скользящих средних	199 199 740	5	251 563
Экспоненциального сглаживания	25 176 327	2	258 581
Хольта	14 675 299	1	265 666
Винтерса	9 285 753	1	259 221
Показатель «Затраты»			
Скользящих средних	626 541 224	10	222 151
Экспоненциального сглаживания	100 615 624	4	248 068
Хольта	8 2397 007	3	251 650
Винтерса	130 496 913	5	211 671
«Фонд оплаты труда»			
Скользящих средних	175 348 673	8	153 235
Экспоненциального сглаживания	35 800 281	4	167 266
Хольта	86 617 163	5	180 808
Винтерса	10 040 172	2	154 915
«Материальные расходы»			
Скользящих средних	2 276 321	35	9 079,93
Экспоненциального сглаживания	20 770 323	60	10 666,3
Хольта	24 871 782	51	8 816,41
Винтерса	95 205 570	69	-1 514,4
«Амортизация»			
Скользящих средних	217 650	13	2 360,9
Экспоненциального сглаживания	74 309,6	6,8	2 309,51
Хольта	310 907	23	2 782,51
Винтерса	84 046,9	8,9	2 262,02
«Прочие расходы»			
Скользящих средних	3 754 547	22	8 112,53
Экспоненциального сглаживания	419 753	8	10 237,7
Хольта	506 828	8	9 986,51
Винтерса	222 980	6	10 602

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Диаграмма корреляционной зависимости

Figure 1
A diagram of correlation dependence

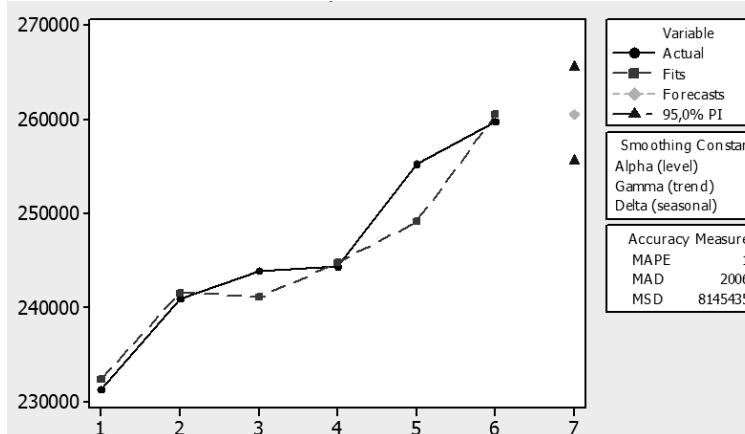


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Листинг результатов по методу Винтерса для прогнозирования прибыли организации

Figure 2
Output listing using the Winters' method to predict organization's profit



Источник: авторская разработка

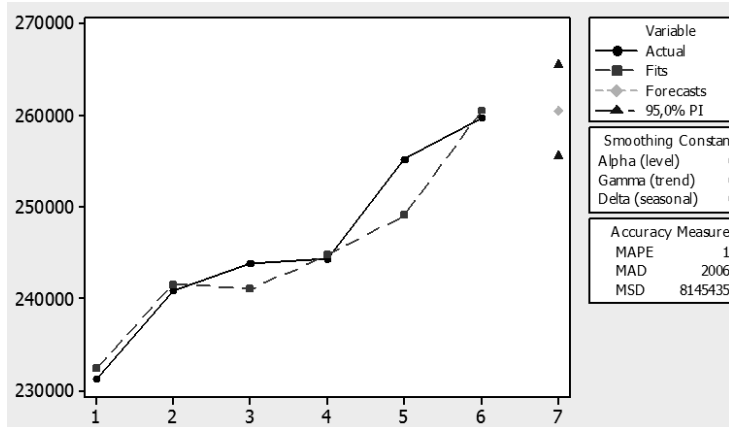
Source: Authoring

Рисунок 3

Листинг результатов по методу Хольта для прогнозирования затрат организации

Figure 3

Output listing using the Holt's method to predict organization's expenditures



Источник: авторская разработка

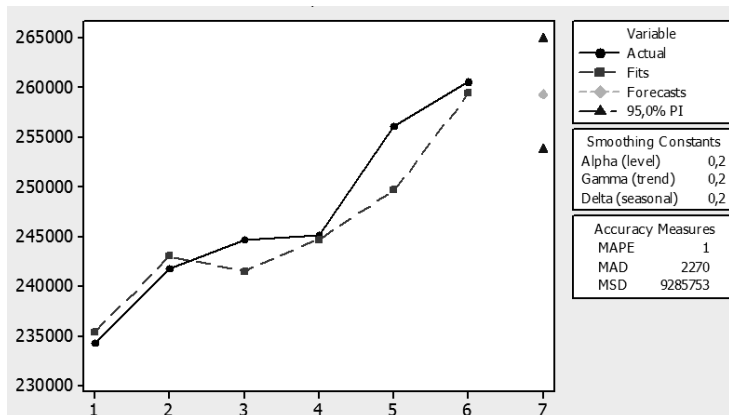
Source: Authoring

Рисунок 4

Листинг результатов по методу Винтерса для прогнозирования доходов организации

Figure 4

Output listing using the Winters' method to predict organization's income



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Колабаева А.А.* Внутренний контроль, финансовый контроль и внутренний финансовый контроль: аспекты толкования // *Наука и современность*. 2016. № 47. С. 134—139. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22ekonomika/78674-1-vnutrenniy-kontrol-finansoviy-kontrol-vnutrenniy-finansoviy-kontrol-aspekti-tolkovaniya-kolabaeva-aa1-v.php>
2. *Рогатенюк Э.В., Комышева В.И.* О соотношении понятий «контроль», «финансовый контроль» и «государственный финансовый контроль» // *Вестник науки и творчества*. 2017. № 1. С. 112—122.
3. *Бокова Т.А.* Понятие «финансовый контроль». Классификация видов финансового контроля // *Образование и наука в современных условиях*. 2016. № 4. С. 197—199. URL: https://interactive-plus.ru/en/article/113768/discussion_platform
4. *Еремина Н.В., Саркисян С.С.* Классификация затрат на производство // *Теоретические и прикладные аспекты современной науки*. 2014. № 6-5. С. 89—91. URL: <http://issledo.ru/wp-content/uploads/2015/01/Sbornik-6-5.pdf>
5. *Мухина Е.Р.* Развитие вопросов классификации затрат // *APRIORI*. Серия: Гуманитарные науки. 2014. № 5. С. 6. URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/365>
6. *Дегальцева Ж.В., Тончу Е.А., Величко К.А.* Затраты, их классификация в системе контроллинга экономического субъекта АПК // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2014. № 101. С. 679—698. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zatraty-ih-klassifikatsiya-v-sisteme-kontrollinga-ekonomicheskogo-subekta-apk>
7. *Кузнецова О.Н.* Классификация затрат на производство продукции с учетом специфики отрасли кормопроизводства // *Вестник ИрГСХА*. 2014. № 64. С. 134—140. URL: <http://www.igsha.ru/science/files/v64.pdf>
8. *Баринова О.И., Юренева Т.Г.* Классификация затрат: управленческий подход // *Молочнохозяйственный вестник*. 2014. № 1. С. 91—97. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-zatrat-upravlencheskiy-podhod>
9. *Гущин А.Ю.* Многообразие подходов к классификации затрат // *Белгородский экономический вестник*. 2012. № 4. С. 46—52.
10. *Таранова Н.С.* Современные классификации затрат на качество продукции, работ, услуг в бухгалтерском учете коммерческих организаций // *Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд*. 2012. № 15. С. 180—188.
11. *Салюкова А.И.* Особенности классификации затрат // *Синергия Наук*. 2017. № 15. С. 38—46. URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article0941>
12. *Шогенцукова З.Х., Шокарова Л.Х., Казиева Б.В.* Классификация затрат при применении международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) // *Современные проблемы науки и образования*. 2014. № 6. С. 606. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=16752>
13. *Нечаева М.Л.* Совершенствование методики анализа платежеспособности // *Агропродовольственная экономика*. 2017. № 2. С. 74—80. URL: http://apej.ru/wp-content/uploads/2015/04/apej_2_2017.pdf
14. *Саати Т.* Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 278 с.

15. *Нечаева М.Л.* Анализ рынка услуг как основной аспект социально-экономического развития регионов // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2018. Т. 4. № 2. С. 61 — 64.
16. *Бурцева Т.А., Лысова Е.А.* Особенности управления предприятиями сферы услуг // *Вестник НГИЭИ*. 2016. № 9. С. 46 — 53. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-sfery-uslug>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**A SYSTEM OF FINANCIAL CONTROL IN SMALL BUSINESS MANAGEMENT:
METHODS AND TOOLS FOR IMPLEMENTATION****Marina L. NECHAEVA^{a,*}, Elena A. LYSOVA^b**^a Nizhny Novgorod Engineering-Economic State University (NGIEU),
Knyaginino, Nizhny Novgorod Oblast, Russian Federation
khalyavina.mar@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-5422-3563>^b Vyatka State University (VyatSU), Kirov, Kirov Oblast, Russian Federation
lena.lysowa@yandex.ru
<https://orcid.org/0000-0002-4803-5398>

* Corresponding author

Article history:Received 5 December 2018
Received in revised form
19 December 2018
Accepted 9 January 2019
Available online
28 February 2019**JEL classification:** G30**Keywords:** finance,
management, corporate
control, regression model,
forecasting, profit**Abstract****Subject** The article addresses effective management of small business finance through financial control transformation.**Objectives** The purposes of the study include a detailed analysis and assessment of approaches to financial management of small businesses, choosing the tools to transform the financial control over costs and finance by building a single model for assessment.**Methods** We employ general scientific methods (analysis and synthesis, abstraction and generalization), and special methods, like financial management techniques in combination with tools of econometric and statistical analysis.**Results** The focus is on factors affecting the financial results of small businesses. We performed the analysis and systematization of the cost concept, developed our own methodological tools to manage finance by financial control transformation. The paper presents an econometric model demonstrating the dependence of elements of organization's financial model on earned revenue and incurred charges. The description of the model enables to coordinate strategic decisions on day-to-day management of financial needs of small businesses.**Conclusions** The paper offers a methodology to manage finances of small businesses. If used, the presented model may help develop methods of efficient management of scarce financial resources.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Nechaeva M.L., Lysova E.A. A System of Financial Control in Small Business Management: Methods and Tools for Implementation. *Finance and Credit*, 2019, vol. 25, iss. 2, pp. 360–374.
<https://doi.org/10.24891/fc.25.2.360>**References**

1. Kolabaeva A.A. [Internal control, financial control and internal financial control: Aspects of interpretation]. *Nauka i sovremennost' = Science and Modernity*, 2016, no. 47, pp. 134–139. URL: <http://doc.knigi-x.ru/22ekonomika/78674-1-vnutrenniy-kontrol-finansoviy-kontrol-vnutrenniy-finansoviy-kontrol-aspekti-tolkovaniya-kolabaeva-aa1-v.php> (In Russ.)
2. Rogatenyuk E.V., Komysheva V.I. [On interrelation of concepts of control, financial control, and internal financial control]. *Vestnik nauki i tvorchestva*, 2017, no. 1, pp. 112–122. (In Russ.)
3. Bokova T.A. [The financial control concept. Classification of types of financial control]. *Obrazovanie i nauka v sovremennykh usloviyakh = Education and Science in the Modern Context*, 2016, no. 4, pp. 197–199. URL: https://interactive-plus.ru/en/article/113768/discussion_platform (In Russ.)

4. Eremina N.V., Sarkisyan S.S. [Classification of production costs]. *Teoreticheskie i prikladnye aspekty sovremennoi nauki = Theoretical and Applied Aspects of Modern Science*, 2014, no. 6-5, pp. 89–91. URL: <http://issledo.ru/wp-content/uploads/2015/01/Sbornik-6-5.pdf> (In Russ.)
5. Mukhina E.R. [Development issues for classification of costs]. *APRIORI. Seriya: Gumanitarnye nauki*, 2014, no. 5, p. 6. (In Russ.)
URL: <http://apriori-journal.ru/journal-gumanitarnie-nauki/id/365>
6. Degal'tseva Zh.V., Tonchu E.A., Velichko K.A. [Expenses and their classification in system of controlling of the economic subject of agrarian and industrial complex]. *Politematicheskii setevoi elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2014, no. 101, pp. 679–698. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zatraty-ih-klassifikatsiya-v-sisteme-kontrollinga-ekonomicheskogo-subekta-apk>
7. Kuznetsova O.N. [Cost classification for production in regard with fodder production industry specifics]. *Vestnik IrGSKhA = Vestnik IrGSCHA*, 2014, no. 64, pp. 134–140.
URL: <http://www.igsha.ru/science/files/v64.pdf> (In Russ.)
8. Barinova O.I., Yureneva T.G. [Costs classification: Management approach]. *Molochnokhozyaistvennyi vestnik*, 2014, no. 1, pp. 91–97. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-zatrat-upravlencheskiy-podhod>
9. Gushchin A.Yu. [Variety of approaches to cost classification]. *Belgorodskii ekonomicheskii vestnik*, 2012, no. 4, pp. 46–52. (In Russ.)
10. Taranova N.S. [Modern classification of costs of quality of products, works, services in commercial organizations' accounting system]. *Sovremennye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad*, 2012, no. 15, pp. 180–188. (In Russ.)
11. Salyukova A.I. [Cost classification features]. *Sinerhiya Nauk = Synergy of Sciences*, 2017, no. 15, pp. 38–46. URL: <http://synergy-journal.ru/archive/article0941> (In Russ.)
12. Shogentsukova Z.Kh., Shokarova L.Kh., Kazieva B.V. [The classification of costs in the application of International Financial Reporting Standards (IFRS)]. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya*, 2014, no. 6, p. 606. (In Russ.)
URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=16752>
13. Nechaeva M.L. [Improvement of the technique of assessment of solvency]. *Agroprodovol'stvennaya ekonomika*, 2017, no. 2, pp. 74–80. (In Russ.)
URL: http://apej.ru/wp-content/uploads/2015/04/apej_2_2017.pdf
14. Saaty T. *Prinyatie reshenii. Metod analiza ierarkhii* [How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process]. Moscow, Radio i svyaz' Publ., 1993, 278 p.
15. Nechaeva M.L. [Analysis of the market of services as main aspect of social and economic development of regions]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2018, vol. 4, no. 2, pp. 61–64. (In Russ.)
16. Burtseva T.A., Lysova E.A. [Features of enterprise management in services sector]. *Vestnik NGIEI = Herald NGIEI*, 2016, no. 9, pp. 46–53.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-predpriyatiyami-sfery-uslug> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.