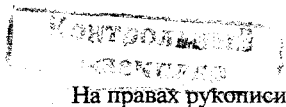


08.00.05

A 695



**АНОСОВ Александр Иванович**

**УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ  
БЮДЖЕТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями  
и комплексами в промышленности)

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

диссертации на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Челябинск – 2005

Работа выполнена на кафедре «Финансовый менеджмент» Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Южно-Уральский государственный университет».

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук,  
профессор  
**Смагин Вячеслав Николаевич**

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук,  
профессор  
**Чернов Владимир Борисович**

кандидат экономических наук  
**Киселёв Евгений Владимирович**

**Ведущая организация —**

Министерство экономического  
развития Челябинской области

Защита состоится 20 декабря 2005 года в 10 часов на заседании диссертационного совета Д212.298.07 в Южно-Уральском государственном университете по адресу: 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76, ауд. 502.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Южно-Уральского государственного университета.

Автореферат разослан «18» ноября 2005 г.

Учёный секретарь диссертационного совета,  
доктор экономических наук, профессор



Бутрин А.Г

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность исследования.** Актуальность внедрения бюджетирования на предприятиях часовой отрасли Челябинской области всё более возрастает. Этому способствует целый ряд микро- и макроэкономических факторов:

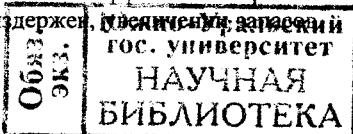
- возросшая доля импортных товаров на российском рынке;
- резкое сокращение доли государственных заказов;
- возникновение новых предприятий, ориентированных на сборку изделий из импортных комплектующих и полностью лишённых социальной сферы;
- рекламные компании глобальных брендов полностью вытеснившие из российского информационного пространства информацию о российских товарах;
- большой износ основных производственных фондов;
- снижение рентабельности производства;
- нарушение кооперационных связей между предприятиями;
- медленное обновление товарного ассортимента, несовременный дизайн;
- слабая инвестиционная привлекательность предприятий.

Вышеперечисленные факторы свидетельствуют о неблагоприятном положении, в котором находятся предприятия часовой отрасли Челябинской области. Без внедрения эффективных управленческих технологий на предприятиях их эффективная работа невозможна.

К сожалению, система управления предприятиями отстала от требований, предъявляемых современными рыночными условиями. Время, когда для управления предприятием было достаточно «здорового смысла», прошло. Эта «технология» могла существовать в период становления рыночной экономики в России, когда происходило постепенное насыщение рынка товарами и услугами. Сегодня же, когда российские предприятия часовой отрасли столкнулись с ожесточённой конкуренцией, как с отечественными, так и с зарубежными компаниями вопрос о наличии управленческой технологии, использующей весь арсенал экономической науки, стал актуален.

Надо отметить, что система бухгалтерского учёта не приспособлена для целей оперативного или стратегического планирования. Она не даёт ответа на вопрос как то, или иное решение руководителя повлияет на целый комплекс показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Система бухгалтерского учёта не обладает функцией прогнозирования финансовой ситуации, в которой предприятие окажется в будущем, эта система не повышает уровень адаптивности предприятий к быстро меняющейся рыночной среде. Кроме того, традиционная система управления, при которой основным показателем оценки деятельности предприятия был объём изготовленной продукции в натуральном выражении, до конца не изжита. На предприятиях отсутствует система жёсткого управления издержками. В систему финансового управления не включены руководители подразделений, что является на сегодняшний день тормозом развития предприятий в целом.

Очень часто подразделения не заинтересованы в эффективной работе предприятия, а напротив, заинтересованы в росте издержек.



сокрытии резервов и т.д. Не работает система объективной оценки их деятельности, так как критерии оценки вклада в общие цели предприятия каждого подразделения не определены.

Система бухгалтерского учёта даёт оценку результатов деятельности всего предприятия в целом, но не даёт ответа на вопрос, какие подразделения и как повлияли на тот или иной результат. Это приводит к тому, что часто неэффективно работающие подразделения живут за счёт хорошо работающих подразделений. Руководитель предприятия, не обладая оперативной, объективной и полной информацией от подразделений не имеет инструмента эффективного управления предприятием.

Система мотивации руководителей и коллективов подразделений в большинстве своём носит субъективный характер, она оторвана от реального вклада подразделения в конечные результаты деятельности предприятия.

Одним из средств решения проблемы неэффективного управления является внедрение системы бюджетирования на предприятиях, адекватной российским условиям.

Главная цель бюджетирования сводится к повышению финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата.

Внедрение системы бюджетирования позволяет предприятиям:

- иметь прогнозы своего финансового состояния;
- оценивать влияние того или иного проекта или управленческого решения на прогнозное финансовое состояние;
- вовлекать в управление предприятием, в достижение его целей все структурные подразделения;
- при отклонении фактических показателей от плановых принимать управленческие решения, результатом выполнения которых будет достижение запланированных финансовых показателей.

Наконец, на современном этапе рыночной экономики, в условиях экономической нестабильности и обострения внутренней и внешней конкуренции возникает необходимость создания надёжных, внутрифирменных информационных систем, как условие и средство эффективного управления, обеспечивающего стабильный рост и поступательное экономическое развитие предприятия.

Кроме того, наличие внутрифирменного бюджетирования на предприятии является показателем уровня менеджмента и повышает привлекательность предприятия в глазах потенциальных инвесторов. Ведь за рубежом эта технология используется уже десятки лет.

Широкому распространению технологии бюджетирования препятствует сегодня целый ряд факторов, одним из которых является отсутствие методик, предназначенных для использования на предприятиях различных масштабов и отраслей деятельности.

**Состояние изученности проблемы.** Значительный вклад в разработку основополагающих теоретических и методологических положений по развитию теории управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия и повышение её эффективности внесли работы И.А. Баева, Л.А. Баева, М.И. Бухалкова, А.А. Голикова, В.Я. Горфинкеля, И.Т. Балабанова, В.А. Киселёвой, Е.С. Стояновой, П.П. Лутовинова, И.П. Николаевой, В.В. Ковалёва, В.Г. Мохова, И.А. Бланка, Б.А. Райзберга, В.М. Семёнова, В.Н. Смагина, А.К. Ташева, О.И. Волкова, И.Г. Шепелева, В.А. Швандара и др.

Также следует отметить методические разработки вопросов бюджетирования в работах В.В. Бочарова, О.Н. Волковой, В.В. Гамаюнова, Н.Г. Данилочкиной, А.П. Дугельного, Н.А. Ермаковой, В.Ф. Комарова, В. Краснова, Ю.С. Масленченкова, А.П. Попова, А. Привалова, В.П. Савчук, В.Н. Самочкина, Т.В. Сизовой, Ю.Н. Тронина, Е.Н. Харитоновой, В.Е. Хруцкого, К.В. Щиборщ.

Диссертационная работа базируется на научных работах зарубежных экономистов, внёсших большой вклад в развитие теории и практики бюджетирования: Т. Дикки (Terri Dickey), Дж. Хоупа (Jeremy Hope), И. Мейтленда (Iain Maitland), Р. Фрейзера (Robin Fraser), Д.Г. Сигела (Joel G. Siegel), Д.К. Шима (Jae K. Shim).

Вместе с тем возникает ряд актуальных вопросов становления внутрифирменного бюджетирования, условий его внедрения и функционирования. Требуют уточнения особенности процессов формирования организационного построения и методов управления системами хозяйствующего субъекта. Возникает необходимость в развитии методики прогнозирования входящих финансовых потоков.

**Цели и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования стала разработка комплекса методических положений, направленных на совершенствование существующих методик внутрифирменного бюджетирования, их адаптация к потребностям субъектов хозяйствования малого и среднего бизнеса.

Для достижения поставленной цели в ходе диссертационного исследования решаются следующие задачи:

- оценка существующих методик бюджетирования и выявление тенденций и направлений их совершенствования, определение путей дальнейшего развития;
- оценка существующих схем бюджетирования;
- разработка методических положений позволяющих получить заданное значение рентабельности общих активов;
- оценка влияния организационной структуры предприятия на его финансовую структуру;
- разработка математической модели прогнозирования бюджета продаж с целью получения заданной эффективности работы предприятия;
- разработка предложения по использованию положений диссертационной работы на малых и средних предприятиях, особенно имеющих в своём составе ряд направлений деятельности.

**Объект исследования.** Объектом исследования настоящей работы является система управления предприятием малого и среднего бизнеса, функционирующая в условиях жёсткой конкурентной среды.

**Предмет исследования.** Предметом исследования является бюджетирование, как комплексный инструмент управления эффективностью предприятия.

#### **Методологическая и теоретическая основа исследования.**

Методологической и теоретической основой исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, теории управления, системный подход к исследуемому объекту и предмету, математические, статистические методы, метод сравнений и аналогий, метод обобщений, положения трудов учёных и специалистов отечественных и зарубежных в области теории и практики управления предприятием, менеджмента, финансового менеджмента, внутрифирменного бюджетирования, экономической статистики и др., концептуальные подходы, воплощённые в законодательных актах РФ, а также в нормативно-методических документах соответствующих органов.

**Информационная база исследования.** В числе информационных источников диссертации использованы:

- научные источники в виде данных и сведений из книг, журнальных статей, научных докладов и отчётов, материалов научных конференций, семинаров;
- источники в виде информации из отечественной и зарубежной статистической отчётности, органов государственной, региональной, ведомственной статистики, материалов разных организаций, фондов институтов;
- официальные документы в виде кодексов законов, законодательных и других нормативных актов, в том числе положений, инструкций, докладов, проектов;
- результаты собственных расчётов.

**Научная новизна исследования.** Научная новизна диссертации заключается в развитии методических положений концепции бюджетирования применительно к малым и средним предприятиям в целях эффективного управления ими в рыночных условиях.

В плане конкретизации научной новизны на защиту выносятся следующие основные научные результаты, раскрывающие конкретный личный вклад соискателя в разработку темы диссертационного исследования:

- на основе анализа отечественной и зарубежной литературы выявлены проблемы в методических разработках посвящённых внедрению внутрифирменного бюджетирования на предприятиях малого и среднего бизнеса;
- предложено использовать коэффициент рентабельности общих активов, как основной показатель эффективности работы предприятия с позиции его собственника при внедрении технологии бюджетирования;
- предложена и научно обоснована схема бюджетирования отличная от применяемых ранее, основанная не на составлении основных и операционных

бюджетов в зависимости от бюджета продаж, а на задании и достижении значения целевого коэффициента отдачи на общие активы;

– сформулированы рекомендации по изменению организационной структуры предприятия с целью выбора наиболее адекватной целям внедрения внутрифирменного бюджетирования финансовой структуры;

– предложено внедрение матричной организационной структуры предприятия относящегося к малому или среднему бизнесу, как организационной структуры решающей проблему адаптивности предприятия к быстро меняющейся рыночной среде, а также позволяющей внедрить двухуровневую финансовую структуру предприятия;

– обоснована необходимость применения математического моделирования, как инструмента позволяющего эффективно планировать необходимый для обеспечения заданных финансовых коэффициентов бюджет продаж, предложена математическая модель прогнозирования бюджета продаж на основе линейного уравнения множественной регрессии.

**Практическая значимость работы.** В настоящее время существует определённый пробел в существовании методик финансового планирования предназначенных для малого и среднего бизнеса. Полученные в диссертационном исследовании методические положения применимы на промышленных предприятиях, относящихся к данной категории. Методика бюджетирования, предложенная автором, позволит повысить эффективность работы предприятия и увеличить его уровень адаптивности к быстро меняющейся рыночной среде.

Кроме того, разработанная автором методика составления прогноза продаж в зависимости от факторов используемых каналов коммуникации, безусловно, может найти самое широкое применение в системах продвижения организаций и предприятий самого разного профиля.

**Апробация результатов исследования.** Полученные в ходе диссертационного исследования результаты были апробированы на одном из предприятий часовой отрасли Челябинской области. Предприятие «Брегет» относится к малому бизнесу, имеющему в своём составе несколько направлений деятельности. Совершенствование системы управления как предприятием в целом, так и отдельными бизнесами, входящими в состав предприятия явилось актуальной задачей в связи с последовательным снижением эффективности работы предприятия.

Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на 57-й научной конференции Южно-Уральского государственного университета (г. Челябинск, 2005 год), на 22-й международной научно-практической конференции «Человеческий потенциал и конкурентоспособность России» в Уральском социально-экономическом институте Академии труда и социальных отношений (г. Челябинск, 2005 год).

**Публикации.** По результатам диссертационного исследования опубликовано 6 статей общим объёмом 2 авторских листа.

**Структура и объём диссертационной работы.** Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка и приложения.

**Во введении** обоснована актуальность темы, показано состояние её изученности, определены цель и задачи исследования, их научная новизна и практическая значимость.

**В первой главе** «Современное состояние существующих методик бюджетирования» проанализированы основные концепции методики бюджетирования, рассмотрены практические аспекты разработки бюджетов на промышленных предприятиях, дана оценка существующих методик бюджетирования. Глава завершается предложениями по совершенствованию существующих методик бюджетирования.

**Во второй главе** «Разработка методических положений бюджетирования на промышленных предприятиях» обоснована методика бюджетирования, обеспечивающая заданное значение рентабельности общих активов, рассмотрены особенности изменения финансовой структуры предприятия с целью внедрения двухуровневой системы бюджетирования, предложена методика прогнозирования бюджета продаж по методу многофакторного регрессионного анализа.

**В третьей главе** «Анализ экономической эффективности внедрения методики бюджетирования» оценена целесообразность внедрения нового подхода к бюджетированию малых и средних предприятий и в частности на примере ООО «Брегет» приведены результаты произошедших изменений экономической эффективности от внедрения прогнозирования бюджета продаж по методу многофакторного регрессионного анализа.

**В заключении** изложены основные выводы и предложения по результатам проведённого исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Выявлены общие тенденции, закономерности и проблемы развития методики внутрифирменного бюджетирования.**

Оперативное планирование работы предприятия и последующий контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета, как основного инструмента гибкого управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта.

Для современного промышленного предприятия бюджетирование – это система согласованного управления отдельными его подразделениями на основе систематической обработки экономической информации в условиях динамично изменяющегося бизнеса. При этом основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы хозяйствующего субъекта на основании целевой ориентации и координации всех событий, охватывающих изменение хозяйственных средств предприятия и их источников, выявлении рисков и снижения их уровня, а также повышения гибкости в функционировании экономического субъекта.



Бюджет как инструмент управления экономикой предприятия позволяет научиться не только управлять финансами, но и регулировать отношения как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой.

Функции, как внешняя форма проявления свойств системы бюджетирования, вытекают из целей и задач системы: прогностическая (планирующая), управленческая, контрольно-аналитическая, стимулирующая, коммуникативная.

Бюджетирование, по мнению большинства российских и зарубежных авторов, начинается с формирования бюджета продаж, в котором может быть представлено свыше 90% доходов экономического субъекта.

Характерная черта системы бюджетирования – многовариантность прогнозных расчетов, позволяющих выбрать оптимальный план развития предприятия.

Система управления бюджетированием – это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на всех стадиях бюджетного процесса. Инфраструктура бюджетного процесса включает аналитический, учётный, организационный и программно-технический компоненты (рис.1).

## **2. Обоснована методика бюджетирования, основанная на выполнении заданного значения рентабельности общих активов.**

Специфика предлагаемых большинством авторов схем бюджетирования состоит в том, что в основе построения всей системы бюджетирования стоит бюджет продаж и только после составления целого ряда операционных бюджетов составляются основные бюджеты и появляется возможность составления расчётного баланса. Расчётный баланс замыкает последовательность бюджетов, после чего возможен расчёт финансовых коэффициентов характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Данный подход к бюджетированию отражает, безусловно, интересы руководителя предприятия, так как под бюджетированием понимается управленческая технология, обеспечивающая постоянный контроль за платёжеспособностью, ликвидностью и финансовой устойчивостью предприятия. Сама последовательность составления бюджетов говорит о том, что приоритет в ней отдаётся бюджету продаж и бюджету производства, который в свою очередь делится на бюджет прямых затрат на материалы, бюджет накладных расходов, бюджет производственных запасов и бюджет прямых затрат на оплату труда.

На наш взгляд, внутрифирменное бюджетирование имеет перспективу не только как управленческая технология, позволяющая руководителю увязывать стратегические, тактические и оперативные уровни планирования работы предприятия, но и как технология, позволяющая собственнику эффективно управлять своей собственностью.

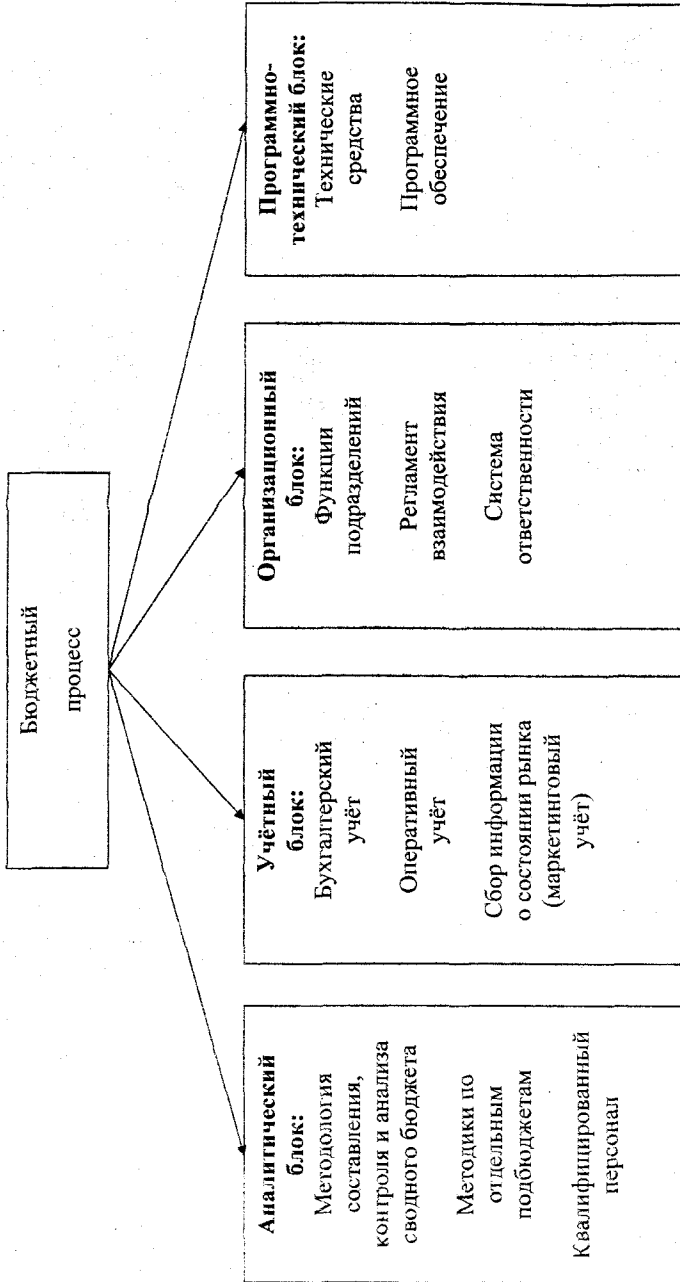


Рис. 1. Схема инфраструктуры бюджетного процесса

С позиции собственника одним из главных показателей эффективности работы предприятия является коэффициент отдачи на общие активы ROA.

$$ROA = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОА}} \times 100\%, \quad (1)$$

где ЧП – чистая прибыль, руб.;

ОА – общие активы по балансу, руб.

В развитие существующих методик бюджетирования предлагается методика, основанная на обеспечении заданного значения ROA, как показателя в наибольшей степени обеспечивающего реализацию финансовых интересов собственника. В предлагаемой методике бюджетирования (рис. 2) в качестве отправной точки бюджетного процесса задаётся минимально допустимое для собственника значение коэффициента отдачи на общие активы ROA. Бюджет продаж в предлагаемой методике рассматривается как динамичный план, зависящий от целого ряда факторов, обеспечивающий выполнение целевого показателя по чистой прибыли.

### 3. Определена связь между организационной и финансовой структурой предприятия.

Формирование финансовой структуры предприятия является одним из важнейших этапов при внедрении внутрифирменного бюджетирования. На этом этапе необходимо определить будет ли центром финансовой ответственности ЦФО предприятие в целом, либо отдельные бизнесы предприятия будут выделены в ЦФО.

Различают одноуровневую, двухуровневую и трёхуровневую финансовую структуру предприятия. Схема одноуровневой финансовой структуры приведена на рис. 3.

Данная схема характерна тем, что сводные бюджеты компании консолидируются из операционных бюджетов и центром финансовой ответственности является предприятие в целом. Одноуровневая финансовая структура характерна для большинства российских компаний имеющих функциональную организационную структуру и централизованную, вне зависимости от количества видов выпускаемой продукции службу сбыта.

В Российской Федерации важным критерием выделения структурного подразделения предприятия или фирмы в ЦФО можно считать его способность самостоятельно работать на рынке – осуществлять маркетинг своей продукции и услуг, способность доводить её до конечного потребителя и контролировать сбытовую сеть.

Одноуровневая финансовая структура может считаться оптимальной для предприятий выпускающих один вид продукции ограниченного ассортимента. В случае же, когда предприятие изготавливает разноплановую в технологическом отношении продукцию централизованное управление снабжением, производством и сбытом бывает малоэффективным.

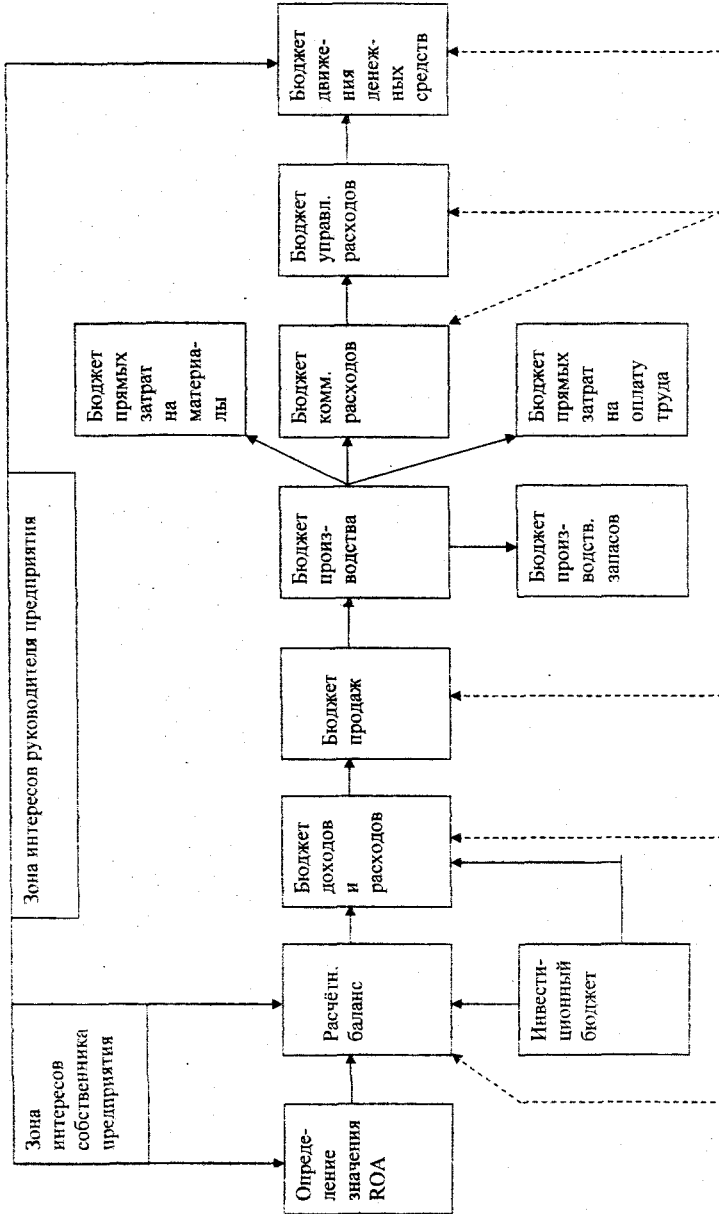


Рис. 2. Схема внутрифирменного бюджетирования, основанная на обеспечении заданного значения ROA

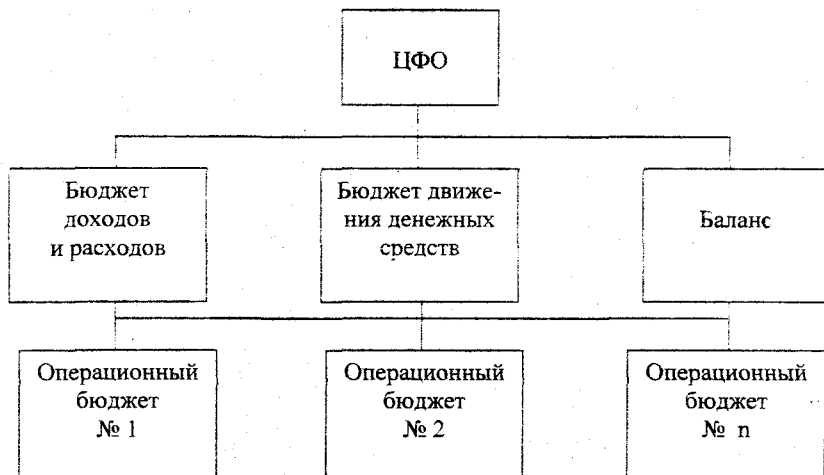


Рис. 3. Одноуровневая финансовая система предприятия

Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями. Так крупные российские часовые заводы уступают в конкурентной борьбе небольшим фирмам, специализирующимся на производстве одного вида часов.

Недостатков одноуровневой финансовой структуры лишена двухуровневая финансовая структура (рис. 4).

В ней бюджеты структурных подразделений консолидируются в сводный бюджет предприятия. В качестве ЦФО в этой схеме выступают отдельные бизнесы. Это могут быть дочерние фирмы холдингов, обособленные подразделения, представительства и филиалы крупных компаний, производственные отделения компаний с дивизионной организационной структурой управления, регионально и (или) технологически обособленные виды деятельности (бизнесы) многопрофильных компаний.

Предприятия с двухуровневыми финансовыми структурами не уступают в конкурентной борьбе однопродуктовым малым предприятиям, так как эта структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один, два вида продукции.

Однако, не смотря на свои очевидные преимущества, двухуровневая финансовая структура имеет на практике ограниченную применимость.

В качестве ЦФО при функциональной организационной структуре может выступать только предприятие в целом, так как, данная структура не предполагает

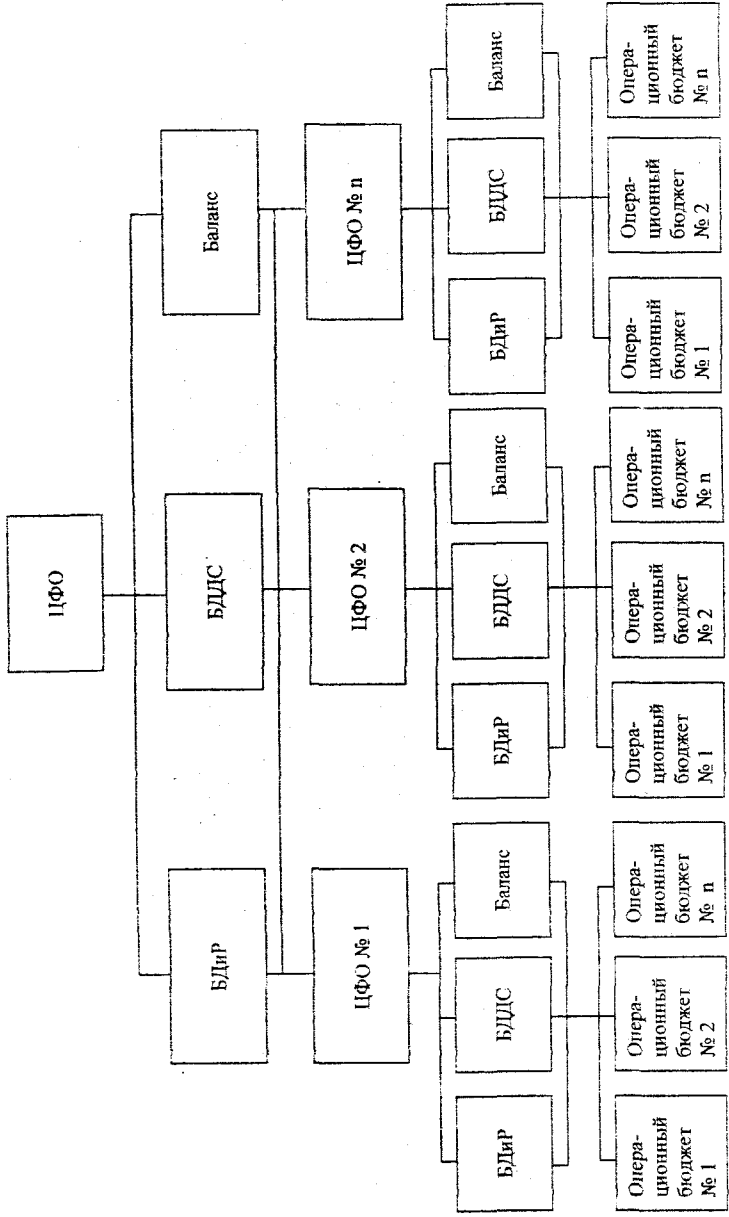


Рис. 4. Двухуровневая финансовая структура предприятия

наличия структурных подразделений, обособленных в технологическом, производственном и сбытовом отношениях. В то же время выделение ЦФО для отдельных бизнесов или групп бизнесов компаний не просто перспективно и желательно, но и является помимо прочего показателем качества управления. С целью разрешения этого противоречия предлагаем при формировании финансовой структуры предприятия имеющего в своём составе несколько бизнесов и имеющем функциональную организационную структуру изменить организационную структуру предприятия. На наш взгляд, применение матричной структуры организации предприятия позволит предприятию внедрить двухуровневую финансовую структуру.

#### **4. Обоснована методика изменения организационной структуры предприятия с целью внедрения оптимальной финансовой структуры.**

Выбор финансовой структуры – это выбор объекта бюджетирования.

В дальнейшем выбор финансовой структуры определит:

1. Виды используемых бюджетов.

2. Форматы и технологии бюджетирования.

3. Порядок консолидации бюджетов.

4. Порядок подготовки отчётов (регламент) отчётов об исполнении бюджетов и их последующей корректировки.

Финансовая структура фирмы – это набор бизнесов и (или) других сфер финансовой ответственности (за доходы и расходы, только за расходы, за определённые финансовые показатели и т.п.), распределённых между структурными подразделениями предприятия или фирмы, выступающих в качестве объектов бюджетирования и управленческого учёта.

Структура центров ответственности зависит от структуры самой организации и в самом общем случае совпадает с ней. Это означает, что каждому подразделению в организационной структуре соответствует свой центр ответственности.

С целью внедрения оптимальной финансовой структуры предприятия возникает необходимость в изменении его организационной структуры.

Для малых и средних предприятий для которых невозможно деление на дивизионы в силу их малых масштабов и больших затрат на организацию дивизионов предлагаем внедрение матричной организационной структуры (рис. 5).

Пунктиром на рис. 5 обозначены управляющие воздействия на функциональные отделы. Руководители бизнесов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному бизнесу.

Все материальные и финансовые ресурсы по данному бизнесу передаются в их полное распоряжение.

Помимо значительно большей гибкости, матричная организация даёт большую возможность координации работ, характерную для дивизионных

структур. Это достигается за счёт создания должности руководителя бизнеса, который координирует все связи между участниками бизнеса, работающими в различных функциональных отделах.

По мере развития бюджетирования в компании возможны и более сложные конфигурации финансовой структуры, например, появление трёхуровневой системы консолидации бюджетов (бюджеты ЦФУ консолидируются в бюджеты ЦФО, а последние – в сводные бюджеты компании).

Применение трёхуровневой финансовой структуры позволяет вовлечь в процесс бюджетирования практически все подразделения предприятия. Её использование оптимально для дивизионных организационных структур.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

1. Эффективность внутрифирменного бюджетирования во многом определяется выбранной финансовой структурой предприятия.
2. С целью построения оптимальной модели финансовой структуры предприятия необходимо изменение его организационной структуры.
3. Для внедрения эффективного бюджетного управления предприятием имеющего в своём составе различные направления деятельности целесообразно внедрение двухуровневой финансовой структуры, а в отдельных случаях трёхуровневой финансовой структуры.

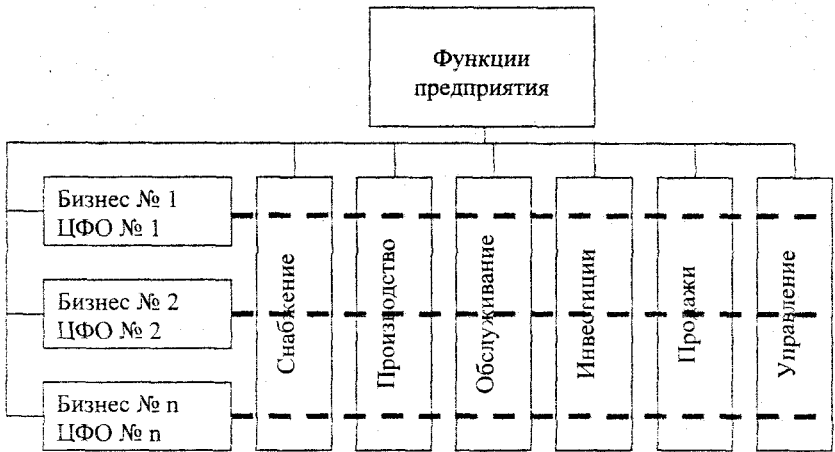


Рис. 5. Матричная организационная структура предприятия

4. Применение дивизионных организационных структур, наиболее подходящих для цели внутрифирменного бюджетирования, неоправданно для малых и средних предприятий из-за высоких издержек на содержание управленческого аппарата.



5. Применение матричной организационной структуры предприятия позволит выделить отдельные бизнесы в ЦФО даже в случае, когда эти бизнесы не обособлены в технологическом, производственном и сбытовом отношении.

### **5. Предложена математическая модель, для прогнозирования бюджета продаж.**

Составление бюджета продаж в бюджетировании является наиболее сложной и ответственной задачей. Ведь именно на стадии разработки бюджета продаж закладывается основной входящий финансовый поток, который призван обеспечить заданное значение коэффициента отдачи на общие активы ROA.

Существуют различные способы составления бюджета продаж в зависимости от отраслевой специфики хозяйствующего субъекта.

Наибольшее распространение получили экспертные и статистические методы прогнозирования объёма продаж.

Как считает К.В. Щиборщ «... полная формализация процедуры расчёта оптимального объёма и структуры продаж на практике нереальна и очень многое зависит от интуиции работников и руководителей экономических служб, основанной на их многолетнем опыте»<sup>1</sup>. Тем не менее, регрессионный анализ на сегодняшний день является популярной системой прогнозирования продаж.

Уравнение регрессии показывает, как в среднем изменяется результативный (зависимый) показатель  $y$  при изменении любого из независимых показателей (факторов)  $x_i$ , и имеет вид:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (2)$$

где  $y$  – зависимая переменная (следствие);

$x_i$  – независимая переменная (фактор).

Построение уравнения регрессии осуществляется методом наименьших квадратов, который состоит в минимизации суммы квадратов отклонений фактических значений результатного признака от его расчётных значений. Объём продаж является функцией целого ряда факторов, одним из которых, причём наиболее значимых является затраты на рекламу.

При построении регрессионных моделей, прежде всего, возникает вопрос о виде функциональной зависимости, характеризующей взаимосвязи между результирующим признаком и несколькими признаками-факторами. Выбор формы связи должен основываться на качественном, теоретическом и логическом анализе сущности изучаемых явлений.

С целью создания многофакторного уравнения множественной регрессии определяющей зависимость объёма продаж от затрат на рекламу с учётом направляющей рекламной деятельности выполним классификацию затрат:

- затраты на телевизионную рекламу;

<sup>1</sup> Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – 2-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 50 с.

- затраты на прямую почтовую рассылку;
- затраты на рекламу в базах данных, справочниках, прессе;
- затраты на участие в выставках;
- затраты на рекламу по радио;
- затраты на рекламу в Internet;
- затраты на прямые продажи;
- затраты на наружную рекламу;
- затраты на PR.

Уравнение линейной множественной регрессии будет иметь вид:

$$y_1 = a + a_1 x_1 + a_2 x_2 + a_3 x_3 + a_4 x_4 + a_5 x_5 + a_6 x_6 + a_7 x_7 + a_8 x_8 + a_9 x_9, \quad (3)$$

где  $x_i$  – соответствующий фактор затрат.

Решение уравнения множественной регрессии позволит предприятию сократить затраты на рекламу с одновременным повышением её эффективности

На наш взгляд для решения задачи многофакторного регрессионного анализа наиболее целесообразно применение таких программ как SPSS 13.0 и STATISTICA 6.0. Предлагаемые программные продукты – это инструменты, обеспечивающие работу на всех этапах аналитического процесса и позволяющие получить результаты, которые невозможно получить с помощью электронных таблиц систем управления базами данных.

Для ООО «Брегет» решение уравнения регрессии имеет вид:

$$\hat{y} = 1372 + 0,89x_1 + 21,82x_2 + 5,40x_3 + 0,05x_4 + 96,74x_5 + 5,21x_6 + 3,34x_7 + 0,50x_8 + 0,70x_9.$$

Предлагаемая методика позволяет получить инструмент эффективного управления бюджетом продаж, добиться выполнения заданного размера ROA за счёт повышения доходности фирмы и оптимизации рекламного бюджета.

Кроме того, применение методики позволит:

1. Выявить сегменты потребителей и определить наиболее эффективные способы рекламы для каждого сегмента;
2. Определить круг наиболее эффективных рекламных носителей, в том числе при выходе на другие регионы.

#### **6. Выполнена апробация результатов исследования.**

В ходе внедрения внутрифирменного бюджетирования на предприятии «Брегет» были реализованы следующие мероприятия:

- проанализированы причины снижения эффективности работы предприятия;
- проанализирована финансовая структура предприятия и сделан вывод о том, что сложившаяся на предприятии организационная структура не позволяет внедрить современные управленческие технологии;

- изменена организационная структура предприятия с целью внедрения двухуровневой финансовой структуры, обеспечивающей выделение в центры финансовой ответственности бизнесов предприятия;

- внедрена схема бюджетного процесса, основанная на обеспечении заданного значения коэффициента отдачи на общие активы;

- выполнен анализ характеристик программного обеспечения имеющегося на рынке, способного решать задачи внедрения внутрифирменного бюджетирования, подобрано соответствующее ПО;

- составлены бюджеты на 2004–2005 годы по видам бизнеса и по предприятию в целом.

- внедрена модель прогнозирования объёма продаж по методу многофакторного регрессионного анализа, позволившего снизить затраты на рекламу, а также эффективно управлять бюджетом продаж;

- проведён план-факт анализ фактического исполнения плановых бюджетов;

- внесены корректировки в бюджеты следующего бюджетного периода.

Постановка бюджетирования на ООО «Брегет» началась с анализа организационной структуры предприятия в целях выделения основных бизнес-процессов. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру с бизнес-процессами, показанными на рис. 6.

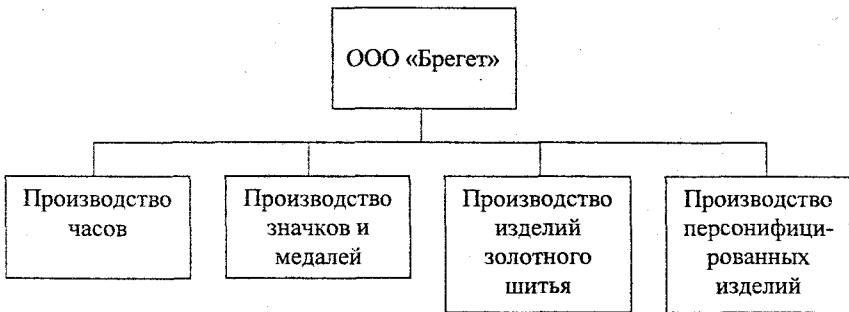


Рис. 6. Схема бизнес-процессов ООО «Брегет»

Линейно-функциональная организационная структура была реорганизована в матричную. Для внедрения внутрифирменного бюджетирования была выбрана двухуровневая финансовая структура, при которой каждому бизнес-процессу соответствует центр финансовой ответственности

Руководству предприятия была поставлена задача остановить продолжающееся вот уже несколько лет снижение значения отдачи на общие активы (рис. 7) и добиться его приемлемого значения.

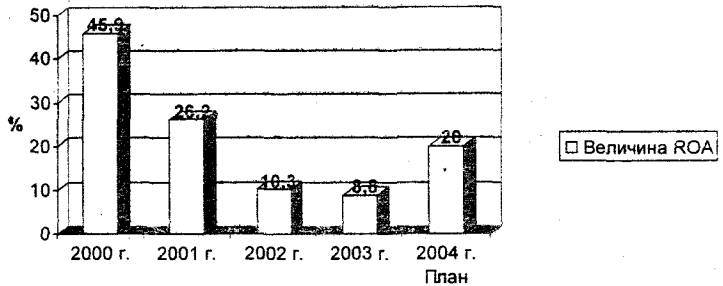


Рис. 7. Динамика отдачи на общие активы ООО «Брегет»

Собственниками была поставлена задача увеличить величину отдачи на общие активы за 2004 год на 11,2%.

Таким образом, постановка системы бюджетирования была направлена на получение своевременной и достоверной информации для решения этих проблем. При проектировании системы бюджетирования началась разработка бюджетов, охватывающих всю деятельность компании. На данном этапе должны были быть определены типы и виды бюджетов, разработаны их форматы, составлена технологическая схема бюджетирования, разработаны и приняты необходимые организационно-распорядительные и функционально-технологические документы, установлены бюджетный период и сроки предоставления бюджетов.

При составлении расчётных балансов для каждого из четырёх бизнесов были выделены активы из общего расчётного баланса предприятия (рис.8).

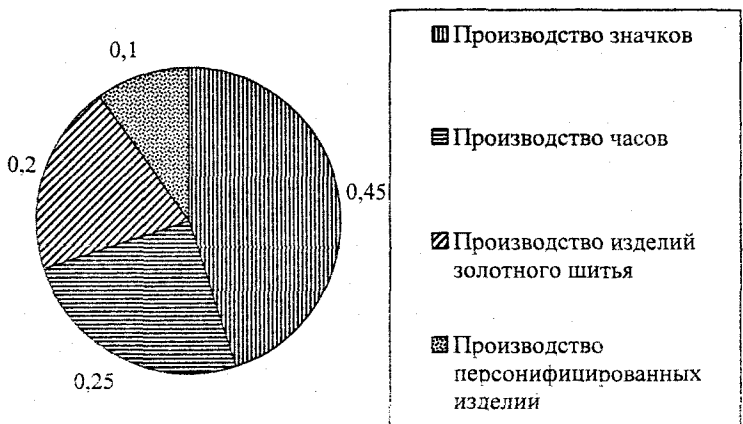


Рис.8. Доля активов каждого из бизнесов в структуре активов ООО «Брегет»

В результате внедрения внутрифирменного бюджетирования на предприятии «Брегет» был получен показатель  $ROA=18\%$ . Он хотя и меньше запланированного  $20\%$ , однако, по сравнению со значением  $ROA$  2003 года равным  $8,8\%$  в 2004 году наблюдается значительный его рост (на  $9,2\%$ ) за счёт более эффективного управления производством.

### Выводы

1. Бюджетирование на сегодняшний день является технологией повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий часовой промышленности Челябинской области, повышения их конкурентоспособности и адаптивности к стремительно меняющейся рыночной среде.

2. Применение технологии бюджетирования в современных российских условиях наталкивается на целый ряд проблем, одной из которых является отсутствие методик позволяющих внедрить эту управленческую технологию на предприятиях с различными масштабами деятельности.

3. Предложенная схема бюджетирования, основанная на обеспечении заданного значения рентабельности на общие активы, является инструментом эффективного управления собственностью.

4. Обоснована методика изменения организационной структуры предприятия с целью внедрения оптимальной финансовой структуры на предприятиях малого и среднего бизнеса.

5. Предложена математическая модель для прогнозирования бюджета продаж, позволяющая повысить доходность предприятия за счёт оптимизации рекламного бюджета.

6. Выполнена апробация результатов исследования на одном из предприятий часовой отрасли Челябинской области ООО «Брегет», позволившая повысить на нём в результате внедрения технологии бюджетирования рентабельность общих активов на  $11,2\%$ .

### По теме диссертации опубликованы следующие работы:

1. Аносов А.И. Актуальность внедрения бюджетирования на предприятиях часовой промышленности Челябинской области// Проблемы экономики. – 2004. – № 1. – С.48– 50.
2. Аносов А.И. Экономическая оценка применения бюджетирования на предприятиях часовой промышленности// Вопросы экономических наук. – 2005. – № 3. – С.15– 16.
3. Аносов А.И. Бюджетирование – как способ развития инвестиционных возможностей предприятий по производству сувенирной продукции // Аспирант и соискатель. – 2005. – № 3. – С.18– 19.

4. Аносов А.И. Прогнозирование бюджета продаж по методу многофакторного регрессионного анализа// Вопросы экономических наук. – 2005. – № 4. – С.142.
5. Аносов А.И. Бюджетирование – как инструмент эффективного управления собственностью// Общэкономические концепции функционирования предприятия в условиях рынка: Межвузовский сборник научных трудов. – Вып. 16. – Тольятти.: Изд-во ТГАС, 2005. – С.141– 146.
6. Аносов А.И. Формирование финансовой структуры предприятия при внутрифирменном бюджетировании// Человеческий потенциал и конкурентоспособность России: Материалы XXII Международной научно-практической конференции. – Челябинск.: Урал. соц.-экон. ин-т АТиСО, 2005. – Ч.V. – С.229–333.

Издательство Южно-Уральского государственного университета

---

Подписано в печать 07.11.2005. Формат 60×84 1/16. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 1,16. Уч.-изд. л. 1. Тираж 100 экз. Заказ 374/387.

---

УОП Издательства. 454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.