

5. Економічна статистика. Туризм [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. — Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. — Дата доступа: 26.02.2016.

СНИЛ «Фокус-групи»

А.С. Миценко, Е.М. Худина, Е.М. Филипович, Е.Н. Кирдун

Научный руководитель — кандидат экономических наук Ю.М. Зенович

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ ООО «АФАРБАВАНА»)**

*В данной статье рассмотрен процесс бюджетирования, определены преимущества и недостатки данного процесса, изучен зарубежный опыт, также показана возможность внедрения бюджетирования на малое предприятие. В работе поэтапно описан процесс постановки и внедрения системы бюджетирования на примере ООО «Афарбавана», предложен программный продукт на базе MS Excel, позволяющий автоматизировать данный процесс. Также авторами предложена модель экономической оценки постановки бюджетирования на малом предприятии.*

Бюджетирование и прогнозирование являются финансовыми инструментами управления, потребность в которых особенно остро чувствуется в условиях быстро меняющейся конкурентной среды.

Целью работы является разработка и внедрение процедур бюджетирования в малое предприятие; формулирование рекомендаций по автоматизации бюджетирования и оценка экономической эффективности внедренного бизнес-проекта.

Актуальность работы заключается в том, что бюджетирование в настоящее время является одним из наиболее передовых методов, существенно повышающих эффективность планирования деятельности предприятия посредством определения финансовой составляющей во всех областях его деятельности.

Современная концепция рассматривает бюджетирование в непосредственной связи с системой сбалансированных показателей (ССП), т.е. бюджетирование рассматривается как система финансово-экономических показателей, разработанных на основе системы (ССП) и интегрированная с системой долго- и краткосрочного планирования в организации [1].

Заказчиков проекта (в частности, директора организации) интересует вопрос эффективности проекта по постановке бюджетирования. В литературе не описано экономических методов оценки эффективности, поскольку сделать это достаточно сложно. В данной статье предлагается методика оценки экономической эффективности проекта.

Концепция предлагаемой методики заключается в двойном планировании деятельности организации, т.е. вначале планируется деятельность организации так, если бы не внедрялась система бюджетирования (первичное планирование): не принимаются в расчет затраты на бюджетирование и эффект от экономии затрат после внедрения бюджетирования; далее производится планирование непосредственно в системе бюджетирования (интегрированное планирование). После рассчитывается коэффициент планирования как отношение плановой прибыли, рассчитанной по интегрированному планированию, к прибыли по первичному планированию. Если коэффициент больше 1, то внедрение системы бюджетирования экономически эффективно.

Первичное планирование рекомендуем осуществлять с помощью экономико-математических моделей, это сэкономит время на планирование и позволит рассчитать показатели с достаточной степенью точности.

Недостатки предложенного метода:

- трудоемкость оценки;
- оценка происходит с определенной долей условности.

Возможность внедрения системы бюджетирования на малом предприятии покажем на примере ООО «Афарбавана».

ООО «Афарбавана» — активно развивающаяся белорусская организация, оказывающая строительные услуги, услуги по покраске разного рода поверхностей и производству мебели.

Комплексный анализ деятельности ООО «Афарбавана» позволил понять специфику работы организации и сделать следующие выводы:

- ООО «Афарбавана» является перспективной конкурирующей организацией на современном белорусском рынке;
- наблюдается резкий рост объемов продаж;
- выявлена сезонность продаж;
- организация обеспечивает лишь простое воспроизводство;
- большая зависимость от заемных средств и недостаток собственных;
- производство является материалоемким;
- производительность труда в организации сохраняется на высоком уровне, однако не соблюдается превышение динамики роста производительности труда над динамикой роста заработной платы.

Очевидно, что у организации существует высокий риск банкротства, поэтому необходимо создать условия для экономного расходования ресурсов, мотивации персонала. Эффективным способом решения выявленных проблем может явиться внедрение системы бюджетирования.

Постановку и внедрение системы бюджетирования в ООО «Афарбавана» будем проводить поэтапно и присвоим данному процессу статус инновационного проекта.

*Шаг I: постановка задачи внедрения бюджетирования*

Миссия предприятия выглядит так: мы создаем для вас эстетичную среду обитания с учетом индивидуальных потребностей.

*Этап I: создание органов управления и исполнение проекта.* Для любого проекта необходимы заказчик и исполнитель. В данном случае заказчиком

проекта явится директор организации, а исполнителем — временная рабочая группа (ВРГ).

*Этап 2: корректировка действующей системы управления.* Рекомендуются пересмотреть все функции управления организацией, также необходима корректировка выполняемых работниками функций. Для ООО «Афарбавана» была разработана модель оптимальной организационной структуры.

*Этап 3: разработка концепции и плана внедрения системы бюджетирования.* Проект по внедрению бюджетирования планируется начать 1 июня 2016 г. Обычно постановка бюджетирования занимает срок от 1 года до 3 лет. Планируется, что постановка системы бюджетирования займет 6 месяцев.

#### *Шаг II: реализация плана постановки бюджетирования*

*Этап 1: разработка финансовой структуры.* В организации сформированы три центра маржинального дохода (ЦМД), от деятельности которых будет ожидать маржинальная прибыль. По бюджетам ЦМД можно будет определить производственную себестоимость изделий, а прибавив к ней результаты деятельности общехозяйственных центров затрат (ЦЗ), сформировать полную себестоимость продукции.

*Этап 2: создание финансовой службы.* Бюджетированием после окончательного внедрения необходимо управлять. Для ООО «Афарбавана» достаточно должности экономиста в количестве одной штатной единицы для управления бюджетированием, поэтому после окончательного внедрения созданной системы контроль за работой бюджетирования перейдет от ВРГ к экономисту.

*Этап 3: разработка бюджетов и классификатора бюджетов.* С помощью разработанных форм бюджетов спланирована деятельность организации на 2017 г., в бюджетах предусмотрена система мотивации за выполнение плановых показателей бюджета.

*Этап 5: контроль и анализ бюджетов ООО «Афарбавана».* Экспресс-анализ планируемых финансовых результатов деятельности организации показал следующее:

- ожидается рост чистой прибыли в 2017 г. по сравнению с 2015 г. в 3,5 раза;
- рентабельность продаж увеличится и составит 7 %;
- коэффициент текущей ликвидности составит 1,09 и увеличится по сравнению с 2015 г. на 7 %;
- коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами составит 0,78, что соответствует нормативному значению;
- коэффициент финансовой независимости вырос по сравнению с 2015 г. на 0,1 и составил 0,22, что соответствует нормативному значению.

*Этап 6: регламентация бюджетирования.* Бюджетирование, как и любой бизнес-процесс, должно быть регламентировано. Для определения порядка составления, согласования и исполнения бюджетов для ООО «Афарбавана» разработан Регламент бюджетирования.

### Шаг III: оценка эффективности построенной системы

*Этап 1: построение экономико-математической модели.* Построим временной ряд прибыли от реализации, основанный на статистических данных 2009–2015 гг.

Экономико-математическая модель имеет вид:

$$y = -394\,421 + 0,2t^6 - 4,50327E - 0,8t^5 + 5,18068E - 15t^4 - 3,32799E \\ (-2,1) \quad (2,1) \quad (2,1) \quad (2,1) \quad (-2,0) \\ -22t^3 + 1,13199E - 29t^2 - 1,59303E - 37t \\ (2,0) \quad (-1,9)$$

Критерии ряда значимы ( $t_{кр} = 1,01$ ), уравнение в целом значимо ( $F_{расч} > F_{кр}$ ,  $F_{кр} = 2,57$ ,  $F_{расч} = 6,77$ ), уравнение качественное ( $R^2 = 0,65$ ), коэффициент Дарбина—Уотсона равен  $DW = 1,43$  и попадает в промежуток (1,4; 2,6).

Итак, по построенной модели можно планировать чистую прибыль на 2017 г., поскольку временной ряд соответствует условиям качественной модели.

Чистая прибыль, рассчитанная на 2017 г. по экономико-математической модели, равна 56,4 млн р.

*Этап 2: сравнительный анализ чистой прибыли.* Чистая прибыль, которая заложена в бюджет о доходах и расходах, равна 361 млн р.

Чистая прибыль по экономико-математической модели равна 56 млн р.

Вероятно, что чистая прибыль, заложенная в бюджет, больше соответствующего показателя, рассчитанного по временному ряду, на 305 млн р.

Согласно предложенной методике проект по внедрению системы бюджетирования на предприятие ООО «Афарбавана» является эффективным.

*Этап 3: оценка экономического эффекта проекта.* Ставка дисконтирования рассчитана по формуле WACC и составляет 35,5 %.

Чистый дисконтированный доход от проекта равен 72,22 млн р., срок окупаемости проекта — 2 года, индекс рентабельности — 1,65, внутренняя норма доходности составила 154,5 %.

### Шаг IV: автоматизация системы бюджетирования

Для более эффективной работы системы бюджетирования предложен программный продукт на базе MS Excel, позволяющий автоматизировать процесс бюджетирования.

Итак, бюджетирование — процедура составления и принятия бюджетов, одна из составляющих системы финансового управления, предназначенная для оптимального распределения ресурсов хозяйствующего субъекта во времени.

Годовой экономический эффект от внедрения системы бюджетирования в ООО «Афарбавана», рассчитанный по методике оценки инвестиционных проектов, оценивается в 72,22 млн р.

## Литература

1. *Боровких, С. В.* Бюджетирование для малого предприятия / С. В. Боровких // Рос. предпринимательство. — 2013. — № 8. — С. 37–42.
2. *Карпов, А.* Серия книг 100 % практического бюджетирования / А. Карпов. — М. : Москва, 2015. — Кн. 1: Бюджетирование как инструмент управления. — 440 с.

СНИЛ «Экономическая кибернетика»

А.В. Доротиевич

Научный руководитель — А.А. Ефремов

## ОПТИМИЗАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ СЕТИ БАНКОМАТОВ

*В статье предложен способ повышения эффективности деятельности компании путем оптимизации процесса оказания услуг по обслуживанию банкоматов, для этого рассмотрены различные подходы к дифференциации устройств с экономической точки зрения. Исследование проведено на основе информации ЗАО «Сервис Деск» — дочерней компании ОАО «БПС-Сбербанк».*

Эффективность деятельности любой компании во многом зависит от качества оказания услуг, а также от умения оптимизировать бизнес-процессы. Понятно, что затраты времени на обслуживание групп банкоматов, которые позволяют осуществлять большое число транзакций, должны быть минимальными, тогда как на обслуживание групп банкоматов с малым числом транзакций можно отвести больше времени. В существующей модели время восстановления банкоматов одинаково для всех устройств. Очевидно, что за счет сокращения времени обслуживания высокоэффективной группы банкоматов станет возможным осуществление  $n$ -го числа дополнительных операций посредством этих устройств за сэкономленное время, а это обязательно принесет компании дополнительный доход. Была поставлена цель — оптимизировать работу банкоматов путем их разделения на несколько групп в зависимости от статистической информации о количестве транзакций, осуществляемом посредством этих банкоматов, а также определить допустимое время восстановления работоспособности банкоматов, относящихся к той или иной группе. Эффективность новой модели обслуживания банкоматов будет определяться числом дополнительных транзакций, которые можно будет осуществить с использованием банкоматов за время, сэкономленное на их обслуживании.

Для нахождения оптимального разбиения банкоматов были рассмотрены несколько подходов: ABC-анализ, статистический подход, автоматизация с помощью Excel.

ABC-анализ — метод, позволяющий классифицировать ресурсы фирмы по степени их важности. В его основе лежит принцип Парето — 20 % всех