

На правах рукописи



003451759

ЕРЕМИН ВЛАДИМИР ВЛАДИМИРОВИЧ

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕХАНИЗМА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ**

Специальность 08.00.05

Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

Автореферат

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

06 НОЯ 2000

Москва – 2008

Работа выполнена на кафедре Экономики и предпринимательства Московской академии экономики и права.

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Гридчина Александра Владимировна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Кузнецов Юрий Александрович

кандидат экономических наук,
Степнова Ольга Викторовна

Ведущая организация: ГОУ ВПО «Государственный университет
управления»

Защита состоится «26» ноября 2008 года в 11⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета Д 521.023.01 при ГОУ ВПО «Московская академия экономики и права» по адресу: 117105, г. Москва, Варшавское шоссе, д.23.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской академии экономики и права. Объявление о защите и автореферат диссертации размещены на сайте <http://www.mael.ru> «26» октября 2008 г.

Автореферат разослан «24» октября 2008г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент



Эрнст О.А.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Российская экономика, долгое время находившаяся в состоянии спада, вынуждена восстанавливаться в сложных внешних и внутренних условиях. На нее оказывают влияние глобализационные процессы, проблемы вступления страны в ВТО, сложные отношения России с Западом, а также все более и более ужесточающиеся методы конкурентной борьбы, использующие самые современные достижения в различных отраслях науки. Эффективная и конкурентоспособная хозяйственная деятельность является довольно сложной для российской промышленности, ослабленной во время долгого периода застоя, использующей устаревшие технологии и оборудование, изношенное более чем на половину. Тем не менее, в результате последних экономико-политических преобразований наметилась тенденция к перелому сложившейся ситуации. Россия стремится к восстановлению утраченного промышленного потенциала, привлекая зарубежные инвестиции и вкладывая в развитие промышленности денежные средства, полученные от реализации углеводородного сырья. Но с помощью одного только возросшего финансирования невозможно совершить промышленный рывок. Это невозможно сделать без внедрения современных методик управления и контроля. В том числе и управления денежными потоками. Именно эффективные методики управления и контроля позволяют повысить эффективность капиталовложений и обеспечить своевременное выполнение всех производственных планов.

Одной из наиболее эффективных на текущий момент управленческих технологий является механизм бюджетирования. Он позволяет совместить систему план-факт показателей с системой мотивации персонала. Его применение позволяет аргументировано ответить на вопрос: «Что, если...?». Т.е. предотвратить те решения руководства, которые могут иметь негативные последствия. Бюджеты контролируют, отражают и планируют тактику и стратегию предприятия в его борьбе за рынки сбыта продукции и успешное функционирование.

Именно, исходя из важности технологий бюджетирования для современных российских предприятий, возникла необходимость глубокого исследования зарубежного и отечественного опыта, накопленного в этой сфере.

Степень разработанности проблемы. Современным проблемам внедрения и функционирования системы финансовых бюджетов на промышленных и торговых предприятиях посвящены работы таких зарубежных и российских ученых, как М.Альберт, Р.Аскофф, Д.Атаманов В.В. Гамаюнов, К.Друри, А.Е. Карпов, Т.Праер, Р.Речлин, Т.В. Сизова, Б.Файфер, В.Е. Хруцкий и многих других.

Но все эти работы представляют процесс бюджетирования изолировано, не уделяя должного внимания его связи с другими системами предприятия. В частности не затрагивается связь системы бюджетирования и системы ценообразования. Практически во всех работах рассматривается только прямая составляющая этой связи - входящая информация о ценах в бюджет доходов и расходов предприятия. Но ни одна работа не рассматривает возможную обратную связь – корректирование системы ценообразования в соответствии с результатами, полученными в системе бюджетов предприятия. Также данные работы не достаточно полно рассматривают проблему разработки аналитически обоснованного механизма принятия решений о производстве того или иного вида продукции в определенных объемах и, исходя из этого, связи маркетингового и бюджетного механизмов.

Описанная выше ситуация привела к научной и практической необходимости написания предлагаемой работы.

Цель данной диссертационной работы состоит в теоретическом обосновании, разработке и практической апробации разработанного автором механизма совершенствования системы бюджетирования как части управленческой системы предприятия.

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать и обобщить современные зарубежные и отечественные методы бюджетирования на промышленных предприятиях;
- подробно описать все составляющие системы бюджетирования, связь между ними и их работу;
- разработать методики по совершенствованию системы бюджетирования, ее связи с системами, ценообразования, функционально-стоимостного анализа, маржинального анализа, маркетинга;
- расширить функции механизма бюджетирования и превратить его из системы контроля и планирования в многоцелевой механизм поддержки принятия управленческих решений в современных экономических условиях.

В качестве **объекта исследования** выступает система бюджетирования, как основа системы планирования и управления, успешно функционирующая на многих российских и зарубежных предприятиях.

В данной работе в качестве **предмета исследования** выбран финансово-экономический механизм управления современным промышленным предприятием.

Теоретической и методологической основой предлагаемой диссертационной работы послужили работы известных отечественных и зарубежных

авторов, посвященные вопросам функционирования системы бюджетирования в современных экономических условиях.

Для решения поставленных задач в данной работе применяются методы финансового анализа а также методы экономической статистики: методы маржинального анализа, методы функционально-стоимостного анализа, метод средних величин, табличный метод, метод индексного анализа, моделирование экономических процессов.

Проблематика диссертационного исследования соответствует п. 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» Паспорта специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Научной гипотезой работы является предположение о том, что совершенствование механизма бюджетирования может способствовать значительному повышению эффективности систем управления промышленными предприятиями, обеспечит положительную и долгосрочную динамику экономического роста российской промышленности.

Научная новизна работы заключается в создании нового многофункционального управленческого инструмента, основанного на более тесной интеграции систем маркетинга и ценообразования, подсистем функционально-стоимостного и маржинального анализа в систему бюджетов промышленного предприятия.

Наиболее существенными научными результатами, полученными автором в ходе диссертационного исследования, является следующие:

- сформирован механизм совершенствования методики формирования цен, позволяющий системе бюджетирования точнее планировать будущую производственно-экономическую ситуацию;
- сформирован механизм контроля системы маркетинга, уточняющий плановые объемы производства продукции, закладываемые в основные бюджеты;
- предложено внедрение аналитических подсистем (маржинальный и функционально-стоимостной анализ) в качестве связующих элементов для присоединения к системе бюджетирования систем маркетинга и ценообразования;
- разработана методика многоступенчатого определения важности заказа в рамках повышения точности прогнозирования системы бюджетов предприятия;
- предложен алгоритм определения необходимости принятия заказа к производству, основанный на учете значительного числа важных факторов;
- разработана методика классификации расходов предприятия для увеличения его самостоятельности и повышения гибкости бюджетной системы;
- разработаны мероприятия, решающие проблему неправильного распределения ответственности между участниками процесса бюджетирования.

Практическая значимость исследования вытекает из его актуальности, научной новизны и определяется тем, что полученные автором результаты, предложения и рекомендации могут быть использованы в качестве методических основ для разработки практического многофункционального управленческого инструмента, основанного на механизме бюджетирования.

Апробация результатов исследования. Отдельные теоретические положения, выводы и практические рекомендации диссертационного исследования использованы при разработке системы бюджетов предприятия ОАО «Каширское ДРСУ», а также в ГОУ ВПО «Московский Государственный Открытый Университет» при проведении лекционных и семинарских занятий по дисциплинам: «Анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия», «Бизнес-план», «Финансы»

Публикации. Всего по теме диссертационного исследования опубликовано 11 работ общим объемом 4,9 п.л.

Структура работы. В соответствии с логикой исследования работа состоит из введения, трёх глав, заключения, приложений и библиографии. Работа изложена на 169 страницах, содержит 11 таблиц, 24 рисунка, 10 приложений, 92 библиографических источника.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обоснована актуальность и научная новизна темы диссертации, сформулированы цель и задачи, предмет и объект исследования. Охарактеризована степень разработанности темы, указаны теоретическая и методологическая основы диссертации. Сформулированы полученные научные результаты, показаны направления практической реализации и апробации результатов работы.

В первой главе диссертационного исследования проводится анализ состояния промышленного сектора Российской экономики. Долгое время этот сектор находился в состоянии спада. Об этом свидетельствуют данные о динамике промышленного производства (см. табл. 1.) Эти данные говорят о незначительном росте, а иногда и о спаде производства продукции практически во всех отраслях промышленности. Исключением могут стать лишь машиностроение и металлообработка, а также стекольная и фарфоро-фаянсовая промышленность в 2004 году. Но и эти отрасли, как впрочем и вся промышленность, претерпели значительный спад производства в период с 1991 по 1997 годы. Поэтому, темпы прироста в этих отраслях в 16 и 11 процентов за период с 2003 по 2004 год не могут свидетельствовать о значительном улучшении ситуации. Об этом же свидетельствует и динамика индексов промышленного производства по отраслям промышленности (см. табл. 2).

Таблица 1

Производство промышленной продукции в России, в % к предыдущему году

Отрасль промышленности	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Электроэнергетика	97,90	97,50	100,20	101,80	101,60	99,30	101,00	100,30
Топливная	100,30	97,50	102,40	105,00	106,10	107,00	109,30	107,10
Черная металлургия	101,20	91,90	114,40	115,60	99,80	103,00	108,90	105,00
Цветная металлургия	105,00	95,00	108,50	111,30	104,90	106,00	106,20	103,60
Химическая и нефтехимическая	102,00	92,50	121,70	114,30	106,50	101,60	104,40	107,40
Машиностроение и металлообработка	103,50	92,50	115,90	115,50	107,20	102,00	109,40	111,70
Деревообработ. и целлюлозно-бумажная	101,20	99,60	117,20	109,50	102,60	102,40	101,50	103,00
Промышленность строительных материалов	96,00	94,20	107,70	107,60	105,50	103,00	106,40	105,30
Стекольная и фарфоро-фаянсовая	96,10	99,30	119,50	110,90	114,20	106,80	106,50	116,30
Легкая	97,60	88,50	120,10	122,00	105,00	96,60	97,70	92,50
Пищевая	99,20	98,10	107,50	107,10	108,40	106,50	105,10	104,00
Микробиологическая	106,10	90,90	129,20	73,80	182,30	91,20	82,00	92,50
Мукомольно-крупяная и комбикормовая	97,40	95,00	99,70	93,50	102,30	92,90	98,50	97,30
Медицинская	115,10	95,50	111,10	118,90	94,50	93,60	102,60	96,10
Полиграфическая	107,10	98,10	106,80	113,80	125,40	100,00	97,50	102,30
Другие	105,50	94,60	109,10	108,30	105,50	102,80	106,40	105,80

Таблица 2

Индексы промышленного производства (1990г. = 100)

Отрасль промышленности	1992	1995	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Вся промышленность	75	50	46	51	57	60	62	66	70
Электроэнергетика	96	80	75	74	76	77	77	77	78
Топливная промышленность	87	69	65	66	70	74	79	86	92
Черная металлургия	77	59	52	61	70	70	72	79	83
Цветная металлургия	68	55	54	59	68	71	76	80	83
Химическая и нефтехимическая промышленность	73	47	43	53	60	63	64	67	71
Машиностроение и металлообработка	77	41	37	43	52	55	56	62	68
- машиностроение	75	39	35	39	46	49	50	54	61
Лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность	78	44	34	40	45	46	47	48	50
Промышленность строительных материалов	78	44	29	32	36	38	40	42	44
Легкая промышленность	64	18	11	13	16	16	16	15	14
Пищевая промышленность	76	52	46	48	55	60	63	67	69
Мукомольная и комбикормовая промышленность	82	52	41	45	44	45	42	41	40

Во многом низкая динамика развития российской промышленности обусловлена проблемами, вытекающими из распада СССР. Это переход предприятий, основанных на государственной собственности к рынку, разрыв многих партнерских связей, и большие объемы более конкурентоспособной иностранной продукции появившейся на российских рынках. Производственные мощности предприятий с 1991 года подверглись значительному износу (моральному и физическому). Это является дополнительным препятствием развитию российской промышленности. Но, несмотря на износ, существующие в наличии мощности загружены не полностью (см. табл. 3).

Таблица 3

Уровень использования среднегодовой производственной мощности организаций по выпуску отдельных видов продукции (в процентах)

Отрасль промышленности	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Металлургическое производство и производство готовых металлических изделий									
Чугун	94	70	86	86	88	91	91	89	93
Сталь	94	67	77	77	79	84	87	86	90
Готовый прокат черных металлов	92	66	72	78	79	82	86	86	85
Стальные трубы	93	36	46	53	52	62	61	66	74
Котлы паровые	75	37	25	44	14	26	18	35	22
Турбины паровые	53	23	14	5,5	34	22	23	26	22
Турбины газовые	18	32	21	32	31	46	50	40	57
Подшипники качения	89	39	55	55	51	51	51	45	43
Краны мостовые электрические	74	6,9	2,9	3,3	3,8	3,7	3	3,9	2,8
Краны на автомобильном ходу	82	37	27	43	44	42	51	57	76
Тракторы	81	11	19	14	9,5	8,4	9,3	10	15
Металлорежущие станки	81	24	17	18	14	12	13	13	13
Кузнечно-прессовые машины	83	13	13	18	19	24	23	30	39
Экскаваторы одноковшовые	98	36	28	32	33	30	36	45	48
Бульдозеры	88	22	31	32	20	20	26	61	72
Холодильники и морозильники бытовые	98	37	39	52	55	61	65	78	80
Электропылесосы	82	19	20	20	22	23	26	42	38
Электродвигатели переменного тока	81	20	37	39	40	44	44	41	52
Электромашинные крупные	78	26	41	44	40	33	37	41	45
Грузовые автомобили	90	16	39	50	38	43	45	48	55
Легковые автомобили	94	68	74	71	70	68	75	68	76
Автобусы	79	58	56	63	51	62	57	73	70

Не смотря на кризис, за прошедшие годы российская промышленность сделала большие успехи на пути своего восстановления. За последние четыре года динамика многих показателей значительно улучшилась. Индекс промышленного производства (ИПП) показывает устойчивую положительную динамику (см. рис.1).

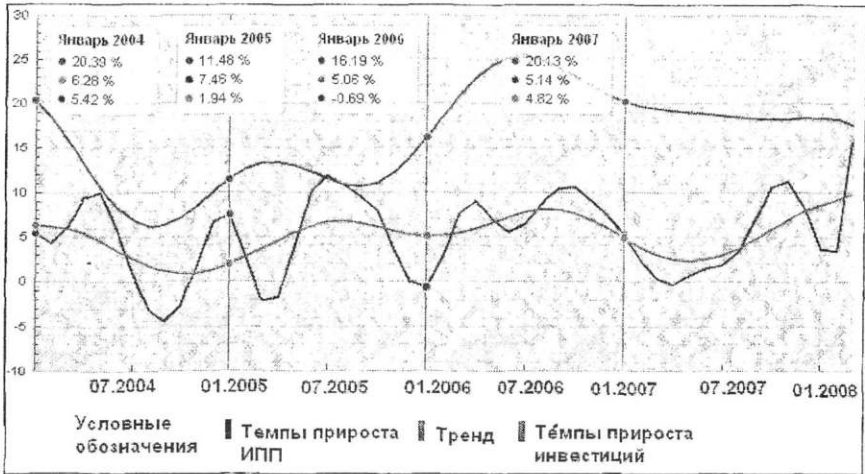


Рис. 1: Темпы прироста индекса промышленного производства и инвестиций
Рассмотрим динамику инвестиций отдельно (рис. 2).

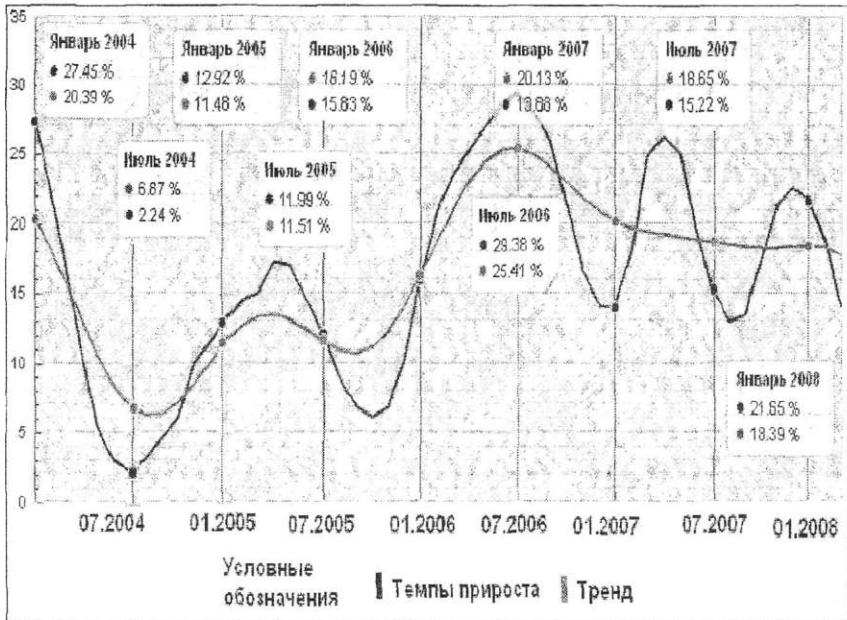


Рис. 2. Инвестиции, темпы прироста, %

Необходимо заметить, что темпы прироста инвестиций значительно обгоняют темпы прироста индекса промышленного производства. Это в конечном

счете должно привести к росту промышленного производства в Российской Федерации, а значит и к соответствующему росту ИПП.

Также в первой главе исследованы и проанализированы основные теоретические вопросы механизма бюджетирования как инструмента обоснования и поддержки принятия управленческих решений. Проведен общий анализ системы бюджетирования, этапов ее постановки от бюджетного регламента, до полностью сформированной системы взаимосвязанных бюджетов.

Методика бюджетирования основана на принципе планирования, сравнения и управления двумя разнонаправленными финансовыми потоками – «выручка» и «затраты». Ее процесс состоит в создании ряда взаимосвязанных между собой планов-бюджетов для управления предприятием.

Задачами системы бюджетирования являются:

- своевременное предоставление аналитической информации менеджерам;
- прогноз результатов деятельности предприятия;
- повышение эффективности распределения ресурсов организации за счет планирования и анализа воздействия альтернативных распределений ресурсов на часть организации или на организацию в целом;
- контроль результативности, план-факт анализ;
- руководство для менеджмента, позволяющее учиться на прошлых ошибках;
- объединение всех идей, стратегий и направлений, касающихся производственных и экономических процессов, происходящих на предприятии.

Любые, бюджеты можно классифицировать по четырем основным группам:

1. Основные бюджеты – бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и расчетный баланс. Они предназначены непосредственно для управления экономикой предприятия и отслеживания финансовых потоков.

2. Операционные бюджеты – это бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов и т.п. Они необходимы для более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений.

3. Вспомогательные бюджеты – бюджеты налогов, кредитный план и т.п.

4. Дополнительные (специальные) бюджеты – бюджеты распределения прибыли, бюджеты отдельных проектов и программ.

Вспомогательные и дополнительные бюджеты служат для более точного определения целевых показателей и нормативов планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения. Все виды бюджетов взаимосвязаны между собой и могут быть представлены в виде единой схемы, показанной на рисунке 3.

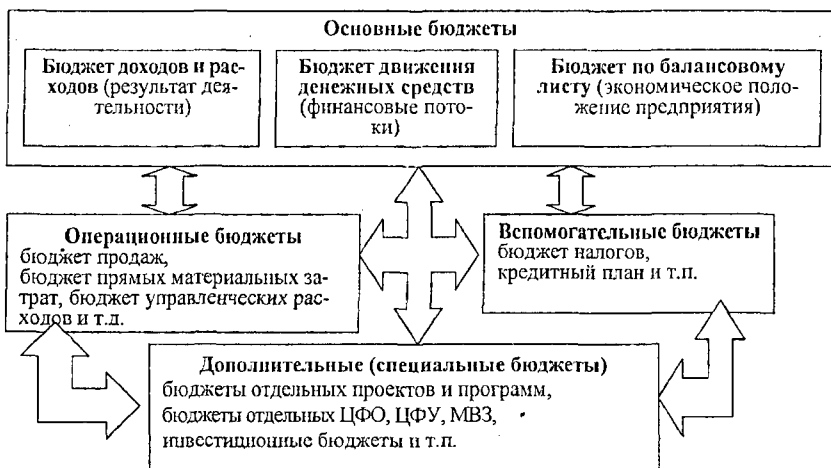


Рис. 3. Связь видов бюджетов

Финансовая структура предприятия в контексте использования управленческого инструмента, основанного на системе бюджетов, необходима для внедрения в механизм бюджетирования системы мотивации персонала. В бюджеты внедряются целевые показатели деятельности предприятия от достижения которых зависит переменная часть оплаты труда сотрудников организации. Т.о. достигается такая ситуация, когда каждый конкретно взятый сотрудник заинтересован как в результатах своего труда, так и в общих результатах ведения бизнеса организации, т.к. от этих результатов будет зависеть его личный доход. Повышается мотивация персонала. Финансовую структуру можно классифицировать на такие составляющие как центры финансового учета, места возникновения затрат и центры финансовой ответственности.

Архитектура бюджетной системы может базироваться на наборе из одного, двух или трех основных бюджетов. При этом наиболее эффективной с точки зрения охвата информации является архитектура, использующая для нужд управления набор из трех основных бюджетов.

Во второй главе проведен анализ основных проблем и недостатков системы бюджетирования, с которыми сталкиваются российские предприятия при ее внедрении в качестве управленческого механизма.

Основной проблемой существующей на данном этапе развития механизма бюджетирования является **проблема не системности**. Эта проблема заключается в том, что довольно часто на практике система бюджетов рассматривается как самодостаточный контрольно - управленческий механизм, а не как часть глобальной системы, которая включает в себя механизм ценообразования, кредитно-

денежную политику, маркетинговые мероприятия, вопросы внедрения новых технологий, совершенствования организационной структуры производства и т.п.

Между тем, в настоящее время связь между системой бюджетирования и системами ценообразования и маркетинга недостаточно тесна. Это проявляется в том, что эта связь в основном односторонняя. Система бюджетов получает данные о ценах, которые затем используются при расчете бюджета доходов и расходов предприятия, а также – бюджета движения денежных средств. При этом обратной связи нет – т.е. система бюджетирования не может проверить обоснованность рассчитанных цен и провести ряд мероприятий, направленных на совершенствование системы ценообразования. В свою очередь, система ценообразования, часто применяет при расчетах процентные ставки общезаводских и общехозяйственных расходов, т.е. базируется на анализе фактической себестоимости продукции, зачастую рассчитываемой малоэффективным пропорциональным методом. Также к проблеме не системности можно отнести и недостаточно тесную связь систем бюджетирования и маркетинга. Она схожа с проблемой связи систем бюджетирования и ценообразования и заключается в том, что система бюджетирования не в состоянии проверить рассчитанный в системе маркетинга плановый объем реализации продукции, а также разработать и провести мероприятия, направленные на повышение эффективности маркетинговой системы. В результате плановый объем производства, рассчитанный в рамках системы маркетинга, довольно часто сильно отличается от фактического. Подобное несоответствие может привести к не достижению целевых показателей, срыву производственной программы и недостатку финансирования. Снижается точность планирования, а значит и эффективность системы управления, основанной на механизме бюджетирования.

Следующей крупной проблемой системы бюджетов промышленного предприятия является проблема самостоятельности, снижающая эластичность механизма бюджетирования. Особенно характерна данная проблема для предприятий холдинговой структуры, где руководство находится довольно далеко от своих производственных площадок, и не совсем точно представляет себе текущую производственную ситуацию. В ходе производственного процесса возможно возникновение таких ситуаций, при которых требуется достаточно быстрое принятие решений и оплата связанных с ними расходов. В подобных случаях система бюджетного планирования, она же система финансового ограничения должна показать свою гибкость и эффективность. Но большое количество подразделений и довольно сложная иерархическая структура усложняют любые бизнес-процессы, бюрократизируют процесс принятия решений. Как правило, проблема самостоятельности возникает в нескольких случаях, показанных на рисунке 4.

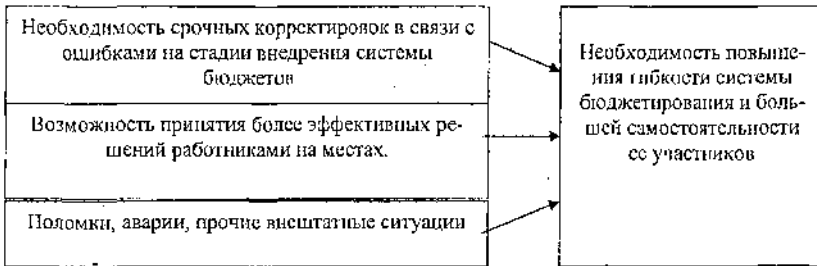


Рис. 4. Причины проблемы самостоятельности системы бюджетирования

Еще одной, крупной проблемой управленческого механизма, основанного на применении системы бюджетов, является проблема **неправильного распределения ответственности**. Данная проблема возникает в период внедрения на предприятии системы бюджетов. В этот момент система бюджетного управления является новой, неизвестной и не всегда понятной. Именно тогда может произойти необоснованная передача части функций изначально присущих отделам финансово-экономической сферы предприятия в отделы, которые не занимаются планированием и финансированием. Это приводит к тому, что работники производственных служб предприятия в дополнение к своим основным обязанностям, вынуждены заниматься дополнительной работой, отличной от их повседневных обязанностей. Такой подход подрывает систему мотивации, сковывает инициативу работников.

Третья глава диссертационного исследования «Использование механизма бюджетирования в управлении промышленным предприятием» посвящена разработке предложений по совершенствованию методических подходов к решению выявленных основных проблем и недостатков системы бюджетирования.

Решение проблемы не системности основано на разработанных автором методических подходах по внедрению в финансово-экономическую систему предприятия связующих подсистем, основной функцией которых является усиление связи между управленческой системой бюджетирования и системами маркетинга и ценообразования. В качестве связующих подсистем используются хорошо известные и давно применяющиеся аналитические механизмы.

В качестве подсистемы связи между системами бюджетирования и ценообразования предложено использовать методику функционально-стоимостного анализа (Activity based costing method). Данная методика применяется для четкого, обоснованного распределения накладных затрат предприятия по видам производимой им продукции (отдельным заказчикам). Связующая подсистема, основанная на этой методике, будет выполнять ряд следующих функций:

- повысит точность распределения накладных расходов по видам продукции (отдельным заказчикам);

- позволит проводить контроль над динамикой общезаводских и общехозяйственных расходов, входящих в себестоимость отдельных видов продукции (вплоть до создания «истории изменения процентных ставок общезаводских и общехозяйственных расходов);

- процесс ценообразования, основанный на анализе уточненной себестоимости, применяющий при расчетах «историю процентных ставок», будет давать более точные результаты;

- система бюджетирования будет контролировать систему ценообразования, сравнивая плановые данные о ценах со своей фактической информацией, отмечая слабые места в системе ценообразования и устраняя их.

Для усиления связи между системами бюджетирования и маркетинга автором предлагается внедрение специальной связующей подсистемы, основанной на методах маржинального анализа. Одним из направлений маржинального анализа является расчет точки безубыточности и зоны безопасности предприятия. Механизм маржинального анализа сможет классифицировать заказы на производство, принятые предприятием, по степени их важности, основывая эту классификацию на влиянии каждого из заказов на достижение предприятием точки безубыточности и на изменение зоны безопасности для данного предприятия. Основываясь на этой классификации, предприятие будет варьировать свою маркетинговую политику, используя систему скидок для получения и удержания необходимых заказов, а также систему наценок для повышения важности отдельных незначительных заказов. Общий механизм работы системы представлен на рисунке 5.

Немаловажным составляющим элементом предлагаемой системы является механизм определения максимальной и минимальной цены товара, которые в дальнейшем будут применяться при переговорах с заказчиками. Общие принципы работы данного механизма представлены в таблице 4.

Общая блок-схема бюджетно-управленческого инструмента, сформированного в результате предлагаемых мероприятий по преодолению проблемы не системности, показана на рисунке 6.

Для решения проблемы самостоятельности предлагается классификация всех расходов предприятия на классы и категории в зависимости от их значимости и возможности необоснованного использования денежных средств на эти статьи. По результатам данной классификации отдельные виды расходов в критических ситуациях могут быть оплачены сверх лимита с последующим объяснением перерасхода.

Решение проблемы неправильного распределения ответственности заключается в разграничении информации по типам, к которым могут иметь доступ различные служащие в рамках создания, выполнения и сверки бюджетов, а также в рамках работы систем, тесно связанных с системой бюджетирования.

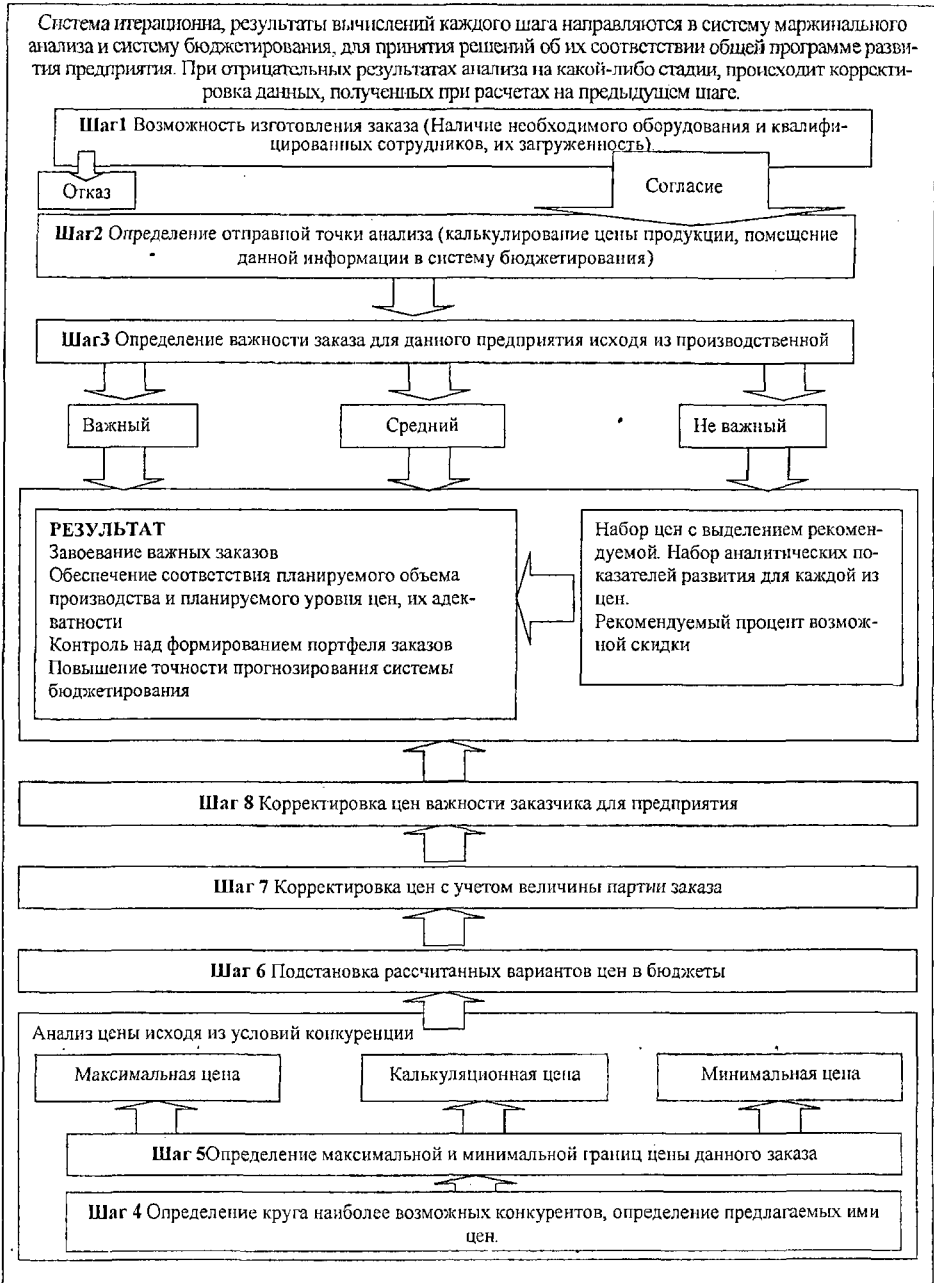


Рис. 5. Общий алгоритм работы системы, определяющей набор оптимальных цен

Таблица 4.

Общие принципы работы механизма многовариантного расчета цен на продукцию.

Тип калькуляционной цены	Важность заказа	Минимальная и максимальная цены
Калькуляционная цена ниже цен конкурентов	Важный	Минимальная цена – калькуляционная. Максимальная цена – минимальная из цен конкурентов, сниженная на несколько процентов, в зависимости от вида продукции.
	Средний	Минимальная цена – калькуляционная. Максимальная цена – минимальная из цен конкурентов, сниженная на несколько процентов, в зависимости от вида продукции. К максимальной цене возможна надбавка. Ее размер должен быть таким, чтобы по результатам маржинального анализа повысить категорию этого товара до «важный».
	Не важный	Минимальная цена – калькуляционная. Максимальная цена – минимальная из цен конкурентов, сниженная на несколько процентов, в зависимости от вида продукции. К максимальной цене возможна надбавка. Ее размер должен быть таким, чтобы по результатам маржинального анализа повысить категорию этого товара до «средний» или «важный».
Калькуляционная цена выше цен конкурентов	Важный	Для получения минимальной и максимальной цены (они совпадут), необходимо проанализировать возможность снижения калькуляционной цены до уровня конкурентов и ниже. Нужно провести маржинальный анализ для решения вопроса о необходимости принятия заказа к производству по цене ниже рыночной стоимости.
	Средний	При важном заказе, рассмотреть все возможные варианты скидок, которые позволят не потерять заказ и расширить зону безопасности предприятия.
	Не важный	Максимальная цена – калькуляционная. Для получения минимальной цены, необходимо проанализировать возможность снижения калькуляционной цены до уровня конкурентов. К максимальной и минимальной цене возможна надбавка. Ее размер должен быть таким, чтобы по результатам маржинального анализа повысить категорию этого товара до «средний» или «важный». Наценка должна быть разумной (в сравнении с ценами других предприятий), чтобы не отпугнуть потенциальных заказчиков
Калькуляционная цена является средней, по сравнению с ценами конкурентов	Комбинация приведенных выше стратегий	
	Важный	Максимальная цена должна быть сопоставима с самыми высокими ценами конкурентов. Для расчета минимальной цены, необходимо проанализировать возможность снижения калькуляционной цены до уровня ниже, чем у любого из конкурентов. Необходимо провести маржинальный анализ для решения вопроса о необходимости принятия заказа к производству по цене ниже рыночной стоимости.
	Средний	При важном заказе, рассмотреть все возможные варианты скидок, которые позволят не потерять заказ и расширить зону безопасности предприятия.
Калькуляционная цена является средней, по сравнению с ценами конкурентов	Не важный	Максимальная цена – калькуляционная. К максимальной цене возможна надбавка. Ее размер должен быть таким, чтобы по результатам маржинального анализа повысить категорию этого товара до «средний» или «важный».
	Не важный	Для получения минимальной цены, необходимо рассмотреть возможность снижения калькуляционной цены до того уровня ниже всех цен конкурентов

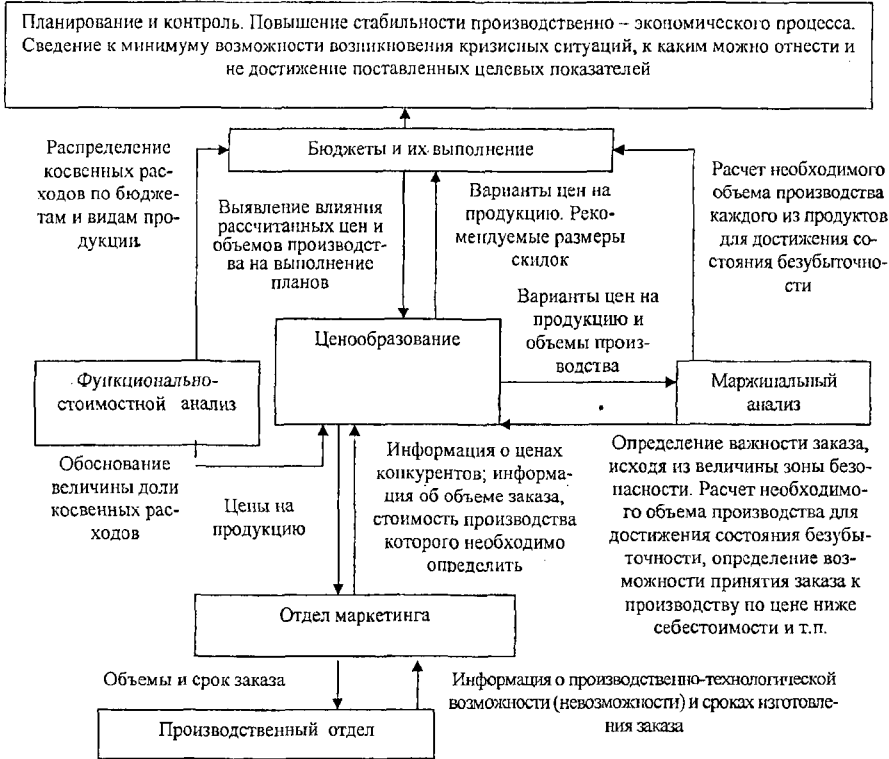


Рис. 6. Общая схема единого управленческого инструмента

В заключении сформулированы основные методологические выводы, предложения и методические рекомендации по результатам диссертационного исследования, имеющие прямое отношение к достижению поставленной цели и решению задач.

Список литературы отражает основные источники по теме диссертации.

Приложения иллюстрируют предложенные выводы и рекомендации.

Перечень основных работ, опубликованных по теме диссертации:

Работы, опубликованные в изданиях, рекомендованных ВАК РФ:

1. Еремин В.В. Одномерное и многомерное финансовое бюджетирование: что выбрать? // Организатор производства. - №1(35). – 2007. - 0,6 п.л.
2. Еремин В.В. Важность функционально-стоимостного анализа в условиях финансового бюджетирования. // Экономические науки- №1(37). – 2007. – 0,6 п.л.
3. Еремин В.В. Важность анализа безубыточности для системы бюджетирования // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-

журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений — Электрон. журн. — М.: АТиСО, 2008— . — № гос. регистрации 0420600008. — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Yetemin.pdf>, свободный — Загл. с экрана. — 0,4 п.л.

4. Еремин В.В. Основные проблемы фактического учета затрат и внедрения системы бюджетирования на промышленном предприятии // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений — Электрон. журн. — М.: АТиСО, 2008— . — № гос. регистрации 0420600008. — Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Yetemin1.pdf>, свободный — Загл. с экрана. — 0,8 п.л.

5. Еремин В.В. Составляющие бюджетной системы промышленного предприятия // М.: Государственный университет управления. Вестник университета. - № 11 (28) – 2008. – 0,2 п.л.

6. Еремин В.В. Проблема выбора архитектуры системы бюджетирования // М.: Государственный университет управления. Вестник университета. Серия «Национальная и мировая экономика» - №2(8) – 2008. – 0,4 п.л.

Статьи в иных изданиях:

7. Еремин В.В. Важность анализа безубыточности в условиях финансового планирования. // Сб. «Материали за V международна научна практична конференция «Ставайки съвременна наука - 2007». Том 3. Икономики. - София.: «Бял ГРАД-БГ» ООД – 2007. – С. 63-70. – 0,7 п.л.

8. Еремин В.В. Виды финансовых бюджетов промышленного предприятия. // Сб. «Materiały II Międzynarodowej naukowy-praktycznej konferencji «Perspektywiczne opracowania nauki i techniki - 2007». Том 4. Ekonomiczne nauki. – Przemysł.: Nauka i studia – 2007. – С. – 32 – 35. – 0,4 п.л.

9. Материалы конференции Совета молодых ученых МАЭП "Формирование механизмов устойчивого экономики промышленных отраслей", М.: МАЭП, - 2007. – 0,2 п.л.

10. Еремин В.В. Функционально-стоимостной метод учета затрат// Сб. «Материали за IV международна научна практична конференция «Наука и образование - 2008». Том 4, Икономики. - София.: «Бял ГРАД-БГ» ООД – 2008. – С. 16-21, – 0,6 п.л.

11. Еремин В.В. Минусы одномерного и двухмерного бюджетирования. // Сб. «Materiały IV mezinárodní vědecko – praktická conference «Klíčové aspekty vědecké činnosti - 2008». Díl 3. Ekonomické vědy. – Praha.: Publishing House «Education and Science» s.r.o. – 2008. – С.8-10. – 0,2 п.л.

Подписано в печать 17. 10. 2008 г.
Формат 60x84 1/18. Бумага офсетная. Печать оперативная.
Усл. печ. л. 1,0. Тираж 70 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета, предоставленного авторам
Общество с ограниченной ответственностью «АиБ»
142900 Московская область, г. Кашира, ул. Комсомольская, д. 2, стр. 1