

Новый вариант взаимодействия государства и корпораций в части поддержки социального сектора моногородов основан на втором сценарии перераспределения ответственности и включает предложения по совмещению формальной и фактической ответственности, в том числе возможные инструменты привлечения финансовых ресурсов, разработке городских антикризисных программ, информационной поддержке преобразований.

В результате перехода к новому варианту взаимодействия государства и корпораций ожидается сохранение экономического значения предприятий, совершенствование социальной среды и, следовательно, сохранение социально-экономического потенциала монопрофильных городов. [5, с.3]

Таким образом, в условиях современной экономики создание интегрированных структур обеспечивает снижение транзакционных издержек, оптимизацию организационной структуры бизнеса, диверсификацию деятельности предприятий, возможность привлечения необходимых финансовых ресурсов и концентрации на приоритетных направлениях производства. В рамках интегрированных структур с большей эффективностью решаются задачи повышения конкурентоспособности отдельных предприятий и экономики моногородов в целом.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Всемирный банк. Собственности и контроль предприятий // Вопросы экономики. – 2004. – №8. – С. 4 – 35.
2. Жандаров А.М. Государственное регулирование

экономик: проблемы моногородов России / А.М. Жандаров, Ф.Ф. Шиллер // Вопросы статистики. – 2010. – №4. – С. 68 – 75.

3. Качапкина Ю.В. Разработка методики оценки эффективности интегрированных формирований в промышленности / Ю. В. Качапкина, Г.С.Мерзлякина // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер.: Экономика. – 2011. – N 1. – С. 23 – 28.

4. Костюнина Г.М. Интеграционные объединения мира / Г.М.Костюнина, Н.Н. Ливенцев // Мировая экономика и международные экономические отношения : учебник / под ред. А.С. Булатова и Н.Н. Ливенцева. – М.: Магистр, 2008. – 656 с. – ISBN 978-5-9776-0045-3

5. Моногорода России : как пережить кризис? Анализ социально-экономических проблем моногородов в контексте финансово-экономического кризиса, влияющего на состояние градообразующих корпораций. М.: 2008. – 81с.

6. Поликарпова М.Г. Интеграционные процессы в российских регионах: проблемы измерения и опыт эмпирических исследований / М.Г.Поликарпова // Вопросы статистики. – 2011. – №11. – С. 58 – 64.

7. Попов А.А. Интеграция хозяйствующих субъектов в рыночной экономике: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.А. Попов. – Воронеж, 2004. – 228 с.

8. Шишков Ю.В. Интеграционные процессы на пороге XXI века. Почему не интегрируются страны СНГ// Ю.В.Шишков. - М.: НП «III тысячелетие», 2001. – 478 с. – ISBN 5-936320-03-0

### THE IMPACT OF ENTERPRISES INTEGRATION ON THE SINGLE-INDUSTRY TOWN ECONOMY

© 2012

*N.A. Ulyakina*, candidate of pedagogical sciences, assistant professor of the chair «Economics and entrepreneurship»  
*Magnitogorsk State University, Magnitogorsk (Russia)*

*Keywords:* integration, function, efficiency, enterprise, single-industry town

*Annotation:* The article presents the definition «integration», functions of enterprise integration. The impact of vertical integration of the enterprises to the single-industry town economy are revealed.

УДК 336

### ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ-ПРОИЗВОДИТЕЛЯХ АВТОКОМПОНЕНТОВ

© 2012

*В.А. Фролова*, директор департамента экономики и бюджетирования  
*ОАО Объединенные автомобильные технологии, Тольятти (Россия)*

*Ключевые слова:* предприятия–производителей автокомпонентов, бюджет, финансовое планирование, структура, контроль, план, центр ответственности.

*Аннотация:* В статье представлены результаты проведенного анализа существующих систем финансового планирования отечественных предприятий – производителей автокомпонентов, позволяющие определить управленческую эффективность действующей системы финансового планирования, опираясь на оценку наиболее важных компонентов системы.

При проведении экспертизы действующей системы финансового планирования анализировались основные аспекты данной управленческой процедуры:

- характеристика процесса финансового планирования;
- временные горизонты планирования;
- функциональные подсистемы финансового планирования;
- процесс и порядок формирования бюджета;
- организация контроля исполнения бюджета;
- формирование управленческой отчетности.

Анализ представленных аспектов позволяет достаточно полно определить управленческую эффективность действующей системы финансового планирования, опираясь на оценку наиболее важных компонентов системы, не принимая в расчет отдельные несущественные детали.

Система финансового планирования отечественных предприятий–производителей автокомпонентов базируется на существующей организационной структуре управления, распределении функциональных обязанностей и

ответственности между подразделениями. В соответствии с функциональной ответственностью, возлагаемой на руководителей различного уровня, каждый из них в рамках своих полномочий решает задачи планирования и контроля, определенные концепцией финансового планирования, разработанной и частично внедренной в предприятия [1].

Основными участниками процесса формирования и контроля за исполнением бюджетов являются:

Центры ответственности (ЦО) (центры затрат) - подразделения, использующие ресурсы для производства продукции, работ, услуг, участвующие в формировании планов расходов, а также планов доходов от реализации прочей продукции и услуг.

Бюджетодержатели (центры ответственности за закупку) - подразделения обеспечивающие и обслуживающие центры ответственности, формирующие:

- бюджет (в пределах выделенных квот) на основе заявок центров ответственности, состояния запасов, информации о расчетах с поставщиками;

- структуру и показатели объема продаж основной продукции.

Анализ существующего выделения центров ответственности свидетельствует о наличии ряда существенных недостатков:

- не определены права и обязанности центров ответственности;

- не установлены контрольные показатели, которые наиболее эффективно характеризуют хозяйственную деятельность и на достижение которых центры ответственности могут оказывать непосредственное влияние.

Стратегическое планирование на отечественных предприятиях—производителей автокомпонентов практически отсутствует: не определены стратегические цели развития предприятия, не формируются стратегические показатели развития, принципиально необходимые для «увязки» тактических планов и бюджетов с долгосрочными направлениями развития предприятия. Система финансового планирования ограничивается взаимоувязкой показателей годового и месячного планирования. Тактическое планирование на предприятии представлено достаточно полным спектром плановых показателей, формируемых на год, однако, порядок формирования годовых целевых показателей (объем продаж (доля рынка), объем прибыли и др.) не определен, отсутствует формализованный регламент составления годовых планов [2].

Анализ временных горизонтов планирования показал, что система финансового планирования не всегда взаимоувязана со стратегическими целями развития предприятия, не формируются показатели перспективного планирования, принципиально необходимые для увязки тактических планов с перспективными направлениями развития предприятий. Действующая система финансового планирования является функционально неполной, так как не формируется ряд важных показателей тактического и оперативного уровня планирования [3].

Действующая в настоящий момент система финансового планирования, не позволяет проводить единую сбытовую и ценовую политику в масштабах всего предприятия по всем видам продукции, эффективно осуществлять управление сбытом [3].

Существующий на предприятии подход к установлению контрольных показателей центрам ответственности не позволяет проводить объективную оценку эффективности деятельности подразделений [4].

Планирование снабженческой деятельности, в целом, удовлетворяет насущной потребности предприятия в осуществлении процесса закупок. Существующая децентрализация функции планирования материально-технического снабжения приводит к ухудшению качества принимаемых решений, ослаблению контроля за состоянием кредиторской задолженности и качеством поставляемых товарно-материальных ценностей, не позволяет гибко варьировать ресурсами при планировании закупок товарно-материальных ценностей. Изолированность дочерних обществ от процесса финансового планирования, приводит к закупкам значительной номенклатуры деталей у дочерних обществ по ценам выше рыночных [4].

Действующая система финансового планирования является функционально неполной, что не дает возможности оптимизировать все финансовые потоки предприятия. Система, в основном, концентрирует свою деятельность на оперативном уровне управления и не затрагивает аспекты стратегического характера [2].

В существующей системе финансового планирования, направления расходования финансовых ресурсов не детализируются на обеспечение потребностей текущей и инвестиционной деятельности, что не позволяет эффективно распределять ресурсы по направлениям деятельности предприятий и обеспечить необходимый объем финансирования приоритетных направлений развития предприятия.

Кроме того, существующая система финансового планирования имеет следующие недостатки:

1. Отсутствует регламент взаимодействия структурных подразделений предприятия в процессе формирования стратегических, тактических и оперативных планов и бюджетов;

2. Не установлена административная и материальная ответственность участников бюджетного процесса за невыполнение утвержденных плановых показателей.

3. Не проводится на регулярной основе сравнительный анализ альтернативных вариантов и перспектив развития предприятия, не используются методы сценарного планирования.

Существующие недостатки в системе учета результатов деятельности центров ответственности и предприятия в целом:

- недостаточная оперативность формирования отчетных данных;

- недостаточное аналитическое наполнение данных бухгалтерского учета;

- недостаточное информационное обеспечение процесса контроля.

Бюджетный комитет ОАТ регулярно оценивает результаты деятельности управляемых Обществ (оперативный факт к плану). Кроме того, результаты финансово-хозяйственной деятельности также ежегодно оцениваются в рамках проведения ревизионных проверок, в которых участвуют сотрудники Департамента экономики и бюджетирования и Департамента безопасности.

Результаты проверок в виде аналитических отчетов, подготовленных Департамента экономики и бюджетирования, предоставляются Генеральному директору.

В рамках текущего планирования предприятия формируют и предоставляют следующие документы:

1. Текущий бюджет (3 формы) в формате финансовой модели

2. Платежный календарь по капитальным вложениям и РСЭО

3. Общий платежный календарь

4. Бухгалтерская отчетность, подтверждающая факт

5. Акт сверки внутригрупповой задолженности

6. Заявка на корректировку бюджета (при необходимости)

7. Пояснение отклонений Операционного бюджета от утвержденного (по запросу кураторов)

Система планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия автомобильной промышленности должна иметь три временных горизонта:

- стратегический (с горизонтом - более года);

- тактический (с горизонтом - год);

- оперативный (с горизонтом - месяц и менее).

Стратегическое планирование имеет целью определение общей концепции развития предприятия на перспективу и концентрацию всех имеющихся ресурсов для достижения поставленных целей.

Процесс стратегического планирования включает в себя следующие шаги [5].

1. Формирование целей развития бизнеса предприятия. Данная задача возлагается на Совет директоров.

Данный орган управления определяет ряд качественных характеристик бизнеса на долгосрочную перспективу, например:

- позиции предприятия на рынках и по отношению к конкурентам;

- планы технологического перевооружения предприятия и изменения модельного ряда;

- прибыльность бизнеса и пр.

2. Разработка проектов стратегических планов и программ.

На основе целей развития бизнеса формируется общий стратегический план, называемый конкурентной стратегией, и частные планы -функциональные стратегии.

К разрабатываемым планам предъявляются следующие требования:

- внутренняя сбалансированность (взаимоувязанность)

комплекса планов;

- конкретность целей, определяемых стратегическими планами;

- достижимость целей.

3. Утверждение стратегических планов и программ, составление сбалансированной системы показателей предприятия.

Утверждение комплекса стратегических планов и программ осуществляется Бюджетным комитетом, который проверяет соответствие стратегических планов целям развития бизнеса предприятия, после чего придает документам директивный статус.

Показатели стратегических планов предприятия являются отправной точкой тактического планирования. Они включаются в соответствующие формы Мастер-бюджета, и на их основе определяет вся совокупность тактических показателей, чем обеспечивается взаимосвязь стратегического и тактического планирования.

**Преимуществами** данной методики является:

- реализация взаимосвязи целей предприятия с ее тактическими планами

- полный учет целей бизнеса предприятия, т.к. формирование тактических планов проводится исходя из комплекса сбалансированных показателей.

3. Определение целевого размера прибыли с учетом факторов риска.

Сумма расходов планового периода на мероприятия по развитию бизнеса предприятия - основа для определения целевого размера прибыли предприятия. Кроме указанной суммы расходов, размер целевой прибыли определяют:

- расходы на выплату дивидендов;

- расходы на содержание объектов социальной сферы;

- расходы на материальное стимулирование персонала предприятия;

- прочие расходы из прибыли.

В результате согласования текущих бюджетов и до передачи материалов на Бюджетный комитет Департамент экономики и бюджетирования распределяет предприятия на 3 категории риска ликвидности:

1) категория – низкий риск. Бюджетные показатели в рамках утвержденного бюджета. Кассовых разрывов нет

2) категория - средний риск. Бюджетные показатели хуже утвержденного бюджета. Источники покрытия кассовых разрывов известны

3) категория – высокий риск. Прогнозируется кассовый разрыв, источники его покрытия неизвестны.

Свободный денежный поток предприятия категории 1 или 2 может быть использован на покрытие кассовых разрывов предприятий категории 3, при наличии соответствующего решения Бюджетного комитета

В случае возникновения отклонения от платежного календаря по любой из статей, размер которого превышает 5% (по аналогии с уровнем существенности для операционных бюджетов) от размера соответствующей статьи утвержденного платежного календаря на месяц, финансовый директор предприятия должен:

1. Разобраться в причинах отклонения;

2. Направить на предприятии вместе с отчетом об исполнении платежного календаря сообщение:

- о факте отклонения;

- об оценке критичности данного отклонения;

- о предлагаемых корректировках платежного календаря до осуществления платежей в соответствии с утвержденным календарем на месяц.

Корректировка платежного календаря должна производиться в рамках утвержденного текущего бюджета.

Корректировка может производиться также в части дополнительного источника финансирования исполнений обязательств по утвержденному бюджету (в случае не реализации доходной части в полной мере).

Оперативное планирование является наиболее детализированным уровнем планирования и представляет собой процесс подготовки отдельных планов и бюджетов по центрам ответственности и функциональным подсистемам

деятельности предприятия на основе утвержденных высшим руководством тактических планов.

Для оперативных планов и бюджетов характерна значительная степень детализации плановых показателей с учетом факторов риска, что объясняется большей достоверностью информации, используемой при планировании.

Корректировка планов и бюджетов в рамках тактического планирования включает в себя следующие этапы:

- выявление тенденций отклонения фактических данных от плановых в течение нескольких периодов оперативного планирования;

- выделение факторов внешней и/или внутренней среды, определяющей тенденции отклонений (например, значительное изменение цен на рынке ТМЦ, изменений нормативно-правовой базы (налоги, штрафы и др.);

- определение вероятностей их возникновения и различных исходов;

- оценка возможности достижения первоначально запланированных показателей тактического уровня;

- в случае невозможности достижения первоначально запланированных показателей тактического уровня - подготовка решения о корректировке тактических планов и анализ его соответствия стратегическим планам;

- принятие решения о корректировке тактических планов;

- корректировка планов и бюджетов в рамках оперативного планирования.

С целью оптимизации процесса принятия решений о необходимости корректировки планов и бюджетов, для каждого отдельного показателя определяется зона допустимых отклонений, зависящая от степени его важности для достижения поставленных целей.

Если фактическое значение показателя управления лежит в интервале допустимых отклонений, то по результатам контроля и анализа причин отклонений руководителями центров ответственности принимаются административные решения, либо решения технологического и дисциплинарного характера.

Если фактическое значение показателя управления показывает интервал сверхнормативных отклонений, то по результатам контроля и анализа причин отклонений решения принимаются на более высоком уровне и касаются вопросов дополнительного привлечения ресурсов для исполнения установленных планов, а также пересмотра оперативных планов.

Если фактическое значение показателя управления попадает в интервалы критических отклонений, то решения принимаются на высшем уровне и касаются вопросов пересмотра тактических планов, а также, при систематическом характере критических отклонений, соответствия руководителя центра ответственности занимаемой должности [7].

Для целей контроля исполнения установленных планов и анализа отклонений формируются аналитические документы (отчеты, справки, таблицы), входящие в систему управленческой отчетности [8].

Внедрение полномасштабной системы финансового планирования создаст возможности для достижения прогнозируемого состояния группы предприятий в целом и его производственных подразделений за счет обеспечения полноты и аналитичности предоставляемой информации, оптимальной координации и обеспечения прозрачности материальных и финансовых потоков, что будет способствовать повышению управляемости предприятиями автомобильной промышленности, обеспечению финансовой устойчивости и рентабельности бизнеса.

Использование системы финансового планирования позволит сформировать и реализовать финансовый механизм управления затратами, позволяющий повысить управляемость и на этой основе создаст предпосылки для:

- обеспечения контроля за издержками производства;

- оптимизации потока движения платежных средств;

- прогнозирования финансовых результатов и финансово-экономического состояния предприятия;

- формирования оптимальной налоговой, инвестиционной и кредитной политики;
- снизить риски;
- обеспечения необходимого уровня контроля за состоянием ликвидности и платежеспособности группы предприятий;
- повышения инвестиционной привлекательности и привлечения дополнительного капитала;
- оптимизации структуры капитала предприятия;
- эффективного управления дебиторской и кредиторской задолженностью [9].

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адамов Н.А. Тилов А.А. Бюджетирование в коммерческой организации: Краткое руководство. С-Пб.: Питер, 2007.
2. Боровков П.С. Бреслав Е.П. Глухов Е.В. Добровольский Е.Ю. Карабанов Б.М. Бюджетирование: Шаг за шагом. С-Пб.: Питер, 2008.
3. Карпов А.Е. Роль финансовой дирекции в бюджетировании: – М.: Результат и качество, 2007.

4. Курилова, А.А. Бюджетирование как элемент финансового механизма управления затратами на предприятиях автомобилестроения // Вектор науки ТГУ. - 2010. - № 4. - С. 144-147.
5. Курилова, А.А. Формирование системы финансового планирования на предприятиях автомобильной промышленности // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - № 36 (243). - С. 18-26.
6. Курилова, А.А. Анализ влияния факторов на продажи и производство транспортных средств // Международный технико-экономический журнал. - 2011. - № 2.- С.30-35.
7. Сигел Д.Г. Шим Д.К. Основы бюджетирования и больше: Справочник по составлению бюджетов. М.: Вершина, 2007.
8. Хруцкий Е.В., Хруцкий Р.В. Системы бюджетирования: Семь шагов по эффективной постановке бюджетирования. – М.: Финансы и кредит, 2007.
9. Хруцкий Е.В., Хруцкий Р.В. Внутрифирменное планирование: бюджетирование. М.: Финансы и кредит, 2009.

### FORMATION OF FINANCIAL PLANNING TO COMPANY-PRODUCERS OF AUTOMOTIVE COMPONENTS

© 2012

V.A. Frolova, Director of the Department of Economics and Budgeting  
JSC United Automotive Technologies, Togliatti (Russia)

*Keywords:* automotive industry, budget, financial planning, structure, control, plan, responsibility center.

*Annotation:* The article presents the results of the analysis of existing systems of financial planning domestic automotive industry, allowing management to determine the effectiveness of the current system of financial planning, based on an assessment of the most important components of the system.

УДК 504

### ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА

© 2012

С.В. Фурсов, аспирант кафедры «Менеджмент»  
Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Калининград (Россия)

*Ключевые слова:* оценка; стратегия; предпринимательская деятельность; риск; производство.

*Аннотация:* В статье построен комплекс экономико-математических моделей, позволяющий оценивать величину стратегических рисков при оценке предпринимательской деятельности в сфере производства на основе имитации процессов изменения текущих прибылей и убытков промышленного предприятия в условиях неопределённости, включающий модели оценки законов распределений прибылей и убытков, как при наличии, так и при отсутствии ретроспективных статистических данных.

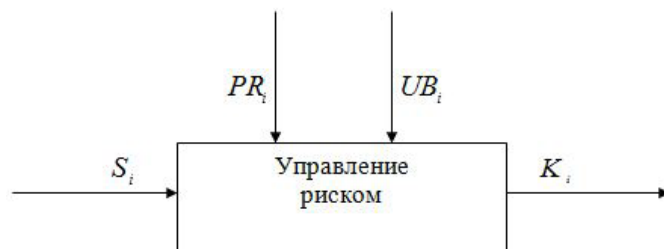
Одним из основных факторов эффективного функционирования предпринимательской деятельностью в конкурентной борьбе является его своевременная и адекватная реакция на изменения внешней среды, создающей ситуацию принятия решений в условиях риска. В этой связи оценка возможных рисков и управление ими является ключевой проблемой стратегического менеджмента, а, следовательно, и предпринимательской деятельностью. Предпринимательская деятельность будет давать эффект, если оно будет являться средством компенсации рисков, ослабляя влияние неопределённости на процессы принятия управленческих решений. Таким образом, управление риском является одним из стержневых направлений при стратегическом управлении, т.к. именно в нём возникает риск принятия неоптимальных решений.

В статье стратегический риск рассматривается как величина, обозначающая степень неопределённости предпринимательской деятельностью в сфере производства. Автором предложен подход к оценке стратегического риска, основанный на использовании такого интегрального показателя, как коэффициент риска. Уровень риска при этом оценивается посредством соотнесения ожидаемой прибыли и ожидаемого убытка при сравнении различных вариантов стратегий:

$$K_i = \frac{Z_i}{R_i},$$

где  $K_i$  – коэффициент риска  $i$  – го варианта стратегии;  
 $Z_i$  – ожидаемая прибыль  $i$  – го варианта стратегии;  
 $R_i$  – ожидаемый убыток  $i$  – го варианта стратегии.

Коэффициент риска  $K_i$  показывает, какой доход приходится на один рубль убытка. Задача управления риском представлена в виде чёрного ящика (рис.1).



В качестве входных управляемых переменных рассматриваются варианты стратегии  $S_i$ ,  $i = 1..k$  организа-