

орган Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. Барнаул, 2007. 104 с.

5. Доклад «Социально-экономическое положение Алтайского края в 2007 году»

/ Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю. [www.komstat.amitel.ru](http://www.komstat.amitel.ru).



УДК 631.162:657.3

А.С. Смирнова

## УПРАВЛЕНИЕ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСРЕДСТВОМ ТЕХНОЛОГИИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Ключевые слова:** бюджетирование, управление затратами, стратегический целевой показатель, базовый вариант бюджета, оптимизационная модель.

Бюджетирование, являясь основой комплексного финансового планирования, позволяет провести более углубленный анализ расходов предприятия, охватывающих все стороны финансово-хозяйственной деятельности. При этом специализация основной деятельности экономического субъекта накладывает отпечаток на структуру его затрат и процесс формирования себестоимости.

Традиционные методы текущего анализа затрат позволяют выявлять тенденции изменения и резервы снижения себестоимости, но для того чтобы управлять затратами предприятия, этого недостаточно, поскольку полученные результаты отражают упущенную выгоду. Для эффективного управления хозяйствующим субъектам необходима регулярная оперативная информация, которая, поступая в центры управления затратами с минимальными потерями времени, должна быстро возвращаться в виде управленческого решения.

Проведенные нами исследования доходов и расходов ГУП ОПХ «Григорьевское» Ярославского муниципального района Ярославской области, объекта нашего исследования, за 2007 г. в разрезе отдельных видов деятельности и расходов предприятия по экономическим элементам представлены в таблице 1.

Наибольший удельный вес в выручке предприятия составляют доходы от отрасли животноводства – 88% (рис. 1). В структуре расходов по отраслям также наибольшая доля приходится на расходы животноводства – 87% (рис. 2). В структуре себестоимости по элементам (рис. 3) выделены наиболее значимые из них, каждый из которых оказывает существенное влияние на полную себестоимость и, соответственно, на финансовый результат.

В качестве стратегического целевого показателя при анализе отдельных видов деятельности мы используем показатель **чистой прибыли** предприятия. Именно изменение данного показателя напрямую зависит от изменения расходов предприятия:

$$\text{ЧП} = \text{В} - \text{А} - \text{М} - \text{З} - \text{ЕСН} - \text{ОПР} - \text{ОХР}, \quad (1)$$

где ЧП – чистая прибыль отчетного периода;

В – выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг;

А – амортизационные отчисления, относимые в прямые затраты;

М – основные затраты на сырье (материальные затраты);

З – заработная плата основных производственных рабочих;

ЕСН – единый социальный налог с заработной платы основных производственных рабочих;

ОПР – общепроизводственные затраты;

ОХР – общехозяйственные затраты.

Таблица 1  
Структура бюджета доходов и расходов ГУП ОПХ «Григорьевское» за 2007 г.

| Виды деятельности      | Доходы, тыс. руб. | Расходы, тыс. руб. |              |                        |             |            |             |             |              | Финансовый результат, тыс. руб. | Финансовый результат, % |
|------------------------|-------------------|--------------------|--------------|------------------------|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|---------------------------------|-------------------------|
|                        |                   | А                  | М            | в т.ч. (семена, корма) | З           | ЕСН        | ОПР         | ОХР         | Итого        |                                 |                         |
| Растениеводство        | 4228              | 416                | 2400         | 507                    | 488         | 46         | 348         | 339         | 4 037        | 191                             | 5                       |
| Животноводство         | 41870             | 993                | 25085        | 19929                  | 4203        | 530        | 5438        | 1796        | 38045        | 3825                            | 97                      |
| Промышленная продукция |                   |                    |              |                        |             |            |             |             |              | 0                               | 0                       |
| Товары                 | 302               |                    | 291          |                        |             |            |             |             | 291          | 11                              | 0                       |
| Работы и услуги        | 1045              |                    |              |                        | 892         | 233        |             |             | 1 125        | -80                             | -2                      |
| <b>Итого (без НДС)</b> | <b>47445</b>      | <b>1409</b>        | <b>27776</b> | <b>20436</b>           | <b>5583</b> | <b>809</b> | <b>5786</b> | <b>2135</b> | <b>43498</b> | <b>3947</b>                     |                         |
| <b>Структура, %</b>    | <b>100</b>        | <b>3</b>           | <b>64</b>    | <b>47</b>              | <b>13</b>   | <b>2</b>   | <b>13</b>   | <b>5</b>    | <b>100</b>   | <b>100</b>                      | <b>100</b>              |

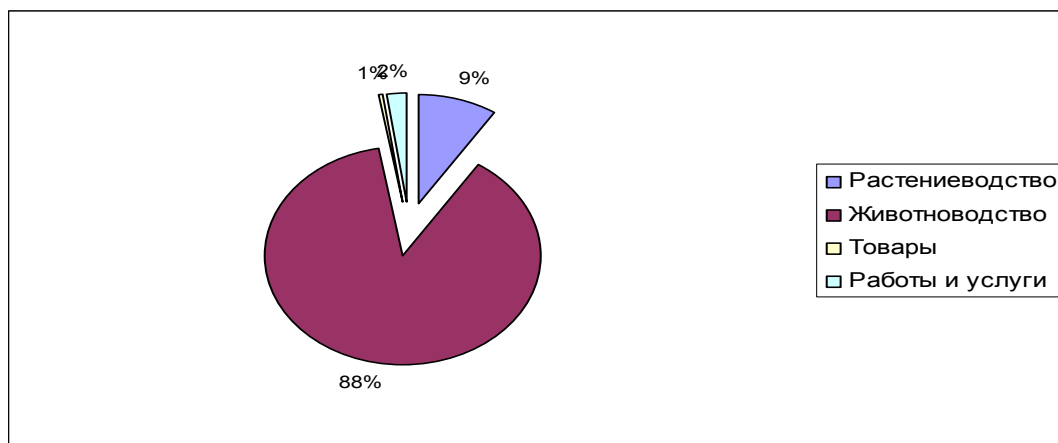


Рис. 1. Структура доходов ГУП ОПХ «Григорьевское» по отраслям (2007 г.)

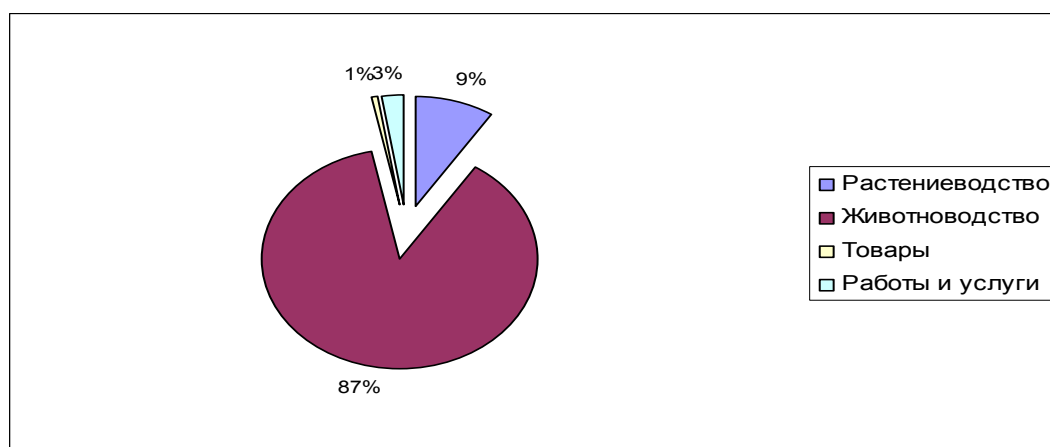


Рис. 2. Структура расходов ГУП ОПХ «Григорьевское» по отраслям (2007 г.)

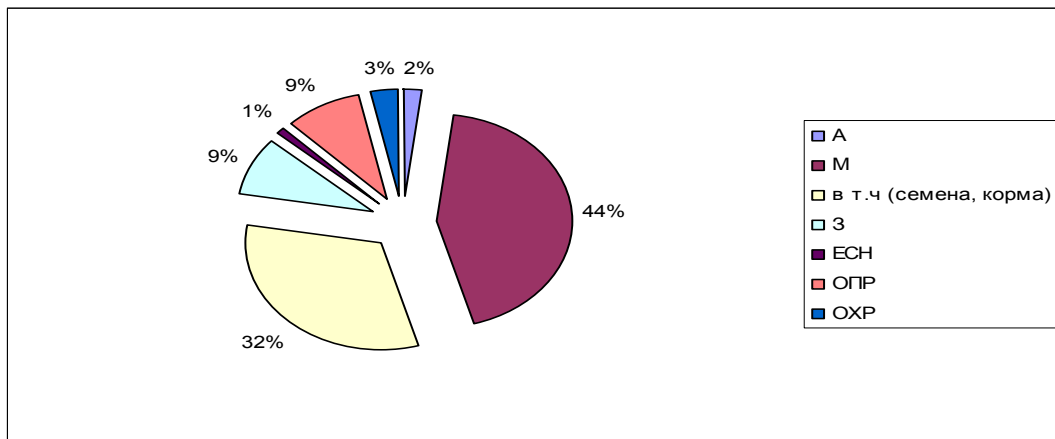


Рис. 3. Структура расходов ГУП ОПХ «Григорьевское» по элементам (2007 г.)

Выбор статей затрат, предложенных в формуле (1), обусловлен во-первых, степенью влияния на финансовый результат (чистую прибыль), т.е. выделены только те статьи, которые являются наиболее существенными для анализа и изменение которых оказывает наибольшее влияние на размер чистой прибыли, во-вторых, связан с перечнем операционных бюджетов, составляемых в процессе бюджетирования для ГУП ОПХ «Григорьевское» с тем, чтобы обеспечить максимальные удобство и оперативность в получении управленческой информации.

Гибкое бюджетирование позволяет моделировать не только конечный результат финансово-хозяйственной деятельности предприятия, но и оценивать финансовое положение экономического субъекта при изменении отдельных статей затрат.

Мы предлагаем оценивать финансовое положение предприятия посредством анализа уровня платежеспособности по методике Д. Дюрана и стратегических целевых показателей.

Под **стратегическим целевым показателем** мы понимаем показатель, отражающий определенную сторону деятельности финансово-экономического состояния предприятия, описанный в финансовой стратегии, к достижению норматива, к которому стремится предприятие, и который позволяет судить о его развитии. При этом в зависимости от целей анализа ряд параметров может оставаться неизменной величиной. Так, амортизационные отчисления целесообразно принимать за постоянную величину.

Оценка различных вариантов развития событий требует перебора всех возможных изменений статей затрат в разном сочетании друг с другом. Мы определили следующие комбинации изменения расхо-

дов, которые оказывают существенное влияние на финансовый результат:

- изменяются материальные затраты (корма, семена, удобрения и т.п.);
- изменяется начисление заработной платы и единого социального налога;
- изменяется величина общепроизводственных затрат;
- одновременно изменяются материальные затраты и начисление заработной платы;
- одновременно изменяются начисление заработной платы и величина общепроизводственных затрат;
- одновременно изменяются материальные затраты и величина общепроизводственных затрат;
- одновременно изменяются материальные затраты, начисление заработной платы и величина общепроизводственных затрат;
- одновременно изменяются материальные затраты, начисление заработной платы, величина общепроизводственных затрат и величина общехозяйственных затрат.

Таким образом, предлагается использовать следующую формулу для **оптимизационного моделирования**:

$$ЧП = В - А - М \cdot k_1 - (З + ЕСН) \cdot k_2 - ОПР \cdot k_3 - ОХР \cdot k_4, \quad (2)$$

где  $k_1, k_2, k_3, k_4$  – коэффициенты, отражающие изменение, соответственно, затрат на сырье, начисления заработной платы и величины единого социального налога, величины общепроизводственных и общехозяйственных затрат.

На основании предложенной модели было осуществлено прогнозирование конечного результата хозяйствования ГУП ОПХ «Григорьевское» при различных вариантах изменения затрат и дана оценка финансового состояния предприятия посредством стратегических целевых показателей.

Пределы изменения коэффициентов в модели рассматривались от -31 до +40% от базового варианта затрат по бюджету.

**Базовый вариант бюджета** представляет собой реалистический вариант бюджетов на 2008 г., в основу которых заложены фактические условия 2007 г., как по уровню доходов, так и по уровню затрат.

Данные границы для коэффициентов определялись на основании эмпирического подбора таким образом, чтобы установить при каком минимальном и максимальном изменении затрат предприятие меняет класс платежеспособности.

Кроме того, изменение каждой статьи в формуле (2) реализуется посредством регулирования коэффициентов в определенном операционном бюджете. Например, подбор коэффициента, увеличивающего (уменьшающего) материальные затраты, осуществляется в бюджете прямых затрат на сырье, а затрат на оплату труда и отчислений на социальные нужды – в бюджете прямых затрат на оплату труда с отчислениями и т.д.

Таким образом, каждая статья в формуле оптимизационного моделирования (2) связана с определенным операционным бюджетом и внесение корректировок в эти бюджеты на основании оперативных данных позволяет своевременно спрогнозировать финансовые бюджеты и на их основании стратегические целевые показатели и принять правильные управленческие решения.

В таблице 2 представлена взаимосвязь параметров исследуемой модели с операционными бюджетами с указанием ответственных лиц за данные статьи.

По каждому варианту изменения затрат предприятия при различных уровнях рентабельности собственного капитала с шагом 2% рассчитывался новый бюджет предприятия, формировался прогнозный бухгалтерский баланс и отчет о прибылях и убытках, которые оценивались по методике Д. Дюрана (скорингового анализа). Шаг по рентабельности собственного ка-

питала составляет 2%, поскольку только при таком шаге показателя возникают заметные изменения в значениях других стратегических целевых показателей.

Оценивая фактическое финансовое состояние по указанной балльной системе, на протяжении последних лет ГУП ОПХ «Григорьевское» относилось к III классу по уровню платежеспособности, т.е. являлось проблемным предприятием, а в 2007 году перешло во II класс (предприятия, демонстрирующие некоторую степень риска по задолженности, но еще не рассматривающиеся как рискованные). Переход во II класс был обусловлен ростом чистой прибыли. Однако рост по данному показателю был связан с ростом прочих доходов, что не является стабильным фактором, свидетельствующим о росте эффективности производственной и коммерческой деятельности.

Закрепление позиций ГУП ОПХ «Григорьевское» как предприятия II класса возможно при существенном улучшении всех показателей, а переход в IV класс (предприятия с высоким риском банкротства даже после принятия мер по финансовому оздоровлению) – даже при незначительном ухудшении показателей.

Таким образом, предложенная финансовая модель (2) экономического субъекта характеризуется следующими возможностями:

- позволяет изменять входящие в модель финансовые переменные в зависимости от управленческих задач, стоящих перед руководителями предприятия, выделять наиболее существенные статьи затрат и тем самым наиболее эффективно регулировать изменение чистой прибыли;
- обеспечивает пользователю выбор варианта изменения расходов по определенной схеме, что позволяет принять управленческое решение в зависимости от запланированного уровня платежеспособности предприятия.

Таблица 2

Взаимосвязь параметров исследуемой модели с операционными бюджетами

| № п/п | Статья затрат в оптимизационной модели             | Операционный бюджет                                 | Ответственный за подготовку и предоставление |
|-------|--|---|--|
| 1     | Расходы на сырье (М)                               | Бюджет прямых затрат на сырье                       | Главный агроном<br>Главный зоотехник         |
| 2     | Расходы на заработную плату и отчисления (З + ЕСН) | Бюджет прямых затрат на оплату труда с отчислениями | Старший экономист                            |
| 3     | Общепроизводственные расходы (ОПР)                 | Бюджет общепроизводственных расходов                | Главный механик                              |
| 4     | Общехозяйственные расходы (ОХР)                    | Бюджет управленческих расходов                      | Генеральный директор                         |

Из множества вариантов расчета модели наибольший интерес представляет оценка прогнозного финансового состояния ГУП ОПХ «Григорьевское» при рентабельности собственного капитала от 1 до 13%, что близко к его текущему значению, которое составило по итогам 2007 г. 5,4% (табл. 3).

По результатам проведенного исследования выявлены следующие закономерности:

- при рентабельности собственного капитала, равной 1, 3, 5, 7%, предприятие

не имеет возможности перейти во II класс (предприятия с определенной степенью риска по долгам), а в IV класс попадает при росте материальных затрат от 10 до 26% от первоначальной величины соответственно;

- при рентабельности собственного капитала, равной 9%, предприятие имеет возможность перейти во II класс, если сократит все материальные затраты на 16%, а в IV класс переходит при их росте на 35%;

Таблица 3  
Результаты моделирования бюджета ГУП ОПХ «Григорьевское» на 2008 г.

| Рентабельность СК, % | Финансовое состояние (класс платежеспособности) | Изменение затрат относительно реалистического варианта бюджета на 2008 г. (от -31 до +40%), % |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|----------------------|---|---|---------|---------------|-----|-----|---------|-------------|-------------------|-------------------------|
|                      |   | ОПР   | З + ЕСН | ОПР + З + ЕСН | М   | ОХР | М + ОПР | М + З + ЕСН | М + З + ЕСН + ОПР | М + З + ЕСН + ОПР + ОХР |
| 1                    | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | III   |   |         |               | 10  |     | 10      | 10          | 9                 | 9                       |
|                      | IV  |   |         |               | 11  |     | 11      | 11          | 10                | 10                      |
| 3                    | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | III   |   |         |               | 16  |     | 16      | 16          | 15                | 15                      |
|                      | IV  |   |         |               | 17  |     | 17      | 17          | 16                | 16                      |
| 5                    | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | III   |   |         |               | 22  |     | 22      | 22          | 21                | 21                      |
|                      | IV  |   |         |               | 23  |     | 23      | 23          | 22                | 22                      |
| 7                    | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | III   |   |         |               | 26  |     | 26      | 26          | 25                | 25                      |
|                      | IV  |   |         |               | 27  |     | 27      | 27          | 26                | 26                      |
| 9                    | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               | -16 |     | -16     | -15         | -15               | -15                     |
|                      | III   |   |         |               | 34  |     | 34      | 34          | 34                | 33                      |
|                      | IV  |   |         |               | 35  |     | 35      | 35          | 34                | 34                      |
| 11                   | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               | -10 |     | -10     | -9          | -9                | -9                      |
|                      | III   |   |         |               | 39  |     | 39      | 36          | 36                | 35                      |
|                      | IV  |   |         |               | 40  |     | 40      | 37          | 36                | 36                      |
| 13                   | I   |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |
|                      | II  |   |         |               | -31 |     | -31     | -29         | -29               | -28                     |
|                      | III   |   | 3       | 3             | 2   |     | 2       | 2           | 2                 | 2                       |
|                      | IV  |   |         |               |     |     |         |             |                   |                         |

• при рентабельности собственного капитала 11% ГУП ОПХ «Григорьевское» принадлежит к III классу платежеспособности, но при снижении уровня материальных затрат на 10% уже переходит во II класс, а в IV класс попадет при росте материальных затрат на 40%;

• при рентабельности собственного капитала 13% предприятие уже относится ко II классу по уровню платежеспособности, а переход в III класс возможен при росте материальных затрат или заработной платы на 2 или 3% соответственно.

Таким образом, в результате проведенного моделирования можно сделать вывод, что переход во II класс по уровню платежеспособности для ГУП ОПХ «Григорьевское» возможен только при рентабельности СК не ниже 9%.

Достижение такого значения по данному показателю возможно при сокращении всех рассмотренных в модели элементов

затрат не менее, чем на 15% по сравнению с базовым вариантом бюджета.

В зависимости от изменения уровня рентабельности собственного капитала с шагом 2% нами были рассчитаны стратегические целевые показатели (табл. 4).

В отношении оценки эффективности деятельности в целом (табл. 4) следует отметить, что существенный рост стоимости предприятия (всеми рассмотренными способами) начинается при рентабельности собственного капитала свыше 9%. Одновременно с ростом рентабельности собственного капитала улучшаются и другие рассматриваемые стратегические целевые показатели, которые характеризуют различные виды деятельности:

- рентабельность продаж имеет тенденцию к росту, что свидетельствует о росте прибыли с каждого рубля выручки и характеризует эффективность основной деятельности;

Таблица 4

Стратегические целевые показатели в зависимости от уровня рентабельности собственного капитала для ГУП ОПХ «Григорьевское»

| Показатели                                       |  | Ед. изм.  | Базовый вариант бюджета - 4% | Уровень рентабельности собственного капитала, % |       |       |       |       |       |       |  |
|--|--|-----------|------------------------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|
|  |  |           |                              | 1   | 3     | 5     | 7     | 9     | 11    | 13    |  |
| Общая оценка эффективности деятельности в целом  | 1 Стоимость предприятия:                                       |           |                              |   |       |       |       |       |       |       |  |
|  | - метод дисконтированного денежного потока                     | тыс. руб. | 27156                        | 26475   | 26513 | 27633 | 27957 | 45177 | 53192 | 63879 |  |
|  | - метод капитализации прибыли                                  | тыс. руб. | 663                          | 100   | 420   | 825   | 1393  | 2008  | 2584  | 3346  |  |
|  | - метод чистой балансовой стоимости                            | тыс. руб. | 75386                        | 74177   | 74919 | 75699 | 76794 | 77945 | 79042 | 80545 |  |
| Оценка эффективности основной деятельности       | Рентабельность продаж  | %         | 6,5                          | 1,3   | 5,1   | 7,5   | 10,8  | 14,4  | 17,7  | 22,2  |  |
| Оценка эффективности инвестиционной деятельности | Оборачиваемость активов  | коэфф.    | 0,46                         | 0,42  | 0,44  | 0,46  | 0,49  | 0,51  | 0,54  | 0,55  |  |
|  | Рентабельность активов   | %         | 3,0                          | 0,6   | 2,3   | 3,4   | 4,8   | 6,6   | 8,2   | 10,3  |  |
| Оценка эффективности финансовой деятельности     | Финансовый рычаг   | коэфф.    | 0,40                         | 0,39  | 0,40  | 0,40  | 0,39  | 0,37  | 0,35  | 0,34  |  |
|  | Эффект финансового рычага                                      | %         | -0,2                         | -1,1  | -0,4  | 0,0   | 0,6   | 1,0   | 1,5   | 2,0   |  |
|  | Рентабельность совокупного капитала после уплаты налогов (ROA) | %         | 3,0                          | 0,9   | 2,4   | 3,5   | 5,0   | 6,5   | 8,0   | 9,9   |  |
|  | Номинальная цена заемных ресурсов (Цзк)                        | %         | 3,5                          | 3,6   | 3,5   | 3,4   | 3,4   | 3,7   | 3,8   | 3,9   |  |

- показатели рентабельности и оборачиваемости активов также повышаются и свидетельствуют об эффективности инвестиционной деятельности;

- рост эффекта финансового рычага при соблюдении основного условия ( $ROA > Цзк$ ) наблюдается при уровне рентабельности собственного капитала свыше 5%, т.е. при таком значении рентабельности собственного капитала ГУП ОПХ «Григорьевское» выгодно привлекать заемные средства для развития производства.

Таким образом, ГУП ОПХ «Григорьевское» рекомендуем стремиться к достижению уровня рентабельности не менее 9%.

В спрогнозированном нами базовом варианте бюджета ГУП ОПХ «Григорьевское» значение рентабельности СК составляет 4%, и для того, чтобы повысить его уровень до 9%, необходимо сократить материальные затраты не менее чем на 16%.



#### Библиографический список

1. Коупленд Том. Стоимость компании: оценка и управление / Том Коупленд, Тим Коллер, Джек Мурин; пер. с англ.; 2-е изд. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 576 с.

2. Лебедев В.Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие / В.Г. Лебедев, Т.Г. Дроздова, В.П. Кустарев. 2-е изд. перераб. и доп.; под общ. ред. Г.А. Краюхина. СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2006. 352 с.

3. Харитоновна Е.Н. Бюджетирование как инструмент оперативного управления предприятием: дис. канд. экон. наук: 08.00.05; защищена 2002 г. / Екатерина Николаевна Харитоновна. М., 2002. 95 с.

4. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов. М.: Финансы и статистика, 2004. 400 с.

УДК 339.1

Э.А. Круг

## ХАРАКТЕРИСТИКИ МЕТОДИК ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, критерий, показатель, кадровый потенциал, затратный подход, ресурсный подход, единичный показатель конкурентоспособности, комплексный показатель конкурентоспособности, уровень конкурентоспособности.

Функционирование любого предприятия происходит в условиях жесткой конкурентной борьбы. В условиях рыночной экономики основной целью предприятий является получение высокой прибыли на основе эффективных форм хозяйствования и управления, обеспечения необходимого качества обслуживания, которое зависит от определенных факторов, подлежащих количественной и качественной оценке.

Анализ конкурентоспособности предприятия – это расчет и анализ критериев и

комплекса показателей, формирующих его конкурентоспособность.

При оценке конкурентоспособности требуется четкая определенность в вопросе выбора критериев и показателей определяющих эффективность функционирования предприятия на рынке.

Критерий определяется как признак, на основе которого производится классификация, оценка [1]. С помощью критериев деятельности характеризуются количественные и качественные стороны деятельности предприятий, определяющие достижение поставленных целей. Требуется четкая определенность при выборе критериев оценки конкурентоспособности предприятий. Критерии, в свою очередь, характеризуются набором показателей.

Показатель – это численная характеристика отдельных сторон деятельности. В ходе анализа и сопоставления показателей