Тогда получим следующий критерий обучения:

$$J(w, r) = - \sum_{i=1}^m \ln \left(\text{sigm} \left(y_i \sum_{j=1}^n w_j x_{ij} \right) \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \frac{w_i^2}{r_i} + (1 + \frac{1}{\mu}) \sum_{i=1}^n \ln r_i + \frac{1}{2\mu} \sum_{i=1}^n \ln r_i \rightarrow \min \quad (15)$$

Этот критерий будем называть моделью логистической регрессии.

1. Sorokin, A.S. *Primenenie zakonov raspredelenija sluchajnyh velichin dlja modelirovanija jekonomicheskikh javlenij i processov* [Tekst] : monografija. / N.Ja. Bambaeva, A.C. Sorokin – M.: MJeSI, 2010. – 156 с. – ISBN 978-5-7764-0612-6 2.
2. Kovalev, M., Korzhenevskaja, V. *Metodika postroenija bankovskoj skoringovoj modeli dlja ocenki kreditosposobnosti fizicheskikh lic* [Tekst] // Banki Kazahstana. – 1. –2008. – с. 43–48. 3. Nivorozhkina, L.I. *Jekonometricheskoe modelirovanie riska nevyplat po potrebitel'skim kreditam*. [Tekst] // Prikladnaja jekonometrika. –30 (2). – 2013. s. 65– 76. 4.
3. Sorokin, A.S. *K voprosu ocenki soglasovannosti mnenij jekspertov pri ispol'zovanii metodov jekspertnogo ocenivaniya v kreditnom skoringe*. [Tekst] /A.C. Sorokin // Rol' biznesa v transformacii obshhestva – 2014: Sb. st. po mat. IX mezhdunar. nauchn. kongr. – M.: «Jeditus», 2014. – с. 281-283. – ISBN 978-5-00058-089-9 5.
4. Ulitina, E.V. *Statistika: uchebnoe posobie* [Tekst] / E.V. Ulitina, O.V. Ledneva, O.L. Zhirnova – M.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergija», 2013. – 320 с. – ISBN: 978-5-4257-0107-7

Носкова Н.Ю.

Децентрализованное бюджетирование

ФНПЦ АО «НПО «Марс»

(Россия, Ульяновск)

doi: 10.18411/sr-10-04-2021-98

Аннотация

В статье установлены принципы децентрализованного бюджетирования. Определены исходные единицы бюджетного процесса при реализации данной модели бюджетирования на предприятии. Исследованы особенности построения модели и на основе полученных результатов определен эффект от ее внедрения на предприятии.

Ключевые слова: децентрализованное бюджетирование, бизнес-единица, центр затрат, бюджетный процесс, бюджет

В настоящее время одним из эффективных инструментов управления деятельностью предприятия является система бюджетирования, которая позволяет:

- реализовывать стратегические планы;
- моделировать возможные состояния в будущем и планировать действия по достижению поставленных целей;
- контролировать соответствие производимых хозяйственных операций целям организации;
- контролировать исполнение принятых стратегических и оперативных решений;
- координировать деятельность различных подразделений и предприятия в целом [1, С. 137].

Процесс формирования и исполнения бюджета организации носит комплексный характер, взаимосвязанными частями которого являются:

- технология составления бюджетных планов, определяющая структуру и состав бюджетов, порядок составления бюджетов отдельных участников группы и консолидированного бюджета предприятия в целом;

- организация бюджетного процесса, которая включает схему распределения полномочий и ответственности за достижение бюджетных показателей, бюджетные регламенты по формированию, корректировке, исполнению и анализу исполнения бюджета [2, С. 67].

В целях управления финансовой системой предприятия и контроля за денежными ресурсами необходимо решить вопрос организации финансового управления.

Выделяют три основные формы внутрикорпоративного планирования централизованное, децентрализованное, комбинированное. Выбор формы зависит от многих факторов, в том числе масштабов организации, характера основного производства и уровня развития диверсификации, организационной структуры, квалификации специалистов-плановиков, состояния учета, наличия технической базы информационных технологий [3, С. 269].

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, фактически определяется степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики организации в различных областях, разработка финансовой и бухгалтерской системы.

В децентрализованной структуре финансовая служба головной компании решает общие вопросы стратегического планирования, размещения свободных средств холдинга, определения норм доходности дочерних обществ. Оперативное финансовое управление осуществляется в дочерних компаниях.

Децентрализованная форма применяется в крупных организациях с диверсифицированным производством и достаточно самостоятельными бизнес-единицами, основная работа по планированию сосредоточена именно в них.

Исходя из этого в зарубежной и российской практике наряду с моделями традиционного бюджетирования применяются достаточно широко и альтернативные модели бюджетирования: децентрализованное бюджетирование (Beyond Budgeting) и бюджетирование, ориентированное на результат (Performance Budgeting) [3, С. 217].

При применении альтернативных моделей бюджетирования необходимо соблюдать программный подход по следующим направлениям: возможность осуществления непрерывного контроля за выполнением программ посредством системы индикаторов выполнения задач и реализации целей в целом; возможность применения конкурентных принципов распределения бюджетных ресурсов организации между направлениями работы на основании оценки их результативности и обоснованности.

В данной статье более подробно остановимся на особенностях такой альтернативной модели бюджетирования, как децентрализованное бюджетирование.

Концепция децентрализованного бюджетирования основывается на следующих принципах:

- введение самоуправления в некоторые процессы текущей управленческой политики и процессы принятия решений за счет расширения полномочий руководителей подразделений и развития внутренней координации в организации;

- введение динамических показателей эффективности работы в целях оптимизации управленческих процессов и адаптации их к меняющимся рыночным ориентирам;
- использование ресурсов по системе «Just in time» («Точно в срок»);
- поощрение успешно работающих подразделений организации и их сотрудников, введение системы поощрения рационализаторских предложений и инициативных опытно-конструкторских работ [4, С. 156].

В основе разработки данной концепции заложены выводы по результатам проведенного анализа практической деятельности ряда организаций, которые в свое время предпочли отказаться от традиционного бюджетирования в пользу более гибкой модели.

Применив модель децентрализованного бюджетирования, успеха добились крупнейший шведский банк Svenska Handelsbanken, датская нефтяная компания Borealis, французская компьютерная компания Group.

Нужно отметить, что такой радикальный способ бюджетирования подходит не всем организациям. Несмотря на успешный опыт отдельных корпораций, концепция «децентрализованного бюджетирования» пока не доходит для большинства обычных предприятий. Методы, характерные для децентрализованного бюджетирования, будут действенны только в том случае, если у менеджеров среднего звена и рядовых сотрудников появятся соответствующие полномочия.

Если для традиционной модели характерна четкая иерархичная структура и строго определенная последовательность этапов планирования (стратегия – бюджет – бюджетный контроль), то принципами новой модели стали делегирование власти, отсутствие иерархии, постановка целей в соответствии с текущей ситуацией.

В децентрализованной системе формирование бюджетов начинается на уровне структурных единиц, предусматривается их большая автономия.

Процесс децентрализованного бюджетирования с учетом особенностей реализуется следующим образом.

Исходными единицами бюджетного процесса являются:

- центр затрат, генерирующий очень небольшие доходы либо имеющий только расходные статьи. Он определяет плановую потребность в финансовых ресурсах;
- бюджетная единица или центр затрат, генерирующая доходы и несущая расходы. На данном уровне осуществляется финансовое и стратегическое планирование – определяется прогноз поступлений, потребность в финансовых ресурсах и подготавливается бюджет.

Бюджеты бюджетных единиц (центров прибыли) подлежат одобрению высшим финансовым органом – финансовым комитетом. На основе отдельных бюджетов составляется консолидированный годовой бюджет.

В процессе финансового планирования движения средств по данным фондам принимают участие бюджетные единицы и финансовый департамент.

Отдельно выделяют бизнес-единицы, в рамках которых сосредоточена деятельность. Бизнес-единицы, как и бюджетные единицы, составляют бюджеты и представляют их в финансовый комитет. Бизнес-единицы обладают большей независимостью по сравнению с бюджетными единицами в управлении расходными статьями бюджета.

Порядок бюджетирования при децентрализованной системе формирования бюджетов представлен на рисунке 1 [4, С. 159].

Рисунок 1. Децентрализованная система бюджетирования

Оперативный годовой бюджет не является фиксированным. В связи с изменениями внутри года его структура может меняться.

При завершении финансового года осуществляется последующий контроль исполнения бюджетов и формируется отчетность об их исполнении:

- при образовании незапланированного профицита бюджета. Избытки средств используются в следующих периодах только на финансирование высокоприоритетных целей бюджетной единицы, либо могут быть направлены на финансирование программ или в бюджетные единицы, генерирующие доходы и стратегически связанные с бюджетной единицей – источником дохода;
- при образовании незапланированного дефицита. 100% дефицита должно быть покрыто за счет отчислений от бюджета следующего финансового года.

Таким образом, в качестве основных аспектов эффективности внедрения новой модели бюджетирования можно указать следующие:

- установление четко прослеживаемой связи между бюджетом и стратегическим планом. Особое внимание следует уделить включению в бюджет ключевых показателей стратегического плана организации;
- повышение степени внутренней координации. Для большой организации налаживание контактов внутри, а также между ее многочисленными подразделениями, является чрезвычайно важным условием эффективного планирования;
- стандартизация и упрощение моделей и процессов планирования. Использование единых стандартных инструментов и методов планирования позволяет существенно ускорить бюджетный цикл, а также заметно облегчить процесс согласования бюджета между различными подразделениями предприятия;

- регулярное отслеживание исполнения бюджета, поддержание обратной связи. Надзор за процессом исполнения бюджета должен проводиться на постоянной основе. В этом смысле процесс планирования и прогнозирования не должен быть разорванным на отдельные бюджетные циклы, он должен сохранять свою целостность и непрерывность;
- концентрация внимания на стратегических показателях. Контроль не должен охватывать абсолютно все показатели, т.к. это требует слишком много ресурсов и времени. Оптимальный вариант – сосредоточиться на нескольких стратегически важных показателях;
- развитие системы быстрого реагирования. Эффективности добиваются те организации, которые в состоянии в кратчайшие сроки среагировать на изменившиеся экономические условия и выработать новый финансовый план [4, С. 197].

Таким образом, децентрализованное бюджетирование подтверждает свою эффективность тем, что обеспечивает прозрачную оперативную взаимосвязь результатов не только с факторами, повлиявшими на их получение, но и с целями предприятия. На основе анализа результатов бюджетного процесса руководство в данном случае имеет возможность принимать решения, ориентированные на реализацию стратегии.

1. Шим Д., Сигел Д. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / Д. Шим, Д. Сигел. – М.: Пергамент, 2011, С. 352.
2. Харакоз Ю. К. Практические рекомендации по организации бюджетирования / Ю.К. Харакоз // Аудитор. —2014. —N 8. —С. 65–71.
3. Ван Хорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента. / Д. Ван Хорн, Д. Вахович. – М.: Вильямс, 2014, С. 489.
4. Воробьев С.Ю. Бюджетирование и управление денежными потоками в коммерческих организациях / С.Ю. Воробьев. – М.: ИПБР, 2018, С. 249.

Оликова М.П.

Клиентоориентированность в аэропортовском обслуживании: Fast track

ООО «Лэнд Аэро»

СПБГУГА ВША

(Россия, Санкт-Петербург)

doi: 10.18411/sr-10-04-2021-99

Аннотация

В статье представлена услуга, активно внедряемая для развития аэропортовой деятельности в России и в мире в целом. Это неавиационная услуга в прямом понимании, а услуга, направленная на клиентоориентированность в отрасли.

Ключевые слова: аэропортовый комплекс, инфраструктура, аэропортовый холдинг, неавиационные доходы аэропортов, бизнес-услуги, клиентоориентированность.

Большинство аэропортов на территории России чаще нацелены на прямую авиационную деятельность. При наличии небольших площадей аэропорт вынужден фокусироваться только на услугах авиационной деятельности, ему просто негде развивать неавиационные услуги ввиду небольших территорий. Сейчас становится все больше аэропортов, которые взяты в руки какого либо холдинга. Для Холдингов аэропорт – это не технологическая единица, а нормальное средство извлечения