Ивашкевич Виктория Эленгардовна. Управление стоимостью компании на основе бюджетирования : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.10 Санкт-Петербург, 2007 163 с. РГБ ОД, 61:07-8/3267

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 10

1.1. Бюджетирование' деятельности предприятия как эффективный инструмент финансового менеджмента 10

1.2. Проблемы внедрения системы управления стоимостью на основе бюджетирования в предпринимательской деятельности 20

1.3. Особенности бюджетирования в зависимости от целей, стоящих перед предприятием на различных этапах жизненного цикла 41

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1 54

ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ БЮДЖЕТА ПРЕДПРИЯТИЯ ОРИЕНТИРОВАННОГО НА УВЕЛИЧЕНИЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА „ 55

2.1. Формирование механизма управления стоимостью предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности 55

2.2. Іметодика разработки бюджета предприятия ориентированного на увеличение стоимости бизнеса 82

23. Структуризлция производственно-финансовой деятельности предприятия на основе совокупности бюджетных таблиц 103

Выводы ПО ГЛАВЕ 2

ГЛАВА 3. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРУКТУРЕ 112

З.1. Увеличение стоимости организации как основной критерий эффективности системы управления на основе бюджетирования 112

3.2. Оптимизационное моделирование как возможное направление планирования и управления ресурсами предприятия 125

3.3. Оценка эффективности внедрения системы бюджетирования 132

Выводы по ГЛАВЕ 3 149

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 150

СЛИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 153

**Введение к работе**

Целевые ориентиры многих предпринимательских структур, вышедших на позиции стабильного развития, смещаются в сторону стратегического планирования и управления стоимостью бизнеса, что может обеспечить более устойчивое положение на рынке. При этом особенно важно, но и наиболее сложно для предпринимательской структуры определить те составные факторы ее стоимости, управление которыми способно привести к требуемому изменению стоимости бизнеса в целом.

Основная задача управления стоимостью или на основе стоимости

заключается в повышении эффективности работы предприятия на

*і*основании целевой ориентации и координации всех событий,

охватывающих изменение хозяйственных средств и их источников,

выявлении рисков и снижении их уровня, а также повышении гибкости в

функционировании экономического субъекта.

В современных условиях хозяйствования предпринимательские структуры России ориентированные на рост стоимости бизнеса вынуждены искать более эффективные методы управления и контроля результата своей финансово-хозяйственной деятельности, используя весь арсенал инструментов финансового менеджмента, одним из которых является бюджетирование - краткосрочное финансовое планирование.

Бюджетное планирование, представляющее собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным или функциональным подразделениям организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ, в настоящее время трактуется специалистами более широко, чем процесс составления сметы. Бюджетирование рассматривается как целостная система выбора

тактических целей планирования на уровне предприятия в рамках принятой стратегии, разработки планов (смет затрат и доходов) будущих операций и контроля исполнения этих штанов, т. е. по сути как система внутреннего тактического финансового управления в рамках достижения главной цели предпринимательской структуры -повышения стоимости бизнеса в целом.

Необходимость использования альтернативных подходов и моделей управления стоимостью предпринимательской структуры диктует потребность в теоретических и практических разработках в этой сфере.

Исследование проблем организации и постановки системы бюджетирования в предпринимательской структуре, а также вопросы оценки и управления стоимостью бизнеса нашли отражение в работах таких отечественных ученых-экономистов, как И/Г Балабанов, И.М, Волков, В.В, Ковалев, В.Л. Василенок, В.М. Власова, О.Е. Николаева, А.В. Чернов, СМ. Шапигузов, А-Д. Шеремет и др. Среди зарубежных ученых следует отметить таких как Г. Андерсон, Р, Брейли, Э. Джонс, Д, Ирвин, Т. Карлин, С. Майерс, А, МакМин, III. Миллз, Б, Нидлз, Дж. Сигел, Хан Д., Дж. Шим и др.

В данных работах затрагиваются вопросы, связанные с управлением финансовыми ресурсами, ориентацией их на повышение стоимости бизнеса предпринимательской структуры и управлением факторами этой стоимости, однако в полной мере они не раскрыты. Бюджетирование может выступать в качестве инструмента управления стоимостью, однако в научной литературе это не нашло достаточного отражения, что и определяет актуальность выбранной темы исследования.

Актуальность проблемы, недостаточная изученность, теоретическая и практическая значимость определили выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Целью диссертационного исследования является разработка методических положений по организации и внедрению системы бюджетирования в предпринимательской структуре, нацеленной на повышение финансовой устойчивости и рост стоимости бизнеса.

В соответствии с поставленной целью в диссертационном исследовании рассмотрены и решены следующие задачи:

выявлены проблемы внедрения системы бюджетирования в  
предпринимательской деятельности, определены особенности  
бюджетирования при реализации различных целей

предпринимательской структуры, находящейся на разных стадиях жизненного цикла;

систематизированы принципы и методы оценки стоимости бизнеса, а также факторы, определяющие темпы роста стоимости компании;

определена и обусловлена взаимосвязь процессов бюджетирования и факторов изменения стоимости бизнеса предпринимательской структуры;

разработана методика формирования бюджета предприятия нацеленного на увеличение стоимости бизнеса;

осуществлена оценка эффективности внедрения системы бюджетирования в предпринимательской структуре.

Предметом исследования являются финансово-организационные отношения в сфере бюджетирования.

В качестве объекта исследовании выступают

предпринимательские структуры, целевые ориентиры которых лежат в области увеличения стоимости их бизнеса.

**Теоретической и методологической основой исследования**

служат труды отечественных и зарубежных ученых и практиков по рассматриваемой проблеме в рамках положений следующих теорий; теории менеджмента; теории бухгалтерского учета, теории систем, экономической теории, исследования операций. Для решения поставленных в работе задач применялись системный подход, методы -финансового и экономического анализа. Информационную базу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам оценки, бюджетирования, управления финансами, менеджменту и т.д.

Результаты исследования, выносимые па защиту в качестве элементов **научной новизны,**состоят в следующем:

выявлены особенности бюджетирования в зависимости от нахождения предпринимательской структуры на различных стадиях жизненного цикла, что позволило определить проблемы и особенности внедрения системы бюджетирования в деятельность предпринимательской структуры; уточнено определение бюджетирования для целей управления финансовой устойчивостью и стоимостью бизнеса социально-экономической системы;

обобщены, дополнены и систематизированы принципы и методы оценки бизнеса, а также факторы, определяющие темпы роста стоимости предпринимательской структуры,

разработана методика формирования бюджета предприятия, ориентированного на увеличение стоимости бизнеса;

проведена оценка использования оптимизационного моделирования как возможного направления планирования и управления ресурсами предприятия для целей повышения его стоимости.

предложена матрица стоимости бизнеса, позволяющая оценить  
эффективность внедрения системы бюджетирования,

ориентированной на увеличение стоимости бизнеса.

Практическая значимость данного исследования заключается в разработке конкретных методических рекомендаций по выявлению факторов, влияющих на изменение в заданном направлении стоимости бизнеса и внедрению системы бюджетирования, ориентированной на увеличение стоимости предпринимательской структуры.

Теоретические положения диссертации используются при проведении занятий по дисциплинам «Финансы организаций (предприятий)», «Финансовый менеджмент», «Оценка бизнеса» в Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете.

Внедрение к апробация результатов исследования. Основные выводы, рекомендации и предложения диссертационного исследования были доложены и обсуждены на VI, VII и VIII межвузовских научно-практических конференциях аспирантов и докторантов «Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе» (Санкт-Петербург» 2004-2006 гг.) и на VIII, IX и X научно-практических конференциях студентов и аспирантов СПбГИЭУ «Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей» (Санкт-Петербург, 2005-2007 *тт.).*

Предложенная методика внедрения системы бюджетирования прошла апробацию в ООО «Охранные и пожарные системы».

Предлагаемые подходы и рекомендации были использованы в ра-'боте консалтинговыми фирмами ООО «Диджиком» и ООО «Олимпия», торгово-*про*изводственным предриятием *ООО*«Металл Оборудование Сервис» и производственной компанией ООО «ЭКОПРОМСЕРВИС».

Структура диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

Во *Введении*обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, его предмет и объект, методическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость.

В *первой главе*- «Система бюджетирования в предпринимательской деятельности как инструмент управления 'стоимостью» - проведена оценка места и роли бюджетирования в деятельности предпринимательской структуры, показано, что бюджетирование является основным инструментом финансового менеджмента и одним из важнейших инструментов системы управления стоимостью, определены основные проблемы, связанные с процессом внедрения системы бюджетирования в предпринимательской структуре, выделены основные центры ответственности за реализацию процессов бюджетирования, раскрыта их сущность, а также проведен анализ особенностей бюджетирования на различных стадиях жизненного цикла развития предпринимательской структуры.

Во *второй главе -*«Методические особенности разработки ^бюджета предприятия, нацеленного на увеличение стоимости бизнеса» -проведена систематизация основных принципов и методов оценки стоимости бизнеса, выделены факторы стоимости, развитие которых приводит к ее изменению, предложена совокупность бюджетных таблиц, как способ структуризации финансово-хозяйственной деятельности предпринимательской структуры, а также разработана методика формирования бюджета и внедрения системы бюджетирования, нацеленных на повышение стоимости предпринимательской структуры.

В *третьей главе -*«Экономическая эффективность комплексной

системы бюджетирования» - доказано, что увеличение стоимости

предпринимательской структуры является основным критерием

.эффективности внедрения системы бюджетирования, при этом

рассмотрена и оценена возможность увеличения стоимости бизнеса за счет осуществления дополнительных проектов и четкой организации на основе бюджетирования управления финансовыми ресурсами в данных проектах. При этом в качестве методики оценки эффективности функционирования системы бюджетирования на предприятии разработана матрица оценки стоимости предпринимательской структуры.

В *заключении*приводятся общие выводы по результатам работы и направления дальнейшего исследования вопросов, не нашедших отражения в работе.

**Публикации.**Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 6 работах, общим объемом 1,7 п.л.

## Бюджетирование' деятельности предприятия как эффективный инструмент финансового менеджмента

Традиционно компании рассматривали свои бюджеты как обязательную оценку предстоящих годовых доходов и затрат. В настоящее время отношение к бюджетированию меняется, поскольку рынок требует большей конкурентоспособности и вынуждает предприятия быть более динамичными.

Успешные компании постоянно увеличивают сроки и повышают точность своих пропюзов относительно будущих операций и связанных с ними потребностей в ресурсах.

Бюджетирование - это процесс системный и комплексный. Наличие в организации бюджета это только признак «взросления» бизнеса. А вот наличие в организации бюджетирования это уже признак развитой организации»

Внедрение бюджетирования позволяет руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появляется возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Улучшается информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой [112],

Организация работ по внутрифирхченному планированию может быть различна. Обычно рассмаїривают две схемы составления бюджетов [58]:

По методу "сверху вниз" руководство компании определяет цели и задачи. Затем они детализируются и включаются в планы подразделений.

Метод "снизу вверх" подразумевает составление бюджетов па уровне подразделений, вынесение их на рассмотрение руководством, принятие бюджета. Внедрение бюджетирования на предприятии сталкивается с двумя группами проблем: методические проблемы и организационные. Опыт автора доказывает, что, как правило, самым трудным является период внедрения на предприятии системы бюджетирования. Основные этапы этой работы состоят в следующем [40]: изучение внутренней и внешней документации предприятия, его структуры и взаимодействия подразделений, механизмов управленческого учета и т.д.;

поиск наименее болезненных путей вовлечения управленческой команды предприятия в процесс бюджетирования;

разработка плана внедрения бюджетирования (все дальнейшие действия будут определены планом внедрения);

пересмотр старых или разработка новых внутренних стандартов;

создание информационной базы для бюджетирования, предусматривающей разработку новых отчетов по подразделениям, приближенных к специфике деятельности предприятия;

## Формирование механизма управления стоимостью предприятия на основе выделения центров финансовой ответственности

Преодоление негативных тенденций экономического развития последних лет происходит параллельно с повсеместным внедрением современных управленческих технологий и процедур. Этого настоятельно требует все возрастающая конкуренция российского и иностранного бизнеса во всех секторах рынка. Применение новых, перспективных методов принятия управленческих решений хотя и не гарантирует беззаботного существования бизнеса в рыночной среде, но все-таки дает ему шанс сохранить и упрочить свои позиции и одновременно обеспечивает стабильность его функционирования в будущем.

Мировая практика управления бизнесом и финансами все в большей мерс ориентируется на такую экономическую категорию, как стоимость экономического субъекта (бизнеса). Несмотря на многозначность данного термина, в большинстве случаев под ним "4 понимают рыночную стоимость собственного капитала. Одним из инструментов повышения стоимости предприятия является рассмотренная выше система бюджетирования. Однако перед тем как рассмотреть влияние бюджетирования на стоимость компании, стоит определить само понятие «стоимость бизнеса» и способы ее оценки.

Прежде всего, следует обратить внимание па проблемы и сложности в оценочной деятельности.

Во-первых, зачастую имеет место путаница в предмете оценки. «Стоимость бизнеса» одни понимают как стоимость целой действующей компании, другие - как стоимость ее 100% пакета акций, третьи - иное.

Во-вторых, всегда имеет место элемент субъективизма, обусловленный прогнозными данными, неполнотой информации, а также погрешностью самих методик.

В-третьих, стоимость объекта обладает дополнительными характеристиками: видом (рыночная стоимость, ликвидационная, замещения, залоговая, инвестиционная и т.д.), моментом времени, на который производится оценка» и, наконец, ее целью.

В-четвертых, постоянно происходит процесс генерации новых оценочных методик, призванных отражать влияние тех или иных ранее упускаемых из вида факторов, [52]

Под стоимостной оценкой обычно понимают научно обоснованное мнение эксперта-оценщика о стоимости оцениваемого объекта, а также сопутствующий процесс моделирования и прогнозирования.

Оценка стоимости предприятия (бизнеса) (англ. business (corporate) valuation) - деятельность экспертов по систематизированному сбору и анализу данных, необходимых для определения стоимости различных предприятий, видов бизнеса (любого вида деятельности или долевого участия в нем), на основе действующего законодательства и стандартов.

Стоимость предприятия - это объективный показатель результатов его деятельности. Оценка стоимости предприятия включает в себя оценку всех активов: недвижимого имущества, машин и оборудования, складских запасов, финансовых вложений, нематериальных активов. Кроме того, отдельно оценивается эффективность работы компании, ее

настоящие и будущие доходы, перспективы развития бизнеса и конкурентная среда па данном рынке, затем проводится сравнение оцениваемой компании с предприятиями-аналогами. Тем самым оценка стоимости бизнеса включает в себя углубленный финансовый, организационный и технологический анализ текушей деятельности и перспектив оце-ниваемого предприятия [28].

## Увеличение стоимости организации как основной критерий эффективности системы управления на основе бюджетирования

Современная модель рыночной стоимости предприятия приведена на рис, 3.1 [64]. Анализ этой схемы показывает, что основными слагаемыми роста рыночной стоимости современного предприятия являются: коммуникации, включая информационные, достаточность капитала, динамические способности, интеллектуальный капитал и показатели надежности. Недооценка отдельных слагаемых успеха может не отразиться на рейтинге предприятия в ближайшие 1-1,5 года, ио, несомненно, ухудшит конкурентоспособность и рыночную позицию предприятия в будущем.

В связи с этим представляет интерес рассмотреть различные управляющие воздействия менеджеров предприятия, направленные на рост стоимости организации:

1. Рыночная стоимость предприятия зависит не только от его собственного капитала и его ресурсной базы, но и от интеллектуального капитала, динамических характеристик и управления рисками;

2. Рост стоимости предприятия можно преумножить за счет развития таких конкурентных преимуществ, как; эффективные связи, коммуникации, сотрудничество с партнерами, акционерами, госорганами, клиентами; 3- Динамичность развития предприятия обеспечивают различные проекты, связанные с созданием нового продукта, новой услуги, выходом на новый сегмент рынка и т. д., что требует от предприятия соответствующей адаптации оргструктуры и бизнес-процессов. В связи с этим в качестве одного из факторов роста стоимости бизнеса может выступать проектное управление. Стратегия предприятия определяет характер и результаты его текущей деятельности и потребность в инновационной деятельности, связанной с реализацией .проектов и программ развития предприятия [43] (рис. 3.2). Стратегия

Если предприятие выбрало стратегию лидерства ио продукту или стратегию роста и увеличения занимаемой доли на рынке, необходимым условием ее успешной реализации является выполнение внутренних проектов по созданию новых продуктов, услуг, выходу на новые сегменты рынка. Развитие клиентской базы, расширение спектра потребностей клиентов в оказываемых предприятием услугах и предлагаемым им товарах, усиление конкуренции предприятия с другими организациями с одной стороны, и снижение доходности по определенным видам деятельности с другой заставляет предприятия искать новые направления деятельности, новые инвестиционные проекты, обеспечивающие устойчивый долгосрочный доход предприятия в будущем. Понятия проекта, проектного управления становятся жизненно важными для деятельности предприятия, менеджмента и организации его работы.

Теория управления проектами [41] определяет проект как комплекс взаимосвязанных работ, действий, направленных на достижение определенной цели, результата к заданному времени в пределах установленного бюджета и представляющий собой однократное неповторяющееся действие. Отличительными характеристиками проекта являются уникальность (неповторяемость) результата выполнения проекта, фиксированный срок и бюджет, выполнение работ проектной командой специалистов. PiMI (Project Management Institute, USA) определяет проект как временное предприятие, предназначенное для создания уникального продукта или услуги, направленного на повышение стоимости компании.

Для эффективной реализации проектов на предприятии должны быть созданы необходимые предпосылки, условия, соответствующие международной теории и практике управления проектами. Для правильною управления проектом должны быть определены: