Ивченко Никита Сергеевич. Бюджетирование как инструмент финансового планирования на предприятиях ювелирной промышленности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : СПб., 2005 166 c. РГБ ОД, 61:05-8/4336

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА 10

1.1. Содержание бюджетирования и его роль в системе управления финансами 10

1.2. Финансовые бюджеты: виды, модели формирования 31

1.3. Зарубежный опыт и проблемы развития бюджетирования в российских компаниях 42

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕАЛИЗАЦИИ ФИНАНСОВЫХ ЦЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 58

2.1. Концепции долгосрочного планирования на промышленном предприятии 58

2.2. Методологические основы обеспечения взаимодействия бюджетирования с финансовыми целями 68

2.3. Организационное обеспечение финансовой составляющей системы бюджетирования 90

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЮВЕЛИРНОЙ

ОТРАСЛИ 95

3.1. Тенденции развития ювелирной отрасли и формирование финансовых целей организации 95

3.2. Разработка финансовых бюджетов компании, ориентированных на достижение целей 109

3.3. Направления повышения эффективности системы бюджетирования компании 125

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 139

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 144

ПРИЛОЖЕНИЯ 157

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Современный этап развития реального сектора экономики характеризуется в целом относительно высокими темпами роста, что создает предпосылки для применения научно обоснованных методов, позволяющих осуществлять управление финансами, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Ювелирная промышленность - важная отрасль экономики, определяющая уровень российского ювелирного искусства и исторически сложившиеся культурные ценности страны. На современном этапе развития российская золотодобывающая и ювелирная промышленность развиваются довольно высокими темпами. По данным Пробирной палаты, с 1998 г. рост ювелирной промышленности стабильно составлял от 34 до 35%. Рост в I кв. 2004 г. составил 26%, во II кв. - 23%, в III кв. - 21%. Увеличение объемов торговли ювелирными изделиями, составляет 12-15% в год, что является самым высоким уровнем начиная с 1991 г.

Вместе с тем, предпосылками для осуществления комплексного бюджетирования в современных рыночных условиях выступают требования к финансовому управлению и показателям эффективности предприятий ювелирной отрасли:

1. Необходимость изыскания внутренних резервов снижения затрат на производство, реализацию продукции, товаров, услуг при росте цен на драгметаллы на мировых рынках. По данным Всемирной Золотой Ассоциации (World Gold Council) мировые цены на золото в 2004 г. выросли по сравнению с 2003 г. на 12,6 %. За год средняя цена золота на мировом рынке составила 409,17 долл./унция, в то время как цена за 2003 г. соответствовала 363,32 долл./унция. Во второй половине 2005 г. рост цен на золото продолжится. Однако темпы роста цен на золото будут ниже, чем в 2004 г., считают эксперты. Об этом, свидетельствует снижение частных инвестиций в золото.

2. Необходимость получения дополнительных конкурентных преимуществ, например, за счет более эффективного управления финансами. Число ювелирных предприятий ежегодно увеличивается примерно на 15 %. На конец 2004 года официально зарегистрировано 400 изготовителей.

3. Потребность в повышении инвестиционной привлекательности компании. Проблемой современного российского ювелирпрома является "интеграция в международные рынки", отечественные ювелиры сегодня даже при существующих показателях роста уступают импорту, объем которого в последнее время увеличился в два-три раза. В Северо-Западном округе, крупнейшем в России ювелирном рынке, доля иностранной продукции от общей массы изделий уже составляет порядка 30%. При открытии торговых границ это соотношение увеличится.

4. Обоснование оптимальных уровней расхода финансовых средств, оптимизация налогообложения и другие задачи, связанные с совершенствованием системы управления предприятием.

Необходимость разработки научно обоснованных теоретических положений и практических рекомендаций по формированию бюджета предприятий ювелирной промышленности определила актуальность диссертационного исследования.

Степень изученности проблемы. Проблемы бюджетного планирования достаточно широко освещены в зарубежной литературе в трудах таких авторов, как Г. Андерсона, Р. Брейли, Э. Джонса, Д. Ирвина, Т. Карлина, С. Майерса, А. МакМина, Ш. Миллза, Б. Нидлза, Дж. Сигела, Д. Хана, Дж. Шима и др. и нашли отражение в отечественной литературе в работах Е.А. Ананькина, И.А. Баева, И.Т.Балабанова, И.А. Бланка, Е.В. Быкова, И.М. Волкова, О.Н.Волковой, Н.Г. Данилочкиной, А.М.Карминского, В.В.Ковалева, В.Г.Кондратьева, В.П. Красновой, Т.Б. Крыловой, Е.Н.Логачева, О.Е. Николаева, Н.И. Оленева, Ю.Б. Пронина, В.Н. Самочкиной, В.М. Семенова, Е.С. Стояновой, С.А. Тереховой, В.Е. Хруцкого, А.В. Чернова, СМ. Шапигузова, А.Д. Шеремета, Т.В. Шишковой, К.В. Щиборща и др.

В научных разработках, по нашему мнению, недостаточно раскрыт ряд вопросов теории и практики бюджетного планирования, его роли и значения в целях повышения эффективности управления предприятием. При использовании систем бюджетирования возникает ряд проблем:

• отсутствие комплексной и единой методики финансового планирования, учета и анализа экономических показателей;

• учет отраслевой специфики и масштабов деятельности при формировании бюджета предприятия.

Неоднозначность, дискуссионность и нерешенность проблем, связанных с механизмом построения эффективной системы бюджетирования во взаимосвязи с целями финансового управления обусловили выбор темы, цели и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования.

Целью исследования является разработка и научное обоснование методических положений и практических рекомендаций по формированию системы бюджетирования с учетом финансовых целей предприятия и обеспечения ее эффективности. Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были решены следующие задачи:

• выявлены проблемы формирования и функционирования систем бюджетирования промышленных предприятий РФ;

• проведен анализ зарубежного опыта управления компаниями на основе системы бюджетирования;

• обобщены и структурированы методические подходы к разработке бюджета предприятия и обосновано организационно-финансовое обеспечение систем бюджетирования предприятий;

• обоснована модель бюджетирования, ориентированная на финансовые цели и разработаны методические положения по ее реализации;

• разработаны методические рекомендации по оценке эффективности системы бюджетирования предприятия.

Предметом исследования является совокупность теоретических, методических и практических основ бюджетного, финансового, стратегического планирования предприятия.

Объектом исследования в диссертационной работе является система управления финансами организаций ювелирной промышленности.

Теоретической и методологической основой исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области теории управления, бухгалтерского и управленческого учета, финансового менеджмента, связанные с различными аспектами исследуемой проблемы, законодательные и нормативные акты РФ, статистические данные в области финансового планирования на предприятиях ювелирной отрасли. Для решения поставленных задач в работе применялся факторный, индексный, статистический методы и метод моделирования, а также общие методы научного познания: наблюдение, сравнение, анализ и синтез.

Научная новизна результатов исследования заключается в следующем:

• уточнено понятие, принципы бюджетирования и определено его место в управлении финансами хозяйствующего субъекта, что является необходимым условием при разработке методики построения системы бюджетирования, ориентированной на достижение финансовых целей;

• разработаны основы построения организационной финансовой структуры и соответствующая ей система подходов к построению бюджета, что позволяет определять цели, задачи структурных единиц и формировать собственные бюджеты на основе всего многообразия подходов;

• предложена методика построения системы бюджетирования, ориентированной на достижение финансовых целей, позволяющая путем развития и модификации системы сбалансированных показателей формировать и реализовывать бюджет с учетом целей предприятия;

• выявлены, обобщены и классифицированы основные факторы, влияющие на эффективность системы бюджетирования;

• разработаны методические положения по оценке эффективности системы бюджетирования, ориентированной на достижение целей, которые позволяют комплексно оценить соответствие уровня системы потребностям развития предприятия в краткосрочном и долгосрочном периоде.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по формированию и управлению системой в современных рыночных условиях. Научные результаты и практические рекомендации способствуют обеспечению развития предприятия исходя из интересов «собственника», «управляющего» и «служащего», выработке обоснованных управленческих решений. Предлагаемые в диссертационной работе подходы, выводы и предложения используются при внедрении комплексной системы планирования в ювелирной промышленности.

Методические положения, выводы и рекомендации использованы в учебном процессе при преподавании дисциплин: «Финансовый менеджмент», «Финансы организаций (предприятий)», «Налоги и налогообложение предприятий», «Антикризисное управление».

Структура диссертационной работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи исследования, предмет и объект, методологическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость.

В первой главе диссертации - «Бюджетирование как технология регулярного менеджмента» - выявлены проблемы внедрения комплексных бюджетных систем, проанализирован зарубежный опыт бюджетирования, рассмотрены теоретические подходы к бюджетированию, уточнены понятия, принципы и роль бюджетирования в системе управления финансами предприятия, произведена классификация бюджетных подходов.

Во второй главе - «Методологические основы реализации финансовых целей в системе бюджетирования организации» - определены методические положения по планированию, определена финансовая структура организации и ее роль, как в целом для развития организации, так и для модели бюджетирования, определена роль финансовых целей в системе бюджетирования.

В третьей главе - «Разработка методических и организационных положений по созданию системы бюджетирования в организациях ювелирной отрасли» - выявлены тенденции и финансовые проблемы развития ювелирной отрасли промышленности, проведено экспериментальное внедрение разработанных методических рекомендаций по развитию финансово-организационного механизма системы бюджетирования на примере предприятий ювелирной отрасли.

В заключении изложены основные результаты диссертационного исследования.

Апробация. Основные положения работы докладывались и обсуждались на 4 научно-практических конференциях. Основные выводы, рекомендации и предложения диссертационного исследования были доложены и обсуждены на межвузовских научно-практических конференциях «Теория и практика финансов и банковского дела на современном этапе», «Менеджмент и экономика в творчестве молодых исследователей» 2002-2005 гг. в Санкт-Петербургском государственном инженерно-экономическом университете.

Публикации. Основные результаты диссертации опубликованы в 7 научных работах общим объемом 0,99 пл.

## Содержание бюджетирования и его роль в системе управления финансами

В научной литературе российских авторов [38, 58, 74, 79, ПО, 111, 118, 127] под бюджетированием часто понимают так называемое казначейское (денежное) бюджетирование, т.е. регламент управления денежными средствами, используемыми в операционной (основной) деятельности коммерческой организации. В мировой практике бюджетирование - это элемент менеджмента, ориентированный на управление коммерческой организацией (в денежных показателях), представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов [20, 36, 68, 75, 76]. Таким образом, казначейская (денежная) функция является вторичной по отношения к бюджетированию [79. С. 101].

Данная сравнительная таблица позволяет сделать вывод, что в

каждом определении основной составляющей является слово план. Однако, как показал анализ литературы [38, 58, 74, 79, ПО, 111, 118, 127], в трудах различных авторов нет соответствующего разграничения между понятиями план [112], прогноз [75] и бюджет. В экономической литературе [20, 36, 68,

1 Королевский институт управленческого учета Великобритании 75, 76], особенно англоязычной, проводится достаточно четкое различие между понятиями "план" и "бюджет". Первый термин понимается в более широком смысле и включает в себя определенным образом упорядоченный спектр действий, направленных на достижение некоторых целей, причем эти действия могут описываться не только с помощью формализованных количественных оценок, но и путем перечисления ряда неформализуемых процедур. Бюджет - более "узкое" понятие, подразумевающее количественное представление плана действий, причем, как правило, в стоимостном выражении. Ковалев В.В. выделяет следующие основные различия между планом и бюджетом (см. табл. 1.2) [71. С.295].

Воспользуемся сравнительным анализом для определения сущности бюджета, сопоставив по отношению к бюджету прогноз. Современный экономический словарь [90. С.305] трактует прогноз как научно обоснованную гипотезу о вероятном будущем состоянии экономической системы и экономических объектов и характеризующие это состояние показатели.

Это позволяет сделать вывод о том, что прогноз первичен по отношению к плану, а план соответственно - к бюджету.

Вместе с тем, в определениях бюджета неявно присутствуют две роли: менеджеров и инвесторов. Определение должно представлять бюджет как процесс согласования их интересов. Действительно, ведь владельцем капитала является инвестор (собственник), который требует от менеджмента получить определенную отдачу - доход на вложенный капитал, причем не ниже ожидаемого им уровня. Менеджмент, в свою очередь, соглашаясь обеспечить требуемый собственником доход, требует от собственника обеспечения финансирования ресурсов в необходимых ему объемах и структуре. В определении бюджета этому соответствуют термины затраты и капитал. Ведь затраты, по определению - это стоимость ресурсов, используемых в процессе функционирования компании. В процессе подготовки бюджета, как раз и происходит согласование интересов менеджеров и собственников, а инструментом такого согласования выступают ожидаемый доход, объем и структура используемого капитала и соответствующая ему структура используемых ресурсов. Этот процесс напоминает торг и по своей природе является итерационным, поскольку поставленная инвестором цель может быть с точки зрения менеджмента просто недостижимой из-за ограничений, связанных с выделенным объемом и структурой капитала. В крайнем случае, если стороны не могут договориться, то меняется менеджмент, в противном случае появляются согласованные бюджетные корректировки. Затем, в процессе бюджетного цикла они детализируются. Вторым важным аспектом определения выступает соединение финансового и планового аспектов понятия бюджета. Ресурсы, поступающие в распоряжение менеджера, представляются в денежном выражении. Результаты функционирования компании также представлены в бюджете в денежной 14 форме - в виде дохода, при этом организация выполняет производственную или сбытовую программу в натуральных показателях. Бюджет, однако, ограничивает наше видение планирования именно финансовыми показателями и денежным выражением, как используемых ресурсов, так и получаемых результатов. Вот почему бюджетирование - это техника экономических методов планирования и управления компанией. При этом важно, чтобы производственные планы менеджеров и бюджеты были согласованы. Если бюджет это финансовый план, причем краткосрочный -план операционной деятельности, то он должен быть согласован с долгосрочными целями организации. То есть бюджет всегда должен разрабатываться в контексте стратегического планирования, иначе он утрачивает свое целевое назначение как инструмент достижения значимых долгосрочных целей. Наконец, третий и пожалуй, важнейший аспект приведенных определений. Будучи планом, бюджет для его выполнения требует управления по его реализации. Имея бюджетные ориентировки, менеджеры и собственники получают возможность постоянно сравнивать реально полученные результаты с запланированными в бюджете и предпринимать корректирующие действия по выявленным отклонениям. Если отклонения не выявлены, то это выступает свидетельством того, что организация работает успешно и нет необходимости в проведении проверок или анализа. Таким образом, бюджет выступает инструментом управления, причем управления по отклонениям как для менеджеров, так и инвесторов.

## Концепции долгосрочного планирования на промышленном предприятии

В первой главе диссертационного исследования были выделены основные проблемы в рамках внутрифирменного планирования, основная из них заключается в том, что такие инструменты менеджмента, как стратегия, планирование, бюджетирование, являются разрозненными элементами в управлении предприятием, а именно:

1. Стратегия излишне формализована.

2. Отсутствие коммуникации между стратегическими целями и оперативным планированием. В результате стратегические цели оказываются неохваченными оперативными планами, что делает затруднительным или вообще даже невыполнимым стратегию в будущем.

3. В рамках оперативного планирования постановка целей в собственном смысле слова фактически не производится.

В нашей стране стратегическое планирование и как наука, и как инструмент управления предприятием на практике находится на стадии становления. Поэтому для него характерны признаки: неустоявшаяся терминология, эклектичность теоретических построений, разобщенность ученых и практиков, работающих в данной области. Существует множество различных точек зрения, подходов и применяемых методов, поэтому стоит задача обобщенного изложения методологических проблем стратегического планирования и управления во всей их сложности и противоречивости. В достижении цели, поставленной в диссертации, перед нами встала задача - изучить базовые подходы к процессу формирования долгосрочного плана.

Вопросы по планированию представлены множеством моделей в научной западной и российской литературе. Однако, все они основаны на одной теоретической конструкции или базовой модели, отличаясь между собой прежде всего в деталях, а не в фундаментальных принципах построения. В соответствии с вышесказанным, рассмотрим базовую модель процесса стратегического планирования и три ее модификации:

1. Модель Гарвардской школы бизнеса.

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) основана на широко известной процедуре SWOT анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение длительного периода времени (Кеннетом Эндрюсом в соавторстве с К. Христенсеном). Принципиальная схема данной модели показана на рис. 2.1.

Остановимся более подробно на предпосылках данной модели, выраженных в обобщенных методологических принципах:

Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а как продукт тщательно контролируемого осознанного процесса обдумывания человека. Стратегическое мышление, по мнению Кеннета Эндрюса, должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя внезапно возникшие стратегии словами «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии».

Ответственность за формирование стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный директор является своеобразным «архитектором» стратегии, он же определяет, кто конкретно еще будет привлечен к процессу стратегического планирования.

class3 **РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПОЛОЖЕНИЙ ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЮВЕЛИРНОЙ**

**ОТРАСЛИ** class3

## Тенденции развития ювелирной отрасли и формирование финансовых целей организации

Ювелирная отрасль, как и любая другая отрасль, имеет как индивидуальные, так и перекрестные финансовые проблемы, для решения которых необходимо проведение детализированного анализа отрасли и научно-методологической базы управления организацией исходя из задач поставленных в диссертационной работе. Во-первых, следует отметить, что изучение тенденций и положения ювелирной отрасли невозможно рассматривать отдельно от золотодобывающей промышленности, так как они прямо коррелируют между собой.

Общемировые ресурсы золота (за исключением уже добытого) оцениваются в 120-200 тыс. тонн. Основная часть разведанных золотых запасов - 43% - приходится на ЮАР, 7 других государств - США, Канада, Австралия, Индонезия, Узбекистан, Папуа-Новая Гвинея и Филиппины -сосредотачивают в своих недрах 35% мировых золотых запасов, более 1000 т каждое. Россия же по запасам золота занимает в мире четвертое место.

В России добыча золота ведется со средних веков. Постепенно доля россыпных месторождений снижается, и увеличивается добыча на коренных месторождениях. В настоящее время в отрасли работают более 500 предприятий, большинство которых представляют собой небольшие артели старателей, разрабатывающие рассыпные прииски. Именно большое число мелких производителей является, по мнению специалистов [149], сдерживающим фактором развития отрасли. Это не позволяет привлечь сколько-нибудь значительные инвестиции. Недостаток инвестиций в отрасли, как один из основных факторов, привел к падению добычи золота в 1991-1998 гг. (рис. 3.1), когда общемировая добыча росла.

Кроме того, ограничивающие причины привлечения инвестиций в отрасль можно классифицировать по источникам привлечения. Таким образом, можно выделить два источника: российский банковский капитал и иностранный капитал.

Объективные причины, которые не позволили российским коммерческим банкам стать крупными инвесторами в рудные проекты, следующие:

российские банки слишком поздно получили доступ на отечественный рынок драгоценных металлов, так как первые банковские лицензии на этот вид деятельности ЦБ РФ стал выдавать лишь в середине 1994 г.;

банковские лицензии носили ограничительный характер и запрещали банкам вплоть до 1997 г. напрямую продавать золото ювелирным предприятиям, что не способствовало повышению его ликвидности на внутреннем рынке;

высокая внутренняя ликвидность золота стала в полной мере поддерживаться ЦБ РФ лишь с начала 1997 г., когда он заявил о своей готовности покупать все добываемое в стране золото;

вплоть до 1997 г. банки были вынуждены авансировать золотодобывающие предприятия и покупать у них золото по фиксированным ценам Гохрана, это приводит к тому, что рентабельность этих операций близка к нулевой;

банковская нормативно-правовая база по операциям с драгоценными металлами почти полностью отсутствовала до середины 1996 г., т.е. до устранения этого пробела созданным в ЦБ РФ соответствующим управлением;

в штате многих банков нет квалифицированных специалистов из числа инженеров и геологов, без которых невозможно проводить даже самую предварительную оценку рудных проектов;

в связи с невозможностью проведения до середины 1998 г. экспортных операций с золотом и серебром российские банки не могли получать долгосрочные зарубежные инвестиции под залог золота в западных банках. В рамках Федеральной программы "Производство золота и серебра на период до 2000 г." предусматривалось в течение 5 лет привлечь 1246 млн. долл. иностранных инвестиций только на ввод новых объектов и реконструкцию действующих производств по добыче золота.