Колосков Андрей Анатольевич. Бюджетирование на предприятии: современный опыт и перспективы : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Колосков Андрей Анатольевич; [Место защиты: Финансовая акад. при Правительстве РФ].- Москва, 2008.- 186 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/42

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Сущность, цели и задачи финансового планирования на предприятии 10

1.1. Роль и значение финансового планирования в эффективном управлении предприятием 10

1.2. Методология финансового планирования на предприятии 23

1.3. Бюджетирование - как инструмент финансового планирования 34

Глава 2. Анализ существующей практики бюджетирования на предприятии. 53

2.1. Современные методики и организация бюджетирования на предприятии 53

2.2. Основные виды бюджетов, их построение и взаимодействие 68

2.3. Система бюджетов предприятия как основа управления финансами .80 Глава 3. Совершенствование бюджетирования и повышение эффективности финансового планирования 90

3.1. Проблемы организации эффективного бюджетирования на предприятии 90

3.2. Направления совершенствования методики бюджетирования на предприятии 100

3.3. Оценка эффективности финансового планирования как следствие применения разработанной методики бюджетирования 123

Заключение 134

Список литературы 143

Приложения 152

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования

В условиях рыночных отношений одной из главных причин отсутствия роста эффективности деятельности является недостаточное использование на многих российских предприятиях механизмов стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов. Нарастающее отставание производительности труда и качества продукции делает очевидным необходимость применения новых подходов, инструментов и технологий, особенно в процессах планирования деятельности, управления материальными и финансовыми ресурсами.

К подобному выводу постепенно приходит всё большее и большее число руководителей отечественных предприятий, которые инициируют создание систем внутрифирменного бюджетирования. Сегодня бюджетирование в российских компаниях явление уже не новое и редкое, однако, как правило, носящее сугубо фрагментарный характер. В основном применяется для того, чтобы контролировать отдельные показатели финансово-хозяйственной деятельности или устанавливать для структурных подразделений ограничения по объёму затрат. При этом традиционные для западных предприятий цели использования бюджетирования, такие как повышение капитализации бизнеса, его инвестиционной привлекательности, рассматриваются гораздо реже. В результате происходит существенное неоправданное сужение назначения бюджетирования, внедрение которого не способствует достижению стратегических целей деятельности предприятия.

Между тем, для принятия эффективных, точных и взвешенных в финансовом отношении управленческих решений необходимо создание в организации системы бюджетирования, жёстко связанной со стратегическими целями деятельности, направленной на оптимизацию бизнес-процессов и финансовых ресурсов.

Степень разработанности проблемы

Общим теоретическим и методологическим проблемам организации финансового планирования и бюджетирования деятельности предприятий посвящены работы российских и зарубежных учёных, включая М.И. Бухал-кова, Д.С. Молякова, Г.Б. Поляка, В.М. Родионову, М.В. Романовского, А. Апчёрча, Р. Брейли, К. Друри, Р.С. Каплана, С. Майерса, А. МакМина, Дж. Сигела, А. Файоля, Дж. Фостера, Д. Хана, Ч. Хорнгрена, Дж.К. Шима.

Вопросам традиционного финансового планирования посвящены исследования таких учёных, как И.Т. Балабанов, И.А. Бланк, М.И. Бухалков, Д.С. Моляков, В.М. Родионова, М.В. Романовский. Детально изучаются проблемы, связанные с источниками и направлениями использования финансовых ресурсов предприятия, обеспечением их сбалансированности, но не затрагивается область, относящаяся к формированию финансовой структуры, выделению центров финансовой ответственности и бизнес-процессов, а, значит, и к управлению данными объектами для достижения стратегических целей деятельности предприятия.

Классическая система бюджетирования освещается в работах С.А. Агапцева, Р.Л. Акоффа, В.В. Бочарова, О.Н. Волковой, Е.Ю. Добровольского, А.П. Дугельного, А.Е. Карпова, A.M. Ковалёвой, О.Н. Лихачёвой, Ю.С. Масленченкова, Д. Хана, Дж. Хоупа, В.Е. Хруцкого, Дж.К. Шима, К.В. Щи-борща. Здесь, наоборот, разрабатывается структура центров финансовой ответственности, но детально не исследуются финансовые ресурсы. Другим недостатком является то, что система бюджетирования не имеет прямой и однозначной связи со стратегией развития предприятия, существует разрыв между оперативным и стратегическим управлением. Это происходит потому, что стратегические цели деятельности реализуются посредством бизнес-процессов, которые в рамках классического бюджетирования не рассматриваются.

Процессно-ориентированное бюджетирование исследуется Дж. Брим-соном, Дж. Антосом, И.Б. Немировским, И.А. Старожуковой. Также детально не рассматриваются финансовые ресурсы, но при этом бюджеты бизнес-процессов напрямую связаны со стратегическими целями деятельности. С другой стороны, отсутствуют центры финансовой ответственности, относящиеся к подразделениям предприятия, а значит, в тех случаях, когда в рамках одного подразделения частично выполняется несколько бизнес-процессов, его руководитель не несёт персональной ответственности за финансовые результаты.

Отсутствие единой, обобщённой, теоретически и методически проработанной системы бюджетирования, в которой стратегические цели детализируются до уровня бизнес-процессов, определяется влияние каждого из них на объём и структуру финансовых ресурсов, снижает возможности по разработке стратегии развития предприятия, и её выполнению в процессе оперативной и текущей деятельности. Требует совершенствования понятийный аппарат, на основе которого данная система бюджетирования может быть сформирована.

В этой связи анализ теоретических и методических разработок российских и зарубежных авторов, а также накопленного практического опыта внедрения систем бюджетирования представляется своевременным, что обуславливает актуальность исследования.

Цель и задачи исследования

Цель работы заключается в решении научной задачи формирования системы бюджетирования, жёстко связанной со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяющей определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении.

Для достижения указанной цели поставлены следующие задачи:

- уточнить понятия финансового планирования и бюджетирования и их роль в стратегическом управлении предприятием;

- провести анализ основных методических подходов к осуществлению финансового планирования и бюджетирования;

- исследовать основные проблемы, возникающие при использовании системы бюджетирования на предприятии;

- разработать комбинированную стратегически-ориентированную методику бюджетирования на предприятии, используя возможности традиционного финансового планирования, а также классического и процессно-ориентированного бюджетирования;

- разработать предложения по внедрению комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования.

Объект исследования - система бюджетрования на предприятиях.

Предмет исследования - методология стратегически-ориентированного бюджетирования.

Методологические и теоретические основы исследования

Методологической и теоретической основой диссертационной работы послужили положения и выводы, содержащиеся в трудах ведущих отечественных и зарубежных учёных и специалистов, учебных и методических пособиях, посвященных финансовому планированию и бюджетированию.

Многоплановость поставленных задач и системный подход к их решению определили применение в работе таких методов, как научная абстракция, анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия. Комплексный подход к изучению финансового планирования и бюджетирования, а также внутренняя логика работы определяется поэтапным решением основных задач научного исследования.

Информационную базу диссертационного исследования составили действующие законы и постановления Правительства Российской Федерации, данные Федеральной службы государственной статистики, материалы научных конференций и семинаров, сведения о финансово-хозяйственной деятельности предприятий, публикации периодической печати, справочные и аналитические ресурсы сети Интернет, собственные расчёты и исследования автора.

Исследование выполнено в соответствии с п. 3.5. «Управление финансами корпораций: методология, теория; трансформация корпоративного контроля» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки) по специальности 08.00.10 - «Финансы, денежное обращение и кредит».

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретического представления о стратегически-ориентированном бюджетировании, и его методических особенностях.

В процессе исследования получены следующие научные результаты:

- в отличие от сложившегося в экономической литературе понятия бюджетирования, в работе оно определено как процесс разработки системы бюджетов по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам, в рамках которого производится расчёт и обобщение в денежном выражении всех основных финансовых показателей, характеризующих стратегические цели деятельности предприятия, пути их достижения, необходимые для этого финансовые ресурсы, а также финансовое состояние предприятия на предстоящий период;

- разработана комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджетирования, в которой применяются бюджеты центров финансовой ответственности, бизнес-процессов и проектов, а также итоговые бюджеты, связанные со стратегическими целями деятельности предприятия посредством системы сбалансированных показателей, определяется роль каждого бизнес-процесса в их достижении, итоговые бюджеты включают баланс доходов и расходов, характеризующий источники и направления использования финансовых ресурсов;

- в отличие от распространённых в экономической литературе показателей, используемых в системе бюджетирования, разработана трёхуровневая система финансовых показателей, включающая в себя финансовую часть системы сбалансированных показателей, и её детализацию по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам;

- разработан механизм внедрения комбинированной стратегически- ориентированной методики бюджетирования, в основу которого положено использование системы сбалансированных показателей, с дальнейшей детализацией её финансовой составляющей как по центрам финансовой ответственности, так по бизнес-процессам и проектам.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что основные идеи и выводы диссертации можно использовать для дальнейшего развития теории, методологии и методики бюджетирования на предприятиях. В частности, интерес представляет взгляд на бюджетирование как инструмент реализации стратегии, взаимосвязанный с системой сбалансированных показателей, а также соответствующая типологизация бюджетов, позволяющая реализовать такой подход.

Практическая значимость исследования заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы ориентированы на широкое использование предприятиями в процессе внедрения, а также совершенствования ранее реализованной системы бюджетирования. Практическую значимость имеют следующие основные положения:

- комбинированная стратегически-ориентированная методика бюджети-рования, жёстко связанная со стратегическими целями деятельности предприятия, позволяющая определять роль каждого бизнес-процесса в их достижении;

- трёхуровневая система финансовых показателей, позволяющая детализировать стратегические показатели деятельности предприятия по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам;

- механизм внедрения комбинированной стратегически-ориентированной методики бюджетирования, на основе используемой классической методики.

Комбинированная методика бюджетирования, является одним из инструментов для разработки стратегии развития предприятия, и её выполнения в процессе оперативной и текущей деятельности. Предложения по внедрению данной методики могут использоваться в процессе совершенствования системы бюджетирования на предприятиях.

Теоретические положения и практические результаты диссертационного исследования могут быть использованы при разработке учебных курсов по дисциплинам: «Финансовый менеджмент», «Финансы предприятий», «Краткосрочная финансовая политика», «Долгосрочная финансовая политика», «Бюджетирование», в подготовке и переподготовке специалистов по финансовому менеджменту.

Апробация и внедрение результатов исследования

Основные результаты выполненного исследования нашли практическое применение в деятельности фармацевтических компаний ООО «Морон», 000 «Витим и К»- Аптечная сеть «Старый Лекарь» в процессе внедрения системы бюджетирования, что подтверждено соответствующими справками о внедрении.

Диссертация выполнена в рамках научно - исследовательских работ, проводимых Финансовой академией при Правительстве Российской Федерации в соответствии с Комплексной темой «Пути развития финансово — экономического сектора России».

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на заседаниях кафедры «Финансовый менеджмент» ФГОУ ВПО «Финансовая академия-при Правительстве Российской Федерации».

Публикации

Основные результаты исследования изложены в 5 научных работах общим объемом 2,3 п.л. (весь объём авторский), в том числе 1 статья (объём 0,5 п.л.) опубликована в издании, определённом ВАК.

Структура исследования Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы, и приложений, содержит 184 страницы машинописного текста.

## Роль и значение финансового планирования в эффективном управлении предприятием

Одним из основных условий единой стратегической ориентации и повышения эффективности всех бизнес-процессов предприятия, является наличие качественной системы внутрифирменного планирования. Она позволяет определить промежуточные цели деятельности, способы их выполнения и ресурсное обеспечение.

Планирование представляет собой одну из наиболее существенных управленческих функций, поскольку оно связано с выбором оптимального решения из нескольких альтернативных, предусматривающих тот или иной образ действий. Планирование не только является одной из основных функций менеджмента предприятия на всех уровнях, но и обязательно находит свое отражение в остальных функциях, таких как организация, мотивация и контроль [64, С. 72].

Завершающей стадией всего процесса планирования на предприятии является финансовое планирование. Оно охватывает важнейшие стороны финансово - хозяйственной деятельности. Осуществляется на основе натуральных и стоимостных показателей производственных, коммерческих и прочих планов, которые в едином денежном выражении группируются в по-казатели финансового плана. Можно сказать, что финансовый план - это интегральный план предприятия.

В процессе разработки финансового плана осуществляется критический подход к показателям планов основной деятельности, выявляются и используются неучтённые в них внутрихозяйственные резервы. Составлению финансового плана предшествует большая подготовительная работа, связанная с изучением рынка, планированием продаж, производства, и др. В отношении определения понятия «финансовое планирование» существует множество точек зрения, которые, по нашему мнению, могут быть объединены в три основных подхода. Согласно одному из них, финансовое планирование на"предприятии представляет собой процесс анализа и прогнозирования различных вариантов решений. Так О.Н. Лихачёва пишет, что финансовое планирование - это процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия на экономическое окружение коммерческой организации и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых планов [59, С.15-16].

Р. Брейли и С. Майерс определяют финансовое планирование как процесс, включающий: анализ инвестиционных возможностей и возможностей текущего финансирования, которыми располагает корпорация; прогнозирование последствий принимаемых решений; обоснование выбора варианта из ряда возможных решений для включения его в окончательный план; оценку соответствия результатов, достигнутых корпорацией, параметрам, установленным в финансовом плане [24, С.770].

Ф. Ли Ченг и Д. И. Финнерти характеризуют финансовое планирование как процесс анализа дивидендной, финансовой и инвестиционной политики, прогнозирования их результатов, воздействия этих результатов на экономическое окружение корпорации и принятия решений о допустимом уровне риска и выборе проектов [92, С.552 - 553].

Данные определения говорят о том, что в процессе финансового планирования осуществляется выбор варианта финансового плана. Но при этом происходит частичная подмена финансового планирования анализом финансовой и инвестиционной политики.

## Современные методики и организация бюджетирования на предприятии

В настоящее время существует большое разнообразие систем бюджетирования на предприятиях, основанных на различных методиках. Методика представляет собой конкретные приёмы, средства получения и обработки фактического материала [84, С.496]. Соответственно, методику бюджетирования можно определить как совокупность приёмов и способов формирования системы бюджетов и расчёта показателей. Любая методика должна быть разработана таким образом, чтобы выполнялись цели и задачи бюджетирования. Она предполагает использование комбинации тех или иных принципов и методов [26, С. 13] финансового планирования и бюджетирования в условиях конкретного предприятия.

В научных исследованиях финансовое планирование и бюджетирование на предприятиях представлено, в основном, как традиционное финансовое планирование, классическое бюджетирование по центрам ответственности, процессно-ориентированное бюджетирование.

Традиционное финансовое планирование широко применялось на предприятиях до середины 90-х годов. Исследовано в работах многих авторов, таких как И.Т. Балабанов [14], И.А. Бланк [18], М.И. Бухалков [26], Д.С. Моляков [65], В.М. Родионова [78], М.В. Романовский [79], и др. Объектом являются финансовые ресурсы предприятия.

Организация традиционного финансового планирования основана на классических принципах и методах. Прежде всего это принципы необходимости, единства, непрерывности, гибкости, точности, целенаправленности, полноты; эффективности, сбалансированности, научности. И методы экономического анализа, коэффициентный, нормативный, балансовый. Предполагает составление итогового документа - баланса доходов и расходов, детально отражающего формирование и использование финансовых ресурсов предприятия. В зависимости от вариантов их классификации, баланс доходов и расходов может быть представлен либо в развёрнутом, либо в сальдированном виде. Каждый его показатель должен быть экономически обоснован, то есть определяться на основании соответствующей сметы, которая, в свою очередь, рассчитывается исходя из производственных, коммерческих и иных планов предприятия.

Для оперативного управления денежным потоком составляются платёжный календарь и кассовый план, характеризующие поступления и выплаты денежных средств в безналичной и наличной форме. Прямая связь платёжного календаря и кассового плана с балансом доходов и расходов отсутствует, но при этом, исполнение первых двух должно способствовать исполнению последнего.

Обоснование и согласование стратегических целей деятельности предприятия и путей их достижения производится при помощи сопоставления финансовых ресурсов и направлений их использования в рамках баланса доходов и расходов. Если потребности превышают плановый объём финансовых ресурсов, то пути достижения целей, либо, в крайних случаях, сами цели, необходимо корректировать. Но центры финансовой ответственности и бизнес-процессы не выделяются, а значит финансовый план, отражая стратегию развития предприятия в целом, не детализирует её до конкретных бизнес-процессов, что снижает эффективность её реализации.

## Направления совершенствования методики бюджетирования на предприятии

Пути достижения стратегических целей отражают показатели, оказывающие на них существенное влияние. Так для достижения определённой величины рентабельности продаж по чистой прибыли необходимо добиться заданных значений показателей выручки, рентабельности продаж по валовой прибыли, коэффициента коммерческих расходов, коэффициента управленческих расходов. В приложении 10 представлена расшифровка чистой прибыли в виде функционального бюджета доходов и расходов, здесь кроме абсолютных значений показателей даны и относительные. В приложении 11 отражён экономический бюджет доходов и расходов, также в виде абсолютных и относительных показателей.

Оптимальная величина продолжительности оборота товарных запасов, торговой" дебиторской задолженности, собственных оборотных средств, стимулирует выполнение плана продаж, и достижения заданной выручки. В приложении 13 представлен бухгалтерский баланс, в котором отражены все его основные статьи, а также показатели продолжительности оборота итоговых статей. Приложение 14 несколько перекликается с 13, так как здесь показан расчёт величины собственных оборотных средств на основании статей бухгалтерского баланса, а также приведены более подробные показатели продолжительности оборота. Для снижения величины средневзвешенной стоимости капитала, необходимо контролировать величины собственных оборотных средств, а также долгосрочных и краткосрочных кредитов и займов. В приложении 12 показана детализация инвестиций в виде инвестиционного бюджета в разрезе проектов. Замыкает данную группу показателей приложение 15, в котором отображены показатели движения денежных средств в виде одноимённого бюджета.

Показатели, характеризующие финансовое состояние предприятия, включают в себя рентабельность (в таблице 3 - Ычп; ROA; ROE) деловую активность (выручка и все показатели продолжительности оборота), платёжеспособность и ликвидность (Ктл), финансовую устойчивость (Кзс). Показатели, отражающие финансовые ресурсы и направления их использования формируются в рамках баланса доходов и расходов (приложение 8 - рассмотрено далее), и состоят из чистой прибыли, амортизации, прироста долгосрочных кредитов и займов, инвестиций, дивидендов, прироста собственных оборотных средств.

Третий уровень финансовых показателей отражён в приложениях 16 -25, здесь детализируются показатели второго уровня по центрам финансовой ответственности, бизнес-процессам и проектам. Сначала в рамках бюджета бизнес-процесса «Продажа» производится расшифровка показателей выручки (приложение 16), скидок покупателям (приложение 17) и валовой прибыли (приложение 18) по центрам финансовой ответственности. Далее в приложении 19 представлены конечные абсолютные и относительные показатели ЦФО - прибыль от продаж и рентабельность продаж. Далее в рамках бюджетов бизнес-процессов «Продажа» и «Закупка» в приложениях 20 и 21 детализированы по центрам финансовой ответственности абсолютные и относительные показатели товарных запасов и торговой дебиторской задолженности - как основные потребители собственных оборотных средств. В приложении 22 представлена детализация показателей инвестиционных проектов, из которых состоит инвестиционный бюджет. В приложениях 23 - 25 представлена детализация по бизнес-процессам, проектам и центрам финансовой ответственности показателей коммерческих и управленческих расходов, а также расходов вспомогательного производства, распределяемых на коммерческие и управленческие.