Шахватова Мария Владимировна. Методология формирования и исполнения бюджетов как инструмента управления доходами, расходами и финансовыми результатами деятельности предприятия : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Н. Новгород, 2004 215 c. РГБ ОД, 61:04-8/3597

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. МЕСТО КОММЕРЧЕСКОГО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 10

1.1. Сущность коммерческого бюджетирования 10

1.2. Сравнительная характеристика бюджета и плана 28

1.3. Роль и проблемы бюджетирования 44

ГЛАВА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ 57

2.1. Классификация бюджетов 57

2.2. Методика формирования исходной информационной базы 73

2.3. Моделирование бюджетных связей с использованием теории графов 91

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА КОНТРОЛЯ, АНАЛИЗА И РЕГУЛИРОВАНИЯ БЮДЖЕТОВ НА ЭТАПЕ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ 105

3.1. Алгоритмы контроля, анализа и регулирования исполнения бюджетов 105

3.2. Алгоритмы расчета нормативов переменных расходов 118

3.3. Особенности оценки финансовых результатов и финансового состояния субъектов бюджетирования 131

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 150

ЛИТЕРАТУРА 156

ПРИЛОЖЕНИЯ 170

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования**

Отличительной чертой рыночных отношений, достаточно сложно формирующихся в нашей стране, является финансовая самостоятельность хозяйствующих субъектов, что обуславливает необходимость нового взгляда на управление финансами, поиска новых инструментов финансового менеджмента.

В условиях возрастающей роли планирования, учета, контроля, анализа, регулирования корпоративных финансов переосмысливаются задачи этих функций управления, возрастает их интеграция, взаимосвязь и взаимообусловленность, что также требует применения инструментария, адекватного новым задачам и требованиям к их решению.

Опыт развитых стран свидетельствует, что динамичность рыночных процессов ведет не только к возрастанию роли управления предприятием, в том числе и его финансами, но и качественным изменениям в структуре и методах управления, интеграции методов в единую систему сбора, обработки, обобщения информации и принятия на ее основе управленческих решений.

Система управления финансами должна быть ориентирована на достижение не только текущих, но и стратегических корпоративных целей, а отсюда преобладающим должно стать не узкое конкретное мышление отдельных менеджеров, а системное, комплексное решение проблем планирования, учета, контроля, анализа и регулирования финансов предприятия.

Сложность и многообразие задач финансового менеджмента обуславливают необходимость применения адекватного инструментария и разработки методологии его реализации. Как показывает опыт развитых стран одним из эффективных инструментов управления корпоративными

4 финансами является бюджетирование, в настоящее время внедряющееся,

хотя и недостаточно быстрыми темпами, и на отечественных предприятиях.

Возникает необходимость в выработке общих принципов и методов формирования и исполнения бюджетов в системе управления финансами предприятия и его структурных подразделений, отражающих рыночные условия их деятельности и отвечающих потребностям совершенствования методологии финансового менеджмента хозяйствующих субъектов.

**Разработанность темы исследования**

Вопросы коммерческого (корпоративного) бюджетирования начали рассматриваться в рамках управленческого учета и финансового менеджмента зарубежными учеными немногим более 10 лет назад. Виды и форматы бюджетов, технология бюджетирования как последовательность определенных шагов в разработке бюджетов описаны английским профессором К. Друри, американскими профессорами Джай К. Шимом и Джойлом Г.Сигелом.

В отечественной литературе вопросы коммерческого бюджетирования в той или иной мере рассматриваются такими ведущими учеными в области управленческого учета, финансового менеджмента, финансового анализа, как проф. И.Т. Балабанов, проф. И.А. Бланк, проф. В.В. Ковалев, проф. Е.С. Стоянова, проф. А.Д. Шеремет.

Практические аспекты бюджетирования на российских предприятиях отражены в книгах В.Е. Хруцкого, Т.В. Сизовой, В.В. Гамаюнова, а также К.В. Щиборща, в статьях П.А. Фомина, В.В. Бурцева, О.Г. Крюковой, Г.Р. Хамидуллиной, С.А. Бороненковой и других авторов.

В рамках контроллинга как гибкого инструмента управления предприятием, роль и принципы коммерческого бюджетирования исследуются В.Н. Самочкиным, Ю.Б. Прониным, A.M. Карминским, СВ. Данилочкиным, Е.А. Ананькиной.

Внимание к внутрифирменному бюджетированию специалистов различных областей (финансов, учета, управления, анализа) свидетельствует

5 о значимости бюджетирования, но в то же время порождает различные

подходы к формулировке сущности и принципов бюджетирования,

определению его места в системе управления хозяйствующим субъектом.

Работы зарубежных авторов, хотя и представляют безусловный интерес, требуют адаптации к специфике деятельности отечественных предприятий.

В специальной литературе и публикациях в периодических изданиях по финансам, анализу, учету, рассматриваются в основном организационные и практические вопросы постановки бюджетирования на предприятии, методологические проблемы по сути не исследуются.

**Целью диссертационного исследования**является разработка методологии формирования и исполнения бюджетов предприятия и элементов его финансовой структуры как инструмента управления доходами, расходами и финансовыми результатами в единстве функций планирования, учете, контроля, анализа и регулирования деятельности хозяйствующих субъектов.

**Задачи исследования. В**соответствии с целью диссертации поставлены и решены следующие задачи:

исследование сущности, логики и принципов бюджетирования;

выявление и определение элементов системы бюджетирования: целей объектов и субъектов, функций в их взаимосвязи и взаимообусловленности;

определение соотношения понятий «бюджет» и «план», их сравнительная характеристика; формулировка требований к бюджетным форматам;

выявление и дифференциация проблем бюджетирования на отечественных предприятиях;

разработка единой классификации бюджетов, отвечающей принципам бюджетирования;

разработка методики формирования исходной для бюджетирования информационной базы, выявление ее структуры;

разработка методики моделирования бюджетных связей с использованием теории графов на этапе формирования бюджетов;

разработка алгоритма контроля, анализа и регулирования исполнения бюджетов на основе формулы гибкого бюджета и дифференциации затрат на переменные и постоянные;

построение информационной модели операционного анализа финансовых результатов;

задание алгоритма CVP (Costs - Volume - Profit) - анализа бюджетов;

выработка предложений по использованию методики аналитических финансовых коэффициентов для прогнозирования финансового состояния предприятия и центров ответственности на основе финансовых бюджетов.

Предметом исследования в работе является бюджетирование как инструмент управления корпоративными финансами, его принципы и методы на этапе формирования и исполнения бюджетов.

**Объектом исследования**являются коммерческие предприятия разных отраслей и организационно-правовых форм.

**Теоретической и методологической основой исследования**явились труды зарубежных и отечественных ученых в области финансов, финансового менеджмента, финансового анализа, управленческого и бухгалтерского учета, статистики, управления и контроллинга, экономико-математических методов. В процессе исследования были использованы результаты аналитических научных исследований и обзоров, опубликованных в периодической печати, данные бюджетов и финансовой отчетности предприятий, внедривших системы бюджетирования, результаты опроса специалистов и руководителей хозяйствующих субъектов, использующих бюджетирование как инструмент управления финансами, законодательные и нормативные документы Российской Федерации.

В качестве методологической базы диссертационной работы использованы экономико-математические методы и модели, методы финансового анализа и менеджмента, статистики, позволяющие реализовать

7 системный подход к бюджетированию как инструменту управления доходами и расходами, а также финансовыми результатами деятельности предприятия и центров ответственности.

**Научная новизна исследования**заключается в разработке методологии коммерческого бюджетирования как совокупности методов, позволяющих реализовать планирование, учет, контроль, анализ и регулирование доходов и расходов и финансовых результатов предприятия и элементов его финансовой структуры на этапе формирования и исполнения бюджетов.

К наиболее важным результатам, характеризующим новизну исследования, относятся:

І.Дано авторское определение бюджетирования как инструмента управления доходами, расходами, а также финансовыми результатами, основанного на процессе формирования и исполнения бюджетов предприятия и элементов его финансовой структуры;

2.Принципы функционирования бюджетной системы,

сформулированные в теории государственных и муниципальных финансов, адаптированы и дополнены применительно к корпоративному бюджетированию;

3.Разработана классификация бюджетов, отвечающая принципам бюджетирования, определяющая генеральные и соподчиненные группировочные признаки, однозначно идентифицирующая виды и разновидности бюджетов как на уровне предприятия, так и подразделений его финансовой структуры;

4.Разработана универсальная методика формирования

информационной базы бюджетирования, позволяющая выявить структуру и содержание входных данных; формулы расчета бюджетных показателей; закрепить исходную информацию за ее поставщиками; выделить последовательность шагов и сопровождающих их документов, связи шагов через документы.

5. Для моделирования бюджетных связей применена теория графов,

позволяющая для предприятия в целом и подразделений финансовой структуры выявить исходную и результатную информацию, установить информационные, а следовательно, и логические связи между бюджетами, выявить последовательность формирования бюджетов, для каждого бюджета выявить входные и исходящие бюджеты;

6. Определены предпосылки контроля исполнения бюджетов на основе  
формулы гибкого бюджета, введенной зарубежными специалистами,  
разработан алгоритм контроля, анализа и регулирования исполнения  
бюджетов на основе выделения и корректировки переменных затрат в  
соответствии с уровнями производства или сбыта; дифференциации  
регулируемых (контролируемых) и нерегулируемых (неконтролируемых)  
затрат, методов факторного анализа.

1. Метод анализа «Издержки - объем - прибыль» адаптирован к бюджетам: разработаны информационная модель и алгоритм реализации метода в условиях бюджетирования;
2. Определен состав показателей мониторинга финансового состояния субъектов бюджетирования, заданы формулы расчета аналитических финансовых коэффициентов с привязкой к бюджетным формам, заданы ориентировочные значения коэффициентов, которые могут быть использованы в практике бюджетирования.

**Практическая значимость исследования.**Предложенная в работе методология формирования и исполнения бюджетов как инструмента управления доходами, расходами и финансовыми результатами может быть использована при постановке бюджетирования в целом и разработке отдельных бюджетов предприятий независимо от объема и видов их деятельности, отраслевой принадлежности, организационно-правовой формы.

Методология как совокупность методов по заданию входной бюжетной базы, алгоритмов реализации формирования и исполнения бюджетов,

9 моделей бюджетных связей может быть положена в основу разработки

программного продукта бюджетирования.

Теоретические положения диссертации в части определения сущности коммерческого бюджетирования, его роли, функций, принципов, требований к форматам бюджетов, классификации бюджетов могут использоваться в учебном процессе при чтении дисциплины «Финансовый менеджмент».

**Апробация результатов исследования.**Основные теоретические и методологические положения диссертации докладывались на научных и научно-практических конференциях Нижегородского государственного университета, Нижегородского государственного политехнического университета, Нижегородского коммерческого института, Воронежского государственного университета, а также использовались при проведении практических семинаров по «Коммерческому бюджетированию» для руководителей и специалистов предприятий г. Нижнего Новгорода и Нижегородской области.

Разработанные методики прошли опробацию при постановке бюджетирования на ОАО «Промис», ЗАО «Виза».

**Публикации.**Основные результаты исследования опубликованы в 8 работах общим объемом - 3,9 печ. листа, в том числе вклад соискателя - 3,1 печ. листа.

**Объем и структура диссертации.**Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, библиографического списка литературы из 149 наименований и 8 приложений. Общий объем работы составляет 169 страниц, включая 26 рисунков, 22 таблицы.

## Сущность коммерческого бюджетирования

Бюджет (от фр. «bogett» - кожаная сумка) в его сегодняшнем толковании появился в Англии в 1870 году как документ, содержащий утвержденный парламентом план доходов и расходов государства [18, с. 184-185].

На уровне предприятия вопросы бюджетирования начали рассматриваться в рамках прикладной науки «финансовый менеджмент», начиная с конца 70-х - начала 80-х гг. XX века. В 1994 году в США вышла книга профессора Калифорнийского университета Джай К. Шима и профессора Королевского колледжа университета Нью Иорка Джойла Г.Сигела «Budgeting basics & beyond», в 2001 году переведенная на русский язык. Авторы определяют бюджет как «количественный план деятельности предприятия о выполнении программ, представляющий собой связанный набор финансовых (активы, собственный капитал, доходы и расходы и т.д.) и/или натуральных (объем произведенной продукции и оказанных услуг и пр.) экономических показателей деятельности компании. Бюджет описывает цели компании в терминах выполнения конкретных финансовых и операционных задач» [139, с.456].

В приведенном определении, на наш взгляд, подчеркнуты важнейшие черты бюджетных показателей:

количественное представление;

различные единицы измерения;

взаимосвязанность;

подчиненность единым целям компании;

плановый характер;

дифференциация на операционные и бюджетные.

Более общее определение дается R.Anthony: «бюджет есть план, выраженный в количественных, обычно денежных показателях, охватывающий определенный период времени, обычно один год» [148, с.898], а также B.Needles, M.Powers, S.K.Hills, H.R.Anderson: «бюджет - это план действий, который прогнозирует будущие операции, активы и результаты в финансовых и нефинансовых показателях» [149, с.264].

В учебном пособии под редакцией А.Д. Шеремета «Управленческий учет» совершенно справедливо подчеркнуто, что для однозначного понимания термина «бюджет» и облегчения чтения специальной литературы следует пользоваться определением бюджета, принятым в западной практике [106, с.85]. Далее акцентируются основные черты бюджета: «финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются»; «финансовый план действий»; «лист бумаги, на котором представлены финансовые данные»; «спланированная серия событий, которые свершаться в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций».

Приведенные определения подчеркивают финансовую направленность бюджета, характеризуют его как финансовый плановый документ.

Еще в большей степени сущность бюджета раскрывается в приведенном А.Д. Шереметом определении Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США): «бюджет -количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть произведены в течении этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [106, с.86].

В последнем определении обозначен объект бюджетирования - доходы и расходы предприятия в денежном выражении и необходимый капитал, т.е. денежные потоки.

## Классификация бюджетов

До настоящего времени в литературе по коммерческому бюджетированию и финансовому менеджменту, а тем более на практике, не существует единой классификации бюджетов, не разработаны принципы такой классификации, не сформулированы группировочные признаки и их соподчиненность, отсутствует единая терминология, один и тот же вид или разновидность бюджета имеют различные наименования.

В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов выделяют 4 вида бюджетов: основные, операционные, вспомогательные, дополнительные, полагая что эти бюджеты нужны для составления сводного производственного, или основного бюджета, или мастер-бюджета [122, с.37 - 40].

Мастер-бюджет (иначе сводный производственный, основной) определяется как совокупность взаимосвязанных основных, операционных и вспомогательных бюджетов, разработанных для предприятия в целом или отдельного бизнеса.

Вряд ли синонимом «мастер-бюджета», по терминологии В.Е. Хруцкого и др., можно считать понятие «основной», поскольку основные бюджеты выступают его составными частями. Термин «сводный производственный» так же не отвечает сути мастер-бюджета, поскольку бюджет производства - один из операционных бюджетов.

Для однозначного толкования мастер-бюджета, на наш взгляд, следует использовать привычный для русского языка термин «сводный», понимая под этим бюджет, разработанный для предприятия в целом или отдельных центров финансовой ответственности, т.е. по отдельным видам бизнеса, групп продукции или услуг.

Основные бюджеты как составные элементы сводного бюджета, в нашей терминологии, определяются как бюджеты, предназначенные для управления финансами, оценки финансового состояния бизнеса, контроля за его изменением.

К основным бюджетам отнесены бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств и бюджетный баланс.

Объединяя операционные и вспомогательные бюджеты, В.Е. Хруцкий полагает, что они нужны для увязки натуральных показателей планирования со стоимостными, более точного составления основных бюджетов, определения наиболее важных пропорций, ограничений и допущений, которые стоит учитывать при составлении основных бюджетов.

В рассмотрении В.Е. Хруцкого не ясно, чем различаются операционные и вспомогательные бюджеты, какой признак лежит в основе дифференциации этих бюджетов.

К операционным бюджетам В.Е. Хруцкий относит: бюджет продаж, бюджет запасов готовой продукции, производственный бюджет, бюджет управленческих расходов, бюджет коммерческих расходов. При этом в составе производственного бюджета выделяются: бюджет производства, бюджет прямых материальных затрат (бюджет закупок основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей), бюджет прямых затрат на оплату труда, бюджет прямых операционных или производственных затрат, бюджет накладных (общепроизводственных) расходов.

В группу вспомогательных бюджетов включены план капитальных (первоначальных) затрат, кредитный и инвестиционный план.

Специальные (дополнительные) бюджеты, по мнению В.Е. Хруцкого и др., «необходимы для более точного определения показателей и нормативов финансового планирования, более точного учета особенностей местного (регионального) налогообложения;» к ним отнесены бюджеты балансовой прибыли, бюджет чистой прибыли, бюджет НИОКР, бюджет технической реконструкции производства, налоговый бюджет. На наш взгляд, из перечисленных бюджетов только налоговый бюджет отвечает заявленному назначению специальных бюджетов.

А.Д. Шеремет выделяет общий бюджет и бюджет денежных средств [106, с.89 - 97]. Общий бюджет - «скоординированный (по всем подразделениям или функциям) план работы для организации в целом». Определение общего бюджета близко к «мастер-бюджету», поскольку подчеркнуто, что он разрабатывается по предприятию в целом. Однако не ясно, что понимается по функциями, для которых также может быть разработан такой бюджет.

В состав общего бюджета А.Д. Шеремет включает оперативный и финансовый бюджет (у В.Е. Хруцкого число составных частей 4). По мнению А.Д. Шеремета, оперативный бюджет (иначе текущий, периодический) показывает «планируемые операции на предстоящий год для сегмента или отдельной функции организации» и включает бюджет продаж, бюджет коммерческих расходов (бюджет расходов по продаже), производственный бюджет, бюджет закупки и использования материалов, бюджет трудовых затрат, бюджет общепроизводственных расходов, бюджет общих и административных расходов.

## Алгоритмы контроля, анализа и регулирования исполнения бюджетов

Отечественные специалисты в области коммерческого бюджетирования вопрос о необходимости осуществления анализа исполнения бюджетов на основе скорректированного объема производства фактически опускают. В частности, В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов вообще не рассматривают вопросы анализа исполнения бюджетов [122], а К.В. Щиборщ очень подробно раскрывает методику план-факт анализа [143, с.315 - 504], строит ее на основе сопоставления отчетных и бюджетных показателей.

В то же время зарубежные специалисты, рассматривая вопросы контроля и регулирования, подчеркивают, что нельзя сравнивать показатели, относящиеся к разным объемам производства.

К. Друри отмечает: «при осуществлении контроля и регулирования затрат очень важно, чтобы сравнивались фактические и сметные затраты для одного и того же объема выпуска продукции... Такой подход называется составлением сметы с учетом изменений затрат, связанных с колебаниями объема производства, или гибкой сметы» [45, с.52].

Подчеркивая роль гибкого бюджета, Джай К. Шим, Джойл Г. Сигел пишут: «Гибкий бюджет полезен для контроля затрат. Он больше подходит для анализа диапазона активности, чем отслеживания конкретного уровня активности и является скорее динамическим, чем статическим...

Постоянный (статичный) бюджет предназначен для описания только одного уровня активности и плохо подходит для контроля затрат. Гибкое бюджетирование делает различие между постоянными и переменными затратами, позволяя тем самым осуществлять автоматическую подстройку

бюджета к тому уровню активности, который фактически имеет место...

Основное применение гибкого бюджета заключается в точном измерении проделанных работ с помощью сравнения фактических затрат с плановыми затратами согласно бюджету для одного и того же уровня выхода» [139, с.93].

Именно гибкий бюджет является инструментом корректного измерения эффективности работы как центра затрат или ответственности, так и предприятия в целом.

Изучение литературы по бюджетированию зарубежных специалистов в этой области позволило выявить следующие основные моменты контроля исполнения бюджетов на основе гибких бюджетов:

1. В основе методики лежит деление затрат на переменные и постоянные;

2. Контролю исполнения бюджетных показателей предшествует корректировка бюджетов;

3. Корректировка бюджетов производится исходя из фактического объема производства за бюджетный период;

4. Переменные затраты включаются в скорректированный бюджет в соответствии с исчисленными нормативами затрат на единицу продукции, исчисленным по статьям переменных затрат;

5. Сумма переменных затрат в скорректированном бюджете определяется умножением нормативов по статьям на фактический объем производства;

6. Постоянные затраты в гибкий бюджет переносятся из базового бюджета без изменения.