Плистик, Наталья Александровна. Бюджетирование как инструмент управления финансами инновационного предприятия : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Плистик Наталья Александровна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2011.- 234 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/1093

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Методологические основы управления финансами инновационного предприятия с использованием инструментария бюджетирования 9**

1.1. Система управления деятельностью инновационного предприятия: специфика финансирования затрат на инновационную деятельность и методы их планирования 9

1.2. Сущность, принципы и функции системы бюджетирования инновационного предприятия 25

1.3. Этапы разработки системы бюджетирования инновационного предприятия 39

**Глава 2. Исследование систем бюджетирования инновационных предприятий 49**

2.1. Анализ подходов к формированию финансовой структуры инновационных предприятий и регламентации их деятельности 49

2.2. Диагностика действующих бюджетных моделей инновационных предприятий 59

2.3. Требования, предъявляемые к системе бюджетирования инновационного предприятия 71

**Глава 3. Совершенствование инструментария бюджетирования инновационного предприятия80**

3.1. Методические основы формирования финансовой структуры и бюджетной модели инновационного предприятия 80

3.2. Методика определения норматива непредвиденных затрат в бюджете инновационного проекта 101

3.3. Разработка типового бюджетного регламента инновационного предприятия 110

Заключение 126

Библиографический список 131

Приложения 142

**Введение к работе**

Актуальность исследования

Формирование инновационного сектора экономики рассматривается сегодня как одно из стратегических направлений политики государства.

Еще в феврале 2004 г. Президент России заявил, что «надо избавляться от отживающих и отживших свой век неконкурентных производств и создавать экономическую среду, восприимчивую к инновациям и к новым технологиям, среду, которая позволит России занять достойное место на глобальном рынке» [152]. С того времени задача модернизации экономики страны и внедрения инноваций является одной из наиболее приоритетных.

Постановка задачи развития экономики инновационного типа обусловлена тем, что ее рост, если он базируется на экспорте невозобновляемых энергоресурсов, не может быть признан в стратегическом плане выигрышным. Структура экономики определяет характер ее роста, показатели его устойчивости, динамики, потенциала, а в конечном счете — финансовую безопасность страны.

Россия, потратив усилия за годы рыночных преобразований на построение своей экономической систмы на базе добычи и вывоза традиционных энергоресурсов, значительно отстала от многих стран в высокотехнологичных областях, работающих сегодня на спрос на мировом рынке наукоемкой продукции. Технологическое отставание России, резкое ослабление ее обрабатывающей промышленности при внешнем финансовом благополучии государства - базисные причины макроэкономической, нестабильности и постоянной угрозы высокой инфляции.

В связи с этим характерной чертой современного этапа развития является переход к «новой экономике», стратегическим ресурсом которой должны стать знания и информация, от экономики, основным потенциалом которой был капитал. Если раньше успех предпринимательской деятельности определялся, прежде всего, классической комбинацией факторов производства, то в настоящее время этот успех зависит в значительной степени от сложной комбинации элементов знаний, интеграции этих факторов и технологий, объединении капитала, интеллектуальных и информационных ресурсов. Зависимость предпринимательства от территориального расположения снижается, а важнейшим фактором успеха становится привлечение инвестиций и внедрение инноваций.

В современных условиях стремящееся к успеху на национальном, а тем более на международном рынке предприятие должно быть: инновационным, т.е. внедряющим инновации не только относительно процессов и продуктов, но и структур, использования человеческого потенциала, обслуживания, снабжения, маркетинга; адаптационным, т.е. способным своевременно реагировать на изменения в предпочтениях клиентов, стратегиях конкурентов, поведении работников предприятия, ожиданиях инвесторов, доступности ресурсов на глобальном рынке, правовых нормах; эластичным, т.е. способным к изменению размеров предприятия, направлений действий и стратегий; ^ эффективным, т.е. способным к длительному сохранению конкурентных преимуществ в сфере продуктов, лояльности клиентов, качества и легкости обслуживания продуктов, производительности, удовлетворенности персонала; V быстрым, т.е. способным быстрее, чем конкуренты, реагировать на изменения в окружении.

Инновационная деятельность характеризуется повышенной неопределенностью и риском и требует значительного объема финансовых ресурсов, в связи с чем актуальность вопросов предварительного анализа возможностей ее реализации, сокращения необоснованных затрат, оценки эффективности и вероятности ее успешности многократно возрастает. Инструментом для проведения такого анализа и дальнейшего управления предприятием на основе его результатов с целью повышения эффективности и снижения рисков является бюджетирование. Применение бюджетирования обеспечивает рациональное управление ресурсами предприятия, позволяет усилить контроль и финансовую дисциплину, обеспечивает прозрачность и прогнозируем ость финансовых потоков.

В этой связи актуальным является уточнение понятия и принципов организации бюджетирования на инновационных предприятиях, разработка финансовой структуры и целостной модели бюджетирования, учитывающих специфику деятельности инновационного предприятия, а также поиск методики более точного планирования величины затрат на отдельные инновационные проекты и инновационную деятельность в целом.

Степень разработанности проблемы

На протяжении длительного времени в исследованиях отечественных и зарубежных ученых вопросам бюджетирования деятельности предприятий уделяется значительное внимание.

Теоретическим и методическим проблемам разработки системы финансового планирования и бюджетирования посвящены работы С. Майерса, И.Т. Хорнгрена, Р. Рэчлина, Дж. Фостера, Р. Брейли, Р. Энтони, Дж. Г. Сигела, Дж. К. Шима, А.Д. Шеремета, И.А. Бланка, М.К. Старовойтова, A.M. Ковалевой, A.M. Карминского, Н.Г. Данилочкиной, В.Н. Самочкина, В.И. Лапенкова, В.Е. Хрупкого, А.П. Дугельного, К.В. Щиборща и др.

Однако вопросы бюджетирования чаще рассматриваются авторами применительно к производственным предприятиям и в меньшей мере к инновационным.

Цель и задачи исследования

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических положений в сфере бюджетирования деятельности инновационных предприятий, а также на основе теоретических исследований, критического анализа существующей практики и с учетом современных требований и специфики инновационных предприятий разработка комплекса практических предложений по организации бюджетирования на инновационных предприятиях для использования в качестве инструмента управления финансами.

Цель исследования потребовала постановки и решения следующих задач:

Изучить систему управления деятельностью инновационных предприятий, специфику финансирования затрат на инновационную деятельность и методы их планирования;

Исследовать роль и место бюджетирования в системе управления финансами инновационных предприятий;

Проанализировать существующие взгляды на определение сущности понятия «бюджетирование», его принципы, функции и сформулировать предложения по их уточнению для инновационных предприятий;

Проанализировать системы бюджетирования, применяемые на инновационных предприятиях;

Выявить типичные проблемы и ошибки при бюджетировании деятельности инновационных предприятий;

Определить требования, которые должны предъявляться к системе бюджетирования инновационного предприятия;

Разработать методические основы формирования финансовой структуры, целостной бюджетной модели и регламентной базы с учетом особенностей организации бюджетного процесса на инновационных предприятиях;

8. Разработать методику определения норматива непредвиденных затрат на инновационные проекты на основе факторов, оказывающих влияние на величину этих затрат.

Объектом исследования являются инновационные предприятия Российской Федерации.

Предметом исследования является процесс бюджетирования на инновационных предприятиях.

Теоретическая и методологическая основа исследования

В основу исследования легли научные труды российских и зарубежных ученых, а также практические разработки специалистов в сфере финансов, управленческого учета и других экономических паук, периодические научно-практические издания по исследуемой проблеме.

В ходе работы над диссертационной работой использовались такие методы как структурный, системный, сравнительный и статистический анализы, методы экспертных оценок, классификации, а также общенаучные методы познания.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты Российской Федерации, регламентирующие инвестиционную и инновационную деятельность, нормативные и методические документы по бухгалтерскому учету, данные бухгалтерской, статистической и внутренней отчетности отечественных инновационных предприятий.

Эмпирическая база исследования получена на основе проведенной диагностики, анализа и оценки организации бюджетирования на инновационных предприятиях города Обнинска Калужской области.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и методических рекомендаций в сфере постановки бюджетирования на инновационных предприятиях как инструмента управления, ориентированного на повышение эффективности их деятельности на основе взаимосвязи стратегии предприятия с краткосрочными целями и задачами отдельных подразделений при условии обеспечения финансово устойчивого состояния предприятия.

Научные результаты, выносимые на защиту и раскрывающие научную новизну диссертационного исследования, заключаются в следующем:

1. Сформулировано определение понятия «бюджетирование» применительно к инновационным предприятиям. Бюджетирование определено как инструмент управления финансами инновационного предприятия, основанный на формировании комплексной бюджетной модели, объединяющей производственно-хозяйственные, инновационные и финансовые процессы и трансформирующей стратегические цели предприятия в систему конкретных количественно определенных мероприятий для их эффективного достижения при условии сохранения финансовой устойчивости.

Систематизированы и расширены принципы бюджетирования деятельности инновационных предприятий.

Предложена типовая финансовая структура инновационного предприятия.

Разработана комплексная типовая бюджетная модель для инновационных предприятий с учетом их специфических особенностей.

Предложена методика определения норматива величины непредвиденных затрат на инновационный проект на бюджетный период, позволяющая более точно планировать затраты на инновационные проекты и инновационную деятельность предприятия.

Разработаны положения в сфере организации процесса бюджетирования на инновационных предприятиях, в частности предложена структура и ключевые содержательные аспекты типового бюджетного регламента инновационного предприятия.

Практическая значимость исследования

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные методические и практические рекомендации могут быть применены для управления деятельностью инновационных предприятий на основе бюджетирования с минимальными корректировками, учитывающими специфические особенности деятельности конкретного инновационного предприятия.

Апробация результатов исследования

Результаты проведенного исследования используются инновационным предприятием ООО «НПК «Медбиофарм» в практической деятельности. В частности, на предприятии были внесены изменения в применявшуюся ранее финансовую структуру. Система бюджетирования предприятия построена на базе бюджетной модели, предложенной автором диссертационного исследования. Также на предприятии осуществлена корректировка регламентной базы в соответствии с рекомендациями, сформулированными в диссертации. При составлении бюджетов инновационных проектов применяется разработанная методика определения норматива непредвиденных затрат. В процессе бюджетирования деятельности учитываются сформулированные в диссертационной работе требования, которым должна соответствовать система бюджетирования и разрабатываемые бюджеты.

Разработанные автором диссертационной работы методические и практические рекомендации по постановке и дальнейшей организации бюджетирования на инновационном предприятии легли в основу процесса внедрения системы бюджетирования в ООО «Бинатех». Также интерес для менеджмента предприятия представляют результаты анализа методик бюджетирования на инновационных предприятиях, которые учитываются при бюджетировании деятельности предприятия и принимаются действия по устранению и дальнейшему недопущению выявленных недостатков. При разработке бизнес-планов и бюджетов инновационных проектов предприятия используется методика определения норматива величины непредвиденных затрат на инновационные проекты, предложенная в диссертационной работе.

Основные научные положения, выводы и рекомендации, содержащиеся в диссертации, докладывались на научных конференциях и семинарах, в том числе международных. Результаты диссертационного исследования изложены в шести научных публикациях общим объемом 2,01 п.л., в том числе две научных работы опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Логика и структура диссертации определены поставленными целями и задачами диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. Объем работы составляет 139 страниц основного текста, в том числе 24 таблицы, 15 рисунков, а также 29 приложений. Библиография включает 161 наименование.

## Сущность, принципы и функции системы бюджетирования инновационного предприятия

В корпорациях и компаниях развитых стран мира финансовое планирование и бюджетирование успешно применяются уже длительное время и считаются необходимой предпосылкой эффективного и стабильного бизнеса. В России финансовое планирование в современном виде и бюджетирование на уровне предприятий, в частности, применяется не так давно, хотя планирование на предприятиях осуществлялось и в условиях административно-командной экономики, когда основные плановые показатели, в том числе и финансовые, определялись «сверху» заданиями отраслевых министерств [133, стр. 386]. Несмотря на накопленный советскими учеными немалый положительный опыт, при переходе к рыночным отношениям этот вид деятельности оказался полузабытым, но в последнее время активно развивается. В изменившихся экономико-финансовых условиях планирование не носит элементов директивности и предприятие самостоятельно оценивает потребность в финансовых ресурсах, обеспечивает их эффективное использование в производстве или доходных вложениях, несет полную ответственность за получаемые результаты деятельности. В условиях, когда каждое предприятие само планирует свою деятельность и народнохозяйственные интересы обеспечиваются через рыночное саморегулирование экономики, бюджет предприятия координирует работу его подразделений, осуществляет контроль за производственной и инновационной деятельностью и рациональным использованием ресурсов, стимулированием работников предприятий всех форм собственности и масштабов производства.

Изучение сущности бюджетирования целесообразно начать с рассмотрения основных подходов к определению понятий «бюджет» и «бюджетирование». Термин «бюджет» первоначально с 1870 года употреблялся в Англии в качестве названия документа, содержащего утвержденный парламентом план доходов и расходов государства [13, стр. 184-185]. Сейчас такое значение этого понятия используется, когда речь идет о формировании государственного бюджета. Согласно Р. Энтони, «бюджет представляет собой план, выраженный в количественных, обычно денежных, показателях, охватывающих заданный период времени, как правило, год» [58, стр. 113]. Дж.К. Шим и Дж.Г. Сигел разъясняют термин «бюджет» как «количественный план деятельности предприятия и выполнения 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...». С их точки зрения, бюджет характеризует «...цели компании в терминах выполнения конкретных финансовых и операционных задач...» [143, стр. 456] и представляет собой «...набор финансовых прогнозов или финансовых планов...» [143, стр. 459]. Аналогичную позицию занимают Б. Нидлз, С. Миллз и Г. Андерсон, которые определяют бюджет как «план действий, который прогнозирует будущие экономические операции, хозяйственную деятельность и результаты в финансовых и нефинансовых показателях» [26, стр. 534]. Институт дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США) дает следующее определение: «бюджет - это 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 понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели» [26, стр. 518]. В последние годы термин «бюджет» занимает прочное место и в трудах российских экономистов. Так, Е.С. Стоянова трактует бюджет предприятия как «...количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей...» [128, стр. 301], что практически соответствует точке зрения Института дипломированных управляющих бухгалтеров. Похожее толкование дает и И.А. Бланк, рассматривающий бюджет как «...оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно на период до одного года и отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам...» [22, стр. 490]. К.В. Щиборщ определил понятие «бюджет» как «количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов; привлечению источников финансирования текущей и инвестиционной деятельности; доходам и расходам; движению денежных средств; инвестициям (капитальным и финансовым вложениям)» [145, стр. 5]. В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов дают следующее определение бюджета предприятия: «финансовый план, т.е. выраженное в цифрах запланированное на будущее финансовое состояние предприятия или фирмы, количественно определенное выражение результатов маркетинговых исследований и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей» [138, стр. 12]. Подобного мнения придерживаются и некоторые видные экономисты, такие как А.Д. Шеремет [142, стр. 84-85], и трактуют бюджет как «финансовый план действий» и указывают на аналогию терминов «бюджет» и «смета», тем самым подчеркивая связь процесса оперативного планирования как одной из функций управления с управленческим учетом. В соответствии с концепцией В.Н. Самочкина, бюджет «...представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов...» [38, стр. 200]. По мнению В.В. Ковалева бюджет - это «...детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия...» [68, стр. 153]. Кроме того, он выявляет ключевые различия понятий «план» и «бюджет», представленные в Приложении 3, по следующим признакам: показатели, назначение, горизонт планирования (сроки планирования), детализированность, требуемая точность значений используемых индикаторов. С представленной точкой зрения согласны A.M. Карминский [79, стр. 78], Н.Г. Данилочкина [77, стр. 65] и другие авторы, рассматривающие бюджет в качестве результата оперативного планирования, выраженного в экономических показателях и требующего от менеджмента предприятия конкретных действий в сфере управления предприятием. В соответствии с их мнением, бюджет — это количественное выражение плана деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений. C.B. Ильдеменов с коллективом авторов считают [58, стр. 113], что понятия «план» и «бюджет» являются очень близкими по смыслу. И.Т. Хорнгрен, Дж. Фостер рассматривают бюджет не как синоним понятия «план», но как количественное выражение плана. В.Г. Балашов и В.А. Ириков под бюджетом понимают «обеспечивающий финансовые результаты комплексный план функционирования и развития предприятия» [14, стр. 116-118]. С точки зрения А.П. Дугельпого и В.Ф. Комарова [48, стр. 524], под бюджетом можно понимать любой план, составляемый на предприятии.

## Диагностика действующих бюджетных моделей инновационных предприятий

Финансовая структура и определяющие ее внутренние бизнес-процессы, а также размер предприятия определяют те объекты управления, для которых будут формироваться бюджеты; отраслевая специфика и информационные потребности менеджмента (собственников) определяют наличие в бюджетной модели тех или иных бюджетов и их аналитические разрезы; стратегические цели определяют краткосрочные задачи и соответствующие целевые показатели, которые должны отражаться в бюджетах предприятия.

При разработке бюджетной модели особое внимание необходимо уделить взаимосвязям между бюджетами, а также правилам и последовательности их составления, определяемой методологией формирования бюджетов предприятия.

Методология формирования бюджетов должна предусматривать возможность внесения корректировок, поэтому необходимо иметь проработанный механизм проведения как регулярных, так и экстренных корректировок бюджетов.

Для того чтобы система бюджетирования полноценно работала в качестве инструмента управления, необходимо контролировать исполнение бюджетов в оперативном режиме, т.е., не дожидаясь окончания бюджетного периода, по каждодневно поступающим данным принимать решения, корректирующие выявляемые существенные систематические отклонения от бюджета.

Это, например, означает, что каждый планируемый к заключению договор должен быть привязан к соответствующим бюджетным статьям определенного ЦФО. А перед оплатой такого договора финансовый контролер предприятия должен проверить, что оплата предусмотрена в бюджете на данный период. Осуществление такого режима работы невозможно без принятия соответствующей методологии контроля исполнения бюджетов, поскольку, если формирование отчетности об исполнении бюджетов происходит после окончания бюджетного периода, то оперативный контроль установить не представляется возможным.

Еще один важный методологический аспект бюджетного процесса заключается в разработке корректной методологии анализа бюджетов. В этом случае наиболее целесообразно использовать концепцию гибкого бюджета. Суть концепции состоит в том, что в случае возникновения отклонений фактических показателей бюджетов от плановых необходимо производить сравнение фактических показателей с теми плановыми значениями, которые соответствуют реальному уровню деловой активности подразделения или предприятия. Например, подразделение произвело вдвое больше изделий, чем было запланировано изначально, но его затраты возросли не вдвое, а, например, только на 50%. Классический план-факт анализ продемонстрирует, что затраты превысили плановые значения. Но, применяя концепцию гибкого бюджета, будет видно, что фактические затраты на одно изделие будут ниже запланированных, что будет отражать рост эффективности производства данного подразделения.

Таким образом, разработка соответствующей предприятию бюджетной модели на этапе внедрения системы бюджетирования является условием оптимального соотношения затрат на постановку бюджетирования и получаемых организационных и экономических эффектов, выражающихся в повышении значений финансовых показателей и росте прозрачности бизнеса в кратчайшие сроки. Очень сложная и запутанная модель будет сильно усложнять как процедуру формирования бюджетов, так и их возможную последующую корректировку.

После определения модели бюджетирования необходимо разработать регламентную базу, в соответствии с которой система будет действовать. В регламенте бюджетирования определяют все процедуры и принципы такие, как формы и схемы оборота документов, сроки их рассмотрения, порядок согласования и консолидации бюджетов и др. В нем также оговаривается порядок внесения изменений в бюджеты предприятий. В случае если в течение бюджетного периода изменяется стратегическая цель развития предприятия, формальное исполнение ранее утвержденного бюджета будет являться препятствием в осуществлении деятельности. На случай возникновения на предприятии форс-мажорных обстоятельств в регламенте оговаривают порядок корректировки бюджета как плановой, так и экстренной. Все формы и сроки представления бюджетов подразделениями должны быть едиными для всего предприятия. В противном случае финансовая служба будет значительное время тратить на обобщение данных, а не на их планирование и анализ. Отсутствие регламентации (или отступление от закрепленных в регламентах правил) будет приводить к ошибкам при формировании бюджетов и некачественной работе системы контроля исполнения бюджетов. Только при соблюдении жесткой финансовой и организационной дисциплины (в соответствии с утвержденными регламентами) система бюджетирования будет дополнять существующую систему контроля и будет выступать в качестве реального инструмента управления предприятием. Соблюдение вышеназванной последовательности этапов разработки системы бюджетирования и их качественное выполнение сделают бюджетирование реальным инструментом управления финансами инновационного предприятия, который поможет существенно снизить неопределенность относительно будущего предприятия и тем самым позволит принимать обоснованные и взвешенные решения. Подводя итоги вышеизложенного, следует отметить, что в ходе решения поставленных задач исследования получены следующие выводы. В современных условиях успешное функционирование и развитие предприятий немыслимо без инноваций, при этом важную роль в достижении и максимизации положительных результатов играет управленческая деятельность, которая должна соответствовать требованиям, предъявляемым рынком, и учитывать отраслевую специфику предприятия. Важным аспектом при управлении деятельностью инновационного предприятия является управление его затратами, поскольку инновационная деятельность требует значительного объема финансовых ресурсов. Расчет и планирование инновационных затрат довольно трудоемки, что обусловлено специфическими особенностями инновационной деятельности, но чрезвычайно важны для безостановочной реализации инновационных проектов с целью опережения конкурентов и максимизации экономического эффекта. Для более точного определения величины затрат на инновационную деятельность предприятия необходимо учитывать влияние затратообразующих факторов, к которым относятся степень радикальности инноваций, масштабность решаемых задач, стадия инновационного процесса, степень использования имеющихся ресурсов, потребность в затратах смежных производств, уровень целевых показателей создаваемых объектов, переход к новому техническому принципу решения задачи, величина создаваемого объекта, вероятность изменения уровня цен, тарифов, ставок на используемые ресурсы, а также степень устойчивости проекта к возможным изменениям условий реализации.

## Требования, предъявляемые к системе бюджетирования инновационного предприятия

На предприятиях составляется только один сводный бюджет - бюджет движения денежных средств. Однако для эффективного бюджетирования деятельности предприятия целесообразно составлять все три сводных бюджета: бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу, поскольку каждый из бюджетов имеет свое назначение.

Так, бюджет доходов и расходов позволяет управлять операционной эффективностью. В нем осуществляется планирование прибыли предприятия, рентабельности, производительности. Информация об исполнении этого бюджета позволяет оценить эффективность как предприятия в целом, так и отдельных направлений деятельности, что также немаловажно.

Бюджет движения денежных средств показывает входящие и исходящие денежные потоки и позволяет оценить платежеспособность предприятия: обеспеченность денежными средствами текущей деятельности, достаточность средств для развития. Если БДР показывает величину прибыли, которую заработает предприятие, то БДДС - когда эти денежные средства будут поступать и когда расходоваться.

Бюджет по балансовому листу показывает стоимость имущества предприятия (активы) и источники средств для формирования этого имущества (пассивы). ББЛ отражает, как меняется капитал предприятия, его структура, за счет каких источников финансирования предприятие функционирует.

В представленных бюджетных моделях не учитываются сроки поступлений и выплат денежных средств. Так, сумма поступлений за продукцию соответствует стоимости отгруженной продукции в текущем периоде (таблица 2.6). Хотя на основе проведенного анализа договоров поставки и поступлений за реализованную продукцию установлено, что на условиях предоплаты оплачивается 25% от общей величины продаж; в том же месяце, в котором была произведена отгрузка продукции, поступает 20% от величины продаж; в течение месяца после отгрузки - 50%; в течение двух месяцев после отгрузки - 5%. Анализ условий расчетов с поставщиками показал, что на условиях предоплаты оплачивается 80% товаров, работ, услуг; в течение месяца после поставки товаров, выполнения работ, оказания услуг - 20%. Выплата заработной платы работникам производится два раза в месяц: аванс за текущий месяц в размере 40%, заработная плата за предыдущий месяц (60%). Таким образом, периоды начислений и выплат на предприятиях не совпадают, что приводит к некорректному формированию сводного бюджета движения денежных средств, в котором представляются начисленные суммы, а не фактически оплачиваемые.

На предприятиях отсутствует система мотивации персонала, связанная с достижением предусмотренных бюджетом показателей, поэтому сотрудники подразделений не заинтересованы в составлении реальных бюджетов своих подразделений и в соблюдении запланированных объемов поступлений и расходования средств. В связи с этим для предприятий характерна недостаточно тщательная проработанность бюджетов некоторых подразделений, в части полноты включения в бюджеты всех необходимых для подразделения статей расходов, в связи с этим нередко возникают незапланированные расходы.

Все выявленные проблемы в системе бюджетирования деятельности рассмотренных предприятий являются типичными и довольно часто встречаются на других предприятиях. При этом наличие этих недостатков не позволяет использовать бюджетирование в качестве эффективного инструмента управления деятельностью предприятия и оперативного принятия рациональных управленческих решений.

Внедряемая система бюджетирования должна устранять отмеченные недостатки, но ни в коем случае не переводить их на новый, более высокий технологический уровень, который за счет более развитых инструментов управления позволит на некоторое время сгладить существующие проблемы.

По результатам проведенного анализа систем бюджетирования инновационных предприятий могут быть сформулированы основные требования к системе бюджетирования, позволяющие избежать определенных трудностей в процессе ее функционирования.

Приступая к постановке бюджетирования, руководству предприятия необходимо, прежде всего, определить конкретные задачи, которые должна решить новая система, сформулировать изначальный перечень принципиальных требований к системе. Важно не просто понимать общее назначение бюджетирования для управления предприятием, но и то, какие задачи в условиях конкретного предприятия призвано обеспечить бюджетирование. При этом рассчитывать, что внедрение бюджетирования позволит решить сразу все имеющиеся у предприятия проблемы нецелесообразно, поскольку в результате попытки построения соответствующей системы получается громоздкая, негибкая система, которую сложно корректировать и анализировать, и практически невозможно контролировать исполнение бюджетов из-за потребности в значительных затратах времени.

Одним из основополагающих требований к системе бюджетирования инновационного предприятия является обособление инновационной деятельности, разделение традиционной производственной деятельности и инновационной. В противном случае при осуществлении инновационной деятельности на предприятии, скорее всего, будут происходить следующие негативные процессы: отсутствие контроля за величиной затрат на отдельные проекты, затягивание сроков внедрения инноваций, превышение бюджетов инновационных проектов из-за низкого качества планирования или от ошибочного выполнения излишних действий, а также потери от некачественного выполнения работ и необходимости их исправления.

Выделение инновационной деятельности позволяет получить следующие преимущества. Во-первых, добиться более высокой степени контроля над реализуемыми проектами, поскольку для каждого проекта назначается ответственный за него менеджер и составляется календарный план работ и бюджет. Ход реализации проекта, получаемые и расходуемые на него средства отделяются от основной производственной деятельности предприятия, что позволяет на любой стадии осуществления проекта видеть достигнутые результаты.

Во-вторых, возможность присвоения стратегически важным проектам приоритетов в ресурсах, финансировании, персонале при помощи ранжирования проектов по степени значимости, поставленным целям, ожидаемым результатам и т.д.

В-третьих, оптимизация плана работ по проекту позволяет рационально распределить ресурсы предприятия не только в пределах проекта, но и между различными проектами с учетом доступности ресурсов, приоритетов проектов, графиков поставки сырья и материалов, ограничений по финансированию.

## Методика определения норматива непредвиденных затрат в бюджете инновационного проекта

Бюджет общепроизводственных накладных расходов рассчитывается, как правило, методом экстраполяции прошлых расходов с учетом изменения масштабов деятельности и инфляции. Он отражает объем всех расходов, которые связаны с производством продукции, кроме прямых затрат на сырье, материалы, оплату труда и прочие операционные расходы. Статьи этого бюджета анализируются с целью установления контроля над уровнем расходов. Набор статей определяется спецификой деятельности предприятия. Бюджет обычно включает в себя ряд стандартных статей: аренду помещений, производственного оборудования, расходы на страхование, заработную плату вспомогательного и управленческого персонала и т.д.

При составлении бюджетов рекомендуется пользоваться принципом приоритетов, то есть подробно описывать статьи, существенно влияющие на финансово-экономическое состояние предприятия, и менее детализированно отображать статьи, составляющие малую часть доходов или расходов. Поэтому отдельные расходы могут быть объединены в одну статью прочих постоянных накладных расходов. Прочие постоянные накладные расходы оформлены в виде фонда, который может быть полностью израсходован либо не полностью.

Перечень статей бюджета общепроизводственных накладных расходов и методика их планирования представлены в Приложении 11. Данные бюджета общепроизводственных накладных расходов используются при составлении бюджета затрат на производство, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджета по балансовому листу. Бюджет административно-управленческих расходов Бюджет административно-управленческих расходов необходим для управления затратами на поддержание управленческой инфраструктуры. Бюджет административно- управленческих расходов похож на бюджет общепроизводственных накладных расходов. И тот, и другой формируются методом экстраполяции прошлых расходов с учетом инфляции и изменения масштабов деятельности. Данный бюджет включает в себя расходы на содержание штабных служб, в том числе на оплату труда специалистов (с учетом налогов на заработную плату), канцелярские расходы, услуги связи, командировки, расходы на аренду, электроэнергию сооружений непроизводственного назначения и т.д. Помимо классифицированных статей могут быть непредвиденные расходы. Для этого выделена отдельная статья прочих административно-управленческих расходов, которая оформлена в виде фонда, выделяемого на погашение непредвиденных общефирменных расходов. В бюджете административно-управленческих расходов, также как и в бюджете общепроизводственных расходов, присутствует важный показатель, отражающий долю административно-управленческих расходов в выручке предприятия. Считается, что если административно-управленческие расходы предприятия составляют существенную долю в выручке, то это должно послужить сигналом для серьезного анализа причин сложившейся ситуации. Структура бюджета административно-управленческих расходов похожа на структуру бюджетов остальных расходов предприятия. Для упрощения процесса консолидации сводных бюджетов бюджет административно-управленческих расходов разделен на две части: расходы и выплаты. Расходы используются при консолидации бюджета доходов и расходов, а выплаты - при консолидации бюджета движения денежных средств. Перечень статей и методика планирования бюджета административно- управленческих расходов аналогичны перечню статей и методике планирования бюджета общепроизводственных накладных расходов, представленного в Приложении 12. Данные бюджета административно-управленческих расходов используются для построения новых бюджетов - операционного бюджета, бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджета по балансовому листу. Бюджет коммерческих расходов Бюджет коммерческих расходов рассчитывается на основании бюджета продаж и делится на две части. Первая часть напрямую зависит от объемов продаж. Это расходы на перевозку, агентские вознаграждения (комиссионные), премиальные выплаты. Вторая часть - относительно постоянные расходы: реклама, фиксированная часть оплаты труда, связь, командировочные и др. При разработке бюджета коммерческих расходов следует выделять расходы на упаковку, страхование, транспортировку, складирование, хранение и пр. В бюджете коммерческих расходов удобно разделять начисления и выплаты. При этом сумма начислений используется при консолидации БДР, а сумма выплат - при консолидации БДДС. Перечень статей бюджета коммерческих расходов и методика их планирования представлены в Приложении 13. Бюджет затрат на производство Бюджет затрат на производство формируется на основе бюджета прямых затрат на сырье и материалы, бюджета производства, бюджета общепроизводственных накладных расходов, бюджета оплаты труда. Порядок расчета бюджета затрат на производство следующий. Сначала вычисляются прямые затраты по каждому виду товара и по всему объему производства. Далее расчеты идут в двух направлениях. Направление 1. Определяются общие затраты на производство и на основе полученных данных рассчитывается стоимость произведенной продукции. Направление 2. Определяется себестоимость единицы продукции и на основе полученных данных рассчитывается изменение стоимости запасов продукции. Информация в бюджете представляется в количественной форме - объемы запасов готовой продукции в разрезе по продуктовым группам и в денежной форме - себестоимость запасов готовой продукции. Объемная составляющая информации используется для контроля запасов готовой продукции, а стоимостная составляющая используется для консолидации сводных бюджетов, в частности бюджета по балансовому листу в разделе активов. В конце вычисляется стоимость реализованной продукции: из стоимости произведенной продукции вычитается изменение стоимости запасов. Перечень статей бюджета затрат на производство и методика их планирования представлены в Приложении 14. Операционный бюджет Операционный бюджет - самый общий план текущих доходов и расходов по основной деятельности. Данный бюджет формируется на основе бюджета продаж, бюджета затрат на производство, бюджета прямых затрат на сырье и материалы, бюджета административно-управленческих расходов и бюджета коммерческих расходов. Перечень статей операционного бюджета и методика их планирования представлены в Приложении 15. Операционный бюджет позволяет анализировать эффективность основной производственной деятельности. Полученные данные о затратах на текущую деятельность используются при составлении бюджета доходов и расходов. Бюджетирование инновационной деятельности Бывает, что предприятие при построении системы бюджетов разрабатывает очень детальный перечень бюджетов для управления основной производственной деятельностью и при этом упускает вопросы, связанные с инвестиционным бюджетированием, либо инвестиционная и основная производственная деятельность не разделяются в бюджетах. Такая структура бюджетов не позволяет эффективно управлять инновационными проектами, которые реализуются на предприятии или которые планируется начать, а значит, невозможно эффективно управлять развитием предприятия.