Матюш Евгений Владимирович. Особенности финансового планирования и управления крупной металлургической компанией (На материалах ОАО "НЛМК") : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10, 08.00.05 : Москва, 2003 159 c. РГБ ОД, 61:03-8/3461-4

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ 11

1.1. Объективные предпосылки необходимости и возможности финансового планирования устойчивого развития металлургических компаний в современной России 11

1.2. Теоретические основы финансового планирования и управления на промышленных предприятиях 19

1.3. Методические принципы оценки и анализа эффективности бюджетного планирования 36

1.4. Выводы 50

Глава II. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ В МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ОАО «НЛМК» 53

2.1. Анализ состояния и тенденций развития черной металлургии России . 53

2.2. Анализ финансового планирования и управления на предприятии ОАО «НЛМК» 62

2.3. Организационно-методические основы формирования бюджета на предприятии ОАО «НЛМК» 68

2.4. Выводы 75

Глава III. МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОАО «НЛМК» ; 78

3.1. Методические подходы к формированию главного бюджета (мастер-бюджета) на ОАО «НЛМК» 78

3.2. Формирование бюджета движения денежных средств (БДДС) 100

3.3. Прогноз бюджета балансового отчета (ББО) 106

3.4. Бюджетирование как основа управления оборотным капиталом 108

3.5. Эффективность внедрения бюджетирования на ОАО «НЛМК» 123

3.5. Выводы 143

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 146

ЛИТЕРАТУРА 151

**Введение к работе**

Проблема несовершенства системы финансового управления и планирования на предприятиях металлургической промышленности, функционирующих в условиях становления рыночных отношений в России, модернизации российской экономики и глобальной конкуренции на мировом рынке, является существенным препятствием на пути устойчивого экономического развития металлургического комплекса, в том числе черной металлургии.

Изменение политической и социально-экономической среды, динамизм внешнего и внутреннего бизнес-окружения, кардинальная трансформация базовых принципов организации деятельности промышленных компаний, связанная с либерализацией экономики и переходом к рынку, предъявили новые требования к их системе финансового управления и планирования. Сегодня она призвана обеспечить удовлетворение не только текущих интересов компании, но и достижение целей долгосрочного развития, наряду с решением проблем «выживания», создать базу устойчивого экономического роста.

В России накоплен значительный опыт управления деятельностью промышленных предприятий в условиях социалистической экономики, особенностями которой являлись плановость всей производственно-хозяйственной деятельности и государственный характер управления. При переходе от централизованного планирования к рынку в России на смену принципу «центр аккумулирует и распределяет все» пришел другой - «рынок - антипод планированию, не требующий никаких регуляторов». Однако практика последних лет свидетельствует, что в современных условиях управление промышленной компанией невозможно без эффективного планирования ее деятельности и контроля реализации планов.

Сегодня российская металлургическая промышленность функционирует в условиях глобальной конкуренции на мировом рынке. Поэтому крайне важным является создание управленческой среды, которая бы соответствова-

ла условиям развития металлургии в странах - крупнейших участниках мирового рынка металлов. В этой связи возникла потребность разработки новых подходов к решению проблем планирования устойчивого финансового развития промышленных предприятий, которые необходимы для дополнения и корректировки действия рыночных механизмов в направлении повышения эффективности и конкурентоспособности отечественной промышленности, а также содействовали бы формированию структуры управления предприятиями, характерной для развитых индустриальных стран.

В современных условиях устойчивый экономический рост в России может быть обеспечен только при осуществлении масштабных инвестиций в основной капитал при одновременном повышении эффективности капиталовложений. Требуемые объемы капиталовложений могут быть достигнуты как за счет внешних инвестиций, так и их качественного освоения. В данном случае очень важно отработать методологию управления бизнесом, обеспечить организационную и финансовую прозрачность предприятий, их инвестиционную привлекательность, в том числе путем совершенствования методов финансового управления и планирования.

Практика работы предприятий отрасли показывает, что в настоящий момент металлургическая промышленность столкнулась с рядом ограничений своего развития. Эти ограничения связаны, в первую очередь, с недостаточной емкостью внутреннего рынка, осложнением ситуации на внешних рынках, недостаточным уровнем конкурентоспособности российской металлопродукции, низким технологическим уровнем металлургических производств, высоким моральным и физическим износом основных производственных фондов (средний износ активной части основных производственных фондов достигает 70%), сложным состоянием минерально-сырьевой базы, недостаточной инвестиционной и инновационной активностью предприятий, несовершенством системы управления предприятиями отрасли.

Учитывая ограниченность финансовых ресурсов государства, пер-

спективы развития и модернизации металлургической промышленности в значительной мере зависят от возможности формирования у металлургических компаний собственных финансовых источников и привлечения заемных средств, что, в свою очередь, связано с повышением инвестиционной привлекательности, совершенствованием финансовой деятельности, переходом предприятий на современные формы организации бизнеса.

Недостаточная исследованность проблемы финансового планирования устойчивого развития металлургической промышленности в условиях становления рыночных отношений в России, отсутствие научно-обоснованных и апробированных рекомендаций по кардинальному улучшению финансового управления металлургических компаний в целях их преобразования в динамично развивающиеся, высокотехнологичные, эффективные и конкурентоспособные предприятия, интегрированные в мировую металлургию, предопределили выбор темы, цели, задач и предмета диссертационного исследования.

Цель работы состоит в научном обосновании и разработке методов финансового планирования устойчивого развития и методических подходов к бюджетированию деятельности металлургической компании (на примере ОАО «НЛМК») в условиях глобальной конкуренции на мировом рынке и с учетом современной ситуации в металлургической промышленности.

Достижение указанной цели предусматривает необходимость решения следующих задач:

1. исследовать основные тенденции и факторы, определяющие развитие российских металлургических компаний в период становления рыночных отношений, выявить новые возможности финансового обеспечения устойчивого развития металлургических предприятий в современной России;
2. выявить современные особенности и раскрыть основные проблемы теории и практики финансового управления промышленными предприятиями при переходе к рыночной экономике, проанализировать особенности и про-

блемы финансового планирования и управления на металлургическом предприятии ОАО «НЛМК», обосновать приоритетные направления и организационно-методические основы совершенствования финансового планирования и формирования бюджета на ОАО «НЛМК»;

1. разработать основные теоретические подходы к проблеме финансового планирования на металлургических предприятиях и методические принципы оценки и анализа эффективности бюджетирования, оценить эффективность предлагаемых организационно-методических положений по формированию системы финансового планирования применительно к металлургической компании (на примере ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»);
2. сформулировать конкретные рекомендации по методике финансового планирования в металлургической компании (на примере ОАО «НЛМК»), позволяющей составлять и увязывать бюджеты структурных подразделе-' ний с целью выполнения поставленных задач при оптимальном использовании установленных ресурсов в пределах отведенного времени. Для этого, в частности, необходимо:

провести оценку и анализ производственной структуры и технического состояния предприятия; системы учета, планирования, контроля и документооборота;

разработать методику формирования (составления) бюджета с учетом новых требований;

разработать методические рекомендации по составлению сводного бюджета (мастер-бюджета) предприятия на основе результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия с учетом поставленных целей и долгосрочной программы развития компании;

разработать методику контроля исполнения бюджета и его текущих корректировок при изменении внешних и внутренних параметров;

разработать методику анализа исполнения бюджета.

Объектом исследования является крупная металлургическая компания ОАО «НЛМК» и финансово-экономический механизм управления ее хозяйственной деятельностью.

Предметом исследования является совокупность финансовых и экономических отношений, методологических, методических и практических проблем, связанных с планированием устойчивого развития металлургических предприятий в современных условиях.

Теоретической и методологической базой исследования являются: труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области финансов, макроэкономического анализа, кредитно-денежной политики, экономики металлургической промышленности, эффективности производства, финансового менеджмента, организации инвестиционной деятельности, собственные теоретические, аналитические и практические исследования автора. В процессе исследования использовались нормативно-правовые документы, регламентирующие развитие промышленности и металлургического комплекса Российской Федерации.

Информационной базой исследования являлись материалы Госкомстата России, Минпромнауки России, Минэкономразвития России, ОАО «НЛМК», нормативно-правовые документы, законодательные акты, отечественная и зарубежная справочная литература, материалы периодической печати. Использовались методы системного, логического и сравнительного анализа, с использованием данных статистической бухгалтерской отчетности, отражающих состояние предприятий металлургической промышленности, в том числе ОАО «НЛМК».

Научная новизна диссертации заключается в разработке методических основ и новых методических подходов к обеспечению финансовой устойчивости крупных металлургических комбинатов, адаптированных к современной ситуации в металлургической промышленности.

Основные научные результаты, полученные автором, заключаются в следующем.

1. Выявлены внешние и внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость металлургических компаний на основе исследования рынка металлопродукции и структуры производственного потенциала.
2. Предложен новый подход к формированию методики бюджетирования, отличающийся более полным учетом:

изменений налоговой и таможенной политики государства;

рыночной конъюнктуры;

внутрикорпоративного менеджмента;

финансово-ресурсного и инвестиционного потенциала компании.

В этих целях обоснована целесообразность и разработаны методы активизации финансово-экономической деятельности предприятия.

1. Обоснована необходимость формирования бюджета крупного металлургического предприятия по схеме, предусматривающей постоянную взаимоувязку и координацию финансовых планов различных уровней управления предприятием, что позволит обеспечить согласование стратегических, тактических и оперативных управленческих решений.
2. Разработана методика формирования финансового плана крупного металлургического комбината, учитывающая такие его особенности, как сложная система экономических взаимосвязей входящих производств, высокая зависимость от изменения конъюнктуры на мировом рынке металлопродукции, значительные объемы импорта оборудования. Методика предусматривает включение следующих взаимоувязанных по показателям и организационно прогнозов:

операционных бюджетов (смета затрат на производство, смета административных расходов);

функциональных бюджетов (объем продаж и закупок, расходов на ремонты, затраты на оплату труда и подготовку кадров, бюджет капи-

тального строительства, бюджет социальной сферы);

бюджета доходов и расходов;

бюджета движения денежных средств;

бюджета балансового отчета.

1. Предложены новые подходы, с учетом высоких капитал о-, материал о-, энергоемкости металлургических производств, к использованию бюджетирования для управления оборотным капиталом предприятия, включая внедрение системы оперативных бюджетов предприятия.
2. Обоснована необходимость и разработана методика ежедневного финансового планирования в целях придания гибкости и адекватности системы финансового управления и планирования к экзогенному воздействию. Ежедневно формируются две контрольные формы: производство и отгрузка продукции; исполнение бюджета комбината.

Практическая значимость работы заключается в том, что выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, доведены до конкретных практических рекомендаций по финансовому планированию на металлургических предприятиях в современных рыночных условиях. Результаты исследования нашли применение в практике бюджетного планирования ОАО «НЛМК». Результаты диссертации могут быть полезны как для других металлургических компаний, так и для предприятий иных отраслей народного хозяйства России.

Разработанные теоретические подходы формирования бюджета металлургического предприятия развивают теорию эффективного управления крупным промышленным предприятием в условиях рыночной экономики. С практической точки зрения предложенные в работе методики дают возможность обобщения данных контроллинга процессов формирования и использования ресурсов, что позволяет лицам, принимающим решения, оперативно управлять ресурсами производственной и внепроизводственной деятельно-

сти.

Разработанная модель прогноза мастер-бюджета может также применяться в учебном процессе.

Апробация работы. Основные концептуальные, методологические положения и выводы диссертационного исследования опубликованы и обсуждались на научно-практических конференциях, семинарах, совещаниях, заседаниях проблемных групп ОАО «НЛМК», в Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

Структура и объем диссертации. Диссертация изложена на 159 страницах машинописного текста, состоит из введения, 3-х глав, заключения, приложения и списка литературы, включающего 181 источник отечественных и зарубежных авторов.

Текст иллюстрирован 24 таблицами и 25 рисунками и графиками.

***\***

## Объективные предпосылки необходимости и возможности финансового планирования устойчивого развития металлургических компаний в современной России

Устойчивый рост российской экономики невозможен без последовательного, устойчивого развития ее реального сектора, роста производства в его главном звене - промышленности [1-5].

Проведенная либерализация экономики, приватизация государственной собственности и достижение ощутимых результатов в области финансовой стабилизации создали предпосылки для перехода экономики России к следующему этапу реформ. Основными задачами этого этапа выдвигаются устойчивый рост производства, повышение его эффективности, активизация инвестиционной деятельности и структурных изменений в производственном секторе, решение на этой основе социальных проблем. Государство призвано обеспечить создание благоприятного инвестиционного климата, на основе которого предприятия смогут активнее вкладывать свои ресурсы в основной капитал, обеспечивая модернизацию, реконструкцию и расширение производства на новой технической основе [6].

В современных условиях международного разделения труда, одной из отраслей специализации России является национальная металлургическая промышленность. Металлургический комплекс включает в себя черную и цветную металлургию: совокупность связанных между собой отраслей и стадий производственного процесса от добычи сырья до выпуска готовой продукции - черных и цветных металлов и их сплавов. Состояние и развитие металлургической промышленности в конечном итоге определяют уровень научно-технического прогресса во всех отраслях народного хозяйства. Спецификой отрасли являются несопоставимый с другими отраслями масштаб производства и сложность технологического цикла. Минпромнауки России была определена главная цель развития металлургической промышленности России - преобразование ее в динамично развивающуюся, высокотехнологичную, эффективную и конкурентоспособную отрасль, интегрированную в мировую металлургию в рамках международного разделения труда [5]. Для достижения указанной цели предполагается решить следующие задачи: модернизация действующих производств; внедрение современных ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий; ликвидация убыточных производств и оптимизация структуры отрасли на основе концентрации производства; повышение производительности труда, сокращение численности промышленного персонала; повышение конкурентоспособности продукции; создание условий для привлечения инвестиций, в том числе прямых; проведение активной экспортной политики; решение социальных проблем, связанных с высвобождением работников металлургической промышленности.

Реализация поставленных задач позволит провести модернизацию металлургической промышленности России, повысить экспортный потенциал металлургического комплекса, обеспечить переход отрасли на инновационный путь развития и оказать позитивное влияние на повышение конкуренто-способности продукции смежных отраслей.

Проблема модернизации российской экономики и общества сложна и многопланова. И одним из ее аспектов является организационно-управленческая трансформация экономической системы финансового управления. При переходе к рыночной экономике новый облик приобретают формы организационного взаимодействия участников воспроизводственного процесса. Размываются границы между отраслями, жесткие вертикальные связи ограничиваются определенными рамками, вытесняются и дополняются горизонтальными связями, развивается интеграция различных связей и функций воспроизводства, трансформируются социально-экономические отношения. Резкие изменения социально-экономической среды и организация деятельности промышленных компаний определили высокую степень настоятельности преобразования финансовой системы предприятий в направлениях:

- создание современной системы финансового управления, отвечающей новым требованиям развития предприятия, как в оперативном, так и долгосрочном планах; адекватно реагирующей на внешние изменения бюджетно-налоговой, таможенной политики, рыночной конъектуры и другие перемены, также внутри корпоративные;

- активизации финансово-экономического потенциала компании в следующих направлениях:

а) предотвращение влияния негативных факторов на развитие производства и рост капитала компании;

б) обеспечение финансовой стратегии компании — реализация перспективных целей в ее развитии в рамках оптимального использования финансово-ресурсного инвестиционного потенциала компании.

В нашей стране накоплен значительный опыт управления деятельностью промышленных предприятий в условиях социалистической экономики, особенностью которой являлось плановость . всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия и государственный характер управления.

В условиях социалистической экономики от предприятия требовалось выполнение плана, принятого вышестоящими инстанциями при заданном обеспечении необходимыми ресурсами всех видов и гарантированном сбыте произведенной продукции [31]. Стратегическое планирование на промышленных предприятиях, в том числе и металлургических - отсутствовало. Его заменяли долгосрочные (как правило, пятилетние) планы развития отрасли с детализацией по всем ее предприятиям. Оперативное планирование осуществлялось волевыми решениями - составление техпромфинплана и жесткий контроль за его выполнением. В практике народно-хозяйственного планирования ставились задачи:

- сбалансированности производственного потенциала (рабочей силы, средств труда и предметов труда);

- материально-вещественных элементов производства;

- финансово-стоимостной сбалансированности (соответствия доходов и расходов);

- товарно-денежной сбалансированности (соответствие между товарной и денежной массой);

- внешнеэкономической сбалансированности (платежный баланс).

Однако практика повсеместно показала, что в условиях директивной экономики достичь сбалансированности или даже приблизиться к ней невозможно. Об этом свидетельствовала постоянно нарастающая несбалансированность между денежной массой и предметами потребления, между массой средств производства и конечным продуктом, между сырьевой базой и металлургическим производством.

Для такой системы планирования и управления совершенно новыми стали задачи ориентации на увеличение прибыли при полной неопределенности внешних параметров.

## Анализ состояния и тенденций развития черной металлургии России

Металлургическая промышленность играет важную роль в формировании макроэкономических показателей экономики страны. В общем, объеме промышленной продукции России доля металлургии в 2002 году составила 16,5%, численность промышленно-производственного персонала - 11,8%, доля основных промышленно-производственных фондов - 12,6%. Предприятия обеспечили около 7,8% начисленных налоговых поступлений промышленности в консолидированный бюджет.

Черная металлургия - это одна из важнейших базовых отраслей тяжелой индустрии. Её продукция служит основой развития машиностроения (одна треть производимого металла идет в машиностроение), строительства (1/4 металла идет в строительство), и металлообработки. Кроме того, продукция черной металлургии имеет экспортное значение.

В России созданы три металлургические базы: Уральская, Центральная и Сибирская.

Уральская металлургическая база использует собственную железную руду (главным образом Качканарских месторождений), а также привозную руду Курской магнитной аномалии и отчасти - руду Кустанайских месторождений Казахстана. Уголь привозится из Кузнецкого бассейна и Карагандинского (Казахстан). Крупнейшие заводы полного цикла находятся в городах Магнитогорск, Челябинск, Нижний Тагил и др.

Центральная металлургическая база использует железные руды Курской магнитной аномалии, Кольского полуострова и металлолом Центральной России, а также привозной коксующийся уголь из Печорского и Кузнецкого бассейнов, а отчасти - Донбасса (Украина). Крупные заводы полного цикла представлены в городах Череповец, Липецк, Тула, Старый Оскол и др.

Сибирская металлургическая база использует железные руды Горной Шории, Абаканского, Ангаро-Илимских месторождений и коксующегося угля Кузбасса. Заводы полного цикла представлены Кузнецким металлургическим комбинатом и Западно-Сибирским металлургическим заводом, расположенным в городе Новокузнецке.

Металлургическая промышленность Российской Федерации по состоянию на 2002 год по данным Госкомстата России включает около 3,5 тысяч предприятий и организаций, в том числе около 800 крупных и средних. В число предприятий, относимых Госкомстатом России к металлургии, включены дочерние предприятия, имеющие статус юридического лица, а также предприятия других отраслей (оборонной, машиностроения, драгоценных металлов, атомной промышленности), которые по кодам выпускаемой продукции относятся к металлургии.

Анализ организационной структуры отрасли с учетом этих факторов показал, что к крупным и средним предприятиям металлургической промышленности можно отнести [5]:

в черной металлургии - 250 предприятий в 9 подотраслях (из них 75 предприятий в подотрасли по заготовке и переработке лома и отходов черных металлов);

в цветной металлургии - 180 предприятий в 11 укрупненных подотраслях (из них 55 предприятий в подотрасли по заготовке и переработке лома и отходов цветных металлов).

При этом выпуск доминирующей доли различных видов металлопродукции сконцентрирован на небольшом количестве крупных предприятий. Так, 89% проката черных металлов продукции выпускает 9 крупнейших комбинатов (ОАО "Магнитогорский меткомбинат", ОАО "Северсталь", ОАО "Новолипецкий меткомбинат", ОАО "Нижнетагильский меткомбинат", ОАО "Мечел", ОАО "Носта", ОАО "Оскольский электрометаллургический комбинат", ОАО "Кузнецкий меткомбинат"), а всего производителей такой продукции 41.

Продукция российской металлургии составляет значительную долю в мировом производстве и торговле металлами. В 2002 году в России было произведено 59,8 млн. т стали или 7% мирового выпуска (4 место в мире). При этом из общего объема производства проката черных металлов экспортировалось 55%), что составляет 26 млн. т или около 10% мировой торговли (1 место в мире). Доля России в мировом производстве шести основных видов цветных металлов (алюминий, никель, медь, цинк, свинец, олово) составляет около 8,5%. На экспорт поставляется около 80% от общего производства основных цветных металлов и 70% редких металлов. Таким образом, отечественная металлургия функционирует в общей системе мировых хозяйственных связей, и ее состояние в значительной степени зависит от тенденций развития мировой металлургии.

## Методические подходы к формированию главного бюджета (мастер-бюджета) на ОАО «НЛМК»

Для внедрения системы бюджетирования на предприятии необходим ряд обязательных условий, без которых эта система не сможет работать.

Во-первых, предприятие должно располагать соответствующей методологической и методической базой составления, контроля и анализа исполнения сводного бюджета - это аналитический блок.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение на предприятии должна существовать система управленческого учета - это учетный блок.

В-третьих, бюджетный процесс всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления. Система управления финансовым планированием - это регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса.

Организационная структура и система управления составляют организационный блок.

В-четвертых, на средних и крупных предприятиях в бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы повышается при использовании программно-технических средств- это программно-технический блок.

Все четыре компоненты бюджетного процесса тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру системы бюджетирования на предприятии.