Лоничкина, Наталья Валентиновна Бюджетирование на промышленных предприятиях как условие их финансовой устойчивости : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 Ростов-на-Дону, 2006

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретико-методологические аспекты бюджетирования на коммерческом предприятии 11

1.1. Генезис понятийного подхода к определению сущности бюджетирования, ориентированного на результат 11

1.2. Архитектоника бюджетного процесса на предприятии как основа его эффективной реализации 29

1.3. Бюджетирование в системе управления финансовыми потоками предприятия 53

Глава 2. Особенности бюджетирования финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий (на примере табачной отрасли) 65

2.1. Отраслевой аспект управления финансовыми потоками на основе бюджетирования 65

2.2. Анализ и оценка финансовой устойчивости на предприятиях группы «Донской табак» 89

2.3. Концептуализация контроллинга в системе бюджетирования промышленного предприятия 107

Глава 3.Основные направления развития системы бюджетирования, ориентированного на результат 122

3.1. Формирование интегрированной системы бюджетирования 122

3.2. Повышение эффективности функционально-целевого бюджетирования посредством применения информационных систем 148

Заключение 159

Библиографический список 166

Приложение 186

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. Современный этап развития экономики России предопределяет необходимость определения возможностей достижения и поддержания в долгосрочной перспективе финансовой устойчивости предприятия. Решение данной задачи может быть реализовано, в частности, посредством применения инструментов управления финансовыми потоками хозяйствующего субъекта, одним из которых является система бюджетирования, позволяющая учитывать рыночную конъюнктуру, отраслевую специфику, внутренний потенциал предприятия и ориентированная на конечный результат.

В условиях сложившейся экономической ситуации, характеризуемой  
ужесточением конкурентной борьбы и условий ведения бизнеса, внедрение в  
практику финансово-хозяйственной деятельности предприятий

бюджетирования выступает дополнительным конкурентным преимуществом за счет организации более эффективной системы управления финансовыми потоками, обуславливающей финансовую устойчивость хозяйствующего субъекта.

Особенно актуальной представляется необходимость внедрения  
бюджетирования, ориентированного на результат, на промышленных  
предприятиях, от уровня и масштабов развития, результатов работы,  
рациональности использования материальных и финансовых ресурсов  
которых зависят, в конечном итоге, темпы роста экономики всей страны.  
Финансово-хозяйственная деятельность данных предприятий

характеризуется наиболее значительным по сравнению с другими отраслями экономики циклом оборота капитала, влияющим на объем и поливариантность обслуживающих финансовых потоков, что предопределяет сравнительно большую методологическую и практическую сложность внедряемой системы бюджетирования.

До настоящего момента сохраняется дискуссионность вопроса относительно сущности и содержания бюджетирования, ориентированного на результат, иерархической взаимосвязи в понятийном аппарате, что подтверждает востребованность и актуальность исследования данной проблематики.

Следует подчеркнуть, что удельный вес предприятий, успешно внедривших систему бюджетирования, из общего числа апробирующих ее на практике, незначителен, вследствие отсутствия в основе решения поставленной задачи принципов комплексности и системности. Фрагментарный характер реализации бюджетного процесса не только не способствует достижению и поддержанию в долгосрочной перспективе финансовой устойчивости хозяйствующего субъекта, но и оказывает негативное влияние на качество управления его финансовыми потоками. В данном контексте детальное исследование научно-обоснованных подходов к полномасштабному функционально-целевому бюджетированию как условию финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов приобретает особую значимость и актуальность.

**Степень разработанности проблемы.**Концепция системы бюджетирования деятельности предприятий возникла на западе в середине 60-х годов XX в., и разработка основных ее положений принадлежит зарубежным экономистам. Среди авторов, рассматривающих проблемы бюджетного управления деятельности компаний, можно выделить работы Р.Л. Акоффа, И. Ансоффа, Дж.Р. Гелбрейта, Дж. Куинна, Г. Минцберга, Э. Мюррея, Д. Натансона, Дж.Г. Сигела, Дж. Стейнера, Ч. Хоффера, Дж.К. Шима, К. Эндрюса.

В научных кругах отечественных ученых-экономистов исследованию экономического содержания, целевого назначения бюджетирования, ориентированного на результат, и рассмотрению вопросов его внедрения на практике посвящены работы В.В. Гамаюнова, А.П. Дугельного, О.Б. Ивановой, В.В. Ильина, В.Ф. Комарова, A.M. Лаврова, О.Н. Лихачевой, В.Ю. Наливайского, В.М. Родионовой, М.В. Романовского, В.Н. Самочкина, Т.В. Сизовой, В.Б. Христенко, В.Е. Хруцкого, К.В. Щиборща и др.

## Генезис понятийного подхода к определению сущности бюджетирования, ориентированного на результат

В условиях функционирования любой экономической системы планирование деятельности предприятия является важной предпосылкой свободного предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Планирование - важнейший элемент системы управления любой деятельностью. Формы и методы планирования могут быть разными, они находятся в зависимости от конкретных факторов, условий функционирования, среди которых: политика государства, степень либерализации экономики, масштабы деятельности и релевантная среда хозяйствующего субъекта, его отраслевая принадлежность, состав собственников и пр. В условиях естественного динамичного развития экономики, стохастичности рынка и постоянно нарастающей конкурентной борьбы роль и ценность планирования постоянно возрастает. Как справедливо заметил Р.Ансофф «Лучше планировать самому, неважно -насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно насколько хорошо» [13, С.51].

Система планирования в России после распада Советского Союза имела существенные недостатки: процесс планирования традиционно начинался от производства, а не сбыта продукции; преобладал затратный механизм ценообразования: исходя из полной себестоимости и спускаемой свыше нормы рентабельности; игнорировалась методика распределения затрат по системе «директ костинг», отсутствовал анализ маржинального дохода, т.е. в целом экономическое планирование было оторвано от планирования финансового.

Постепенный переход к новым условиям хозяйствования в результате осуществления государством макроэкономических реформ, предопределил активизацию всех хозяйствующих субъектов рынка и обострил проблемы, связанные с разработкой новых концепций управления. Рынок оказался более требователен и к качеству финансового планирования, так как вся ответственность за его результаты сконцентрировалась в руках предприятия, сделав невозможным принятие управленческих решений, основанных исключительно на интуиции и личном представлении о положении дел. Для удержания достигнутых позиций менеджерам было необходимо пересмотреть концепцию внутрифирменного управления. Так как эффективное управление в условиях рынка невозможно без долгосрочного, стратегического и текущего планирования деятельности компании и контроля за реализацией поставленных планов, то необходим был инструмент, способствующий гибкой перестройке и развитию предприятия, а также эффективному управлению его финансовыми потоками.

Внимание отечественных экономистов было сконцентрировано на изучении зарубежного опыта в решении данного вопроса. В своей работе Стерлин А.Р. и Тулин И.В. пишут: «...свой вклад в формирование знаний и навыков планирования в условиях рынка должно внести изучение и критический анализ капиталистической практики планирования, и в первую очередь, на уровне компаний с учетом закономерностей и особенностей превалирующего типа хозяйственного механизма» [151, С.6].

## Отраслевой аспект управления финансовыми потоками на основе бюджетирования

Реализация объективных предпосылок использования системы бюджетирования в качестве инструмента управления финансовыми потоками предприятия не имеет прямой зависимости ни с принадлежностью к конкретной отрасли экономики, ни с организационно-правовой формой хозяйствования субъекта. На практике реализуются попытки внедрения данной системы на предприятиях различных видов промышленности, сельского хозяйства, предприятиях оптовой, розничной торговли, банковском секторе и пр. Однако существуют определенные особенности постановки системы бюджетирования в зависимости от отраслевой хозяйствующего субъекта.

Нам представляется необходимым исследовать систему бюджетирования на промышленном предприятии, т.к. именно промышленность является основой экономики любого государства. От уровня и масштабов ее развития, от результатов ее работы, рациональности использования материальных и финансовых ресурсов зависят в конечном итоге темпы роста всей экономики страны. Значимость данной отрасли может быть подтверждена данными Федеральной службы государственной статистики о сальдированном финансовом результате, представленными в динамике в таблице 4, согласно которым на долю промышленности приходится более 50% прибыли всей экономики.

## Формирование интегрированной системы бюджетирования

Необходимо отметить, что на наш взгляд, субъектов планирования в чистом виде не существует, так как любое подразделение ответственно за выполнение того или иного бюджетного задания. Так, например, отдел корпоративных финансов, в функциональные обязанности которого входит составление одного из финансовых бюджетов, бюджетов вспомогательных производств, в свою очередь, также имеет бюджет, за выполнение которого он ответственен, что одновременно позволяет его детерминировать как субъект и объект.

Для постановки эффективной системы бюджетирования в компании «Донской табак» были разработаны соответствующие организационные процедуры, регламентирующие вопросы взаимоотношений отдельных подразделений. Среди них графики и процедуры составления, согласования, консолидации и утверждения бюджетов в компании, графики и процедуры составления отчетов об исполнении бюджетов, их анализа и корректировок, а также соответствующие им графики документооборота. Другими словами был разработан и введен в действие бюджетный регламент.

Назначение бюджетного регламента - снижение субъективизма в планировании финансовых результатов и их исполнении, а также создание необходимых предпосылок для своевременного разрешения конфликтов интересов, возникающих на всех стадиях бюджетного процесса и снижающих результативность всей системы.

К составным элементам разработанного для компании «Донской табак» при участии автора бюджетного регламента мы относим:

- определение бюджетного периода, отражающего горизонт бюджетного планирования, и минимального бюджетного периода, являющегося единицей измерения бюджетного периода по видам бюджетов. В рамках системы, функционирующей в компании «Донской табак» в настоящее время, для подавляющего большинства бюджетов бюджетным периодом признается один календарный год (совпадающий с финансовым), минимальным - один месяц..

- разработку графика и порядка формирования, согласования, представления, консолидации и утверждения бюджетов различных уровней иерархии и функционального назначения;

- определение бюджетного цикла, т.е. периода, по истечении которого составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется корректировка бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода;

- периодизацию бюджетного контроллинга, позволяющую сбалансировать сроки планирования, исполнения и контроля за бюджетными индикаторами;

- описание схемы материальной мотивации субъектов бюджетного процесса, отражающей дифферентную ответственность за соблюдение бюджетного регламента и исполнение заданных бюджетных показателей, оказавших влияние на достижение конечных результатов.