Мищенко Лидия Вячеславовна. Бюджетирование в системе финансового планирования на предприятиях нефтегазового комплекса : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Москва, 2004 191 с. РГБ ОД, 61:05-8/1199

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты финансового планирования и бюджетирования 8

1.1 Необходимость и сущность финансового планирования 8

1.2 Внутрифирменное финансовое планирование 20

1.3 Бюджетирование на предприятии и его взаимосвязь с финансовым планированием 36

Глава 2. Анализ бюджетной системы предприятий нефтегазового комплекса 55

2.1 Финансовая структура как основа построения бюджетной модели предприятия 55

2.2 Диагностика бюджетных систем предприятий нефтегазового комплекса 76

Глава 3. Совершенствование системы бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса 90

3.1 Обоснование методики организации системы бюджетирования на предприятии 90

3.2 Разработка бюджетной модели предприятия нефтегазового комплекса 98

3.3 Управление процессом бюджетирования и его организация 119

Заключение 137

Список использованной литературы 142

Приложения

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования. В настоящее время, в период развития рыночных отношений, перед экономической наукой стоит задача разработки широкого круга вопросов теоретического и прикладного характера, связанных с повышением роли финансов в решении целого ряда общеэкономических проблем.

В условиях рыночной экономики повышается значимость и актуальность финансового планирования. От правильной организации финансового планирования зависит благополучие предприятия. В развитых странах финансовое планирование выступает одним из важнейших инструментов регулирования деятельности компании.

В конце двадцатого века в ходе реформ в нашей стране высказывались сомнения в целесообразности финансового планирования вплоть до полного отказа от него. Внимание к составлению финансовых планов было ослаблено из-за влияния таких причин и обстоятельств, как высокая инфляция, финансовые кризисы, постоянные изменения нормативно-правовой базы организаций, разрыва хозяйст-. венных связей и т.п. В итоге, при переходе к рыночным отношениям в России финансовое планирование оказалось практически забытым, в то время, когда практика планового регулирования стала достоянием мировой цивилизации, когда мировая экономическая наука находилась в поисках новых подходов к планированию.

Российские предприятия имеют большой опыт плановой работы, разработки различных технико-экономических обоснований, что нельзя оставлять без внимания, но использование теорий, утративших экономическую актуальность, в современных условиях может привести к кризису менеджмента российских предприятий. В изменившихся условиях хозяйствования необходимо использовать систему планирования на основе синтеза российской практики и достижений мировой экономической мысли. Следует уделить особое внимание организационному и методологическому аспектам финансового планирования.

За все неблагоприятные последствия своей деятельности ответственность несет непосредственно само предприятие и в его интересах достижение эффективности, прибыльности, получение высоких доходов. Правильно организованное финансовое планирование помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, составлять концепции производства новых товаров и услуг, выбирать рациональные способы их реализации.

На основе системы долгосрочных и оперативных планов осуществляются организация запланированных работ, мотивация персонала, контроль результатов и их оценка с помощью плановых показателей. Предприятие не в состоянии полно стью устрашіть предпринимательский риск, но может снизить его негативные последствия с помощью умелого прогнозирования.

Для предприятий всех отраслей экономики разработка регулярных производственных и финансовых планов (бюджетов) является важнейшей составляющей планово-аналитической работы предприятия. Бюджетирование благодаря своевременному планированию хозяйственных операций, товарно-материальных и финансовых потоков и контролю за их осуществлением способствует уменьшению нерационального использования средств предприятия.

В настоящее время в большинстве российских предприятий отсутствуют базовые элементы бюджетирования, при этом технология бюджетного процесса существенно варьируется с учетом отраслевой специфики.

Актуальна проблема внедрения эффективного механизма бюджетного планирования для предприятий нефтегазового комплекса. Бюджетирование - практически новая страница в жизни нефтегазовых компаний России. Практика применения бюджетных процессов ограничена, поскольку сами предприятия нефтегазового комплекса, образованные в 1992-1995 гг., проходят стадию своего формирования как современные промышленные корпорации. Вместе с тем накопленный опыт уже сейчас позволяет выявить основные проблемы планирования, в том числе финансового, в нефтяном и газовом секторе с учетом его специфики.

Нефтяная и газовая промышленность России - это мощный и конкурентоспособный комплекс страны, полностью обеспечивающий потребности страны в газе, нефти и нефтепродуктах, формирующий значительную долю ее консолидированного бюджета и валютных поступлений. Образованные в 1992-1995 гг. российские нефтяные компании внесли существенные изменения в общероссийскую динамику спада в промышленности и добились начала прироста добычи и переработки нефти и газа. [136]

Ключевая роль нефтегазового комплекса в экономике страны - причина того, что вопрос об эффективности деятельности нефтегазовых компаний весьма актуален. Прямой путь к решению этого вопроса - постановка системы бюджетирования, которая позволяет увеличить доходы и сократить непроизводственные расходы предприятий нефтегазового комплекса.

В настоящее время финансово-экономическое положение российских предприятий нефтегазового комплекса нормализовалось, но многолетние неплатежи и распространение практики неденежных форм расчетов, чрезмерная налоговая нагрузка привели к дефициту оборотных и инвестиционных средств. Существенный потенциал стабилизации и роста заложен в росте мировых цен на нефть и газ, повышении ликвидности внутреннего рынка. Для использования благоприятных ус ловий внешней среды необходимо изыскивать дополнительные средства для наращивания объемов добычи и переработки нефти и газа. В условиях ограниченности заемных источников финансирования одним из главных факторов экономического подъема является эффективная финансово-экономическая политика, направленная на оптимальное аккумулирование и распределение всех доступных предприятиям финансовых средств.

Цель и задачи диссертационной работы. Целью диссертационной работы является разработка и научное обоснование предложений и практических (методических) рекомендаций по совершенствованию финансового планирования и системы бюджетирования на основе теоретических исследований, анализа фактического материала и зарубежного опыта.

В соответствии с этим необходимо было решить следующие задачи:

на основе анализа четко показать место и значение финансового планирования и бюджетирования в системе управления предприятием;

на основе зарубежных и отечественных научно-исследовательских материалов уточнить и развить понятийный аппарат, в частности, уточнить экономическую сущность таких понятий как «финансовое планирование», «бюджетирование» и их взаимосвязь;

исследовать основные теоретические положения системы бюджетирования, существующие проблемы, дискуссионные вопросы, сделать обзор имеющейся литературы;

изучить современное состояние системы бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса, его положительное и отрицательное влияние на результаты, степень методологической проработанности системы бюджетирования;

обосновать целесообразность разработки финансовой структуры предприятия при внедрении системы бюджетирования и принципы её организации;

выявить наиболее значимые факторы при выделении объектов бюджетирования и обосновать эти процессы;

в соответствии с теоретическими основами, сформулированными в I главе, и проведенным анализом разработать: методику постановки системы бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса, практические рекомендации по реализации разработанных в диссертационном исследовании подходов, предложения по совершенствованию бюджетного процесса на предприятиях нефтегазового комплекса.

Объектом исследования данной работы является финансово-хозяйственная деятельность российских предприятий.

Предметом исследования является система бюджетирования и финансового планирования на предприятиях нефтегазового комплекса.

Методологическую основу исследования составляют нормативно-правовые документы государственных органов; труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов; монографии, учебные и методические пособия, посвященные финансовому менеджменту (по изучаемой проблеме); материалы научных и научно-практических конференций.

Иллюстративная часть работы состоит из табличного материала, графиков, диаграмм, схем.

В ходе исследования использовались традиционные методы: научной абстракции; экономического и финансового анализа; сравнения и аналогии; единства объективного и субъективного в развитии экономических процессов; экспертных оценок.

Теоретической основой диссертационного исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов по вопросам финансового менеджмента, экономической теории; монографическая литература по вопросам финансового планирования и бюджетирования. Теоретические и практические вопросы рассматриваются в работах М.М. Алексеевой, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, В.В. Ковалева, О.Е. Николаевой, В.Н. Самочкина, Н.В. Сергеева, Е.С. Стояновой, В.Е. Хруцкого, Е.П. Чувашина, К.В. Щиборща, а также много внимания уделяют данной теме зарубежные исследователи, такие как 3. Боди, А. Дайли, Р.Каплан, Д. Нортон, Р.К. Мертон, Д. Шим, Дж.Г. Сигел, К. Уолш.

Информационная база исследования: официальные данные Госкомстата РФ, Министерства финансов, отраслевые экономические обзоры, официальные статистические и аналитические материалы отчетности ОАО «Газпром», публикации в периодической печати, первичная и сводная документация региональных и межрегиональных компаний по добыче, переработке и реализации нефти и газа, собственные расчеты соискателя.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в научном обосновании теоретических подходов к бюджетированию и финансовому планированию, их понятийному аппарату. В результате разработаны практические рекомендации и методические положения по совершенствованию бюджетного процесса на предприятиях, отличительными чертами которых являются взаимосвязь и значительная широта охватываемых проблем, а также их направленность на повышение эффективности системы бюджетирования предприятий нефтегазового комплекса.

Наиболее существенные результаты, полученные лично автором, заключаются в следующих основных положениях:

1) Сформулированы предложения по уточнению понятии и сущности финансового планирования и бюджетирования, в частности, в определении бюджетирования отражен замкнутый контур управления от составления планов в виде бюджетов до принятия управленческих решений по различным аспектам деятельности предприятия и его структурных подразделений на основе выявленных отклонений «факта» от «плана», а при раскрытии сущности финансового планирования подчеркнуты финансовые атрибуты этого многоступенчатого процесса.

2) Обоснована необходимость построения финансовой структуры предприятия путем объединения или дробления структурных подразделений, выступающих объектами бюджетирования, с учетом его бизнес-процессов и различных направлений деятельности.

3) Выявлены существенные недостатки как методологического, так и организационного характера в системах финансового планирования и бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса:

- недостаточная полнота планирования и бюджетирования как по видам деятельности, так и по структурным подразделениям;

- соответственно невозможность полного и эффективного контроля со стороны руководства предприятия за этими процессами;

- не отвечающая современным требованиям организация финансового планирования и бюджетирования и другие недостатки.

Проведенная диагностика показала необходимость повышения эффективности и поиска путей совершенствования системы бюджетирования на предприятиях нефтегазового комплекса.

4) Разработана методика организации системы бюджетирования, в которой определяется последовательность действий при её внедрении:

- диагностика существующих систем бюджетирования, планирования, учета и контроля предприятия;

- построение финансовой структуры с учетом бизнес-процессов предприятия;

- разработка бюджетных моделей отдельных объектов бюджетирования, как совокупности бюджетов, отражающих его деятельность, и на их основе бюджетной модели предприятия в целом;

- формирование сопровождающей регламентирующей документации, включая подробные методические рекомендации по составлению бюджетов.

5) Предложена бюджетная модель предприятия стройиндустрии нефтегазового комплекса, состоящая из взаимосвязанных бюджетов, отражающих деятельность как отдельных центров финансовой ответственности - объектов бюджетирования, так и предприятия в целом. В данной бюджетной модели учтена специфика деятельности предприятия стройиндустрии нефтегазового комплекса.

6) Разработаны методические указания по планированию бюджетов на основе сценарных условий с учетом отраслевых особенностей деятельности предприятий нефтегазового комплекса. Под сценарными условиями понимается анализ в процессе планирования влияния внешних и внутренних факторов на финансовый результат предприятия и формирование нескольких версий плана, которые соответствуют различным условиям.

7) Предложены рекомендации по регламентированию бюджетного процесса, обеспечивающие его эффективную организацию. Они включают в себя:

- порядок формирования сопровождающей документации и её состав, которая описывает этапы бюджетного процесса, начиная от планирования и заканчивая анализом отклонений фактических данных от плановых и принятием управленческих решений на основе результатов анализа;

- функции, обязанности и организацию взаимодействия участников бюджетного процесса;

8) сроки предоставления данных от одного подразделения другому. Теоретическое и практическое значение диссертационного исследования заключается в том, что представленные в нем положения, теоретические выводы и рекомендации уточняют и обосновывают теоретическую базу для решения проблемы внедрения и организации системы бюджетирования на предприятиях с учетом отраслевых особенностей. В соответствии с предложенной методикой разработана и внедрена система бюджетирования на пяти предприятиях нефтегазового комплекса, которая может быть использована в дальнейшем и на других предприятиях с учетом их отраслевой специфики. Материалы диссертации могут быть также использованы в учебных целях как для студентов, так и для специалистов финансово-экономических служб различного рода организаций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов и заключения, а также приложений. Общий объем машинописного текста составляет 151 лист, в том числе 15 таблиц, 9 рисунков. Библиография включает 145 наименования.

## Необходимость и сущность финансового планирования

В настоящее время планированию на предприятии уделяется все больше внимания. Планирование является одной из важнейших функций управления предприятием.

Как отечественный, так и зарубежный опыт показывает, что недооценка планирования, отказ от его осуществления или некомпетентное исполнение приводит к существенным, ничем не оправданным экономическим потерям.

В рыночных условиях планирование - это, прежде всего, механизм предвидения, который предусматривает ряд альтернативных вариантов в зависимости от макро- и микроэкономических условий деятельности.

Сущность планирования в условиях рынка заключается в непрерывном процессе подготовки и принятия управленческих решений, направленных на достижение цели предприятия при эффективном использовании ограниченных ресурсов для производства товаров и услуг в соответствии с выявленным на рынке спросом.

В экономической теории выделяют пять главнейших управленческих функций [52]:

- планирование;

- организация;

- работа с кадрами;

- руководство и лидерство;

- контроль.

Планирование представляет собой наиболее существенную из всех управленческих функций, поскольку оно связано с выбором из нескольких альтернатив, предусматривающих тот или иной образ действий. Планирование не только является одной из основных функций менеджмента предприятия на всех уровнях, но и обязательно находит свое отражение в четырех остальных функциях. Таким образом, управляющий организует, ведет работу с кадрами, направляет и руководит, а также контролирует с целью обеспечить достижение целей в соответствии с планами.

Планирование преследует четыре важных цели:

1) устранение отрицательного эффекта неопределенности и изменений;

2) концентрация внимания на главных задачах;

3) достижение экономичного функционирования;

4) облегчение последующего контроля. «Планирование - не всемогущий инструмент, не золотой ключик, способный открыть любую дверь», подчеркивает В.А. Горемыкин [31]. Но планирование дает предприятию основу для устойчивой и эффективной деятельности.

Известное выражение - «все в мире относительно» - актуально также и для экономики. Существует множество факторов, оказывающих постоянное и не всегда прогнозируемое влияние на деятельность предприятия. Для того чтобы уменьшить ожидаемое негативное влияние одних факторов и увеличить ожидаемое позитивное влияние других, применяется планирование, в рамках которого эти факторы идентифицируются, а их влияние оценивается и, по возможности, регулируется.

Наличие хорошо структурированных, детализированных и взаимоувязанных целевых установок, отраженных в планах предприятия, дисциплинирует как перспективную, так и текущую деятельность, приводит ее в определенную систему, позволяя предприятию работать ритмично, без существенных перебоев.

Любое рассогласование деятельности требует финансовых затрат на его преодоление. Вероятность наступления подобного рассогласования гораздо ниже, если работа осуществляется по плану, кроме того, и негативные финансовые последст-вия менее значительны.

Планирование, с одной стороны, связано с предотвращением ошибочных действий, а с другой - с уменьшением числа неиспользованных возможностей.

В планах предприятие вырабатывает свои цели на определенную перспективу, анализ способов их реализации и ресурсного обеспечения.

Принципы планирования определяют характер и содержание плановой деятельности предприятия. Еще А.Файоль определил четыре основных принципа планирования: единство, непрерывность, гибкость, точность. Р. Акофф обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия. Планирование должно иметь системный характер. Планирование должно охватывать все стороны деятельности предприятия. Элементами планирования на предприятии являются отдельные подразделения. Взаимосвязь между ними осуществляется на основе координации на уровне функциональных подразделений (горизонтальный уровень). Единое направление плановой деятельности, общность целей всех элементов становится возможным в рамках вертикального единства подразделений, их интеграции. Планирование должно осуществляться постоянно и разработанные планы должны непрерывно приходить на смену друг другу, что позволяет уточнять и корректировать их с учетом происходящих изменений внешней и вігутренней среды. При этом необходимо, чтобы процесс планирования мог менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. Планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия. Также в процесс планирования необходимо вовлекать каждого сотрудника предприятия, независимо от должности и выполняемой им функции.

## Финансовая структура как основа построения бюджетной модели предприятия

Система бюджетирования является неотъемлемой частью общей системы управления предприятием. Обязательным условием для постановки системы бюджетирования является четко прописанная и утвержденная организационная структура, которая дает представление об основных направлениях деятельности, соотношения уровней управления и функциональных областей предприятия.

Организационная структура - это главный инструмент управления, регламентирующий состав, величину, профиль деятельности, ответственность, подчиненность производственных и обслуживающих подразделений, объединяемых общим аппаратом управления для выполнения всех целевых функций, зафиксированных в уставе компании.

Но необходимо отметить характерные недостатки оргструктуры большинства предприятий нефтегазового комплекса:

чрезмерная замкнутость структурных подразделений на первых руководителей с неизбежным снижением эффективности управления в связи с перегруженностью;

наличия множества заместителей директора и директоров с размытыми и пересекающимися диапазонами ответственности;

недостаточная или структурно размытая работа с персоналом (отдел труда и заработной платы, отдел кадров, отдел работы с персоналом);

неадекватная информационная поддержка деятельности предприятия -прежде всего, его коммерческой и финансовой деятельности;

отсутствие или формальное наличие жизненно необходимых финансово-экономических подразделений и руководителей, несущих ответственность за результаты финансовой деятельности предприятия (финансовый директор). Перечисленные факторы приводят к тому, что большая часть задач развития

не решается, поскольку либо ответственного лица нет вообще, либо таких лиц слишком много.

Говоря об организационной структуре предприятия, необходимо четко представлять:

основные направления его деятельности;

тип структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, комбинированная); состав структурных подразделений и закрепляемые за ними функции по осуществлению направлений деятельности;

порядок контроля соответствия организационной структуры направлениям деятельности и персонификацию ответственности за выполнение этой функции контроля.

На практике внедрение системы бюджетирования часто основано на построении финансовой структуры, т.е. на выделении в качестве объектов бюджетирования и управленческого учета центров финансовой ответственности (ЦФО).

Выделение ЦФО способствует созданию эффективной системы финансового планирования и контроля на предприятии, которая:

- содействует формированию ориентиров по достижению корпоративных целей и выработке стимулов для руководителей структурных подразделений;

- концентрирует внимание руководства компании на тех областях деятельности, где оно наиболее необходимо;

- обеспечивает успешную мотивацию благодаря обратной связи, которая становится доступной для менеджеров.

Выполнение этой работы необходимо для понимания того, какие организационные отделы входят в состав ЦФО и, соответственно, какие сотрудники отвечают за данный ЦФО. Если предприятие представляет собой холдинг, то сначала определяется финансовая структура холдинга (конечные элементы структуры -предприятия, входящие в холдинг, представительства, филиалы), и уже после этого определяется финансовая структура внутри каждого предприятия, представительства, филиала, в которых предполагается постановка бюджетного управления.

Данный этап необходим, когда при образовании финансовой структуры одно подразделение организационной структуры разбивается по нескольким ЦФО, или наоборот, один ЦФО состоит из нескольких подразделений организационной структуры. В случае полного соответствия финансовой структуры организационной проведение данного этапа не требуется.

Центром финансовой ответственности является структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющих определенный набор хозяйственных операций, способных оказывать непосредственное влияние на доходы или расходы от этих операций и отвечающие за реализацию установленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата своей деятельности. [54]

## Обоснование методики организации системы бюджетирования на предприятии

Одна из основных целей бюджетирования в системе финансового планирования на предприятиях - своевременное и бездефицитное обеспечение деятельности организации денежными средствами на основе комплексной системы планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов, обеспечение прозрачности финансовых потоков и предсказуемости финансовых результатов. Выходные формы полномасштабной системы бюджетирования представляют из себя три основных документа:

? бюджет доходов и расходов (БДР)

? бюджет движения денежных средств (БДДС)

? прогнозный баланс

Целью составления бюджета доходов и расходов является прогнозирование прибыли на конец планового периода с учетом принятых в учетной политике правил начисления выручки и списания расходов.

Цель составления бюджета движения денежных средств - прогнозирование поступлений и выплат за планируемый период, а также остатка денежных средств на конец планового периода с учетом изменения дебиторской и кредиторской задолженности и движения привлеченных средств.

Цель прогнозного баланса - прогнозная оценка активов предприятия и источников их финансирования.

Предлагаемая методика включает в себя следующие этапы разработки и реализации системы бюджетирования:

1) анализ системы планирования на предприятии;

2) построение финансовой структуры предприятия;

3) определение аналитических разрезов;

4) формирование бюджетной модели предприятия;

5) организация бюджетного процесса.

Данная методика позволит разработать, внедрить и функционировать полноценную систему бюджетирования на предприятии.

Этап 1. Анализ системы планирования на предприятии. При принятии решения о внедрении на предприятии системы бюджетирования следует изучить формируемые на предприятии производственные и экономические планы и сметы как отдельных структурных подразделений, так и предприятия в целом, проанализировать отчетность, составляемую для руководства структурных подразделений, предприятия и холдинга (управляющей компании).

В случае, если на предприятии уже существует система бюджетирования, но созрела необходимость её совершенствовать, также следует вначале детально изучить бюджетный процесс, понять причины его неэффективности и только после этого формировать новый с учетом выявленных недостатков, новых тенденций и потребностей компании. Причинами изменения старой системы бюджетирования могут послужить смена руководства, изменение организационной структуры, появления нового направления деятельности, либо неработоспособность существующей бюджетной модели. Распространенные ошибки и недостатки системы планирования были рассмотрены и проанализированы подробно в Главе 2.

Также следует определить целевые показатели и ограничения. Необходимо определить цели и задачи деятельности предприятия в будущем периоде в соответствии со стратегическим планом его развития. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить об их достижении.

Этап 2. Построение финансовой структуры предприятия. Финансовая структура - это состав структурных подразделений, выступающих в качестве объектов бюджетирования. В соответствии с финансовой структурой распределяется по центрам финансовой ответственности (ЦФО) ответственность за доходы и расходы предприятия. Финансовая структура организует деятельность ЦФО, определяя их подчиненность, полномочия и ответственность, координирует их деятельность с помощью бюджетов.