Перевалова Жанна Владимировна. Бюджетирование в управлении субъектами хозяйственной деятельности : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : Москва, 2004 156 c. РГБ ОД, 61:04-8/4336

**Содержание к диссертации**

Введение

1 СУЩНОСТЬ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ЭКОНОМИКЕ 9

1.1 Экономическая характеристика бюджетирования в России и других странах 9

1.2 Особенности и принципы бюджетирования на современном этапе 26

1.3 Системный анализ эффективности функций бюджетирования 43

1.4 Экономические основы и этапы построения системы бюджетирования 55

2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ 66

2.1 Построение организационно-финансовой структуры для целей бюджетного управления 66

2.2 Классификация затрат и управление себестоимостью услуг 87

2.3 Практический алгоритм постановки бюджетирования (на примере ООО «Южный Телеком») 120

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 131

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 135

ПРИЛОЖЕНИЯ

**Введение к работе**

Актуальность темы исследования.

Развитие рыночной экономики в Российской Федерации повлекло за собой радикальные изменения в планировании, учете и контроле производственно-хозяйственной деятельности. Предприятиям (организациям) приходится действовать в условиях стремительного развития новых технологий, жесткой конкуренции и нестабильности. В связи с этим исследуются методы и инструменты финансово-экономического планирования, как основы планово-аналитической работы всех отраслей экономики. Бюджетное планирование остается слабым местом управления российских предприятий. Экономическая наука в настоящее время располагает несовершенной методической и методологической базой сквозного управленческого планирования и бюджетирования как основного его инструмента. Поэтому важнейшей задачей современных экономических исследований становится разработка методологических и методических основ по созданию моделей бюджетирования хозяйственных структур, преодоление сложившихся стереотипов экономического мышления, отождествляющих процесс бюджетирования с реалиями составления плановых смет с целью контроля финансовых расходов бизнес - проектов.

Степень изученности проблемы.

В современной экономической теории и практике финансового планирования нами выделено две проблемы, препятствующие формированию эффективной модели бюджетирования хозяйственных структур.

Первая проблема включает в себя круг задач, связанных с неадекватным толкованием термина «бюджетирование» и его роли в рыночном механизме управления хозяйственной структурой. Большинство исследователей определяют бюджетирование как подсистему управленческого учета, имеющую целевую направленность на систему организации финансового планирования. При этом игнорируется тот факт, что бюджетирование включает в себя планирование, контроль, учет и анализ затрат и результатов в разрезе центров ответственности с помощью финансового инструмента - бюджетов.

Вторая проблема связана с определением эффективных функций бюджетирования на уровне хозяйственной структуры.

До недавнего времени в системе финансового планирования развития предприятий доминировала система плановых отчетов и планирование коэффициентным методом. В условиях рыночной экономики бюджетные системы строятся на моделировании информационных систем, включающих в себя прогнозную, плановую и фактическую информацию о различных аспектах деятельности предприятия, представленную в сопоставленном виде.

Нерешенные проблемы, связанных с реализацией эффективных моделей бюджетирования, требуют восполнения соответствующих разделов экономической теории и практики в этой области. Без теоретико-прикладного осмысления принципов, методов и функций бюджетирования хозяйственных структур невозможно достичь рыночных целей развития и обеспечить реальный контроль за процессом их достижения.

Цель диссертационного исследования - разработать методические подходы, позволяющие реализовать на практике концепцию организационно-финансовой деятельности рыночно ориентированных предприятий на основе бюджетирования.

Поставленная цель достигается:

- обоснованием экономической сущности бюджетирования, как процесса управления рыночно ориентированных хозяйственных структур, с учетом российского и западного опыта;

- раскрытием особенностей и принципов бюджетирования в системе современного менеджмента хозяйственной структуры, выявлением их влияния на процесс принятия успешных управленческих решений;

- анализом функций бюджетирования, их влиянием на оценку эффективности деятельности предприятия в целом;

- установлением рациональных этапов построения алгоритма бюджетного планирования, как переходной системы от элементного к процессному управлению хозяйственной структурой в условиях изменений внешней среды;

- построением организационно-финансовую модель хозяйственной структуры для целей бюджетного управления и определить критерии оценки эффективности бюджетирования;

- обобщить практического опыта классификации затрат и созданием на его основе системы управления себестоимостью с учетом особенностей бюджетного планирования;

- созданием системы бюджетного управления, на основе разработанного автором методического подхода, а так же оценки ее эффективности.

Предмет исследования - система экономических отношений, возникающих при реализации системных моделей бюджетного управления устойчивыми хозяйственными структурами.

Объект исследования - хозяйственные структуры на микроуровне, рассматриваемые как объект бюджетного управления.

Теоретическая и методологическая основа исследования. В основе диссертационного исследования лежат теоретические концепции и методологические подходы, обеспечивающие системность и комплексность изучения проблемы бюджетирования хозяйственных структур; содержащие ключевые предпосылки для раскрытия сущности бюджетного процесса, бюджета, системы бюджетирования в условиях становления и развития финансового планирования предприятий.

Основу диссертационного исследования составляют классические и современные экономические теории; статический и динамический подходы для обоснования методов управления финансовыми ресурсами на основе бюджетирования, диалектика; системный и ситуационный анализ; современные теории управления; экономическое моделирование.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили сведения по развитию финансового планирования в России и за рубежом, статистическая информация, законодательные акты по реформированию российской экономики, а так же данные, полученные автором в ходе научно-исследовательской работы.

Научная новизна и практическая значимость работы состоит в разработке нового методического подхода к исследованию бюджетирования динамичных хозяйственных структур. Нами получены следующие научные результаты:

1. Сформирован новый подход к построению алгоритма бюджетного планирования в масштабах предприятия, содержащий в себе: определение стратегических целей и задач бюджетирования, финансовую оценку объекта бюджетирования, подготовку проектных решений основного и дополнительного бюджетов, оценку качества бюджетного планирования.

2. Уточнено определение бюджетирования как совокупности систем планирования, контроля, учета и анализа затрат и результатов деятельности организации в разрезе центров ответственности с помощью финансового инструмента - бюджета.

3. Определена роль и место бюджетирования в общей системе финансового планирования на основе функций бюджета: планирования и контроля, организации и мотивации, поддержки принятия управленческих решений и оценки деятельности предприятия с учетом динамичной внешней среды.

4. На основе анализа эволюционных принципов организации бюджетного процесса дополнены принципы бюджетирования рыночно ориентированных хозяйственных структур, содержащие интеграцию бюджетного процесса с общей системой управления, нацеленной на эффективное исполнение рыночной стратегии.

5. Построена оптимальная модель организационно-финансовой структуры управления с учетом критериев оценки эффективности деятельности центров финансового управления, деятельность которых направлена на по лучение консолидированного дохода от функционирования хозяйственной структуры в целом.

6. Классифицированы затраты и определены основные требования к управлению себестоимостью хозяйственной структуры в рамках оптимальной модели организационно-финансовой структуры для определения точки критического объема продаж и построения на этой основе анализа безубыточности с применением инструментов бюджетирования.

7. Разработан и обоснован практический алгоритм постановки бюджетирования, базирующийся на разделении хозяйственной деятельности на структуры, финансы и виды учета. Определена структуризация бюджетов по признакам ответственности, регионального разделения по центрам затрат, прибыли и венчур-центров.

Теоретическая и практическая значимость исследования в том, что полученные научные результаты используются в ходе преподавания экономических дисциплин, в различных формах переподготовки и повышения квалификации специалистов, научном консультировании топ-менеджмента предпринимательских структур.

Предложенная в диссертационном исследовании методология бюджетного планирования деятельности хозяйственных структур призвана послужить основой построения эффективной системы финансового управления, способной оптимизировать экономику предприятия в условиях динамичного развития рынка. Она принципиально изменяет подходы к процессу принятия управленческих решений и созданию соответствующих мотиваций персонала.

Апробация работы. Теоретические положения диссертационного исследования использованы при подготовке ряда учебных курсов по экономическим специальностям и апробированы на факультете « Менеджмент» Российской Академии Предпринимательства. Основные положения диссертации были доложены на международной научно-практической конференции проводимой Российской Академией предпринимательства и Комитетом по эко номической политике и предпринимательству Государственной Думы РФ. По теме исследования опубликованы 4 статьи, общим объемом 3 печатных листа. Результаты исследования использованы в практической деятельности предпринимательских структур, что подтверждено актами о внедрении.

## Экономическая характеристика бюджетирования в России и других странах

Управление производством и его хозяйственными структурами невозможно без эффективного планирования и контроля реализации планов. Планирование в условиях рынка призвано обеспечить процесс производства и реализации конкурентоспособной продукции при условии оптимального использования всех ресурсов, а так же гибкое развитие предприятия по отношению к динамично развивающейся внешней среде.

В условиях конкуренции и нестабильности стратегическое планирование и контроль результатов предопределяют формирование бюджета - основного инструмента управления, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией высшее руководство. С помощью бюджета должны «осуществляться разработка стратегии эффективного развития предприятия, формирование, анализ работы предприятия и контроллинг»1.

В условиях рынка бюджетирование становится основой планирования, важнейшей функции управления. Система внутрифирменного планирования должна строиться на основе бюджетирования, то есть все затраты и результаты должны иметь финансовое или денежное выражение. Планирование бизнеса необходимо чтобы четко представлять, где, когда, что и для кого предприятие будет производить и продавать, какие ресурсы и в каком объеме для этого понадобятся. «Бюджетирование, как основа финансового планирования, - это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах». В этом определении, однако, не рассмотрены основные функции бюджетирования и инструменты бюджетного планирования.

Широко используемое на Западе и в нашей стране понятие «бюджетирование» для отечественной финансовой теории и практики сравнительно новое. Поэтому руководители многих российских предприятий, при внедрении технологии бюджетирования столкнулись с рядом проблем. Более того специалисты-теоретики ошибочно отождествляли бюджетирование с близкими, но не равнозначными процессами планирования или составления смет. Причины возникшей ситуации в непонимании или искажение сути бюджетирования и способов его реализации на современном этапе развития управленческих и информационных технологий. Поэтому важно исследовать сущность этого понятия, его исторические корни, современные методы и перспективы его совершенствования.

Г.Альтерман, занимающийся перспективным планированием и прогнозированием в сельском хозяйстве, пришел к выводу, что понятие сметы (бюджета) исходит из камеральной бухгалтерии: «Камеральная бухгалтерия имеет целью схематическое, легко контролируемое извне определение хода производства, посредством заранее фиксируемого ассигнования статей сметы (бюджета). Центральная администрация, учитывая экономическую ситуацию, принимает обязательный к исполнению бюджет на будущий год, которым предписывает определенную тактику руководства производством».1

## Особенности и принципы бюджетирования на современном этапе

Бюджетное планирование направлено в большей степени на разработку сбалансированных и оптимальных планов развития предприятия на основе управленческих принципов и должно быть четко увязано со стратегическими финансовыми целями хозяйственной структуры с учетом изменяющейся рыночной среды.

Как инструмент управления, бюджетирование должно обеспечивать интересы собственников организации, учитывать интересы партнеров, заинтересованных в долгосрочном сотрудничестве, и государства. Использование бюджетов становится эффективным методом принятия управленческих решений для менеджеров высшего и среднего управленческого звена.

Целесообразно и наглядно, в данном случае, привести мнение Батрина Ю.Д. и Фомина Ю.А., которые отводят бюджетам ведущую роль в реализации рабочих управленческих решений на основе оценки финансовых показателей по шкале «план - факт = отклонение».

Применение бюджетного планирования в процессе принятия управленческих решений имеет реальный цикл, позволяющий регулировать объем расходов финансовых средств в пределах общего притока денежных средств, формировать ясное представление о финансовой структуре бизнеса, прогнозировать объем инвестиционных и кредитных потоков.

Бюджетирование в условиях усиления рыночной ориентации хозяйственных структур: вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом, т.е. изучать свою продукцию и рынки сбыта для разработки уточнненных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на предприятии; планировать наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления.

Наиболее точно особенности бюджетирования с точки зрения его роли в организации общего управления, управления затратами и общей стратегии развития предприятия определила Кондратова И.Г. в монографии «Основы управленческого учета».1 С точки зрения «организации общего управления этот метод определяет значение и место каждой функции, например коммерческой производственной финансовой и других, осуществляемых на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием.

С точки зрения управления затратами, этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями.

## Построение организационно-финансовой структуры для целей бюджетного управления

Бюджетное управление требует построения организационно-финансовой структуры предприятия, обеспечивающей формирование бюджетных параметров и оперативный контроль бюджетного процесса. На средних и крупных предприятиях это достигается созданием на базе структурных подразделений (групп подразделений) центров финансового учета (ЦФУ), наделенных правами бюджетирования своей деятельности в единой структуре бюджетных статей предприятия. Сводный бюджет предприятия - результат объединения самостоятельных бюджетов ЦФУ.

Подобная структура управления финансами не встречает принципиальных трудностей для бюджетного управления на предприятиях с дивизио-налъной организационной структурой. Но на предприятиях с линейно-функциональной структурой она часто вызывает противоречие интересов ЦФУ и предприятия. Именно это противоречие одна из причин неудачного внедрения хозрасчета в конце 80-х - начале 90-х гг. на большинстве российских предприятий с линейно-функциональной организационной структурой.

На Западе переход к дивизиональным структурам начался в 50-х гг. XX в.. Сейчас они доминируют на средних и крупных предприятиях. Такой переход для российских предприятий осложнен из-за отсутствия технологически замкнутых производств, позволяющих выделить их в дивизионы, а также средств и методов учета затрат на электроэнергию, тепло, воду, транспорт. Эти затраты на предприятиях, созданных в условиях плановой экономики, не было необходимости учитывать.

Эффективный контроль за бюджетным процессом можно наладить лишь с помощью учета, оперативно отражающего изменения финансовых параметров. Интегрирование такого учета с бухгалтерским или на его основе для средних и крупных предприятий малоперспективно. Налоговое законодательство ставит перед бухгалтерским учетом задачу формирования налогооблагаемой базы предприятия и расчет налоговых платежей за период (месяц, квартал, год). Поэтому в рамках этого учета оперативность приносится в жертву точности. Кроме того, бухгалтерский учет не предполагает планирование. Бюджетное управление, напротив, не претендуя на точность учета, ставит задачу оперативного план-факторного учета. Для него целесообразно создание специального подразделения (бюджетного отдела), подчиненного непосредственно генеральной дирекции. Его основные задачи: контроль за формированием бюджетных параметров ЦФУ на плановый период (бюджетный контроль); прямая оперативная обработка первичных документов, подтверждающих исполнение бюджета; предоставление бюджетов и аналитических результатов высшему звену управления предприятием.

Переход к дивизиональной структуре сопровождается попытками отделения ЦФУ, имеющих собственные источники доходов, в юридически самостоятельные структуры, что приводит к расчленению предприятия, создавая проблемы корпоративного управления.

Бюджетирование предприятия с линейно-функциональной структурой можно построить на базе подразделений (групп подразделений), обеспечивающих управление в соответствии с их функциональными обязанностями. Например, ЦФУ - энергетическая служба - наделяется правами бюджетирования энергозатрат всего предприятия, ЦФУ - служба снабжения - материальных затрат основного и вспомогательного производств; ЦФУ - отдел сбыта — объемов продаж; ЦФУ — административно-хозяйственный отдел — хозяйственных нужд предприятия и т.д. Бюджет предприятия формируется в результате соединения составляющих частей (бюджетных статей). Такая финансовая структура не противоречит организационной структуре предприятия, укрепляет ее, поскольку имеет те же цели - обеспечение выполнения плана производства продукции.

Финансовая структура - основа бюджетного процесса предприятия. Поэтому к ее определению предъявляются повышенные требования точности.

Прежде чем сформировать финансовую структуру, необходимо проанализировать схему финансовых потоков предприятия. Начать анализ следует с подразделения юридического лица, ответственного за исполнение платежей и распределение денежных потоков. Назовем его казначейством (в разных компаниях это подразделение называется по-разному — финансовое управление, финансовая служба управляющей компании и т.д.). На нем должны «замыкаться» все финансовые потоки компании.

В роли казначейств может выступать и некая оффшорная фирма (когда все финансовые потоки предприятия аккумулируются на счетах оффшорной компании и уже оттуда перераспределяются по соответствующим подразделениям). Это зависит от структуры и потребностей конкретного предприятия.