Курятников Алексей Борисович. Внутрифирменное финансовое планирование (На примере Санкт-Петербургского филиала ЗАО "Филипс") : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 : СПб., 1998 221 c. РГБ ОД, 61:99-8/417-3

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1. Экономическое содержание внутрифирменного финансового планирования и контроля. 10

1.1. Экономическое содержание внутрифирменного финансового планирования и контроля, их место в системе финансового менеджмента. 10

1.2. Теоретические и методологические основы финансового планирования и контроля.

1.3. Эволюция методов, приемов и принципов внутрифирменного

финансового планирования и контроля. Выводы по главе 1.

Глава 2. Анализ существующей практики финансового планирования и контроля в России и за рубежом. 49

2.1. Современные методы финансового планирования и контроля в России и за рубежом . 49

2.2. Система бюджетирования. Сранительный анализ существующих методов бюджетного планирования и контроля. Преимущества и недостатки основных методологических подходов в бюджетном планировании. 60

2.2.1. Основные операционные бюджеты. 61

2.2.2. Вспомогательные операционные бюджеты. 78

2.2.3. Бюджеты поддержки техники планирования, основанной на определении точки безубыточности. 82

2.3. Основные проблемы в организации эффективного внутрифирменного финансового планирования и контроля в России. 87

Выводы по главе 2.

Глава 3. Основные направления совершенствования финансового планирования и контроля.

3.1. Основные направления совершенствования финансового планирования и контроля. Факторы, влияющие на эффективность внутрифирменного финансового планирования и контроля. 94

3.2. Основные направления совершенствования планирования продаж. 123

3.3. Основные направления совершенствования планирования расходов. 140

3.4. Основные направления совершенствования планирования движения денежных средств.

3.5. Методика составления обоснованного финансового плана и осуществления внутреннего контроля применительно к структурным подразделениям крупных корпораций, осуществляющих бизнес в России. 167

Выводы по главе 3.

Заключение

Список литературы

Приложения

**Введение к работе**

Успешное функционирование предприятия в рыночных условиях невозможно без использования эффективных методов управления финансами. Одним из основных направлений повышения эффективности финансового менеджмента является совершенствование внутрифирменного финансового планирования и контроля. Анализ многолетней отечественной и зарубежной практики в этой области показывает, что вопрос совершенствования внутрифирменного планирования и контроля продолжает оставаться актуальным. Многие экономисты признают, что "к сожалению, системы планирования и управления финансами еще очень далеки от идеала либо по своей структуре, либо по способу их использования" .

Особенно актуальной представляется разработка оптимальных методов управления финансами для России в условиях переходной экономики. В нашей стране совершенствование финансовых взаимоотношений, т.е. системы финансового планирования, долгие годы было направлено на повышение ее гибкости и изменение распределительных функций различных уровней управления и финансового планирования. С целью повышения эффективности функционирования предприятий делались попытки усилить роль планирования и контроля на уровне предприятия путем усиления их роли в общей системе централизованного планирования. Главным, однако, было то, что финансовое планирование продолжало рассматриваться как инструмент государственного управления предприятием.

С переходом экономики на рыночные механизмы произошла очевидная замена главного объекта финансового планирования на предприятиях. Фонды денежных средств предприятия в прежнем их виде, формируемые частично в результате собственной хозяйственной деятельности, а также получаемые (изымаемые) в результате перераспределекния средств предприятий на уровне

государственного бюджета или отраслевого плана, целевого и адресного направления денежных накоплений и государственного кредита, перестали быть основным объектом финансового планирования, а само финансовое планирование перестало быть средством государственного управления предприятием. Функционирование в рыночных условиях потребовало

изменения методик планирования выручки, формирования и использования прибыли и особенно денежных потоков.

В связи с этим анализ передового зарубежого опыта представляется крайне необходимым. В основе современной практики управления финансами предприятий (фирмы) в странах с развитой рыночной экономикой лежит использование основных операционных бюджетов. Пути совершенствования основных бюджетов и определяют основное направление улучшения всей системы внутрифирменной системы управления финансами.

Использование современных стандартов ведения бизнеса в новых рыночных условиях особенно актуально для российских фирм. Для них проведение анализа возможности использования западных стандартов во внутрифирменном планировании и контроле, рассмотрение теоретических и методологических основ финансового планирования и контроля, современных методов бюджетного управления и направлений их совершенствования представляет особый практический интерес. Особенно актуальным для российских предприятий является определение основных подходов к организации такого планирования, включая подходы к управленческому учету, к системе внутрифирменной отчетности и к самим методам бюджетного планирования и контроля. Изменение системы общественнх отношений, а также гражданско-правовой среды предопределяет необходимость адекватной трансформации бухгалтерского учета как основы финансового планирования. Однако процесс реформирования отечественной системы бухгалтерского учета

отстает от общего процесса экономических реформ в России. Именно в целях изменения такого положения дел разработана программа реформирования бухгалтерского учета и принято соответствующее постановление правительства РФ N 283 от 6 марта 1998 г. Цель предстоящего реформирования системы бухгалтерского учета - приведение национальной системы бухгалтерского учета в соответствие с требованиями рыночной экономики и международными стандартами финансовой отчетности.

Практика внутрифирменного планирования и контроля для структурных подразделения западных фирм, в том числе и фирмы Philips, действующих на российском рынке, также показывает необходимость внесения новых элементов в систему планирования и контроля, вызванную особыми условиями функционирования этих подразделений.

В диссертационной работе определены направления совершенствования планирования на основе улучшения взаимной связи планирования на различных уровнях управления фирмы и для различных видов ее деятельности. Дана характеристика системы бюджетирования применительно, главным образом, к основным аспектам оперативного (краткосрочного) планирования и контроля для российских условий ведения бизнеса.

Основная цель диссертационного исследования - разработка механизма оптимальной системы управления финансами предприятия (фирмы) на основе системы бюджетирования капитала с учетом современного опыта индустриально развитых стран.

В соответствии с основной целью в диссертации сформулированы и обоснованы основные задачи:

1. Анализ существующих теоретических подходов к внутрифирменному финансовому планированию и контролю.

2. Изучение и анализ современной практики и методов финансового планирования и контроля в России и за рубежом.

3. Исследование основных проблем в организации эффективного внутрифирменного финансового планирования и контроля в России.

4. Определение основных путей совершенствования внутрифирменного планирования и контроля.

5. Исследование влияния основных факторов, определяющих эффективность системы бюджетирования капитала.

6. Обоснование системы организации исходных данных для внутрифирменного финансового планирования и контроля применительно к структурным подразделениям крупных западных корпораций, осуществляющих бизнес в России.

7. Разработка методики составления обоснованного финансового плана и осуществления внутреннего контроля применительно к структурным подразделениям крупных западных корпораций, осуществляющих бизнес в России.

8. Оценка эффективности разработанной методики составления обоснованного финансового плана.

Предметом исследований являются методологические и методические аспекты внутрифирменного финансового планирования и контроля на предприятии с иностранными инвестициями в условиях переходной экономики России.

Объектом исследования выступает система управления финансами предприятия (фирмы) в условиях России и зарубежных стран с развитой рыночной экономикой.

Методологической основой настоящей диссертационной работы, поставленных в ней проблем послужили современные научные труды

российских и зарубежных ученых-экономистов в области теории и практики управления финансами фирмы.

В диссертации использованы такие общенаучные методы, как анализ и синтез, дедукция и индукция, а также методы математико-статистического моделирования.

В диссертации отражены результаты исследований и практической деятельности автора в сфере управления финансами предприятия (фирмы).

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. Определены основные направления совершенствования бюджетирования капитала применительно к предприятиям с иностранными инвестициями в условиях переходной экономики России.

2. Разработан метод планирования доходов фирмы, учитывающий региональные особенности деловой активности применительно к предприятиям с иностранными инвестициями в условиях переходной экономики России.

3. Впервые проведена сравнительная оценка изменения доходов фирм, специализирующихся на производстве и реализации бытовой техники и электроники для условий России и США.

4. Определена продолжительность среднего цикла для фирмы Philips и доказано наличие достаточно устойчивой его периодичности. Показаны пути учета сезонных и циклических колебаний в краткосрочном и среднесрочном финансовом планировании доходов, расходов и денежных потоков.

5. Разработаны методологические основы составления циклически сбалансированного бюджета применительно к предприятиям с иностранными инвестициями в условиях переходной экономики России.

Практическая значимость результатов работы:

Получены научно-обоснованные данные для практического внедрения метода разработки циклически сбалансированных основных операционных

бюджетов. Предложенный метод составления финансового плана обеспечивает значительное повышение эффективности управления финансами фирмы по сравнению с существующей системой разработки основных операционных бюджетов.

Результаты исследования прошли апробацию в процессе подготовки бюджетных предложения для Санкт-Петербургского филиала ЗАО "Филипс" на 1997 и 1998 г. и для ряда других важных внутрикорпоративных проектов ЗАО "Филипс" в России.

Экономический эффект от внедрения разработанного способа бюджетирования составляет около 1.5 % от расходной части бюджета.

По результатам исследований опубликовано две статьи общим объемом около 1 п. л.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Работа изложена на 140 стр. машинописного текста, содержит 22 таблицы и 50 рисунков. Библиография включает 167 русских и иностранных наименования.

Работа проведена на кафедре финансов Санкт-Петербургского университета экономики и финансов.

## Экономическое содержание внутрифирменного финансового планирования и контроля, их место в системе финансового менеджмента.

В наиболее общем смысле план определяется [63] как "заранее намеченная система мероприятий, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения" чего-либо или "предположение, предусматривающее ход, осуществление чего-нибудь". Анализ существующих подходов к определению экономического планирования и, в частности, внутрифирменного финансового планирования включает оба эти отмеченные основные элементы. Так, по мнению М. У. Сасьени [68], "планирование представляет собой предмет оценки той задачи, которую необходимо выполнить путем решения вопросов о том, какие ресурсы для этого необходимы и будут ли они доступны, когда потребуются в необходимых количествах. Финансовое планирование, конечно, в первую очередь связано с единственным ресурсом деньгами". А. Робсон [66] рассматривает внутрифирменное финансовое планирование и контроль как средство, "помогающее руководителям в осуществлении выбора между возможными альтернативами". Э. Дж. Доллан и Б. И. Доменко [40] в своем справочнике определили планирование как "постановку целей и путей их достижения". Ч. Е. Хорнген и Дж. Форстер [82, 121] считают, что "планирование - это описание задачи, проектирование возможных результатов и выбор пути их достижения". С точки зрения Г. Д. Болта [27] "планирование можно определить как продуманное определение и систематизацию факторов, способствующих успешной деятельности предприятия. Такое понимание планирования связано с выявлением и постановкой целей организации, выработкой политики, методов стратегии и тактики, необходимых для ее достижения. Планирование также предполагает прогнозирование вероятностного развития событий, возможностей фирмы." Ноел Чэмберлен [104] определяет планирование как "систематический менеджмент активов". Базил Денинг [105] считает, что планирование - это "процесс, связанный с будущим", "который характеризуется (а) идентификацией целей, (б) сбором информации, (в) прогнозом будущих условий, (г) построением альтернативных путей достижения целей, (д) выбором общего плана действий, (е) выбором стандартов и средств контроля". Мартин Крингер [131] под планированием понимает "проектирование того, что мы желаем, а также того, как мы можем осуществить это более эффективно", а план он рассматривает "как средство контроля". А. Фалуди, автор знаменитой на западе процедурной теории планирования, определяет планирование, как "набор или последовательность действий, обеспечивающих решение проблемы наиболее рациональным образом" [108]. Д. Хасси [123, 124] рассматривает планирование как "ориентированный на будущее, постоянный процесс управления, который осуществляется в определенных очерченных рамках и который ответственен за изменения во внешней среде. Он касается составления стратегических и оперативных планов, а также планов на различных уровнях организации и включает методы мониторинга и контроля". Чарлз Бритзер и Питер Кларк [100] определяют планирование просто как "координирование экономических решений". Джерри Дермер [106] рассматривает планирование как "элемент управления, решающий задачи организации, соединения, координации и контроля".

## Современные методы финансового планирования и контроля в России и за рубежом

Современный российский опыт показывает, что повышение роли финансового планирования на уровне предприятия в рыночных условиях хозяйствования изменило требования к содержанию самого финансового плана. Существующая практика управления финансами российских предприятий представлена по мнению ряда консалтинговых фирм [34, 65] тремя основными моделями:

1. Менеджмент советской модели. Основные элементы системы планирования на уровне предприятия в рамках этой модели охарактеризованы в главе настоящей диссертационной работы.

2. Менежджмент здравого смысла. Эта модель наблюдается в компаниях, начавших свою деятельность в период экономических реформ в России. Оперативное финансовое управление в таких компаниях находится на невысоком уровне вследствие того, что бизнес на начальных стадиях функционирования был довольно простым и система планирования и контроля в таких фирмах к настоящему времени еще не сформирована в более или менее законченном виде. Поэтому выявить основные элементы этой системы в данное время не представляется возможным. Специалисты министерства экономики РФ вообще считают, что в современных условиях для большинства предприятий характерна реактивная форма управления финансами, т.е. принятие управленческих решений как реакции на текущие проблемы, или так называемое "латание дыр" [13 ].

3. Менеджмент западных фирм [1, 2], работающих на российском рынке. Основные элементы этой системы планирования и контроля будут охарактеризованы ниже в этом разделе работы. Специалисты, предложившие данную классификацию, считают, что западный финансовый менеджмент в том числе и основные его элементы, относящиеся к внутрифирменному планированию и контролю, "не могут быть полностью перенесены по существу" в российскую практику. По мнению этих авторов необходимо создавать некий специальный сплав под названием "менеджмент образца 1996-1998 гг". Необходимость объективного подхода, однако, требует детального анализа как практики западных фирм, обогащенной спецификой российского рынка, так и возможности использования накопленного отечественного опыта во внутрифирменном планировании и контроле, особенно в последние годы. Анализ экономической литературы показывает значительный рост не только переводных изданий по этому вопросу [29], но наличие отечественных работ [8, 21, 56, 57, 73], предлагающих различные способы совершенствования финансового планирования, в том числе и на базе зарубежного опыта. Понятно, что структура и содержание бывшего финансового плана должны быть существенно изменены. В этой связи бывший финансовый план в форме баланса доходов и расходов предлагается заменить на взаимосвязанную группу финансовых расчетов или планов, характеризующих затраты, прибыль, потребность в основном и оборотном капитале и т. д. Эти расчеты предлагается представлять в форме документов, представляющих собой более детализированные форматы основных операционных бюджетов, принятых в зарубежной практике (план доходов и затрат, план движения денежных средств на счетах в банках и в кассе, плановый бухгалтерский баланс на конец планируемого года), а также ряда дополнительных бюджетов и расчетов, например, плана получения целевых средств из бюджета и внебюджетных фондов и платежей в бюджет и внебюджетные фонды, расчета минимально необходимого объема реализации и прибыли, расчета влияния кредитов на уровень эффективности собственного капитала и т. д. Объем реализации и прибыли обычно определяют или методом прямого счета, основываясь на предполагаемых объемах производства, проектах договорных цен, плановых затрат и т. д., или аналитическим методом по проценту базисной рентабельности. Исходя из того, что применение этих двух методов в период проведения плановых расчетов не всегда отвечает реальным условиям, авторами предложен метод минимальной реализации, т. е. критической точки "безубыточности". Правильное определение объемов продаж продолжает оставаться одним из основных условий эффективного финансового планирования, поэтому предложенный алгоритм расчета объема реализации, а также прибыли и рентабильности предприятия представляет несомненный практический интерес. Вместе с тем, предлагаемые формы содержат значительное количество детальной информации. Так, например, план доходов и расходов содержит более 30 расчетных показателей, а неструктурированный план движения денежных средств - более 40 расчетных показателей. Такая детализация и дополнения, по мнению авторов, должны обеспечивать его соответствие российским условиям и вытекают из потребностей самой практики. По нашему мнению, такая форма финансового плана и предложенная методика по его составлению в целом обеспечивают решение основных задач финансового планирования в рыночных условиях хозяйствования.

## Основные направления совершенствования финансового планирования и контроля. Факторы, влияющие на эффективность внутрифирменного финансового планирования и контроля.

Выше уже отмечалась необходимость более значительного учета в системе бюджетирования внешних факторов. Вместе с тем несмотря на широкую декларативность необходимости этого учета при составлении основных операционных бюджетов в западной литературе по финансовому менеджменту не представлены методики учета этих факторов, и прежде всего регулярных циклических процессов (средних и сезонных) и региональных особенностей деловой активности (размера рынка и его ключевых сегментов). Определение возможностей учета регулярных циклических процессов в финансовом планировании представляется важным направлением повышения его эффективности. Понятно, что для целей финансового планирования наибольший интерес представляет исследование малых или сезонных циклов и циклов, следующих за ними по продолжительности, так называемых средних циклов.

В этой связи нами в рамках настоящего исследования были поставлены задачи:

1. Сравнить характер сезонных колебаний в продажах и денежных поступлениях в России и за рубежом.

2. Исследовать сезонные циклические колебания, касающиеся расходов фирмы.

3. Определить продолжительность средних циклов на основе данных годовых отчетов фирмы Philips.

4. Определить конфигурацию волн этих циклов.

5. Исследовать возможности учета этих циклических колебаний в финансовом планировании.

6. Провести оценку повышения эффективности системы бюджетирования за счет учета циклических процессов.

7. Разработать методику составления циклически сбалансированного бюджета.