

На правах рукописи

Первалова Жанна Владимировна

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В
УПРАВЛЕНИИ СУБЪЕКТАМИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность 08.00.10 - Финансы, денежное обращение и кредит

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва 2004

Работа выполнена в Российской Академии Предпринимательства (г. Москва)

Научный руководитель - кандидат экономических наук

Бежаев Олег Георгиевич

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ОППОНЕНТЫ:

доктор экономических наук старший научный сотрудник

Бандурин Владимир Васильевич

кандидат экономических наук доцент

Костин Алексей Евгеньевич

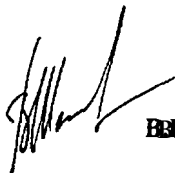
Ведущая организация - Государственная Академия профессиональной переподготовки и повышения квалификации руководящих работников и специалистов инвестиционной сферы

Защита состоится «29» июня 2004 года в 16 часов на заседании
Диссертационного Совета Д 521.007.01 при Российской академии
предпринимательства по адресу: г. Москва, ул. Трифоновского 57, ауд **201**
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Российской академии
предпринимательства
Автореферат разослан ___ мая 2004 года.

Ученый секретарь

Диссертационного Совета

Д.э.н., профессор



В.В. Шеметов

Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования.

Развитие рыночной экономики в Российской Федерации повлекло за собой радикальные изменения в планировании, учете и контроле производственно-хозяйственной деятельности. Предприятия (организации) действуют в условиях стремительного развития технологий, жесткой конкуренции и нестабильности. В связи с этим разрабатываются методы и инструменты финансово-экономического планирования как основы плано-аналитической работы всех отраслей экономики. Бюджетное планирование остается слабым местом управления российских предприятий. Экономическая наука в настоящее время не располагает совершенной методологической и методической базой финансового управления и бюджетирования, как основного его инструмента.

Поэтому, одной из важнейшей задачей современных экономических исследований является формирование методологических и методических основ создания моделей бюджетирования хозяйствующих структур. Решение этой задачи требует преодоления сложившихся стереотипов экономического мышления, отождествляющих процесс бюджетирования только с реалиями составления плановых смет с целью контроля финансовых расходов бизнес-проектов.

Степень разработанности проблемы.

Основополагающий вклад в исследование проблем бюджетирования, в разработку и описание классических элементов этой темы внесли ведущие зарубежные ученые Г. Альтерман, Д. Хан, Р. Манн, Э. Майер, А. Дейл. Современные проблемы бюджетирования отражены в работах П. Друкер, Дж. К. Шим, Дж. Г. Сигел, Б. Нидлз, Г. Андерсон и др.



Среди отечественных авторов наибольшую известность получили работы И. Т. Балабанова, Ю. Д. Батрина, С. В. Ильдеменова, В. В. Ковалева, Е. С. Стояновой, И. А. Бланка, А. М. Карминского, Н. В. Самочкина, А. Д. Шеремета, В. Е. Хруцкого.

В современной экономической теории и практике финансового планирования нами выделено две проблемы, серьезно препятствующие формированию эффективной модели бюджетирования субъектов хозяйственной деятельности.

Первая проблема касается задач, связанных с неадекватным пониманием бюджетирования, как экономической категории и его роли в рыночном механизме управления хозяйствующим субъектом. Большинство исследователей определяют бюджетирование как подсистему управленческого учета, имеющую целевую направленность на систему организации финансового планирования и игнорируют тот факт, что бюджетирование включает в себя планирование, контроль, и учет ресурсов и результатов в разрезе центров финансовой ответственности.

Вторая проблема связана с определением основных функций бюджетирования на уровне хозяйствующих субъектов. До недавнего времени в системе финансового планирования развития предприятий господствовала система плановых отчетов и планирования коэффициентным методом. В рыночной экономике бюджетные системы строятся на моделировании информационных систем, включающих в себя прогнозную, плановую и фактическую информацию о различных аспектах деятельности предприятия, в сопоставленном виде.

Наличие значительного круга нерешенных проблем, по реализации эффективных моделей бюджетирования требует восполнения пробелов экономической теории и практики в исследуемой области. Без теоретико-прикладного осмысления принципов, методов и функций бюджетирования хозяйствующих субъектов невозможна реализация перспективных целей развития и обеспечение реального контроля за процессом их достижения.

Цель диссертационного исследования - на основе критического анализа экономической теории, зарубежного и отечественного опыта реализации бюджетного управления хозяйствующими субъектами разработать методические подходы, позволяющие реализовать на практике концепцию организационно-финансовой деятельности рыночно ориентированных предприятий на основе бюджетирования.

Для достижения поставленной цели потребовалось:

- раскрыть экономическую сущность бюджетирования, как части процесса управления рыночно ориентированных хозяйствующих субъектов с учетом российского и зарубежного опыта;
 - показать особенности и принципы бюджетирования в системе менеджмента хозяйствующего субъекта и выявить их влияние на процесс принятия успешных управленческих решений;
 - проанализировать систему функций бюджетирования, выявить их влияние на эффективность деятельности предприятия в целом и обосновать их взаимосвязь;
 - установить закономерности построения рационального алгоритма бюджетного планирования как процессного управления хозяйствующим субъектом в условиях динамичной внешней среды;
 - построить организационно-финансовую модель управления хозяйствующим субъектом оптимальную для целей бюджетного управления.
- определить критерии оценки эффективности бюджетирования; обобщить практический опыт классификации затрат и создать на его основе систему управления себестоимостью с учетом особенностей бюджетного планирования;
- на основе разработанного автором методического подхода создания системы бюджетного управления обосновать практический алгоритм постановки бюджетирования и оценить его эффективность.

Предметом исследования является система экономических отношений, возникающих при реализации системных моделей бюджетного управления хозяйствующими субъектами.

Объект исследования - предприятия (организации), рассматриваемые как объект бюджетного управления.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют теоретические концепции и методологические подходы, обеспечивающие системность и комплексность изучения проблем бюджетирования хозяйствующих структур. Они (концепции и подходы) содержат ключевые предпосылки для раскрытия сущности бюджетного процесса, бюджета, системы бюджетирования в условиях становления и развития финансового управления предприятий.

Теоретической основой работы являются классические и современные экономические теории, использующие статический и динамический подходы для обоснования методов управления финансовыми ресурсами на основе бюджетирования, 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 исследования состоит в разработке методических подходов к совершенствованию системы бюджетирования динамично развивающихся организаций.

1. Разработан новый подход к организации бюджетирования на предприятии, суть которого состоит в согласовании стратегических целей и задач хозяйствующих субъектов и экономического механизма их реализации.
2. Обоснован метод интеграции бюджетирования, в общую систему управления, что позволяет объективизировать оценку затрат при реализации рыночной стратегии предприятия.
3. Разработана организационно-финансовая модель управления предприятием, позволяющая оценивать эффективность деятельности центров финансового учета, а также возможность максимизации консолидированного дохода хозяйствующего субъекта в целом.
4. Разработана классификация затрат и сформулированы основные требования к управлению себестоимостью в рамках разработанной модели организационно - финансовой структуры, что позволяет повысить точность и достоверность финансового анализа.
5. Обоснован алгоритм внедрения бюджетирования на предприятии, базирующийся на структуризации бюджетов по признакам ответственности, регионального разделения по центрам затрат и прибыли.

Практическая значимость работы. Предложенная в диссертационном исследовании методология бюджетного планирования деятельности хозяйственных структур может стать основой построения эффективной системы финансового управления, оптимизирующей экономику предприятия в условиях динамичного развития рынка. Полученные научные результаты можно также использовать при подготовке учебных курсов и преподаванию экономических дисциплин.

Апробация и реализация результатов исследования. Теоретические положения диссертационного исследования использованы при подготовке ряда учебных курсов по экономическим специальностям и апробированы на экономическом факультете Российской Академии Предпринимательства. Основные положения диссертации были доложены на международной научно-практической конференции проводимой Российской Академией предпринимательства и Комитетом по экономической политике и предпринимательству Государственной Думы РФ. По теме исследования опубликованы 4 статьи, общим объемом 1,15 печатных листа. Результаты исследования использованы в практической деятельности предпринимательских структур, что подтверждено актами о внедрении.

Структура диссертационной работы отражает логику исследования и решение поставленных задач. Диссертация изложена на 156 страницах и состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы. Библиографический список включает 74 наименования.

Основное содержание работы

Во введении обоснована актуальность темы исследования, степень ее разработанности, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, отражены научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, ее апробация.

В первой главе «Сущность и условия развития бюджетирования в хозяйственном управлении» обоснована экономическая характеристика бюджетирования в России и других странах, выявлены особенности и дополнены принципы бюджетирования в хозяйствующих структурах, показана на основе системного

анализа эффективность функций бюджетирования, определены этапы внедрения процесса бюджетирования.

В условиях рынка бюджетирование становится основой планирования, как важнейшей функции управления. Система внутрифирменного планирования строится на основе бюджетирования, то есть все затраты и результаты должны иметь финансовое выражение. Широко используемый на Западе в нашей стране термин «бюджетирование» для отечественной финансовой теории и практики сравнительно новый. Поэтому руководители многих российских предприятий, внедряющие неадаптированную технологию, столкнулись с рядом проблем. Достаточно много разногласий по этому вопросу и у специалистов-теоретиков. Например, ошибочно отождествлять бюджетирование с близкими, но не равнозначными процессами планирования или составления смет.

Востребованность идеи бюджетирования в XX в. обусловлена новейшими теоретическими исследованиями, обогатившими теорию и практику учета для целей управления, а так же сложившимися экономическими условиями, обострившими внешнюю и внутреннюю конкуренцию и связанную с нею ростом затрат и усилий на реализацию товаров.

После Второй мировой войны изменились функции и содержание учета. Понятие «учет затрат» все чаще стали заменять понятием «управленческий учет». Упор делался на составление предварительных смет затрат, оперативном выявлении отклонений от них, систематическом анализе издержек производства и вариантах управленческих решений на базе оценки их себестоимости.

Современное понятие управленческого учета связано с новым качественным содержанием, внедрением в теорию и практику учета новой концепции информации и управления - «управленческий контроль» («management control» в США, «controlling» в Германии, «control de jectjon» во Франции). Сущность этого понятия определена институтом дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США), как процесс, посредством которого руководители обеспечивают эффективное и результативное использование ресурсов для дости-

жении целей организации. Бюджет, по определению того же института, - это «количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и (или) расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели».¹

По нашему мнению, роль и место бюджетирования в современной финансовой теории и практике можно рассматривать:

1) как эффективный инструмент для реализации тактических целей - то есть как подсистему управленческого учета, которая имеет целевую направленность и обусловленные этим задачи и функции, а также составляющие элементы: объекты, методы и организационные формы. Бюджетирование - это планирование, контроль, учет и анализ затрат и результатов деятельности организации в разрезе центров финансовой ответственности с помощью финансового инструмента - бюджета. Бюджет - это комплексный план деятельности компании, выраженный в финансовых и/или количественных показателях (статьях) и охватывающий определенный интервал времени.

Бюджетирование охватывает всю совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета;

2) как информационную систему внутрифирменного управления финансово-хозяйственной деятельностью на базе функционирования центров ответственности. При таком подходе бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая достижение ее стратегических целей с помощью бюджетов, через эффективное функционирование всех структурных подразделений, на основе сбалансированных финансовых показателей.

На основе формируемой информации принимаются управленческие решения: по деятельности предприятия в целом, включая все его структурные подразделения и хозяйственные единицы, по деятельности менеджеров всех иерар-

¹ Управленческий учет: Учеб. пособие/ А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др. / Под ред. А.Д. Шеремета. - М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. - 512 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера». С.86)

хических уровней, по рациональному использованию материальных, трудовых, финансовых и инвестиционных ресурсов.

Система бюджетирования - организация и управление бюджетным процессом предприятия в соответствии с определенной методологией, при помощи соответствующей информационной системы - включает в себя набор форм регламентов и документов, определяющих порядок подготовки, контроля, исполнения и анализа результатов исполнения производственных, экономических и финансовых планов.

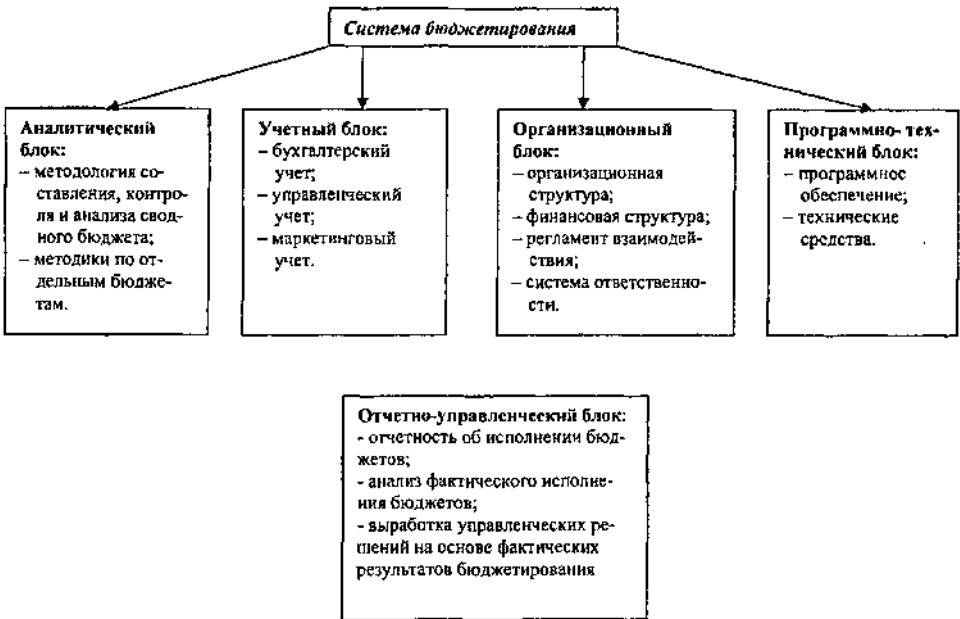


Рис. 1. Система бюджетирования и блоки реализации бюджетного процесса*

* Рисунок разработан автором, терминология автора на основе общепринятой

Основная идея современной системы бюджетирования - в сочетании централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализация оперативного управления на уровне его подразделений.

Сущность бюджетирования состоит в планировании деятельности организации исходя из стратегических и тактических целей, которая воплощается в конкретных показателях бюджетов, нацеленных на выполнение определенных задач идентифицируемых средствами бухгалтерского и управленческого учета. В процессе деятельности и после завершения отчетных периодов реальные показатели предприятия сравниваются с запланированными, выявляются причины возможных отклонений и принимаются соответствующие управленческие решения.

Главный инструмент бюджетного управления - система бюджетов, состоящая из операционных и основных бюджетов. На их базе формируется главный бюджет, включающий: Бюджет движения денежных средств (БДДС), предназначенный для управления ликвидностью; Бюджет доходов и расходов (БДР), помогающий управлять операционной эффективностью и Прогнозный баланс, необходимый для управления стоимостью активов компании.

Бюджетирование сегодняшнего дня нечто большее, чем совокупность процессов планирования, контроля, управленческого анализа и отчетности. Основная задача в этой области - принятие решений относительно стратегии развития компании, что достигается бюджетированием и построением скользящих прогнозов

Управленческий контроль в качестве методологии ведения бизнеса обеспечивает эффективность процессов планирования построением количественных и качественных показателей хозяйственной деятельности фирмы, что позволяет менеджерам влиять на эффективность работы своих сотрудников, мотивируя их претворять в жизнь стратегию предприятия.

Наиболее приемлемой, исходя из зарубежного опыта, считается итерационная процедура бюджетирования, при которой сверху спускаются целевые финансовые показатели. После формирования по направлению «снизу вверх» всей сис-

темы бюджетов предприятия вплоть до основных заключительных бюджетов - БДР, БДДС и Баланса, следует их анализ на соответствие выполнения поставленных руководством целевых показателей (оборачиваемость, рентабельность, ликвидность и т.п.). Если желаемые значения целевых показателей достигаются, бюджет представляется руководству на утверждение. Утвержденный бюджет из проекта становится директивным и рассылается всем менеджерам компании для выполнения и контроля. Если по результатам анализа полученные целевые показатели расходятся с ожидаемыми, от руководства компании спускается задание на подготовку следующей версии бюджетов. Такие итерации повторяются до достижения приемлемой версии, которая принимается в качестве утвержденной.

Внедрение системы бюджетирования обычно не требует радикальной перестройки организационной структуры предприятия. Минимальные требования в этой области, по мнению специалистов финансового управления, сводятся к построению финансовой структуры - основы и «скелета» бюджетирования - на базе структуры организационной и анализа денежных потоков предприятия. Финансовая структура определяет конкретный состав системы бюджетов и субъектов бюджетирования. Правильно построенная финансовая структура позволяет увидеть «ключевые точки», в которых будет формироваться, учитываться и, возможно, перераспределяться прибыль, а также происходит контроль за расходами и доходами.

Финансовая структура компании — это совокупность центров финансовой ответственности (элементы финансовой структуры), в которую объединены подразделения компании в целях осуществления финансового управления, ведения учета и формирования отчетности, а также взаимосвязи между центрами. В рамках элементов финансовой структуры осуществляется финансовое планирование, формирование финансовой отчетности, определяются финансовые результаты деятельности.

Построение четкой финансовой структуры позволило многим зарубежным предприятиям (в том числе ТНК с разветвленными организационными структу-

рами) получить значительный эффект от децентрализации управления. Децентрализация управления предприятием при использовании системы бюджетирования означает:

- делегирование управленческих полномочий (соответственно и ответственности) звеньям (бизнес - единицам) низшего уровня;
- повышение хозяйственной самостоятельности этих звеньев;
- наделение звеньев правом распоряжаться определенным производственным ресурсом для решения стоящих перед ними задач;
- установление для каждого звена предельного объема затрат, связанных с их деятельностью и предоставление возможности самостоятельно управлять этими затратами;
- возможность использования подразделениями части получаемого ими дохода;
- отчуждение части дохода, получаемого каждым подразделением для финансирования деятельности подразделений, не имеющих возможности получать такой доход извне;
- приоритет главной цели предприятия над целями и задачами отдельных подразделений. Вмешательство вышестоящих звеньев в деятельность нижестоящих, т.е. уровень централизации управления зависит от ситуации.

Повышение эффективности деятельности предприятия при бюджетном управлении достигается за счет:

Сведения в единый баланс всего множества финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат. Решается проблема их согласования на уровне предприятия и на уровне его отдельных подразделений; появляется прозрачность движения и использования денежных средств предприятия; закрепления бюджетов за подразделениями, что переносит значительную часть ответственности за уровень затрат с директора предприятия на руководителей

этих подразделений. Руководители среднего звена могут управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета предприятия; реализация принципа материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы как своего подразделения, так и предприятия в целом; реализации на предприятии всех функций управления финансами, а именно планирования, организации, мотивации, учета, анализа и регулирования. Управление финансами в данном случае ведется в режиме реального времени и ориентирования финансовой политики на решение конкретных проблем. Например, предприятие, находящееся в сложном финансовом положении, может заложить в основу бюджета необходимые средства и график погашения своей просроченной кредиторской задолженности;

финансового планирования; его основу составляет план производства продукции, материально-технического и кадрового обеспечения. Система бюджетирования становится основой комплексного управления всеми направлениями деятельности предприятия.

Для высшего менеджмента предприятия система бюджетирования достаточно эффективный инструмент управления, планирования и развития бизнеса в соответствии с требованиями собственников. Из этого следует основная функция бюджетного управления: понимание целей и стратегии бизнеса, согласование этого понимания с собственниками, акционерами, адекватное описание этого процесса на финансовом языке и реализация поставленных задач на основе бюджетирования. Бюджетирование интегрировано во все аспекты бизнеса, прежде всего, в финансы, поскольку является механизмом финансового управления. Бюджетный баланс - рабочий инструмент для собственного бизнеса, высшего менеджмента - позволяет принимать обоснованные управленческие решения.

Отметим эффективность бюджетного управления в результате его применения в системе управленческого учета.

Эффективная организация работ по внедрению системы бюджетного планирования предполагает выполнение следующих основных этапов:

I этап. Определение отдела, ответственного за координацию процедуры бюджетирования (например, можно сформировать отдел бюджетного планирования - ОБП).

II этап. Совместно с ОБП модифицируется процедура планирования принятая на предприятии для разработки регламентирующей документации и последующей настройки автоматизированной системы.

III этап. Формирование концепции системы управления издержками и бюджетного планирования деятельности предприятия.

IV этап. Оценивается состояние компьютерной техники, действующего программного обеспечения и локальной сети предприятия.

V этап. Составляется распоряжение об ответственности сотрудников ОБП за организацию работ структурных подразделений предприятия с конкретными бизнес-прогнозами и справочной информацией.

VI этап. Введение в действие организационной структуры предприятия. Создается вариант бюджета.

VII этап. Сформированная совместно с ОБП укрепленная структура бюджета (постатейно, без детализации) рассматривается финансово-экономической службой предприятия.

VIII этап. Распределяются полномочия структурных подразделений предприятия как центров финансовой ответственности и центров планирования. Структурному подразделению присваивается только функция, а не конкретная ответственность за элементы бюджетных статей. Организационный аспект системы бюджетного планирования приведен в приложении.

IX этап. Структура производства рассматривается технической службой предприятия и утверждается Техническим директором.

X этап. Совместно с ОБП определяются центры затрат для распределения условно-постоянных расходов.

XI этап. Совместно с ОБП формируется регламент бюджета предприятия с определением ЦП и сроков ввода информации.

XII этап. Детализированная структура бюджета и регламент рассматриваются финансово-экономической службой предприятия.

XIII этап. Определяется график согласования структуры бюджета и регламента со службами предприятия (ЦП и ЦФО); вносятся изменения, подтвержденные ОБП. Концепция бюджетного планирования, структура бюджета и регламент утверждаются руководством предприятия.

XIV этап. Определяется график обучения работе с программным обеспечением специалистов служб предприятия. Организуется ввод данных для расчета бюджета; службам предоставляется доступ к программному обеспечению (программа устанавливается на компьютеры в структурных подразделениях; распределяются права доступа для сотрудников). Если некоторые структурные подразделения не имеют персональных компьютеров, можно организовать компьютерный класс из 1-2 компьютеров и составить график ввода информации.

XV этап. Совместно с ОБП анализируются и утверждаются исходные данные для расчета бюджета; рассчитывается бюджет предприятия.

Совместно с ОБП проверяются расчетные данные, и вносятся необходимые корректировки бюджета.

XVI этап. Бюджет утверждается руководством предприятия.

XVII этап. Разрабатывается механизм контроля исполнения бюджета.

Реализация системы бюджетирования возможна только при согласовании функции бюджетного управления с интересами собственников бизнеса и описания самой функции на финансовом языке в автоматизированном режиме. Такой подход улучшает деятельность хозяйственных структур в целом.

Ядро системы бюджетирования - финансово-экономическая модель - позволяет изменять деятельность компании на основе диагностики ее по ключевым показателям.

Организация работ по внедрению системы бюджетного планирования - структурированная управленческая процедура, состоящая из этапов, регламентов и сроков.

Во второй главе «Совершенствование организационно-финансовой деятельности хозяйственных структур на основе бюджетирования» систематизирован опыт ООО «Южный Телеком» по построению организационно-финансовой структуры для целей бюджетного управления, проанализирована классификация затрат для оптимального управления себестоимостью услуг на основе практики их применения в российских хозяйственных структурах; обоснован практический алгоритм постановки бюджетирования и дана оценка его эффективности в ООО «Южный Телеком».

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 складывается в результате объединения самостоятельных бюджетов ЦФУ.

Для эффективного финансового управления предприятием необходимо выбрать критерии финансовой оценки деятельности отдельных бизнес-единиц и модели управления ими.

В практике деятельности хозяйственных структур выделяются:

« модель управления предприятием на основе финансовых результатов:
прибыль рассчитывается по фирме в целом, и по центрам прибыли;

модель финансового управления по маргинальному доходу и затратам; доход рассчитывается по всему предприятию в целом. Принимается, что фактическая выручка покрывает все затраты ЦФУ»²

Аргументация выбора модели финансового управления изложена нами в табл. 2.1.

**Сравнительная характеристика двух моделей финансового управления
для хозяйственной структуры**

<u>Модель управления по финансовым результатам</u>		<u>Модель управления по маргинальному доходу и затратам</u>	
За	Против	За	Против
1. Возможность оценки финансовых результатов деятельности отдельных профит-центров согласно их бюджетов.	1. Может потребовать сложных схем распределения общепроизводственных затрат. 2. Распределение значительных затрат центров затрат может исказить реальную «прибыльность» профит центров, что не позволит принимать адекватные решения по результатам их работы. 3. Внесение разногласий в работу бизнес-единиц по поводу методики распределения общепроизводственных затрат.	1. Усиление духа корпоративности на предприятии за счет достижения согласованности интересов ЦФУ и предприятия в целом, основанного на удовлетворении запросов потребителей и, как следствие, получение максимальной прибыли. 2. Возможность развития интеллектуальных услуг с целью увеличения профит-центров. 3. Внедрение системы гибкого ценообразования на основе маркетинговых исследований и учета затрат по их видам.	1. Искажение картины по доходности профит-центров за счет ошибок в отнесении затрат к переменным и постоянным. 2. Снижение мотивации специалистов профит-центров.

Таблица 2.1

² Управленческий учет: Учеб. пособие/ А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др. / Под ред. А.Д. Шеремета. – М.: ФБК-ПРЕСС, 1999. – 512 с. (Серия «Академия бухгалтера и менеджера». С.258)

При проведении исследования предпочтение было отдано модели управления по маржинальному доходу.

Построение организационно-финансовой структуры выполнено автором диссертации на основе ООО «Южный телеком», предоставляющего инновационные услуги связи клиентам Юга России.

Бизнес-единица - это подразделение или совокупность подразделений предприятия, ответственных за качественное оказание внешних и внутренних услуг, связанных с определенной сферой деятельности.

В ООО «Южный телеком» 12 бизнес - единиц соответствующих направлениям деятельности, организационной структуре и центрам финансовой ответственности предприятия:

Коммерческий дивизион:

1. бизнес-единица «Маркетинг»
2. бизнес-единица «Агентские услуги связи»
3. бизнес-единица «IP-телефония и Интернет»
4. бизнес-единица «Услуги корпоративным клиентам»
5. бизнес-единица «Магазин»
6. бизнес-единица «Коммерческая служба»

Дивизион эксплуатации технических средств связи:

7. бизнес-единица «Эксплуатация технических средств связи»
8. бизнес-единица «Биллинговая система»
9. бизнес-единица «Платформа ИСС»
10. бизнес-единица «Техническая служба»

Дивизион экономико-финансово-учетный:

11. бизнес-единица «Экономика, финансы и персонал»
12. бизнес единица «Центр по консолидации финансовых ресурсов»

Все вышеперечисленные бизнес-единицы элементы финансового управления, учета, контроля в общей финансовой системе предприятия.

В основу построения финансовой структуры ООО «Южный телеком» положен принцип подразделения дивизионов на бизнес-единицы, которые:

- приносят прибыль;
- осуществляют затраты;
- требуют инвестиций для последующей прибыльности.

Финансовая структура - это совокупность связей и взаимодействий центров финансового учета, деятельность которых направлена на получение консолидированного дохода от функционирования предприятия в целом. (см. рис 2.)

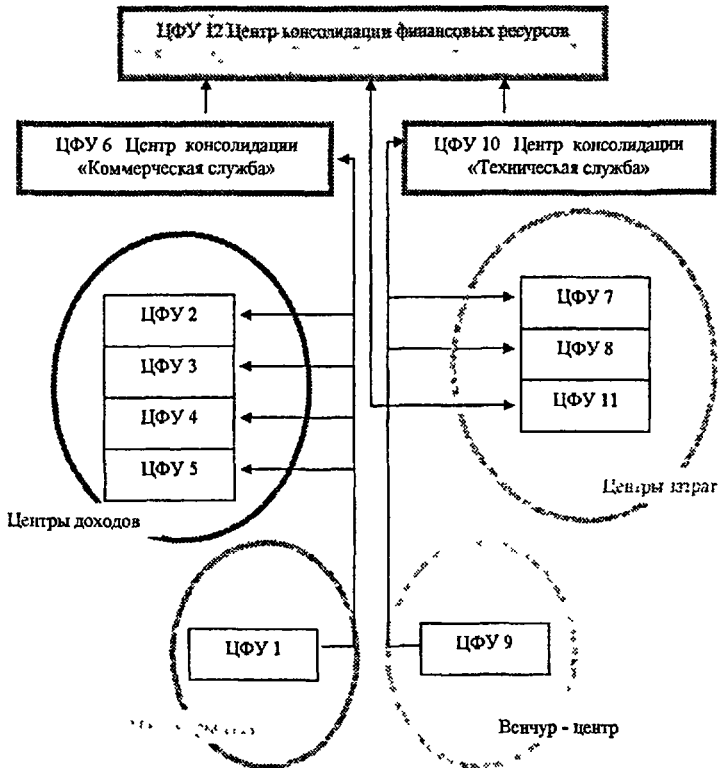


Рис. 2. Финансовая структура ООО «Южный Телеком»

Для расчета и анализа рентабельности ООО «Южный Телеком» использовал традиционный метод суммарных затрат. Нами предложено применение метода на основе вклада на покрытие с учетом запаса финансовой прочности и операционного рычага.

Этот метод позволяет финансовому менеджменту сделать вывод, что при принятии решений, нацеленных на увеличение прибыли, необходимо стремиться к максимальному увеличению вклада в покрытие, так как традиционный метод не показывает влияние постоянных затрат на конечный результат. С увеличением доли постоянных затрат возрастает значимость контроля объемов реализации; поскольку возможное снижение продаж может привести к большему уменьшению прибыли.

Рост доли постоянных затрат даже при снижении переменных затрат на единицу продукции, требует выбора стратегии, нацеленной на рост объемов реализации.

При одинаковых суммарных затратах операционный рычаг тем больше, чем меньше доля переменных затрат или чем больше доля постоянных затрат к общей их сумме. Операционный рычаг тем выше, чем ближе к точке безубыточности расположен объем продаж, что означает большой риск. Классификация затрат на постоянные и переменные позволяет оценивать безубыточность как для отдельных услуг, и для всего ассортимента, выпускаемого ООО «Южный Телеком».

Дополнительные аналитические возможности для оценки влияния объема продаж, цены и структуры затрат на прибыль предоставляет использование понятия вклада в покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Для сравнительной оценки отдельных услуг используется коэффициент вклада на покрытие. Для предприятия важно стремиться к достижению наибольших объемов продаж услуг с относительно высокими значениями этого коэффициента. Для уточненной оценки выручки от реализации следует учитывать наиболее вероятные отклонения от плана. Для сравнения выгодности с точки зрения получения прибыли от отдельных услуг необходимо по возможности учитывать ограничивающие факторы.

Наиболее выгодны услуги, с максимальными значениями коэффициента вклада в покрытие на единицу ограничивающего фактора. Алгоритм бюджетирования базируется на разделении хозяйственной деятельности на составные

части; каждую часть необходимо описать с точки зрения движения финансовых средств. Что показано в дереве основного бюджета, (см. рис. 3)

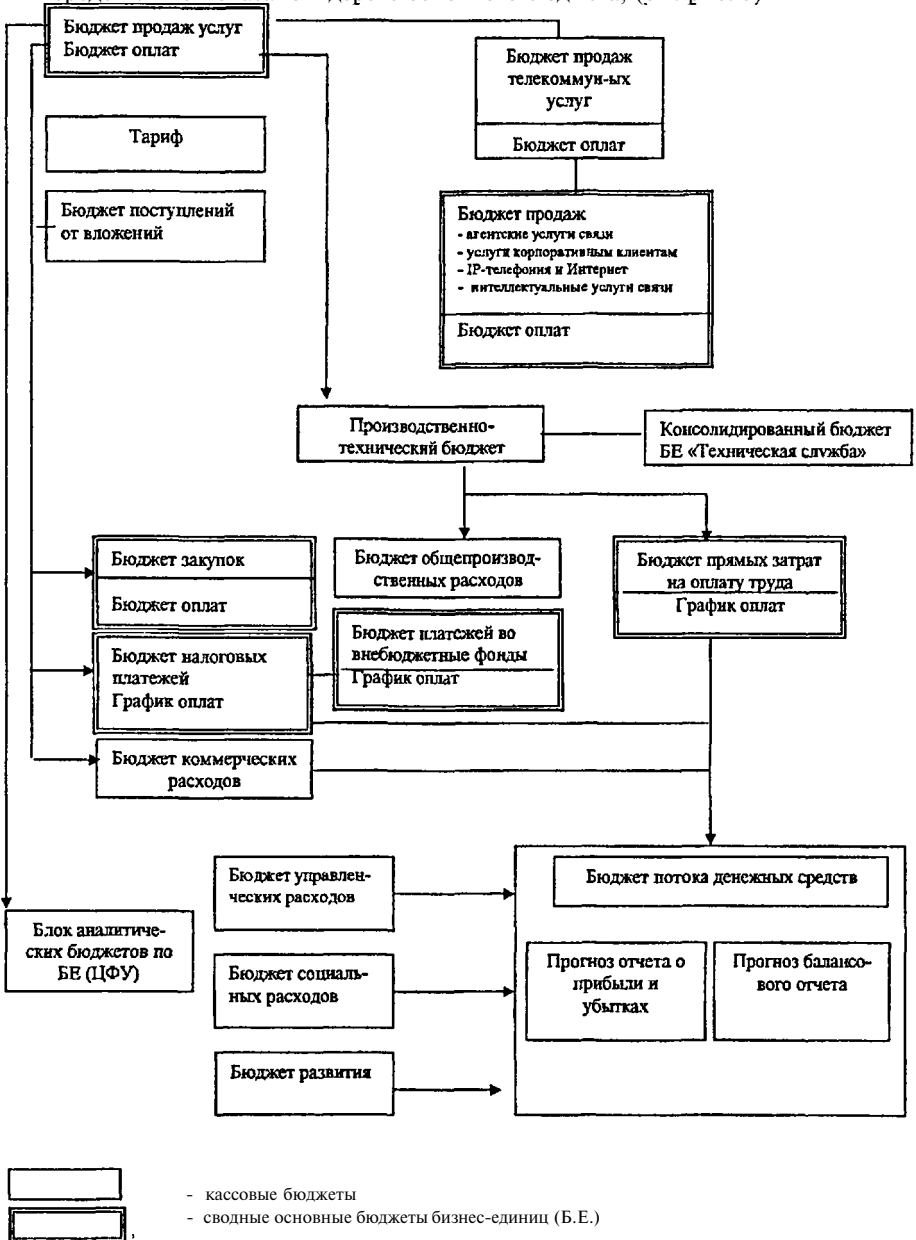


Рис. 3. Дерево основного бюджета ООО «Южный телеком»

Для достижения управленческих результатов система бюджетирования играет более важную роль, чем бухгалтерский учет, т.к. она имеет дело с план - фактным контролем, и менеджер отслеживает не только свои прошлые управленческие промахи, но и предотвращает будущие.

Для практической реализации постановки бюджетирования денежных средств:

- используется Положение о финансовой структуре предприятия с перечнем центров финансового учета;
- разрабатывается Положение о бюджетировании со схемой дерева целей основного бюджета;
- организуется работа подсистемы оперативного финансового учета для целей информационного обеспечения исполнения бюджета движения денежных средств;
- организуется (с привлечением коммерческих служб) работа по финансовому планированию бюджета движения денежных средств на выбранный интервал времени;
- организуется ведение и использование руководством и службами управления фирмы, информации, получаемой в ходе бюджетирования движения денежных средств.

Структуризация бюджетирования в ООО «Южный телеком» осуществляется по следующим признакам:

Финансовая структура - бюджеты по центрам финансового учета и предприятия в целом.

Структура бюджетов - документ содержит два раздела - по поступлению и платежам.

Каждый из них имеет подразделы по основной и финансовой деятельности.

Форма бюджетов - информационное поле бюджета можно условно разделить на 4 квадрата:

первый (левый верхний) квадрат - дебиторская задолженность и доходы;

второй (правый верхний) квадрат - поступление денежных средств;
 третий (левый нижний) квадрат - кредиторская задолженность и расходы;
 четвертый (правый нижний) квадрат - выбытие денежных средств.

Содержание и состав статей - бюджет каждого ЦФУ имеет свой набор статей доходов и расходов, отражающих специфику его производственной деятельности.

Ответственность - за исполнение или информационное обеспечение каждой доходной и расходной статей закреплены ответственные лица.

Календарный регламент - периодичность ведения бюджета - месяц. Срок представления всей необходимой для заполнения бюджета информацией -3 дня после окончания отчетного месяца - для бюджетов по ЦФУ и 5 дней для консолидированного бюджета по предприятию.

Постановка и организация бюджетирования на предприятии осуществляется по следующей схеме:

1. Концентрируется вся информация по проектам бюджетов согласно спущенным сверху целевым стоимостным показателям для:

- центров затрат:
- лимиты затрат по статьям бюджета;
- центров прибыли
- плановая выручка и уровень общей рентабельности.
- венчур - центров:
- объем вложений;
- срок окупаемости.

2. Составляется проект консолидированного общепроизводственного отчета.

3. Оценивается степень достижения стоимостных целей предприятия с последующей балансировкой и корректировкой бюджетов ЦФУ.

4. Доводится до ЦФУ плановые данные по доходной и расходной частям бюджетов.

5. Координируются действия ответственных исполнителей по предоставлению информации по фактическому исполнению бюджетов.
6. Анализируется выполнение бюджетов, выявляет причины отклонений, выдаются рекомендации по корректировке плановых стоимостных показателей на следующий период.
7. Накапливается статистика по фактическим доходам и затратам, делаются расчеты по определению точки безубыточности ЦФУ и других аналитических показателей.

Консолидированный бюджет предприятия разрабатывается на основе организационно-финансовой структуры путем взаимосочетания бюджетов центров финансового учета.

Практический алгоритм постановки бюджетирования в компании «Южный Телеком» базируется на финансовой структуре и системе взаимосвязанных бюджетов путем сочетания ЦФУ. Значение бюджетного планирования и управления в том, что на его основе можно провести управленческий и финансовый анализ, обосновать альтернативное вложение денег, закрыть убыточные бизнес-единицы и увеличить количество прибыльных направлений бизнеса.

В заключении диссертационной работы представлены основные обобщения и выводы, полученные в результате исследования, даны предложения и рекомендации.

Список работ, опубликованных автором по теме диссертации:

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

1. Построение и выбор модели финансового управления холдингом на основе бюджетирования. // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Выпуск IV М. 2003 г. ~~1~~ п. л.
2. Роль бюджетирования в системе финансового управления предприятием. // Московский оценщик № 2. М. 2004. 0,5 п. л.

3. Современные тенденции развития бюджетирования в системе управления финансами промышленных предприятий. //Московский оценщик № 3. М. 2004 г. 0, 25 п. л.
4. Бюджетное управление в смешанных холдингах. //Ученые записки Российской Академии предпринимательства. Выпуск V М. 2004 г. 0,2 п. л.

Подписано в печать 17.05.2004. Сдано в производство 20.05. 2004.

Формат бумаги 60*90/16. Усл печ.л. 1,5.

Тираж 100 экз. Заказ № 008.

Издательство ГАСИС, Москва, Трифоновская, 57

№ 1 2 4 8 3