

На правах рукописи

Нырова Наталья Геннадьевна

**Управление развитием промышленного предприятия на
основе бюджетирования**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Ижевск – 2008

Диссертация выполнена в Государственном образовательном учреждении
высшего профессионального образования
«Удмуртский государственный университет»

Научный руководитель: – доктор экономических наук, профессор
Матвеев Владимир Валентинович

Официальные оппоненты: – доктор экономических наук, профессор
Боткин Игорь Олегович

– кандидат экономических наук, доцент
Гребёнкина Александра Анатольевна

Ведущая организация: – Министерство промышленности и
транспорта Удмуртской Республики

Защита состоится 20 января 2009г. в 11.00 часов на заседании
диссертационного совета ДМ 212.275.04 при ГОУ ВПО «Удмуртский
государственный университет» по адресу 426034 г.Ижевск,
ул. Университетская, 1, корпус 4, ауд.440.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ГОУ ВПО
«Удмуртский государственный университет», с авторефератом - на
официальном сайте ГОУ ВПО «Удмуртский государственный
университет» <http://v4.udsu.ru/science/abstract>.

Автореферат разослан 19 декабря 2008 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета, кандидат экономических наук,
профессор
А.С.Баскин

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В современных условиях отечественный рынок характеризуется высокими темпами развития, гибкостью и широкой диверсификацией. Промышленным предприятиям для успешного функционирования необходимо учитывать особенности рыночной экономики и ее динамизм, выдвигая в качестве приоритетной задачи обеспечение конкурентоспособности своей продукции. Основными экономическими целями предприятий в рыночных условиях являются повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возрастает влияние фактора хозяйственного риска, появляются преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора предприятием поставщиков.

Для обеспечения стабильности деятельности промышленного предприятия и устойчивости его развития необходимо формирование на предприятиях гибкой и адекватной современным условиям хозяйствования системы управления.

Эффективное управление развитием предприятия превращается в доминанту менеджмента. Это сделало чрезвычайно популярной концепцию организационного развития, основанную на упреждающих изменениях компании под воздействием изменений внешней среды. Важными условиями развития современного промышленного предприятия становятся следующие задачи управления: прогнозирование конъюнктуры рынка и заблаговременное инвестирование в совершенствование внешней инфраструктуры, структуры и организации процессов самого предприятия (оптимизацию управления затратами предприятия), управление персоналом.

Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его деятельности с последующим контролем за реализацией принятых планов. В сложившейся рыночной системе основным требованием эффективного управления выступает планирование согласованной работы всех подразделений предприятия, обеспечивающее динамичное развитие организации и оптимизацию затрат предприятия. В качестве одного из наиболее результативных механизмов построения эффективной системы планирования и контроля распределения ресурсов предприятия, как необходимой базы для принятия объективных управленческих решений, выступает такой инструмент как система бюджетирования.

Таким образом, управления развитием промышленного предприятия является весьма актуальной и значимой для обеспечения социально-экономического развития отечественной экономики.

Область исследования соответствует требованиям паспорта специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами - промышленность):15.2. – Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; 15.13. – Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Степень научной разработанности проблемы. Управление предприятием является весьма актуальной темой исследования и многие отечественные и зарубежные ученые посвятили свои труды рассмотрению данного вопроса.

Большой вклад в создание науки управления предприятием внес американский инженер и исследователь Ф. Тейлор. Предложенная им рационализация труда и отношений на производстве позволили коренным образом изменить организацию и управление, значительно повысить эффективность производства. Разработки Ф. Тейлора до сих пор используются многими предприятиями.

Научные проблемы, посвященные управлению промышленным предприятием, в том числе управлению развитием предприятия, рассмотрены в работах зарубежных ученых А.Файоля, Я.Корнаи, А.Маршалла, Ф. Котлера, Е. Дихтля, Х. Хершгена и др. Среди ученых России, в первую очередь, следует выделить работы С.Агеева, И.А.Бланка, О.Н.Волковой, В.А.Гончарука, В.Н.Капустиным, В.В.Ковалева, С.Масютина, В.Н.Самочкина, И.Суворовой, В.Чернышева, И.Хаита. В числе российских ученых, внесших значимый вклад в изучение управления развитием промышленных предприятий, особо следует выделить ученых Урала, посвятивших изучению данной темы свои работы, - О.И.Боткина, Н.С.Давыдову, В.В.Матвеева, А.М.Макарова, В.И.Некрасова и др.

Изучению вопросов построения и внедрения системы бюджетирования как инструмента совершенствования управления предприятием посвящены работы М.С.Абрютина, И.Т.Балабанова, И.Закаряна, Е.Пушкарева, В.Н.Самочкина, Е.С.Стояновой, Н.Н.Тренева, К.В.Щиборща и др.

Отдавая должное всем названным ученым, вместе с тем приходится констатировать, что уровень разработанности проблемы совершенствования управления развитием промышленного предприятия на основе системы бюджетирования в современных условиях рыночной экономики России представляется явно недостаточным. Высокая актуальность выбранной темы и ее востребованность для обеспечения социально-экономического развития экономики регионов России через повышение эффективности деятельности предприятий промышленного

комплекса региона, высокая практическая значимость проблем управления развитием промышленного комплекса определили объект и предмет исследования, обусловили выбор целей и задач диссертационной работы.

Цель диссертационного исследования состоит в разработке оптимизационной модели планирования и управления ресурсами промышленного предприятия на основе системы бюджетирования как направления совершенствования управления развитием предприятия.

Задачи диссертационного исследования:

- исследовать теоретические основы процесса управления развитием промышленного предприятия в современных рыночных условиях;
- осветить практический опыт применения стратегии развития отечественных предприятий в период плановой экономики и на современном этапе;
- выявить сущность и изучить потенциал системы бюджетирования как инструмента управления развитием промышленного предприятия;
- разработать оптимизационную модель построения и внедрения системы бюджетирования на промышленном предприятии;
- обосновать и оценить эффективность внедрения разработанной оптимизационной модели.

Объектом исследования являются промышленные предприятия Удмуртской Республики.

Предметом исследования - система управления развитием промышленного предприятия (на примере Удмуртской Республики).

Методология и методика исследования. Теоретической и методологической основой работы послужили научные разработки отечественных и зарубежных экономистов, официальные материалы, нормативные правовые акты, специальная и общеэкономическая литература, а также обзор развития и состояния промышленности в Удмуртской Республике. Для решения поставленных задач в исследовании использовались системный, логико-структурный, сравнительный и корреляционный анализ. В работе применены статистические методы, диагностирование и метод экспертных оценок.

Информационная база исследования. Для проведения диссертационного исследования использовались федеральные и региональные нормативно-правовые акты, материалы государственной статистики, аналитические материалы, научная периодика, а также доклады и первичные документы Администрации города Ижевска, Министерства экономики Удмуртской Республики и Министерства промышленности и транспорта Удмуртской Республики.

Научная новизна исследования заключается в том, что разработана оптимизационная модель планирования и управления ресурсами предприятия на основе системы бюджетирования как инструмента

совершенствования управления развитием промышленного предприятия в современных условиях.

В процессе исследования получены следующие методические и практические результаты, определяющие научную новизну и являющиеся предметом защиты:

1) уточнены понятия «бюджет» и «бюджетирование» на основе анализа научных исследований отечественных и зарубежных экономистов, а также определен потенциал системы бюджетирования как инструмента управления развитием предприятия;

2) сформулирован алгоритм эффективного управления развитием промышленного предприятия в современных рыночных условиях России;

3) определены проблемы разработки и постановки бюджетирования, которые типичны для отечественных промышленных предприятий;

4) предложена оптимизационная модель планирования и управления ресурсами предприятия.

Апробация и практическая значимость исследования.

Результатом проведенного диссертационного исследования является оптимизационная модель планирования и управления ресурсами промышленного предприятия на основе системы бюджетирования. Важным положительным аспектом предлагаемой модели выступает тот факт, что она базируется на системе отечественного бухгалтерского учета и, в то же время, сопоставима с западной отчетностью по стандартам GAAP. Несомненным преимуществом предлагаемой модели построения системы бюджетирования является то, что она позволяет автоматизировать процесс бюджетирования на предприятии.

Эффективность предлагаемой модели в качестве инструмента управления развитием промышленным предприятием была оценена на примере ГУП «Ижевский завод ячеистого бетона УССТ №8». При этом для анализа использовались данные бухгалтерской отчетности предприятия за период 2005-2006 гг. Проведенные исследования показали, что внедрение предлагаемой оптимизационной модели на основе системы бюджетирования позволит предприятию повысить обоснованность управленческих решений на основе рационально выбранной стратегии, снизить уровень предпринимательского риска и улучшить ряд показателей, отражающих финансовое положение предприятия.

За счет внедрения на предприятии разработанной автором модели можно получить базу для структурированного системного анализа деятельности предприятия, что предоставляет возможность корректировки деятельности предприятия на любом этапе, минимизируя риск возможных потерь и риск нерационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Таким образом, разработки представленного диссертационного исследования в области управления развитием предприятиями промышленного комплекса региона получили практическое внедрение и показали свою социально-экономическую эффективность, что подчеркивает их практическую значимость.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 127 источников. Основная часть работы изложена на 187 страницах текста, содержит 9 таблиц и 14 рисунков.

Содержание. *Во введении* обоснована актуальность темы диссертационной работы, определена цель и задачи, сформулирована научная новизна и практическая значимость научных результатов проведенного исследования.

В первой главе диссертации «Теоретические аспекты управления развитием промышленного предприятия» рассмотрена сущность управления развитием предприятия в современных рыночных условиях; определен механизм формирования стратегии управления развитием промышленного предприятия; дана характеристика бюджетированию как инструменту управления предприятием на современном этапе.

Во второй главе диссертации «Разработка и реализация стратегии развития промышленного предприятия» на основе системного анализ обобщен опыт применения стратегии развития предприятия как в период плановой экономики так и в современных рыночных условиях и выявлены предпосылки совершенствования процесса управления; обосновано применение бюджетирования в развитии организационной системы управления предприятием.

В третьей главе диссертации «Оптимизационное моделирование планирования и управления ресурсами предприятия » учитывая механизм и инструменты управления промышленным предприятием представлена модель внедрения системы бюджетирования на предприятии и дана оценка эффективности внедрения разработанной оптимизационной модели.

В заключении сформулированы основные выводы и результаты проведенного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ НОВИЗНЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены понятия «бюджет» и «бюджетирование» на основе анализа научных исследований отечественных и зарубежных экономистов, а также определен потенциал системы бюджетирования как инструмента управления развитием предприятия.

Одной из главных функций управления промышленным предприятием является планирование его деятельности с последующим контролем за реализацией принятых планов. Оперативное планирование работы предприятия и последующий контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета, как основного инструмента гибкого управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта.

Чтобы выявить и проанализировать динамику производства, требуется информация о затратах, не искаженная искусственным распределением накладных расходов по видам продукции. Такую информацию дает управленческий учет, позволяющий из предварительно составленных смет затрат оперативно выявить отклонения фактических затрат от нормативных и тем самым управлять затратами. Управление затратами (через информацию об отклонениях) не сводится к простому уменьшению затрат. Оно используется для того, чтобы предпринимать соответствующие шаги к достижению определенного уровня дохода, для оценки результатов деятельности промышленного предприятия и, в случае необходимости, принятия соответствующих мер. В масштабе промышленного предприятия этот процесс проявляется в управлении затратами на уровне каждого подразделения (центра затрат).

Оптимизация уровня затрат на предприятии связано с управлением затратами через единую для всего предприятия систему финансирования, формируемую с помощью бюджетирования – процесса составления финансовых планов (бюджетов) и контроля их исполнения.

Термины и понятия, связанные с процессом бюджетирования – бюджет, план и смета, в экономической литературе трактуются по-разному.

Несмотря на то, что термин «бюджет», происходящий от французского слова «bougett», означающего «кожаная сумка», первоначально употреблялся в Англии с 1870 года как название документа, заключавшего в себе утвержденный парламентом план доходов и расходов государства, применительно к отдельному экономическому субъекту «бюджет» рассматривается как метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми показателями, а также как эффективный инструмент для принятия решений, с помощью которого высшие менеджеры предприятия обеспечивают наиболее рациональное использование имущества собственников.

[По определению Института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету \(США\) бюджет - 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».

По мнению Р. Энтони (R. Anthony), «бюджет представляет собой план, выраженный в количественных, обычно денежных, показателях, охватывающих заданный период времени, как правило, год». Не менее точное определение приводят английские экономисты Дж. К. Шим и Дж.Г.Сигел, объясняя термин «бюджет» как «...количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых (активы, собственный капитал, доходы и расходы и т. д.) и (или) натуральных (объем произведенной продукции и оказанных услуг и пр.) экономических показателей деятельности компании...». Аналогичной точки зрения придерживаются Б.Нидлз (B. Needles), С.Миллз (S. Mills) и Г.Андерсон (H. Anderson).

Термин «бюджет» в последние годы занял прочное место в работах российских экономистов. Профессор И.А. Бланк рассматривает бюджет как «...оперативный финансовый план, разрабатываемый обычно в рамках до одного года, отражающий расходы и поступления средств по отдельным направлениям хозяйственной деятельности, отдельным видам операций, отдельным инвестиционным проектам ...».

Следует отметить, что российские экономисты постоянно подчеркивают, что бюджет как инструмент управления экономикой предприятия позволяет научиться не только управлять финансами, но и регулировать отношения как внутри хозяйствующего субъекта, так и с внешней средой. Согласно концепции В.Н.Самочкина, бюджет «...представляет собой выраженные в конкретных показателях цели, альтернативы достижения целей, последствия воздействия альтернатив на цели, фактические результаты реализации управленческих решений, отклонения от запланированных результатов...».

По определению В.В. Ковалева бюджет - это «...детализированный план деятельности предприятия на ближайший период, который охватывает доход от продаж, производственные и финансовые расходы, движение денежных средств, формирование прибыли предприятия...». Согласно с приведенной точкой зрения А.М. Карминский, Н.Г. Данилочкина и др. авторы, которые рассматривают бюджет как выраженный в экономических показателях результат оперативного планирования, требующий от высшего руководства конкретных действий в области управления предприятием. По их мнению, бюджет - это количественное выражение плана деятельности предприятия в целом или отдельных его подразделений.

Некоторые известные экономисты, например, А.Д. Шеремет, определяют бюджет как «финансовый план действий» и отмечают

соответствие термина «бюджет» термину «смета», подчеркивая тем самым связь процесса оперативного планирования как одной из функций управления с управленческим учетом.

Проводит в своих работах данную мысль и И.А. Бланк, который рассматривает широко используемый в настоящее время термин «бюджетирование» как «...процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного планирования...».

По мнению В.Н. Самочкина, «...бюджетирование - это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично изменяющегося, диверсифицированного бизнеса...».

Не противоречит данным высказываниям и позиция Е.С. Стояновой, для которой «...процесс бюджетирования является составной частью финансового планирования, т. е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов...».

Необходимо отметить, что помимо общепринятого термина «бюджетирование» у Н.Н.Тренева встречается термин «бюджетинг», что, однако, не изменяет общепринятого смысла и означает составление бюджета, сметы и, в конечном итоге, равнозначно финансовому планированию.

Подытожив, можно сформулировать, что по содержанию *бюджет предприятия* представляет собой количественное воплощение плана, характеризующее доходы и расходы на определенный период, и капитал, который необходимо привлечь для достижения заданных планом целей. Тогда *бюджетирование* представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно. Его также можно определить как процесс принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов.

Основная цель бюджетирования на современном промышленном предприятии состоит в повышении эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;
- выявления рисков и снижения их уровня;
- повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить необходимую сумму денежных средств на их реализацию, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах предприятия.

Таким образом, формирование бюджета как основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными

подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой позволяет предприятиям эффективно управлять финансами в условиях нестабильности, организовывать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия.

2. Предложен алгоритм разработки системы эффективного управления развитием промышленного предприятия в современных рыночных условиях России.

Особенности системы управления промышленными предприятиями на современном этапе тесно связаны с изменением стратегических ориентиров в их деятельности. Изменились основные экономические цели предприятия, возросло влияние фактора хозяйственного риска, появились возможность свободного ценообразования и возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей.

Для того, чтобы перейти от процесса управления в относительно стабильных условиях (в период плановой экономики) к управлению в совершенно новых условиях существования промышленным предприятиям пришлось кардинально изменить систему управления и пересмотреть подходы к выработке стратегии развития.

Рассмотрев широкий ряд примеров успешного опыта управления развитием предприятиями, выделяем пять элементов стратегии успешных предприятий на современном этапе рыночной экономики России (рис. 1).

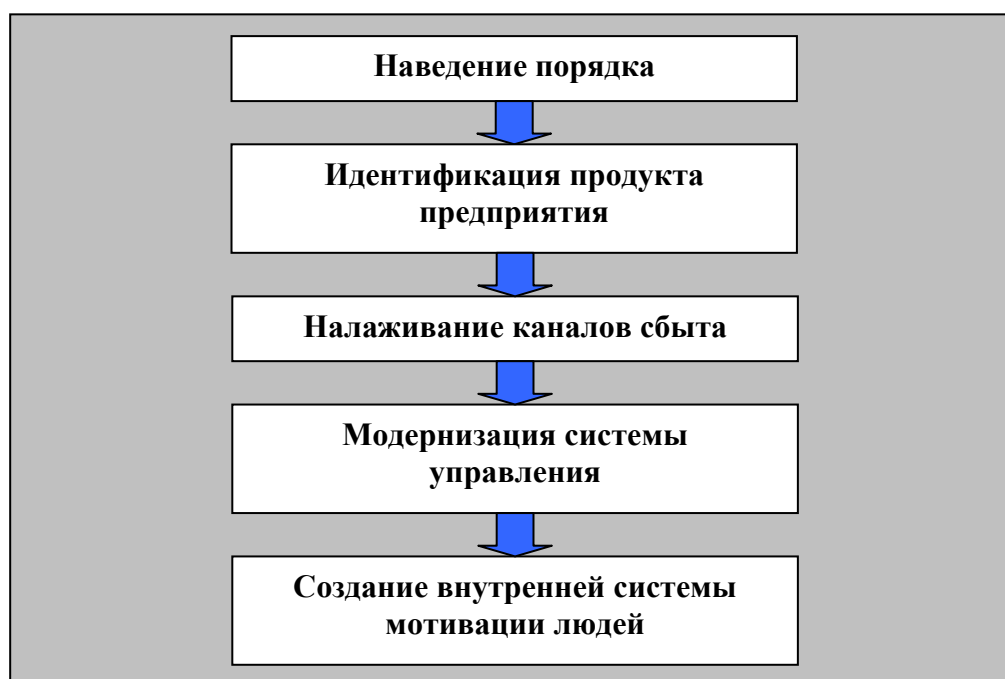


Рис. 1. Этапы развития успешных отечественных предприятий

Рассматривая элементы стратегии, выделенные в этапы развития на рис. 1, были сформулированы общие принципы в действиях руководителей успешных предприятий.

Под «*наведением порядка*» мы понимаем несколько вещей. Главные из них - это, во-первых, установление производственной и трудовой дисциплины, во-вторых - наведение порядка в буквальном смысле слова, и, наконец, в-третьих - изменения в управлении финансами.

За годы перестройки экономики России производственная дисциплина на отечественных предприятиях существенно ухудшилась. Невысокая заработная плата и регулярные задержки с ее выплатой выступали мощными демотиваторами труда и предпосылка для стремительного снижения корпоративной культуры промышленных предприятий.

Руководители рассмотренных успешных предприятий активно боролись с нарушениями трудовой дисциплины, с необъективностью информации менеджеров среднего звена, осуществляли мероприятия по формированию у сотрудников гордости за свою фирму.

Важным направлением изменения стратегии стало преобразование системы управления финансами предприятия и ведения бухгалтерского учета. На ряде предприятий начали с того, что оперативно организовали специальный расчетный отдел, который должен был контролировать все заключенные договора, взыскивать долги, разыскивать должников. Другие предприятия положили в основу преобразования системы управления финансами автоматизацию данных процессов.

Следующим этапом успешного управления развитием отечественным предприятием, согласно рис. 1, является *идентификация продукции* предприятия. В условиях плановой экономики данная проблема отсутствовала, так как централизованно решалось, какому предприятию когда кому и что отгружать. В условиях рыночной экономики у потребителя появилась свобода выбора.

Теперь, если предприятие хотело продавать что-либо в том же количестве, что и раньше, оно должно было кого-то вытеснить с рынка, а значит предложить более конкурентоспособную продукцию.

Переход от плана производства к плану реализации и внедрение понимания того, что теперь главное не произвести, а продать, было непростом.

Так в организациях начался достаточно сложный процесс познания своих возможностей и оценки своего потенциала, а затем самоидентификации себя как производителя. Методы для этого они использовали самые разные - заказывали маркетинговые исследования,

подключались к мировым сетям информации, участвовали в ярмарках и выставках и использовали другие методы.

Следующим этапом реализации стратегии развития является ***налаживание каналов сбыта продукции.***

Для подавляющего большинства российских предприятий до 1992г. года вопрос «как продавать» не стоял вовсе. Вся сбытовая деятельность предприятий заключалась в заключении договоров с многолетними получателями продукции.

С переходом от плановой к рыночной экономике данная система плановых закупок и планового сбыта была разрушена. «Успешных» принципиально отличало то, что они сразу стали формировать активную систему сбыта своей продукции.

Надо отметить, что в нашу выборку попали предприятия, производящую принципиально (с точки зрения построения сбыта) разную продукцию: одни - потребительские товары, другие - преимущественно продукцию промышленного назначения. Соответственно, и системы сбыта, и каналы сбыта, и меры по продвижению продукции на рынок необходимо было выстраивать по-разному.

Первая группа предприятий раньше практически никогда не выходила напрямую на конечного покупателя. Она все время работала через систему торгов, которые распределяли продукцию по магазинам. На этапе сбыта продукции добавилось еще одно условие: промышленным предприятиям нужно было не только удерживать качество продукции на высоком уровне и учитывать интересы конечных потребителей. Потребовалось подстраиваться под требования торговых организаций (предоставлять скидки, отсрочки, своевременную поставку товара, расширение ассортимента, малые партии, работу в выходные, быструю смену номенклатуры, следование за модой и т.п.).

Предприятия, которые производят продукцию промышленного назначения оказались несколько в иной ситуации. Данные предприятия в первую очередь постарались сохранить прежних постоянных клиентов, предложив им новые услуги.

Одна из важнейших задач, которую должны были решить «успешные» - это изменение системы ценообразования. На «успешных» предприятиях последнее слово в установлении цены оказалось за службой сбыта, однако базируемое на основе информации экономических служб о затратах. Внедрять гибкое ценообразование «успешным» предприятиям позволяет политика снижения затрат. Данные предприятия стремятся заработанные деньги пустить на развитие производства, приобретение менее материало-, энерго- и трудоемкого оборудования и технологий, позволяющих повысить производительность труда и эффективность производства.

Следующим этапом в формировании стратегии успешного развития предприятий можно назвать **модернизацию системы управления**.

Модернизацию системы управления рассмотренные предприятия начали с того, что стали подбирать новую команду управляющих. Создавать команду по-новому пришлось потому, что поменялись задачи. Ориентация промышленных предприятий на сбыт продукции, а не на ее производство, привела к необходимости в перемене расстановки приоритетов в системе управления. Приоритет руководителя службы сбыта, вслед за переменами в задачах предприятия, был повышен над руководителем производства.

Еще один важный момент. На рассмотренных нами успешных предприятиях научились очень эффективно использовать в управлении такой инструмент, как финансовое планирование. Сейчас абсолютно на всех изученных нами предприятиях составляются и контролируются бюджеты.

На начальном этапе финансовый план использовали для того, чтобы прогнозы на будущее перевести в денежную форму. В дальнейшем на успешных предприятиях превратили бюджеты в основной инструмент согласования интересов различных служб. Делается это путем многократного итеративного уточнения бюджета, с тем, чтобы увязать с предполагаемыми поступлениями запросы различных служб.

Завершающим этапом в реализации стратегии развития предприятий можно определить как **создание внутренней системы мотивации людей**.

Любые преобразования в организации возможны только тогда, когда люди на предприятии готовы работать в соответствии с реализуемой стратегией. Практика показывает, что добиться этого очень непросто.

Отличие «успешных» состоит в том, что они стремились добиться осознанного отношения людей к своей работе, создавать конструктивную атмосферу внутри коллектива. Руководители стремились к тому, чтобы создать атмосферу, когда директор сам отвечает за то, к чему он призывает, сам устанавливает ориентиры для своей организации и пытается донести их до людей.

Развитие промышленных предприятий ассоциируем с менеджментом роста, где под «ростом» понимается появление организации новых качеств, которых у нее не было, но которые позволяют ей работать в настоящее время и в будущем.

Универсальную «формулу успеха» сформулировать невозможно - это очевидно. Но, проанализировав путь успеха рассмотренных промышленных предприятий можно выделить общие черты.

Вот ряд выделенных нами признаков «менеджмента роста»:

- видение перспективы;
- превращение обстоятельств в возможности;

- ориентация на конкретные действия;
- концентрация на конкурентноспособном направлении деятельности.

Благодаря опоре на указанные принципы в управлении развитием рассмотренные промышленные предприятия достигли желаемого уровня развития своего бизнеса.

3. Определены проблемы разработки и постановки бюджетирования типичные для отечественных промышленных предприятий.

Грамотно организованная система бюджетирования представляет собой систему внутрифирменного планирования, охватывающей все подразделения и использующей современные методы организации управления и современные информационные технологии. Такая система должна обеспечивать связь производственного, операционного планирования и управления финансами.

При внедрении бюджетирования на отечественных предприятиях приходится учитывать как общие принципы и проблемы, так и специфические особенности. Это обусловлено как особенностями технологий производства продукции, так и особенностями рынка.

Проблемой большинства промышленных предприятий России является отставание системы управленческого учета от современных задач и потребностей развития.

Проанализировав опыт широкого ряда отечественных промышленных предприятий, выделяем **ряд типичных проблем постановки бюджетирования на отечественных промышленных предприятиях:**

1. Организационная структура практически всех постсоветских предприятий не соответствует функциональной структуре бизнеса:

- за реализацию одного базового бизнес-процесса отвечает несколько подразделений, что снижает управляемость процессом (например, бизнес-процесс «сбыт продукции» осуществляется, как правило, собственно сбытовым подразделением, подразделением материально-технического обеспечения (в части бартерных поставок) и финансовым подразделением (в части расчетов налоговыми зачетами за реализуемую продукцию));

- изменение направлений бизнеса, выделение непрофильных бизнесов не ведет к адекватному изменению плановых и учетных служб в организационной структуре управления предприятием.

2. Существующие на предприятиях системы учета и планирования не готовы к поддержанию системы бюджетирования. Зачастую либо отсутствуют, либо недостаточно проработаны нормативы на целый ряд накладных расходов. Система учета построена таким образом, что

выделить результат деятельности по отдельному подразделению крайне трудоемко, что приводит к несвоевременному получению информации. Кроме технических ошибок (несоответствие данных бухгалтерии и финансовых подразделений предприятия) существуют содержательные ошибки, проявляющиеся в несовпадении данных бухгалтерского учета и оперативного учета подразделений (например, могут расходиться данные о задолженности контрагента по информации, предоставляемой бухгалтерией и подразделением, ведущим контракт). Существующая система планирования больше настроена на планирование по элементам и статьям затрат, а не по центрам финансового учета, что заложено в основу системы бюджетирования.

Экономическое внутрипроизводственное планирование на большинстве предприятий все еще основано на методиках и нормативной базе, которые были разработаны для условий плановой экономики. Устаревшие подходы к внутрипроизводственному планированию не позволяют определить запас финансовой прочности, провести анализ и прогнозирование финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях деятельности. Формы большинства планово-экономических документов неудобны для финансового анализа, отсутствует система мониторинга финансового состояния предприятия.

Процесс планирования традиционно выстраивается от производственных возможностей предприятия, а не от изучения потребности рынка в его продукции, услугах.

3. В условиях многопрофильности предприятий крайне сложно определить реальное финансовое состояние каждого направления бизнеса.

4. Отсутствие реального бюджетирования и учета по центрам финансового учета и бизнесам приводит к невозможности определения экономических критериев деятельности подразделений и оценки качества работы персонала.

5. Отсутствие навыков у персонала по внедрению и использованию системы бюджетирования.

6. Привязка периодов планирования и внутренней управленческой отчетности к налоговым отчетным периодам неприемлемы для многих предприятий, подверженных влиянию сезонных факторов – например, в пищевой промышленности или на предприятиях транспорта в связи с существенным сезонным колебанием цен на сырье и спроса на продукцию.

7. Пассивность руководства и персонала предприятия при внедрении изменений и завышенные ожидания эффекта от привлечения внешних консультантов. Как показывает опыт, любые существенные нововведения, включая бюджетирование, внедряются хорошо только при общей заинтересованности высшего менеджмента предприятия и наличии «центров компетенции» - квалифицированных специалистов с

достаточными полномочиями и временем для непосредственного участия в проекте по внедрению бюджетирования.

8. Отсутствие систематического подхода к управленческому учету. Инерция руководства и собственников предприятий, нежелание проводить длительные и сложные процессы организационных и управленческих изменений.

Внедрение системы бюджетного управления – достаточно длительный процесс, связанный с информационным и организационно-экономическим развитием предприятия. Внедрение системы бюджетирования без рассмотрения и решения вышеперечисленных проблем существенно снижает или полностью ликвидирует эффективность внедряемых изменений.

4. Разработана оптимизационная модель планирования и управления ресурсами предприятия.

Применение бюджетного моделирования для управления затратами предприятия возможно при использовании конкретно заданных условий хозяйствования, определяющих направления поиска внутренних резервов, которые находятся в прямой зависимости от реально сложившейся структуры затрат.

Для учета специфики производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия требуется комплексная система бюджетных таблиц, позволяющая моделировать процессы движения имущества, источников их формирования, а также экономические показатели, характеризующие конечный финансовый результат.

Предлагаемая в диссертационной работе система бюджетов полностью ориентирована на бухгалтерский учет и отчетность, что облегчает процесс ее внедрения на промышленном предприятии на базе прежней системы построения финансового учета и контроля.

Предлагаемая система бюджетов может быть отображена двумя группами таблиц.

Первая группа - *бюджеты, охватывающие финансово-хозяйственную деятельность предприятия* по видам реализуемых бизнес-процессов или по видам потребленных ресурсов для всех структурных подразделений хозяйствующего субъекта. К ним относятся: (1) Бюджет продаж, (2) Бюджет готовой продукции (Бюджет товаров), (3) Бюджет производства (Бюджет основных цехов), (4) Бюджет вспомогательных цехов, (5) Бюджет обслуживающих производств и хозяйств, (6) Бюджет общехозяйственных и коммерческих расходов, (7) Бюджет закупки и использования товарно-материальных ценностей, (8) Бюджет работ и услуг полученных, (9) Бюджет заработной платы, (10) Бюджет налогов, (16) Бюджет платежей (Бюджет денежных средств), (22)

Бюджет прочих доходов и расходов, (23) Бюджет использования чистой прибыли, (24) Бюджет прибылей и убытков и (25) Сводный бюджет предприятия. Последний чаще всего состоит из двух основных разделов: «Доходы» и «Расходы», обобщающих всю информацию об экономической деятельности предприятия на планируемый период.

Как правило, многие из указанных бюджетов в той или иной форме разрабатываются на промышленных предприятиях, но без какой-либо привязки к бухгалтерскому учету, что существенно осложняет работу по анализу исполнения принятых планов.

Во вторую группу входят предлагаемые в диссертационной работе **бюджеты имущества и бюджеты источников формирования имущества предприятия**. Следует отметить, что данные бюджеты полностью увязаны с бухгалтерской отчетностью: (11) Бюджет состава и использования нематериальных активов, (12) Бюджет состава и использования основных средств, (13) Бюджет долгосрочных финансовых вложений, (14) Бюджет вложений во внеоборотные активы, (15) Бюджет финансовых вложений, (17) Бюджет собственного капитала, (18) Бюджет долгосрочных обязательств, (19) Бюджет краткосрочных кредитов и займов, (20) Бюджет кредиторской задолженности и (21) Бюджет прочих краткосрочных обязательств.

Для внедрения на промышленном предприятии системы бюджетирования в качестве одного из инструментов управления развитием предприятием предлагается смоделировать процесс разработки системы бюджетов в виде схематичного алгоритма, протекающего в десять этапов (рис. 2), на каждом из которых формируются определенные бюджеты и решаются конкретные задачи.

Следует отметить, что первые четыре этапа работы можно выполнять автономно, однако, последующие этапы имеют тесную взаимосвязь, что иногда приводит к параллельному расчету данных или к дополнительному возвращению к уже сформированным бюджетам.

Как показано на рис. 2, **на первом этапе** предлагаемого алгоритма разработки системы бюджетов предприятия формируется бюджет продаж, являющийся основой для планирования дальнейшей деятельности предприятия. Именно на этом этапе формируется выручка предприятия, являющаяся основой положительного финансового результата производственно-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта.

На втором этапе целесообразно разрабатывать бюджет готовой продукции и бюджет производства, которые во многом позволяют осуществить прогноз себестоимости товарной и реализованной продукции.

Таким образом, здесь автор стремится внедрить один из основных принципов успешного развития промышленных предприятий, выявленных из анализа отечественного опыта, - планирование производственной

деятельности в зависимости от планов сбыта (создание производства, ориентированного на рынок, а не как было ранее – производим то, что производили всегда, а затем пытаемся сбыть товар).

На третьем этапе, согласно рис. 2, рассчитываются бюджеты вспомогательных цехов, обслуживающих производств, а также бюджет общехозяйственных и коммерческих расходов.

На четвертом этапе формируются бюджеты закупки и использования товарно-материальных ценностей, работ и полученных услуг, заработной платы. Указанные бюджеты основываются на расчетах из предыдущих бюджетов.

На пятом этапе работы разрабатываются бюджеты налогов и платежей, а также вносятся необходимые корректировки в предыдущие бюджеты или определяется требуемая величина заемных средств, если имеет место дефицит денежных средств.

На шестом этапе, если необходимо, формируются бюджеты финансовых вложений, состава и использования основных средств и нематериальных активов, вложений во внеоборотные активы, собственного капитала, долгосрочных обязательств, краткосрочных кредитов и займов, прочих краткосрочных обязательств, а также прочих доходов и расходов.

На седьмом этапе появляется бюджет кредиторской задолженности, сформированный на основании предыдущих бюджетов.

На восьмом этапе рассчитывается бюджет использования чистой прибыли предприятия, **а на девятом** - окончательно формируется бюджет прибылей и убытков.

На заключительном (десятом) этапе планирования деятельности предприятия формируется сводный бюджет, охватывающий всю финансово-хозяйственную деятельность хозяйствующего субъекта, включая встречное движение финансовых и материальных потоков.

Оплата отгруженной продукции (работ, услуг) встречными поставками, может занимать существенную долю в суммарном объеме доходной и расходной частей бюджета предприятия, что не позволяет свести фактическое выполнение сводного бюджета к отчету о движении денежных средств (форма №4 финансовой отчетности). Последний охватывает денежные потоки, тогда как сводный бюджет отражает все реальные притоки и оттоки активов предприятия.

Бюджет предприятия состоит из двух основных разделов: «Доходы» и «Расходы», обобщающих всю предыдущую информацию об экономической деятельности предприятия за планируемый период. Статьи разделов сводной формы бюджета формируются в зависимости от направлений деятельности предприятия и его масштабов.

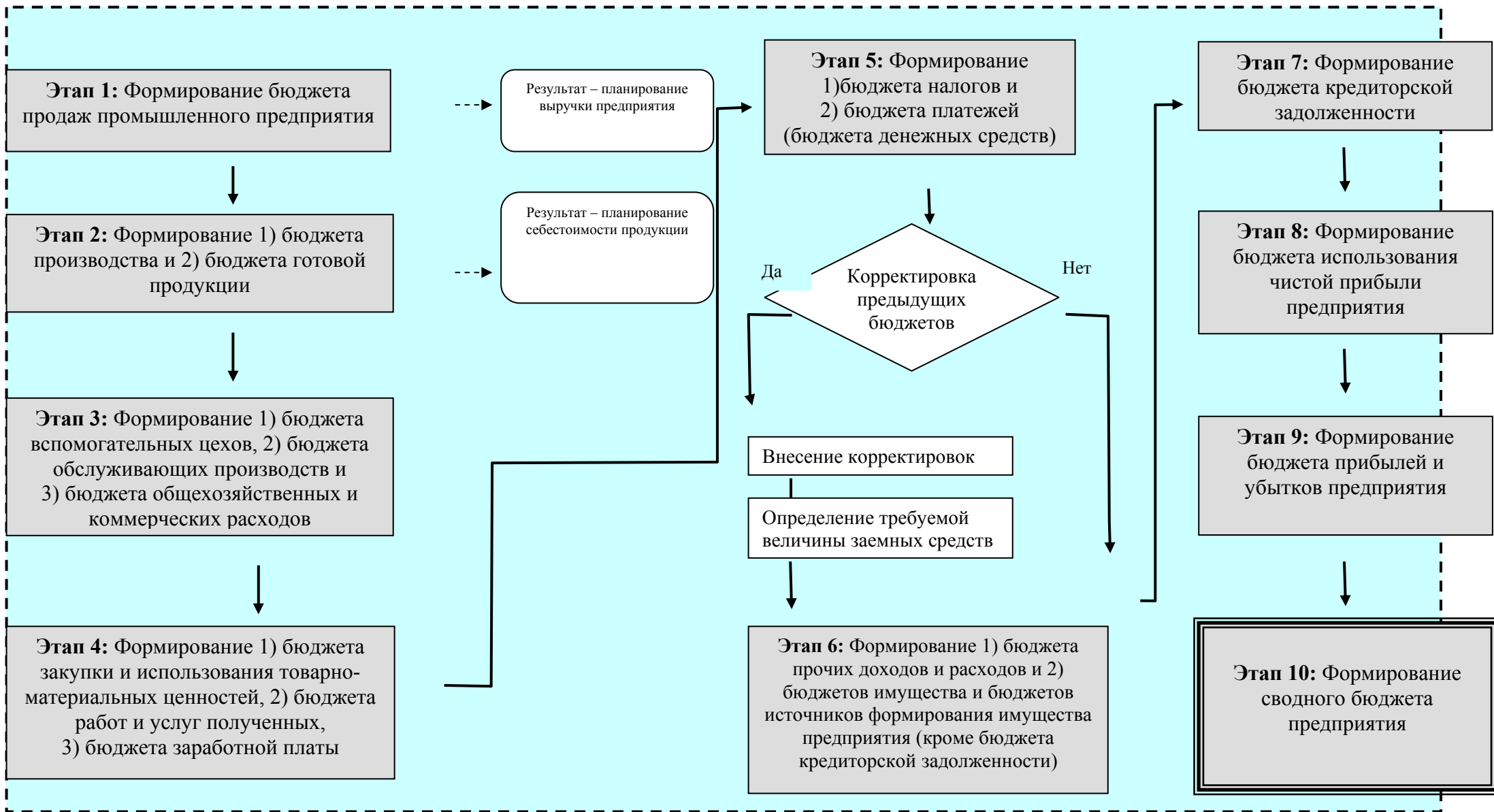


Рис.2. Предлагаемая модель разработки системы бюджетов на промышленном предприятии

Внедряемая система бюджетов в своей основе имеет ранее сформированную на предприятии систему финансового учета и, в первую очередь, бухгалтерскую отчетность и систему бухгалтерских счетов. В целях обеспечения единства системы бюджетирования с бухгалтерским учетом и отчетностью в диссертации произведена увязка между каждым счетом плана счетов и предлагаемыми бюджетами как в разрезе сальдо по счетам, так и по дебетовому и кредитовому оборотам.

Важным положительным аспектом предлагаемой модели выступает тот факт, что она базируется на системе отечественного бухгалтерского учета и, в то же время, сопоставима с западной отчетностью по стандартам GAAP. Несомненным преимуществом предлагаемой модели построения системы бюджетирования является то, что она позволяет автоматизировать процесс бюджетирования на предприятии.

Эффективность предлагаемой модели разработки и внедрения системы бюджетирования как инструмента управления развитием промышленным предприятием была оценена на примере ГУП «Ижевский завод ячеистого бетона УССТ №8». Проведенные исследования показали, что внедрение системы бюджетирования позволит предприятию повысить обоснованность управленческих решений на основе рационально выбранной стратегии, снизить уровень предпринимательского риска и улучшить ряд показателей, отражающих финансовое положение предприятия.

За счет внедрения системы бюджетирования на предприятии можно получить базу для структурированного системного анализа деятельности предприятия, что предоставляет возможность корректировки деятельности предприятия на любом этапе, минимизируя риск возможных потерь и риск нерационального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Таким образом, предлагаемые в диссертационной работе теоретические и методические рекомендации позволяют сделать вывод о том, что организация бюджетирования на промышленном предприятии является актуальным и целесообразным мероприятием, эффективность которого существенно способствует созданию предпосылок для повсеместного развития предприятия посредством оптимизации инструментария управления развитием предприятия.

Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах:

1) Нырова Н.Г. Построение системы бюджетирования на промышленных предприятиях // Вестник университета. Государственный университет управления, 2008 г., № 8 (№ 46). – 0, 5 п.л.;

2) Нырова Н.Г. Система государственной поддержки развития промышленного комплекса в Удмуртской Республике // Вестник Удмуртского государственного университета. Приложение: Экономика, 2008 г., №1. – 0,5 п.л.;

3) Нырова Н.Г. Построение системы бюджетирования на промышленных предприятиях // Сборник Международной научно-практической конференции «Региональный рынок товаров и услуг: инновационные технологии и организация бизнеса», Хабаровская государственная академия экономики и прав, 30 октября – 2 ноября 2008 г. – 0,3 п.л.;

4) Нырова Н.Г. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий в рыночных условиях // Менеджмент: теория и практика, 2008 г., №1 – 0,5 п.л.;

5) Нырова Н.Г. Выработка стратегии развития промышленного предприятия в условиях современной российской экономики // Вестник Удмуртского государственного университета. Приложение: Экономика, 2008 г., №3 – 0,4 п.л.;

6) Нырова Н.Г. Проблемы трансформации стратегического управления развитием промышленного предприятия в современных условиях // Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы развития предприятий и регионов», Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, г.Пенза, октябрь 2008 г. – 0,1 п.л.