

0-792235

На правах рукописи

ХОЛЯВЧУК ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

**ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ФИНАНСОВОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ЮВЕЛИРНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ)**

Специальность 08.00.10 – Финансы, денежное обращение, кредит

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Санкт-Петербург - 2009



Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор
Бочаров Владимир Владимирович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Рыбин Виктор Николаевич
доктор экономических наук, профессор
Черненко Владимир Анатольевич

Ведущая организация - Федеральное государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет»

Защита состоится «2» июня 2009 года в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.237.04 при Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов» по адресу 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, 21, ауд. 2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет экономики и финансов».

Автореферат разослан 25 мая 2009 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Н.А. Евдокимова



I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования. Система управления большинства современных промышленных предприятий включает бюджетирование как инструмент эффективной организации финансово-хозяйственной деятельности. Бюджетирование позволяет повысить качество управления финансами в целом, поскольку обладает рядом преимуществ, среди которых гибкость в управлении предприятием, проведение сценарного анализа, интеграция стратегических и оперативно-тактических целей. Наряду с ростом популярности использования данного инструмента, среди отечественных предприятий нередко допускаются ошибки при внедрении и постановки бюджетирования, что связано с недостаточной проработанностью теоретической и методической базы бюджетного планирования.

В то же время развитие управленческих методик и изменение условий внешней среды приводит к тому, что бюджетирование постепенно видоизменяется, появляются комбинации новых и старых методов. В результате многолетнего его развития в зарубежных странах появились требования к гибкости системы, ориентации на стратегические задачи и др. Данные требования приводят к необходимости совершенствования этого инструмента, что связано с использованием не всех его возможностей из-за его недостаточной изученности.

Таким образом, необходимость разработки научно обоснованных теоретических положений и практических рекомендаций по формированию бюджета предприятия, отвечающего современным требованиям, определила актуальность темы диссертационного исследования.

Состояние разработанности научной проблемы. Проблемы бюджетного планирования широко освещены в зарубежной литературе в трудах таких авторов, как Брейли Р., Майерс С., Бригхем Ю., Хьюстон Дж., Ван Хорн, Друри Колин, Каплан Роберт С., Нортон Дейвид, Колас Б. Хоуп Джерими и др. В отечественной литературе данному вопросу посвящены труды таких авторов как Акулов В.Б., Балабанов И.Т., Бланк И.А., Бухалков М.И., Волкова О.Н., Едророва В.Н., Леонтьев В.Е., Лихачева О.Н., Романовский М.В., Савчук В.И., Самочкин В.Н., Стоянова Е.С., Ковалев В.В., Крейнина М.И., Царев В.В., Щиборщ К.В., Щербина А.В., Хруцкий В.Е., А.Д. Шеремет и др.

В научных работах, недостаточно раскрыт ряд вопросов теории и практики бюджетного планирования, его роли и значения при принятии управленческих решений в целях эффективного управления предприятием. В системе управления предприятием бюджетное планирование следует рассматривать как важный и неотъемлемый элемент, способствующий решению разнообразных стратегических, текущих и оперативных задач:

- стратегическая ориентация и реализация планирования и бюджетирования на финансовые цели предприятия;
- разработка методики финансового планирования, учитывающей влияние внешних и внутренних факторов;

- учет отраслевой специфики деятельности при финансовом планировании предприятия;
- разработка процедур исполнения, контроля и анализа бюджетов.

Все вышеизложенное и predeterminedли выбор темы диссертационного исследования, обусловили ее актуальность и значимость с теоретической и с практической точки зрения.

Целью диссертационного исследования является разработка методических подходов к финансовому планированию и бюджетированию, на базе уточнения теоретических положений, использования зарубежного и отечественного опыта, и учетом отраслевой специфики предприятий.

Для достижения поставленной цели в диссертационной работе были поставлены и решены следующие задачи:

- исследованы методические подходы к определению понятия финансового планирования на предприятии;
- проведен анализ зарубежного и отечественного опыта управления компаниями на основе системы бюджетирования;
- обобщены и структурированы методические подходы к разработке бюджета предприятия и обосновано организационное и информационное обеспечения системы бюджетирования предприятий;
- разработаны методические рекомендации по интеграции элементов риск-менеджмента с бюджетированием;
- определены направления, и сформулированы рекомендации по совершенствованию системы финансового планирования на основе бюджетирования на предприятиях ювелирной промышленности.

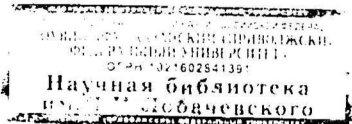
Объектом исследования в диссертационной работе является система управления финансами акционерной компании ювелирной промышленности.

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических основ финансового планирования и бюджетирования на предприятиях.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых и практиков в области теории управления, бухгалтерского и управленческого учета, финансового менеджмента, связанные с различными аспектами исследуемой проблемы, законодательные и нормативные акты РФ. Для решения поставленных задач в работе применялись сравнительный анализ, обобщение, метод моделирования и т.д.

Научная новизна результатов исследования заключается в постановке, теоретическом обосновании и разработке комплекса рекомендаций по бюджетному планированию, а именно:

- определены, уточнены, и дополнительно аргументированы задачи бюджетирования. Показана роль бюджетирования в системе управления финансами предприятий;
- проведена систематизация бюджетов по определяющим признакам, характерным для ювелирных предприятий;



- выявлены тенденции развития бюджетирования в России. Обобщены российский и зарубежный опыт практики бюджетного управления.
- предложена методика бюджетирования, ориентированная на достижение финансовых целей, позволяющая с помощью системы сбалансированных показателей, а также матрицы финансовых стратегий предприятия, формировать и реализовывать бюджет с учетом её целей в пределах приемлемого уровня коммерческого риска;
- для уменьшения риска исполнения бюджетов предложена методика интеграции элементов риск-менеджмента с бюджетированием;
- предложена классификационная система факторов, влияющих на отклонения фактических результатов от плановых, на основе анализа специфических черт, присущих ювелирной отрасли, что позволило получить представление о рисках, присущих данной отрасли.
- разработана методика казначейского контроля исполнения бюджетов на основе утвержденных регламентов прохождения первичных документов определяющих расходование денежных средств на предприятии.
- предложена новая модель финансовой структуры управления для акционерной компании ювелирной промышленности.

Теоретическая значимость диссертации заключается в исследовании сущности особенностей бюджетирования в ювелирной промышленности, уточнении понятийного аппарата в области финансового планирования и бюджетирования, в систематизации и классификации видов и методов финансового планирования, типологии бюджетов.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования заключается в разработке методических рекомендаций по формированию бюджетов предприятия и контролю их исполнения. Внедрение содержащихся в диссертации научных результатов и практических рекомендаций будет способствовать обеспечению комплексного решения проблем предприятия по разработке обоснованных управленческих решений в процессе формирования бюджетов и их исполнения.

Основные положения диссертационного исследования были использованы в деятельности ОАО «Русские самоцветы» и могут быть рекомендованы для внедрения на других предприятиях ювелирной промышленности.

Апробация работы. Основные выводы, рекомендации и предложения диссертационного исследования были доложены и обсуждены на межвузовских и международных научно-практических конференциях: 1-й международной научной конференции «Финансы, кредит и международные экономические отношения в XXI веке» (г. Санкт-Петербург, 6-7 апреля 2006 года); Межвузовской научно-практической конференции «Финансовые проблемы обеспечения устойчивого роста современной российской экономики» (г. Гатчина 4-5 октября 2006 г.); 2-й международной научной

конференции «Финансы, кредит и международные экономические отношения в 21 веке» (г. Санкт-Петербург, 29-30 марта 2007 года).

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 печатных работ общим объемом 1,56 п. л.

Структура диссертации. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений. Наглядность изложения материалов диссертационного исследования обеспечивается таблицами и рисунками.

Во *введении* обоснована актуальность темы исследования, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, отражены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В *первой главе* рассматриваются теоретические вопросы финансового планирования. Особое внимание при этом уделяется исследованию сущности финансового планирования, его роли и значения для управления деятельностью предприятия, рассматривается терминология в данной области, анализируется его взаимосвязь с бюджетированием.

Во *второй главе* на основе исследования сущности и этапов развития бюджетирования в России и за рубежом, сформулированы основные его функции. Приводится обоснование интегрирования бюджетирования с риск-менеджментом. Предложена методика построения системы бюджетирования, ориентированной на достижение финансовых целей, позволяющая с помощью системы сбалансированных показателей, а также матрицы финансовых стратегий фирмы формировать и реализовывать бюджет с учетом целей фирмы в пределах приемлемого уровня коммерческого риска

Третья глава посвящена разработке практических рекомендаций по организации системы финансового планирования предприятий ювелирной промышленности на основе бюджетирования. С этой целью проведен анализ специфических черт, присущих ювелирной отрасли, на основе которого разработана классификационная система факторов, влияющих на отклонения фактических результатов от плановых. Предложены методические рекомендации по формированию двухуровневой системы контроля на предприятии, в том числе методика казначейского контроля.

В *заключении* изложены основные выводы по результатам диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Определены, уточнены, и дополнительно аргументированы функции бюджетирования. Показана роль бюджетирования в системе управления финансами предприятий

В диссертационной работе проведен анализ научной литературы по определению сущности и места бюджетирования в системе управления предприятием, что позволило развить, и дополнить задачи бюджетирования (рис.1).



Рис. 1 Задачи бюджетирования

Место и роль бюджетирования было определено через его задачи, приведенные на рис.1. Исходя из рассматриваемых задач, бюджетирование более широкое понятие, чем финансовое планирование, таким образом, бюджетирование с одной стороны является частью финансового планирования, а с другой оно имеет самостоятельный характер в качестве системы управления отдельными структурными подразделениями, являющимися объектами бюджетирования.

2. *Проведена систематизация бюджетов по определяющим признакам, характерным для ювелирных предприятий.*

Центральным звеном бюджетирования является бюджет предприятия. Бюджет может иметь большое количество видов и форм. Обобщив приводимые в научной литературе подходы к классификации бюджетов, в работе предложена авторская схема классификации бюджетов.

В соответствии с предложенной классификацией, предлагается сгруппировать бюджеты на самостоятельные (дискретные) и скользящие (непрерывные), функциональные и комплексные, вспомогательные, специальные и основные фиксированные и гибкие. Отдельно выделены бюджеты по операционной, финансовой и инвестиционной деятельности; бюджеты, построенные по принципу «снизу вверх», «сверху вниз» и комбинированные; бюджеты, построенные по принципу «от достигнутого», «с учетом дополнительных вариантов», бюджет «с нулевой точки», оперативные, текущие и перспективные бюджеты.

3. *Выявлены тенденции развития бюджетирования в России. Обобщены российский и зарубежный опыт практики бюджетного управления.*

Анализ российского и зарубежного опыта практики бюджетирования показал, что на современном этапе, несмотря на широкое применение бюджетирования, все больше руководящих работников критикуют данный инструмент управления финансами. Критические замечания можно разделить

на две группы: персональные и материальные затраты, связанные с планированием и бюджетированием, расцениваются как слишком высокие; подвергается сомнению польза планирования и бюджетирования. Среди основных причин - отсутствие стратегической ориентации и реализации планирования и бюджетирования, господство жесткой фиксации периодов (12 месяцев) при недостаточных знаниях о будущем, отсутствие сравнения с конкурентами, длительность и бюрократичность бюджетного процесса, манипулирование целевыми бюджетными показателями для увеличения размеров вознаграждений и др.

В настоящее время в практике западных предприятий обозначились тенденции, цель которых состоит в стремлении устранить названные проблемы. Среди них концепция Beyond Budgeting («вне бюджетирования», управление за рамками бюджета). Западные авторы считают отмену бюджетирования и переход на «управление без бюджетов» перспективным направлением развития управленческих технологий. В диссертационной работе проведен сравнительный анализ традиционного бюджетирования и концепции Beyond Budgeting.

Результаты сравнительного анализа представлены нами в Таблице 1.

Таблица 1

Сравнительный анализ традиционного бюджетирования и концепции Beyond Budgeting («вне бюджетирования», управление за рамками бюджета)

Функции	Традиционное бюджетирование	Beyond Budgeting
Постановка целей	Целевые уровни бюджетных заданий - финансовые показатели, которые фиксированы на весь плановый период.	Целевые задания – KPI, установленные на уровнях максимизирующих потенциальную прибыль фирмы.
Планирование	Процесс планирования – ежегодный цикл. Процесс организован либо сверху вниз (планы готовят руководители или централизованные отделы планирования), либо снизу вверх (отделы готовят планы и согласовывают их у руководителей).	Руководитель группы критически рассматривает инициативы, которые предлагают менеджеры на основе установленной стратегической генеральной линии и среднесрочных целей.
Мотивация	Награды привязаны к определенному фиксированному результату.	Эффективность деятельности оценивается по формулам, характеризующим команды в сравнении с эталонными показателями, аналогичными группами и т.д.
Управление ресурсами	Распределение ресурсов между подразделениями на основе бюджетных соглашений.	Ресурсы распределяются между непосредственными исполнителями на основе оперативного утверждения заявок.
Координация	Согласование планов происходит через централизованный процесс координации ежегодных бюджетов департаментов и подразделений.	Координация планов и действий в масштабах всего бизнеса не через центральный сводный план, а посредством соглашений об уровне обслуживания, которые, в сущности, являются обязательствами, данными от одного процесса в пользу другого на основе ожидаемого уровня спроса.
Контроль	Сравнение фактических и плановых показателей.	Сравнение ключевых показателей с внешними эталонными показателями, а также таблицами сравнительной эффективности компаний-аналогов.

Хотя в предложенной концепции присутствует ряд преимуществ, отказ от бюджетирования преждевременен по ряду причин:

1. Прежде всего, ошибочно суждение об отсутствии стратегической ориентации и реализации планирования и бюджетирования. Бюджет представляет собой план компании, отражающий в количественном выражении стратегические и тактические цели её деятельности. В диссертационном исследовании предложена методика увязки стратегических целей с текущими и оперативными.

2. Для использования концепции «вне бюджетирования» необходимо хорошо организованное информационное обеспечение, как о деятельности самой компании, так и конкурентов, что не соответствует современному уровню открытости экономики. Кроме того, полноценно реализовать данный инструмент можно при условии высокого уровня гибкости, децентрализации, открытости и доверия в компании. Поэтому использовать данную методику смогут только предприятия, наладившие внутреннюю систему управления.

3. Ошибочно приписывание бюджетированию «господство жесткой фиксации периодов (12 месяцев) при недостаточных знаниях о будущем». Очевидно, что большинство управленческих решений связанных с финансовой деятельностью предприятия, принимаются в условиях нестабильной экономической ситуации, вызванной изменением факторов, оказывающих влияние на его деятельность. Для уменьшения риска невыполнения бюджетов в диссертационном исследовании предложена методика интеграции элементов риск менеджмента с бюджетированием.

На основе вышеизложенного, можно сделать вывод, что на современном этапе большинству отечественных предприятий, пока преждевременно отказываться от бюджетирования. Очевидно, что для них бюджетирование является одной из самых эффективных технологий управления и в целях укрепления рыночных позиций следует его совершенствовать.

4. Предложена методика бюджетирования, ориентированная на достижение финансовых целей, позволяющая с помощью системы сбалансированных показателей, а также матрицы финансовых стратегий предприятия, формировать и реализовывать бюджет с учетом её целей в пределах приемлемого уровня коммерческого риска.

Существуют несколько подходов к процессу увязки целей стратегического, текущего и оперативного финансового планирования предприятия. Проведенный в диссертации анализ методик увязки стратегических финансовых целей с текущими и оперативными (системы КРІ, системы бюджетирования и матрицы финансовых стратегий), позволил сделать вывод, что они, оказывая поддержку в принятии управленческих решений, решают и собственные специфические задачи: одна - в области стратегического управления, другие - в области финансового. Единая система, совмещающая функции и задачи матрицы финансовых стратегий, системы КРІ и бюджетного управления, станет наиболее эффективной в применении, так как позволит достигать целевых значений КРІ центрами ответственности при экономии бюджетов в пределах допустимого уровня коммерческого риска. (Таблица 2).

Синергетический эффект объединения систем сбалансированных показателей (ССП), бюджетирования и матрицы финансовых стратегий

Функции управления	Матрица финансовых стратегий	Система бюджетирования	Система ССП	Единая система
Планирование	Наметить допустимые пределы фин. риска и выявить порог возможностей фирмы	Распределение ресурсов компании на текущий период	Конкретизация стратегических целей	План целей и ресурсов для их достижения в количественном выражении
Координация	Связь между денежными потоками фирмы	Жесткая связь бюджетов ЦФО и бюджетов компании	Причинно-следственная связь ССП подразделений и ССП компании в целом	Взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом
Мотивация и контроль	Принятие управленческих решений в пределах допустимого финансового риска.	Экономия бюджетов по ЦФО	Достижение целевых значений ССП подразделениям	Достижение целевых значений ССП центрами ответственности при экономии бюджетов в пределах допустимого уровня коммерческого риска

5. Предложена методика интеграции элементов риск-менеджмента с бюджетированием для уменьшения риска исполнения бюджетов.

С момента утверждения плановых показателей бюджета предприятия на год состояние факторов может значительно меняться, что неминуемо сказывается на результатах выполнения бюджета и появления отклонений фактических значений показателей от плановых.

Снизить эти риски можно путем создания эффективной системы управления внутри компании, в частности бюджетирования с элементами риск-менеджмента. Отметим, что сущность риска не сводится исключительно к экономическому ущербу или убыткам, наносимым внешними и внутренними факторами, а представляет собой возможность отклонения от цели, первоначального запланированного развития событий, что, в конечном счете, способно изменить результаты работы отдельных направлений, и в целом повлиять на результат финансово-хозяйственной деятельности всего предприятия. Интегрирование элементов риск-менеджмента с бюджетированием необходимо проводить на всех стадиях бюджетного процесса. Предложенная автором методика интеграции элементов риск-менеджмента с бюджетированием для уменьшения риска невыполнения бюджетов представлена в Таблице 3.

Интеграция элементов риск-менеджмента с бюджетированием

Стадии бюджетного процесса		Процедуры риск-менеджмента
1	План-факт анализ исполнения бюджета прошлого периода	1 Диагностика рисков (выявление рисков и причин возникновения) 2 Количественная спецификация влияния вероятных неконтролируемых внешних рисков (воздействий) на изменение состояния предприятия за анализируемый период. 3 Разработка методов управления риском
2	Составление сводного бюджета текущего периода, (формирование оптимистического и пессимистического вариантов).	1 Диагностика рисков (выявление рисков); 2 Оценка риска (ранжирование рисков по вероятности наступления и размеру возможного ущерба); 3 Определение толерантности к рискам выбор методов управления риском (избежание, удержание, передача, снижение рисков). 4 Разработка управленческих мер включаемых в бюджет отчетного периода.
3	Контроль (мониторинг) исполнения бюджета отчетного периода	1 Определение уровня отклонений, при котором происходит изменение бюджетных показателей; 2 Регламентирование частоты пересмотра бюджетов; 3 Определение лимита на максимально изменение показателей каждой конкретной группы бюджетных статей.
4	План-факт анализ исполнения бюджета отчетного периода	1 Диагностика рисков (выявление рисков и причин возникновения) 2 Разработка методов управления риском

Интеграция бюджетирования с элементами риск-менеджмента позволяет прогнозировать отклонения и планировать возможные корректирующие и упреждающие воздействия, в случае если данные отклонения произойдут. Планирование возможных способов изменения бюджета в случае возникновения ранее непредвиденных ситуаций и, соответственно, корректировка финансового результата, повышают эффективность работы предприятия в целом, повышают устойчивость развития компании, снижают потери и максимизируют доход.

6. Предложена классификационная система факторов, влияющих на отклонения фактических результатов от плановых, на основе анализа специфических черт, присущих ювелирной отрасли, что позволило получить представление о рисках, присущих данной отрасли.

Практика бюджетирования, применяемая сейчас на предприятиях ювелирной промышленности, выявила необходимость анализа специфических черт, присущих ювелирной отрасли и разработки классификационной системы факторов, влияющих на отклонения фактических результатов от плановых показателей, что позволяет получить представление о группах рисков – актуальных для данной отрасли:

1. Предприятия ювелирной отрасли функционируют в условиях наращивания конкуренции, что увеличивает риск финансовой неустойчивости предприятия и предопределяет необходимость планирования показателей финансового состояния предприятия путем разработки бюджета по балансовому листу.

2. Наличие ярко выраженного фактора сезонности в объемах продаж, что характеризуется колебанием спроса на выпускаемые ювелирные изделия, порождает разбалансированность положительного и отрицательного

денежных потоков предприятия во времени и увеличивает риск неплатежеспособности. Неравномерность финансовых поступлений в течение года определяет необходимость планирования денежных потоков и распределения прибыли в соответствии не только с краткосрочными, но и среднесрочными целями предприятия.

3. Высокий уровень капиталоемкости производства вследствие использования дорогостоящих ресурсов и оборудования для производства, доставки и упаковки изделий. Данный фактор определяет важность планирования прибыли и формирования системы управления затратами на основе планирования запасов сырья, используемых производственных мощностей, загрузки оборудования и так далее.

4. Медленная оборачиваемость оборотных средств (в особенности при производстве эксклюзивных изделий), что определяет необходимость детального планирования производственных запасов, незавершенного производства, дебиторской и кредиторской задолженности, совершенствования форм расчетов.

5. Специфика сырья и полуфабрикатов (часто для производства требуются полуфабрикаты нестандартной формы или размера), вынуждает обращаться к ограниченному кругу поставщиков, что увеличивает риски срыва поставок для предприятия и определяет необходимость учета данного фактора при формировании планов производства и закупок.

Кроме того, необходимо учитывать и системно-законодательные факторы данной отрасли, такие как:

6. Налоговая политика: Для работы ювелирному производству требуются два основных типа сырья: драгоценные металлы и драгоценные камни. Россия имеет мощную сырьевую базу. Однако из камней первой категории сейчас имеются лишь алмазы. Такая ситуация вынуждает покупать камни за границей. При ввозе нужно уплатить НДС – 18%. Например, в Италии при ввозе камней НДС = 0%. Кроме того, отечественные предприятия при ввозе камней должны выплачивать таможенный тариф = 20% против тех же 0% в Италии. Данный фактор порождает валютные риски предприятия (проявляются в увеличении расходов в результате изменения обменного курса валюты и так далее), налоговые риски – вероятность увеличения уровня ставок действующих налогов и сборов и так далее.

7. Состояние конкурентной среды. Если доля продукции превышает на рынке 20%, то эта продукция оказывает заметное влияние на развитие рынка. Сегодня доля импортной продукции составляет примерно 35-45%. При этом значительная её часть нелегальный ввоз. А ведь нелегальный ввоз продукции автоматически уменьшает её стоимость для торгующей организации минимум на 44% (таможенные сборы).

Данные факторы отраслевой специфики оказывают существенное влияние на деятельность предприятия и генерируемые им финансовые потоки. Учет этих факторов позволит повысить качество бюджетирования.

7. Предложена новая модель финансовой структуры управления в ОАО «Русские самоцветы»

По данным информационно-аналитического агентства РИА "РосЮвелирЭксперт" ювелирная отрасль России до 2008 года развивалась темпами, превышающими по стране в целом. Начиная с 2000 года ежегодный прирост ювелирного производства составлял 20-30%. В 2008 году емкость рынка выросла на 10 % и составила \$8,65 млрд. (227,49 млрд. руб.). Прогнозы развития на 2009 год проблематичны и в кризисных условиях носят особый характер. Оперативная оценка ювелирных продаж на начальном этапе 2009 года проведенная РИА «РосЮвелирЭксперт» совместно с Секретариатом Клуба «Российская Ювелирная Торговля» свидетельствует, что в целом по стране Новогодние и восьмимартовские продажи сохранились на уровне 2008 года, или даже поднялись на 2-3%. Исходя из динамики падения производства в период с января по апрель 2009 года можно с долей большого риска и с сожалением предполагать, что в 2009 году собственное ювелирное производство в России сократится не менее чем на 40-50%.

Ситуация на ювелирном рынке характеризуется высоким уровнем конкуренции, из-за плотности рынка рентабельность бизнеса падает на 5-7 % ежегодно: емкость покупательного рынка не растет пропорционально увеличению числа магазинов. Количество предприятий, занимающихся производством ювелирных изделий, составляет 960 (подавляющее большинство имеет частную форму собственности). Число индивидуальных предпринимателей – более 2300 человек.

В этих условиях у компаний ювелирной промышленности возникает необходимость выявления резервов увеличения прибыли и рентабельности активов и собственного капитала за счет рационального использования всех видов ресурсов. Важно также установить, какие структурные подразделения (бизнес-единицы) вносят наибольший вклад в общий финансовый результат фирмы. Данный результат можно повысить путем внедрения системы бюджетного управления на базе создания центров финансовой ответственности по доходам, расходам, прибыли и инвестициям. Таким образом, анализ тенденций развития ювелирной отрасли показал необходимость перехода на новый уровень эффективного управления финансами на основе бюджетирования, что потребовало формирования на предприятии системы финансового управления.

Предложенная модель структуры финансового управления на акционерной компании ювелирной промышленности представлена на рис.2.

Проектирование структуры финансового управления можно рассматривать в качестве базы для разработки технологии управления денежными потоками, инвестициями, издержками, доходами, прибылью, оборотным капиталом и т.д. Надо отметить, что на сегодняшний день на таком крупном предприятии ювелирной промышленности как ОАО «Русские самоцветы» эффективно функционирует только один из перечисленных элементов финансового управления - «организационная структура». Остальные элементы требуют значительной доработки, например,

«управленческий учет», и внедрения: «финансовая структура», «бюджетирование».



Рис.2 Модель финансовой структуры управления акционерной компании ювелирной промышленности

Предлагаемая автором бюджетная система акционерной компании ювелирной промышленности представлена на рис.3

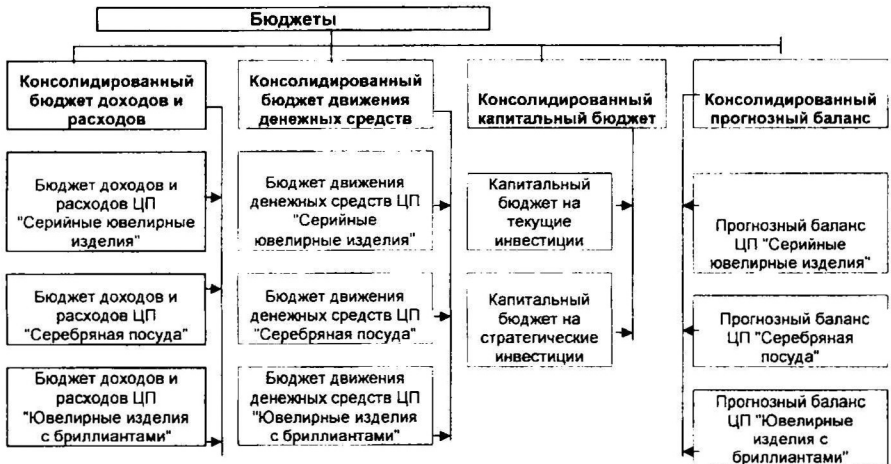


Рис.3 Бюджетная модель акционерной компании ювелирной промышленности

Бюджетная система компании имеет два уровня консолидации. Для каждого центра прибыли формируются три основных бюджета БДР, БДДС и прогнозный баланс, а последние – в сводный бюджет компании.

8. Разработана методика казначейского контроля исполнения бюджетов на основе утвержденных регламентов прохождения первичных документов определяющих расходование денежных средств на предприятии.

Поскольку, как справедливо отметила Ермакова Н.А. в своей работе «Бюджетирование в системе управленческого учета», «...планирование без контроля бессмысленно, учет, не используемый для контроля, бесцелен, а контроль, не основанный на запланированных и документально подтвержденных данных, беспредметен» успешное бюджетирование невозможно без контроля и анализа его результатов. Для исполнения бюджета акционерной компании ювелирной промышленности автором предложена система контроля включающая в себя:

1) Оперативный контроль по отклонениям:

1.1. сбор, обработку и анализ информации о фактических результатах финансово-хозяйственной деятельности;

1.2. выявление отклонений от плановых значений и анализ их причин.

1.3. принятие управленческих решений по корректировке планов и бюджетов в допустимых случаях;

Оперативный контроль по отклонениям: В отчетном периоде текущие корректировки бюджетных показателей необходимы, так как любой заблаговременно подготовленный бюджет на определенном этапе, может перестать соответствовать реальным потребностям и возможностям компании. Поэтому если в отдельных месяцах или кварталах возникают отклонения от заданного в бюджете значения, то компании необходимо корректировать показатели бюджета на весь оставшийся срок, то есть использовать скользящее планирование.

В рамках анализа отклонений предлагаем классифицировать отклонения на:

- существенные и не существенные отклонения
- благоприятные и неблагоприятные отклонения
- контролируемые и неконтролируемые отклонения
- временные и систематические

2) Оперативный контроль платежей (казначейский контроль):

2.1. контроль над соответствием очередной платежной заявки размеру статьи бюджета денежных средств на текущий период — контроль на «входе»;

2.2. контроль над корректным исполнением отправленных на оплату в банк платежей и поступлением денежных средств в соответствии с платежным календарем и бюджетом денежных средств — контроль на «выходе».

Оперативный контроль платежей (казначейский контроль): Эта функция — одна из самых важных, так как казначейство является последним пунктом на пути движения денежных средств, перед тем как они покидают компанию. Именно казначейство должно осуществлять бюджетный контроль, то есть проверку соответствия элементов платежного календаря статьям БДДС. Если на момент платежа лимит оплаты по статье исчерпан, заявка на данный платеж в этом периоде либо отклоняется, либо отправляется на дополнительное согласование по установленным процедурам.

Для обеспечения четкой работы всех подразделений компании по планированию движения денежных средств и исполнению утвержденных планов акционерной компании ювелирной промышленности необходимо создать Положение об управлении денежными средствами, где будут описаны и регламентированы соответствующие процессы, прежде всего, прохождение заявок на расходы, формирование платежного календаря.

Для акционерной компании ювелирной промышленности предложен следующий регламент осуществления расходов:

1. Формирование заявки на расходы (Заявка на платеж должна иметь стандартную форму, четко определять назначение расходов, сумму, дату исполнения, содержать указание на бюджетную статью расходов и ответственного исполнителя).
2. Бюджетный контроль заявки. Заявка, не удовлетворяющая критериям бюджетного контроля, отклоняется.

Основные критерии:

- 2.1. Проверка полномочий ответственного исполнителя на осуществление расходов по данной бюджетной статье,
- 2.2. Остаток лимита запланированных по ней средств.
- 2.3. Контроль по сроку подачи.
3. Утверждение заявки руководителем подразделения.
4. Включение заявки в платежный календарь.

Предложенный бюджетный регламент по расходам позволяет более рационально использовать денежные средства, а также снизить риски кассовых разрывов и улучшить платежеспособность компании.

Система контроля на предприятии основанная на оперативном контроле отклонений и оперативном контроле платежей, позволит

- регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, осуществляя тем самым оперативный контроль внутрихозяйственных потоков между подразделениями и финансовых потоков всей организации;
- контролировать уровень затрат конкретных видов ресурсов, более экономно расходовать средства производства, материальные и финансовые ресурсы, определять пути их экономии в будущем.

Таким образом, в диссертационном исследовании разработаны рекомендации организационного и финансового характера по совершенствованию системы бюджетирования, и осуществлено

экспериментальное внедрение методических рекомендаций и практических подходов в условиях конкретной компании ювелирной промышленности ОАО «Русские самоцветы».

Реализация разработанных в диссертации методических положений и практических рекомендаций позволит ювелирным предприятиям повысить эффективность управления финансами.

Основные научные публикации по теме диссертационного исследования.

1. Холявчук Ю.А. Перспективы развития бюджетирования в России // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов 2007. - №4 – 0,27 п.л.
2. Холявчук Ю.А. (Буровцева Ю.А.) Взаимосвязь внутрифирменного финансового планирования и бюджетирования // Современные аспекты экономики. – СПб.: Изд-во «Центр оперативной полиграфии» 2005.-№ 26(93) - 0,09 п.л.
3. Холявчук Ю.А. (Буровцева Ю.А.) К вопросу о роли бюджетирования для ювелирной отрасли России // Финансы, кредит и международные экономические отношения в XXI веке: Материалы первой международной научной конференции, посвященной 75-летию Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов (6-7 апреля 2006 года). Сборник докладов. Том первый. под редакцией д.э.н. профессора В.Е. Леонтьева.- СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006. – 0,18 п.л.
4. Холявчук Ю.А. Роль ЦФО для предприятий ювелирной отрасли // Финансовые проблемы обеспечения устойчивого роста современной российской экономики / под редакцией профессора Л.П. Кроливецкой : Материалы Межвузовской научно-практической конференции (г. Гатчина. 4-5 октября 2006 г.). - Лен обл.: Изд-во ЛОИЭФ, 2006. – 0,12 п.л.
5. Холявчук Ю.А. О Взаимосвязь задач финансового планирования предприятий ювелирной отрасли // Финансы, кредит и международные экономические отношения в XXI веке: Материалы второй международной научной конференции. 29-30 марта 2007 года. Сборник докладов. Том первый / под редакцией д.э.н. профессора В.Е. Леонтьева, д.э.н. профессора Н.П. Радковской. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ 2007. – 0,24 п.л.
6. Холявчук Ю.А. Бюджетирование на базе систем KPI/BSC – эффективный инструмент управления предприятием // Финансовый рынок и кредитно-банковская система России: Выпуск №8 / под редакцией д.э.н. профессора А.С. Селищева, к.э.н., профессора Л.П. Давиденко, к.э.н. доцента И.П. Леонтьевой. - СПб.: Изд-во «Инфо-да», 2007. – 0,11 п.л.

7. Холявчук Ю.А. Бюджетирование с элементами риск-менеджмента – эффективный инструмент управления предприятием // Управление общественными и экономическими системами [Электронный ресурс]: многопредмет. науч. журн. / Орловский государственный технический университет - Электрон. журн. – Орел: ОрелГТУ, 2007 .№2 - 0,36 п.л.
8. Холявчук Ю.А. Контроль исполнения бюджета // Финансы, кредит и международные экономические отношения в XXI веке: сборник научных трудов профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов по итогам НИР 2007 года. Март-апрель 2008 года. Факультет финансовых, кредитных и международных экономических отношений/ под редакцией д.э.н., профессора И.А. Максимцева, д.э.н. профессора Е.С. Вылковой, к.э.н. профессора Л.П. Давиденко. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. - 0,19 п.л.

АВТОРЕФЕРАТ

ХОЛЯВЧУК ЮЛИЯ АЛЕКСАНДРОВНА

Редактор Рябчевская Л. Л.

Издательство «Инфо-да» Лицензия ИД № 04720 от 08.05.2001

Подписано в печать 22.05.2009 Заказ №575

Формат 60x90 1/16. Гарнитура Times New Roman Усл. печ. л. 1,25.

Бумага кн.-журн. Репрография. Тираж 70 экз.

Издательство «Инфо-да»

190031, г. Санкт-Петербург, Столярный переулок, д. 10-12

Телефон: (812)327-60-68

Отпечатано в «Центре оперативной полиграфии»

190031, г. Санкт-Петербург, Столярный переулок, д. 10-12

Телефон: (812)315-20-18

