

На правах рукописи
УДК 338.242

Дорохова Светлана Ивановна

**Разработка методов бюджетного управления
предприятиями машиностроительного холдинга**

Специальность 08.00.05 - «Экономика и управление народным хозяйством»

Специализация «Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)»

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2012

Диссертационная работа выполнена на кафедре «Экономическая информатика» Московского авиационного института (национального исследовательского университета) - МАИ.

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент

Дегтярев Андрей Васильевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор

Рябова Таисия Фоминична

кандидат экономических наук, доцент

Тарасова Елена Владимировна

Ведущая организация:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Сибирский государственный аэрокосмический университет имени академика М.Ф. Решетнева»

Защита диссертации состоится «18» апреля 2012 г. в 16 часов на заседании диссертационного совета Д 212.125.06 при Московском авиационном институте (национальном исследовательском университете) в Зале заседаний Ученого совета ИНЖЭКИН (корпус № 5 МАИ) по адресу: Российская Федерация, г. Москва, Волоколамское шоссе, д. 4.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского авиационного института (национального исследовательского университета).

Диссертационный совет обращается к Вам с просьбой принять непосредственное участие в обсуждении диссертации или прислать в адрес диссертационного совета свой отзыв в двух экземплярах, заверенный печатью Вашей организации.

Почтовый адрес диссертационного совета: Российская Федерация, 125993, г. Москва, А-80, ГСП-3, Волоколамское шоссе, д. 4.

Автореферат разослан « » марта 2012 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.125.06,
д.э.н., доцент

К.Б.Доброва

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. По числу предприятий в России машиностроительная отрасль лидирует (около 30% всех промышленных предприятий), причем именно в ней большая часть предприятий объединены в холдинги, в которых деятельностью нескольких дочерних предприятий руководит управляющая компания. Производственная деятельность осуществляется на дочерних предприятиях, в то время как основным видом деятельности управляющей компании является организационное и финансово-экономическое управление дочерними предприятиями, входящими в холдинг.

Предприятия машиностроительного холдинга вследствие высокой степени специализации и кооперации предприятий и большой номенклатуры выпускаемой продукции характеризуются наибольшей сложностью внутрикорпоративного управления, в том числе и финансово-экономического. Качество финансово-экономического управления, осуществляемого в первую очередь управляющей компанией холдинга, во многом будет определять экономические результаты деятельности холдинга в целом.

Вступление России в ВТО и обострение конкурентной борьбы с зарубежными машиностроительными корпорациями остро ставит проблемы совершенствования бюджетного управления деятельностью предприятий, входящих в холдинг. Однако целый до сих пор ряд вопросов бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга не имеют достаточного научного обоснования.

Степень разработанности проблемы. К настоящему времени научно-обоснованная концепция постановки бюджетного управления и совокупность методов формирования и управления системой взаимосвязанных бюджетов для предприятий машиностроительного холдинга отсутствуют. Вопросы организационного проектирования, реструктуризации и распределения полномочий по принятию решений по уровням организационных структур рассмотрены в работах В.Б.Акулова и М.Н.Рудакова, Н.Г.Базадзе, А.Р.Горбунова, Я.М.Гританса, И.Б.Гуркова, П.В.Забелина, Б.З.Мильнера, В.П.Панагушина, Н.Ю.Псаревой,

А.М.Смолкина, И.С.Шиткиной, С.Календжяна и Г.Бёме, Т.Келлера, С.Янга. К наиболее важным публикациям, посвященным вопросам бюджетного управления, контроллинга и управленческого учета, следует отнести работы В.В.Бочарова, В.В.Гамаюнова, Н.Г.Данилочкиной, А.П.Дугельного, А.Е.Карпова, В.В.Лепина, Ю.А.Мишина, В.М.Попова, В.Н.Самочкина, В.Е.Хруцкого, К.В.Щиборща, А.Д.Шеремета, Ю.С.Масленченкова и Ю.Н.Тренина, М.Байе, К.Друри, Д.Хана, К.Сио, Ч.Хорнгрена и Дж.Форстера. В целом имеет место разработка методических вопросов, в первую очередь, с точки зрения формализации процессов бюджетного управления для отдельного предприятия, не учитывающих специфику организационных особенностей и методов управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Указанные обстоятельства требуют углубления теоретических исследований, посвященных разработке методов бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга, обоснования системного подхода к их формированию.

Объект исследования - предприятия машиностроительного холдинга «Концерн «Тракторные заводы».

Предмет исследования – механизмы и методы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Цель диссертационного исследования - разработка методов бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Для достижения поставленной цели требовалось сформулировать и решить следующие **задачи**:

- 1) сформировать обоснованное заключение о целесообразности разработки и необходимости совершенствования управления финансово-экономической деятельностью предприятий, входящих в машиностроительный холдинг, возможности применения методов бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга;
- 2) провести анализ существующих подходов к формированию организационных структур управления предприятиями машиностроительного холдинга,

распределению сфер ответственности между управляющей компанией (УК) и дочерними предприятиями (ДП);

3) провести анализ теории и практики бюджетного управления применительно к предприятиям машиностроительного холдинга;

4) разработать некоторые важнейшие элементы концепции бюджетного управления, определяющие область применения, ограничения и содержание системы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга с матричной продуктово-функциональной структурой управления, а, именно:

— организационную структуру управления для управляющей компании и дочерних предприятий;

— систему экономических и финансовых бюджетов для различных горизонтов планирования по уровням иерархии управления;

— принципы организации системы управленческого учета, базирующиеся на различных типах хозяйственных операций и их характеристиках, и позволяющие путем группировки хозяйственных операций формировать статьи управленческого учета и/или статьи экономических и финансовых бюджетов;

— иерархическую структуру и состав нормативной базы бюджетного планирования;

— процедуры годового, месячного и оперативного управления для предприятий вертикально-интегрированного машиностроительного холдинга;

5) разработать методы бюджетного управления для формирования плановых и отчетных значений по группам статей экономических и финансовых бюджетов, учитывающие характерные особенности каждой группы;

6) апробировать предложенные методы при постановке системы бюджетного управления холдинга, в том числе разработку конфигурации программно-информационного комплекса и доведение его до завершеного программного продукта.

Теоретическая и методологическая основа. При решении поставленных задач применялись методы системного анализа, математической статистики,

функционального анализа, методы сглаживания, экстраполяции зависимостей и прогнозирования тенденций, методы нормализации информационной структуры автоматизированных систем.

Информационной базой исследования послужили нормативные акты Российской Федерации, учебники и учебные пособия, фундаментальные исследования отечественных и зарубежных ученых, материалы научных исследований, статьи в периодических изданиях и материалы, размещенные в Интернете.

Соответствие темы диссертации требованиям паспорта научной специальности 08.00.05. Работа выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (промышленность)»: 1.1.1. Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности, 1.1.25 Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса, 1.5.103. Исследование закономерностей, производственных отношений, научных принципов, форм, методов и средств формирования информационной инфраструктуры.

В рамках исследования получены и выносятся на защиту следующие **научные результаты**:

1. Элементы концепции бюджетного управления и управленческих политик, определяющие область применения, ограничения и содержание предложенной системы бюджетного управления предприятими машиностроительного холдинга с матричной продуктово-функциональной структурой управления;

2. Методы формирования и увязки плановых и отчетных значений по группам статей экономических и финансовых бюджетов, базирующиеся на предложенных политиках управления расходами, дебиторско-кредиторскими обязательствами и складскими запасами.

3. Конфигурация программно-информационного комплекса автоматизированной системы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в следующем:

1) В рамках сформулированной концепции бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга с матричной продуктово-функциональной структурой управления предложена методика, связывающая:

— задачи бюджетного управления с разработкой организационной структуры управления, распределением сфер ответственности, задачами принятия решений управляющей компанией и дочерними предприятиями, разработкой финансовых статусов для управляющей компании, дочерних предприятий и их подразделений;

— состав информации, требуемой для принятия решений каждому руководителю, с составом бюджетов для различных горизонтов планирования по уровням иерархии управления;

— состав статей бюджетов, систему управленческого учета и состав нормативной базы бюджетного планирования.

2) В рамках сформулированных для предприятий машиностроительного холдинга политик управления расходами, управления дебиторско-кредиторскими обязательствами и складскими запасами разработаны методы формирования и увязки плановых и отчетных значений экономических и финансовых бюджетов по четырем группам статей бюджетов, учитывающие их характерные особенности:

— статьи доходов/поступлений, характеризующиеся наличием дебиторско-кредиторских обязательств;

— статьи расходов/платежей группы «А», характеризующиеся отсутствием дебиторско-кредиторских обязательств и складских запасов;

— статьи расходов/платежей группы «Б», характеризующиеся наличием дебиторско-кредиторских обязательств при отсутствии складских запасов (услуги);

— статьи расходов группы/платежей «В», характеризующиеся наличием дебиторско-кредиторских обязательств и складских запасов (товарно-материальные ценности).

3) Разработана принципиально новая конфигурация программно-информационного комплекса автоматизированной системы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга, при проектировании которого были предложены оригинальные, более эффективные подходы к решению ряда проблем:

— при определении информационной инфраструктуры комплекса впервые использованы методы нормализации для устранения аномалий модификации и избыточности данных;

— разработан метод подстановки для самонастройки программного блока реализации нормативных зависимостей и введен программный редактор ввода и контроля правильности нормативных зависимостей;

— разработан метод переподчинения бюджетных статей для дочерних предприятий, что позволило децентрализованно менять структуру справочников управленческого учета дочерних предприятий без изменения содержимого корпоративных справочников.

Теоретическая значимость состоит в расширении и углублении методической базы бюджетного управления и оптимизации информационной инфраструктуры автоматизированной системы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Практическая значимость определяется возможностью использования результатов диссертационного исследования по следующим направлениям:

— экономия времени и средств путем использования рекомендаций по порядку постановки бюджетного управления на предприятиях машиностроительных холдингов и его дальнейшей автоматизации;

— повышение экономических и финансовых результатов путем внедрения рекомендуемых методов формирования и управления исполнением системы экономических и финансовых бюджетов;

— повышение свойств адаптивности информационной инфраструктуры автоматизированной системы бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга.

Апробация работы. Отдельные положения работы были представлены на 13-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии» в Санкт-Петербурге и 2-ой Всероссийской заочной научно-практической конференции «Развитие инновационной экономики в России» в г.Москве.

Внедрение результатов диссертационного исследования. Материалы исследования использованы при построении и автоматизации процессов бюджетного управления холдинга, в состав которого входит 14 дочерних предприятий, расположенных в городах Москве, Владимире, Чебоксары, Челябинске и Кургане.

Публикации. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 8 печатных работах (4 в соавторстве, в т.ч. 1 монография) общим объемом 29 п.л., (авт. 9,14 п.л.), из них 2 статьи опубликованы в изданиях, рекомендованных ВАК.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных литературных источников, содержит 141 страница машинописного текста, 26 рисунков и 37 таблиц. Библиография содержит 99 наименований.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Различия в составе ДП и УК холдингов с горизонтальной и вертикальной интеграцией представлены на рис.1. Управление машиностроительными холдингами с вертикальной интеграцией ДП и много продуктовой линейкой автор предлагает строить по продуктивно-функциональному принципу,

образующему матричную систему управления с сочетанием административного, функционального и методического видов управления (рис.2).

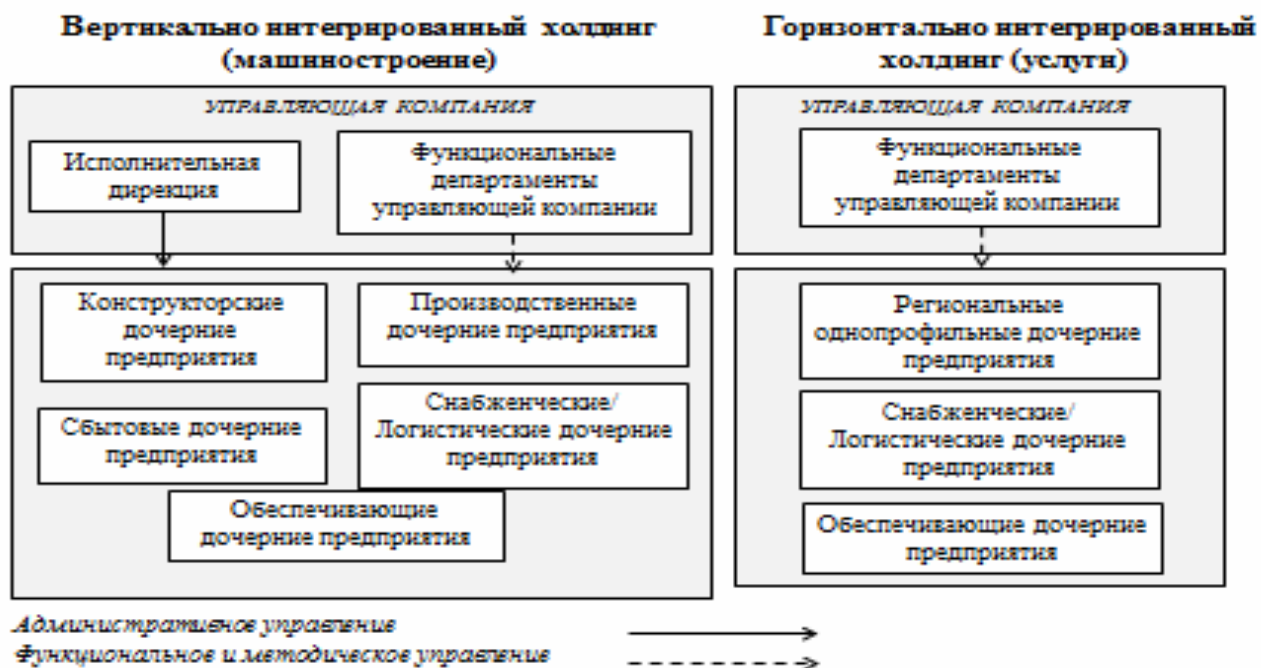


Рис. 1. Состав холдингов с горизонтальной и вертикальной интеграцией дочерних предприятия

Генеральный директор УК	Бизнес-процессы	Исполнительные директора ДП		
		ДП № 1	ДП № ...
Руководители функциональных департаментов УК (бизнес-процессов)	Маркетинг, реклама и сбыт	----->		
	<i>Бизнес сегмент 1</i>			
	<i>Бизнес сегмент 2</i>			
			
	<i>Бизнес сегмент N</i>			
	Подготовка и обеспечение производства	----->		
	Организация производства	----->		
	Управление качеством	----->		
	Управление персоналом	----->		
	Управление экономикой и финансами	----->		
	Управление инвестиционной деятельностью	----->		
	Другие обеспечивающие бизнес-процессы	----->		

Административное управление —————>
 Функциональное и методическое управление - - - - ->

Рис.2. Принципиальная схема матричной продуктивно-функциональной системы управления машиностроительным холдингом

Основные принципы распределения полномочий в матричной продуктово-функциональной системе управления предприятиями машиностроительного холдинга:

- 1) Руководитель продуктового направления полностью ответственен за развитие своего направления. За счет принятия решений по финансированию договоров с ДП он контролирует все процессы: от НИОКР до реализации и гарантийно-сервисного обслуживания продукции.
- 2) Руководитель функционального департамента УК обеспечивает координацию деятельности ДП и методическое руководство по направлению исходя из корпоративных интересов.
- 3) Исполнительный директор ДП оперативно управляет предприятием и отвечает за результаты деятельности в рамках установленных УК показателей и методических указаний функциональных департаментов.

Хотя бюджетное управление является одной из современных технологий управления финансово-экономической деятельностью, эффективность действующих систем бюджетного управления невысока, что объясняется следующими причинами:

- отсутствие формализованной концепции бюджетного управления и вытекающих из нее управленческих политик;
- бюджетное управление не доводится до системы ключевых показателей деятельности (КПД) предприятия;
- теоретическая и практическая не проработанность методических вопросов формирования плановых и отчетных показателей системы взаимосвязанных экономических и финансовых бюджетов;
- отсутствие управленческого учета, соответствующего требованиям системы бюджетного управления и обеспечивающего лиц, ответственных за принятие решений, необходимой оперативной и достоверной информацией;
- отсутствие оперативного управления исполнением экономических бюджетов;

— низкая степень автоматизации процессов бюджетного планирования и отчетности.

По мнению автора, методы бюджетного управления для их эффективной реализации должны максимально учитывать специфику предприятий машиностроительного холдинга, задаваемую концепцией бюджетного управления и управленческими политиками. Именно они определяют область применения, ограничения и содержание бюджетного управления.

В диссертации разработаны следующие элементы концепции бюджетного управления предприятиями машиностроительного холдинга:

1) Цели и задачи бюджетного управления, формализованные до уровня ключевых показателей деятельности (КПД) для холдинга, управляющей компании и дочерних предприятий.

2) Организационные структуры управления для управляющей компании и дочерних предприятий, распределение функций и сфер ответственности УК и ДП. Функции, права и ответственность руководителей различных уровней по перечню решаемых ими финансово-экономических задач определяют их финансовый статус, т.е. права по распоряжению выделенными ресурсами(табл.1).

3) Система экономических и финансовых бюджетов.

В связи с различием задач финансово-экономического управления для каждого горизонта планирования и уровня управления используется свой состав и различные форматы бюджетов (табл.2). Бюджеты по уровням управления машиностроительного холдинга предлагается группировать следующим образом:

Первый уровень - консолидированные бюджеты холдинга (калькуляционный формат);

Второй уровень – фрагменты бюджетов ДП, консолидированные по продуктовым (бизнес-сегментам) и функциональным направлениям (процессный или ресурсный формат);

Примеры формулировок финансовых статусов

Структурная единица	Описание статуса
Управляющая компания	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельность в принятии решений (кроме оперативных) по всем направлениям деятельности холдинга в рамках утвержденных ключевых показателей деятельности • Планирование и контроль исполнения годовых бюджетов дочерних предприятий и консолидированных по холдингу, контроль исполнения месячных бюджетов дочерних предприятий • Ведение инвестиционной и кредитной деятельности только в пределах, установленных участниками
Дочернее предприятие	<ul style="list-style-type: none"> • Полная самостоятельность в проведении оперативной деятельности • Самостоятельное распоряжение финансовыми средствами дочернего предприятия в рамках утвержденной управляющей компанией системы бюджетов, самостоятельное использование фонда потребления • Ведение инвестиционной и кредитной деятельности только в рамках утвержденного управляющей компанией инвестиционного и кредитного бюджета
Производственные службы дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Управление ресурсами, выделенными на производственные службы в рамках утвержденных лимитов
Сбытовые службы дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Управление ресурсами, выделенными на сбытовые службы в рамках утвержденных лимитов
Службы главного инженера дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Управление ресурсами, выделенными на службы Главного инженера в рамках утвержденных лимитов
Службы снабжения дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Полный цикл управления ресурсами, выделенными на службы снабжения в рамках утвержденных лимитов • Планирование и распределение ресурсов общего пользования по подразделениям
Финансово-экономические службы дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование и распределение всех видов ресурсов в рамках утвержденного управляющей компанией бюджета доходов и расходов, установление лимитов платежей по статьям и подразделениям • Учет и контроль расходования финансовых ресурсов • Учет и контроль расходования всех прочих видов ресурсов
Прочие обеспечивающие службы дочернего предприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Управление ресурсами, выделенными на прочие обеспечивающие службы в рамках утвержденных лимитов • Планирование и распределение услуг общего пользования по подразделениям

Таблица 2

Состав бюджетов по уровням управления и горизонтам планирования

Документы бюджетного управления	Тип бюджета	Горизонт планирования			
		Перспективный	Годовой	Месячный	Оперативно-календарный
Бюджет доходов и расходов	экон	1	1, 3, 4	3, 4	
<i>Бюджет продаж</i>	экон	2	2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
<i>Бюджет прямых производственных расходов</i>	экон	2	2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
<i>Бюджет общепроизводственных расходов</i>	экон	2	2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
<i>Бюджет управленческих расходов</i>	экон	2	2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
Финансовый бюджет	фин	1	1, 3, 4		
<i>Бюджет поступлений</i>	фин	2	2, 3, 4		
<i>Бюджет платежей</i>	фин	2	2, 3, 4		
<i>Инвестиционный бюджет</i>	фин	1	1, 2, 3, 4		
<i>Кредитный бюджет</i>	фин	1	1, 3, 4		
Бюджет движения денежных средств	фин			3, 4	
<i>Бюджет поступлений</i>	фин			3, 4, 5, 6	
<i>Бюджет платежей</i>	фин			3, 4, 5, 6	
<i>Инвестиционный бюджет</i>	фин			3, 4	
<i>Кредитный бюджет</i>	фин			3, 4	
Бюджет оборотных средств	фин	1	1, 3, 4	3, 4	
<i>Бюджет возникновения и погашения обязательств</i>	фин		2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
<i>Бюджет запасов ТМЦ, незавершенного производства и готовой продукции</i>	фин		2, 3, 4	3, 4, 5, 6	
Прогнозный баланс	фин	1	1, 3, 4		
Платежный календарь	фин				3, 4
Финансовая заявка на оплату	фин				5, 6

Примечание: № - номер уровня бюджета

Третий уровень – бюджеты УК как юридического лица (калькуляционный формат для консолидации и процессный формат для внутреннего управления);

Четвертый уровень – бюджеты ДП как юридического лица (калькуляционный формат для консолидации и процессный формат для внутреннего управления);

Пятый уровень – бюджеты продуктовых или функциональных направлений в ДП (процессный или ресурсный формат);

Шестой уровень – бюджеты подразделений ДП по направлению деятельности (ресурсный формат).

Состав и форматы бюджетов 5 и 6-го уровней УК жестко не регламентируются и определяются каждым ДП.

Состав бюджетов по горизонтам планирования:

- Перспективный с годовой разбивкой – 3-5 лет (бюджеты 1 и 2 уровня);
- Годовой с ежемесячной разбивкой – (бюджеты 1 - 4 уровней);
- Месячный – (бюджеты 3 - 6 уровней).

Статьи перспективных и годовых бюджетов 1 - 4 уровней в обязательном порядке должны интегрироваться в систему КПД холдинга и сопровождаться вариантом «Накопительным итогом по месяцам».

4) Организация системы управленческого учета

Объектом управленческого учета является учетная хозяйственная операция – планово-учетная единица нижнего уровня. Характеристики описания хозяйственной операции задаются предлагаемой системой справочников управленческого учета:

- процессов/подпроцессов/хозяйственных операций - что исполняется;
- организационной структуры (внутренних контрагентов) - кем исполняется;
- используемых ресурсов - какие ресурсы используются для выполнения операции;
- продукции/услуг/компонентов - что получается в итоге;
- внешних контрагентов - в чьих интересах выполняется операция;
- договоров и инвестиционных проектов;
- статей калькуляции.

Все справочники должны иметь древовидную иерархическую структуру, в рамках которой однородные хозяйственные операции группируются в статью управленческого учета для планово-отчетных документов более высокого уровня. Примеры построения справочников приведены в диссертации.

Однородные хозяйственные операции группируются в статьи управленческого учета – статьи бюджетов нижних уровней. Дальнейшая группировка позволяет по желанию пользователей получать одноименные бюджеты, например, бюджет доходов и расходов, в различных форматах – калькуляционном, процессном, ресурсном, а также выборки бюджетных показателей (частные бюджеты) по подразделениям, договорам и т.д.

5) Нормативная база бюджетного планирования.

Наиболее целесообразно строить бюджетное управление на принципах нормативного планирования. Нормативная база бюджетного планирования имеет иерархическую структуру, приведенную на рис. 3.

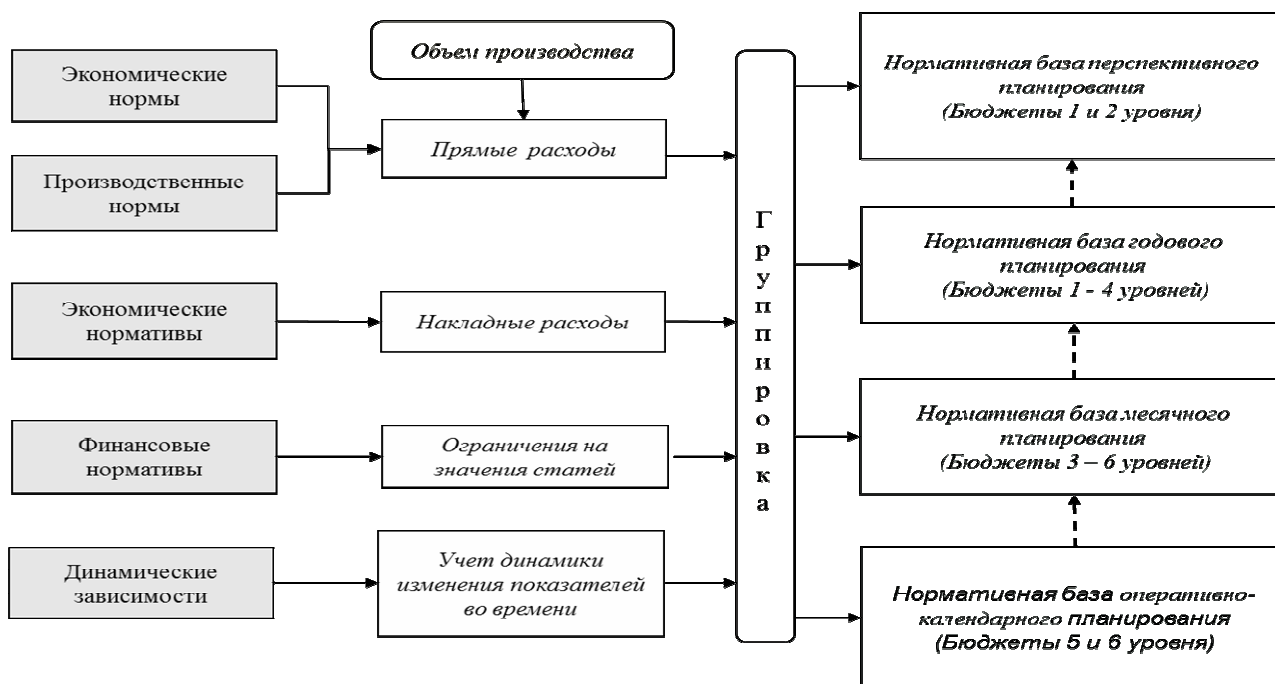


Рис.3. Иерархическая структура нормативной базы бюджетного планирования

В диссертации даны рекомендации по составу нормативной базы и методам ее разработки. В качестве методов разработки экономических и финансовых нормативных зависимостей используются методы регрессионного анализа, а для разработки динамических зависимостей - методы сглаживания, экстраполяции зависимостей и прогнозирования тенденций.

Также в диссертации рассмотрены процедуры годового, месячного и оперативного планирования и управления. В основу процедур положены методы, основанные на сформулированных в диссертации управленческих политиках.

Управленческие политики описывают принципы управления теми или иными направлениями финансово-экономической деятельности или отдельными видами ресурсов: учетная и кредитная политика, политика управления оборотными средствами, расходами и пр.

Основная методически непроработанная проблема бюджетного управления - учет временного сдвига между хозяйственными операциями, отражае-

мыми в бюджете доходов и расходов и сопровождающими их операциями, отражаемыми в бюджете движения денежных средств. Для ее решения предлагается все статьи бюджетов сгруппировать в 4 группы:

- 1) Статьи доходов/поступлений, характеризующиеся наличием дебиторско-кредиторских обязательств;
- 2) Статьи расходов группы «А» - отсутствие дебиторско-кредиторских обязательств и складских запасов;
- 3) Статьи расходов группы «Б» - наличие дебиторско-кредиторских обязательств при отсутствии складских запасов (в первую очередь потребляемые услуги);
- 4) Статьи расходов группы «В» - наличие дебиторско-кредиторских обязательств и наличие складских запасов (товарно-материальные ценности).

Содержание методов планирования, формирования отчетности и принятия решений для каждой вышеперечисленной группы статей определяется совокупностью предлагаемых управленческих политик (табл. 3).

Таблица 3

Политики управления расходами и оборотными средствами

Политика управления расходами	
1	Управление экономическими показателями реализуется за счет: <ul style="list-style-type: none"> • оперативного учета объема произведенной и реализованной продукции и пересчета нормируемых расходов в зависимости от фактического объема реализованной продукции с соответствующим изменением плана производства; • методов перехода от нормируемых расходов по статьям к лимитам платежей по соответствующим статьям финансовых бюджетов; • неукоснительного соблюдения в платежном календаре лимитов платежей по каждой из статей бюджета.
2	Руководитель полностью самостоятелен в своих действиях по использованию выделенных ему бюджетом ресурсов, в том числе вправе перераспределять ресурсы как по видам, так и по местам их использования
3	Руководитель вправе использовать ресурсы, сэкономленные в истекшем периоде, в последующих периодах. При перерасходе ресурсов в истекшем периоде объем ресурсов последующего периода уменьшается на величину перерасхода
4	Лимит платежей по статье БДДС для текущего месяца равен нормативным расходам по статье БДР для текущего месяца, умноженным на НДС, и скорректированным на величину экономии/перерасхода лимита платежей в предыдущем месяце
Политика управления оборотными средствами	
1	Норматив сальдо «Дебиторские обязательства - Кредиторские обязательства» зависит от объема реализации продукции
2	Абсолютная величина кредиторских обязательств нормативно зависит от объема реализации продукции
3	Месячный норматив складских запасов товарно-материальных ценностей (ТМЦ) зависит от планового объема производства продукции следующего месяца
4	Месячный норматив запасов незавершенного производства (НЗП) зависит от объема производства продукции следующего месяца
5	Месячный норматив складских запасов готовой продукции (ГП) зависит от объема реализации продукции следующего месяца
6	Допускается отклонение по нормативам элементов оборотных средств при соблюдении месячного норматива оборотных средств предприятия

На основе приведенных политик управления разработаны методы формирования плановых и отчетных значений для экономических и финансовых бюджетов по каждой группе статей. Схема метода планирования и отчетности для статей доходов приведена на рис.4, а схема метода планирования и отчетности по статьям расходов группы «В», как наиболее сложной – на рис.5.

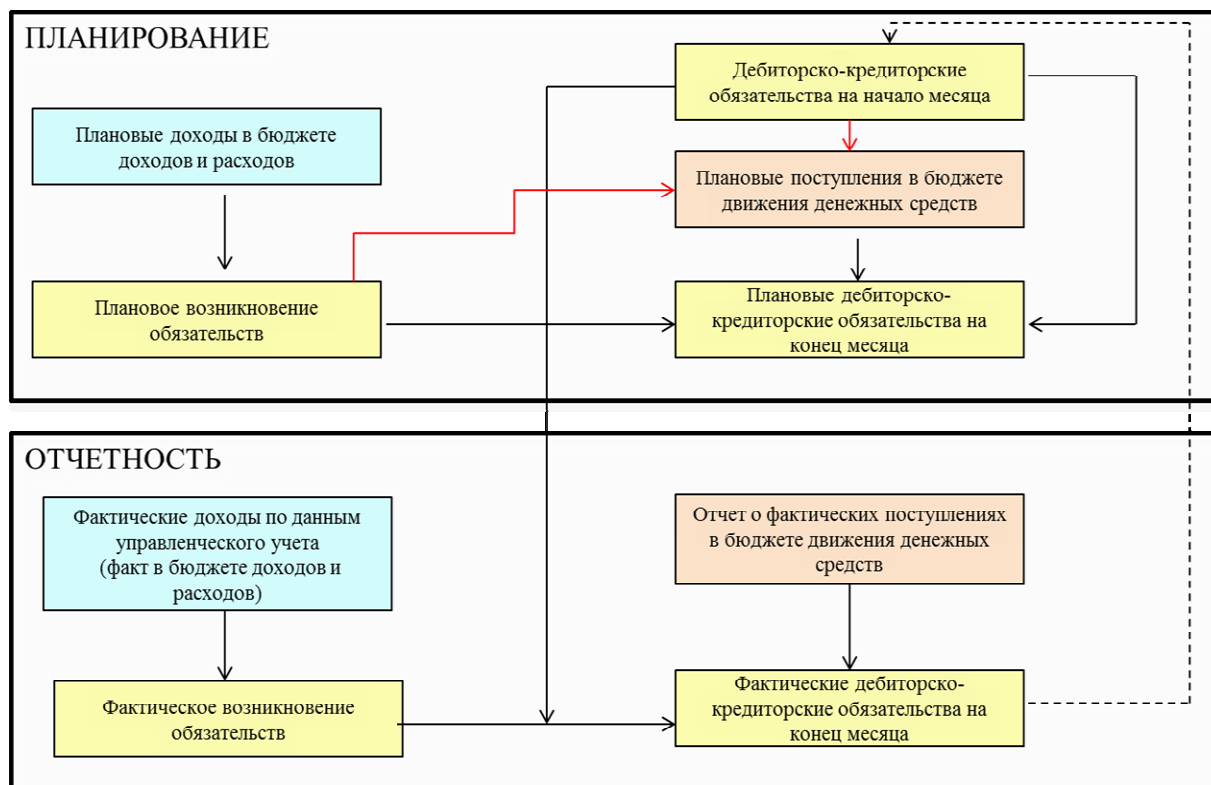


Рис. 4. Схема метода планирования и отчетности для статей доходов/поступлений

В диссертации для каждого метода приведены алгоритмы и примеры расчетов. Данные методы используются при реализации следующих процедур бюджетного управления дочерними предприятиями:

- 1) Процедура «Формирование плановых значений годовых Финансовых бюджетов» - постатейное формирование Финансового бюджета проводится ежемесячно на основе отчетной информации предыдущих месяцев, инвестиционного и кредитного бюджетов, нормативов складских запасов и сальдо дебиторско-кредиторских обязательств, статистических данных о динамике структуры поступлений и платежей.

2) Процедура «Формирование плановых значений бюджета движения денежных средств» - постатейное формирование бюджета проводится на основе отчетной информации предыдущих месяцев, нормативов расходов и лимитов платежей, условий договоров с контрагентами.

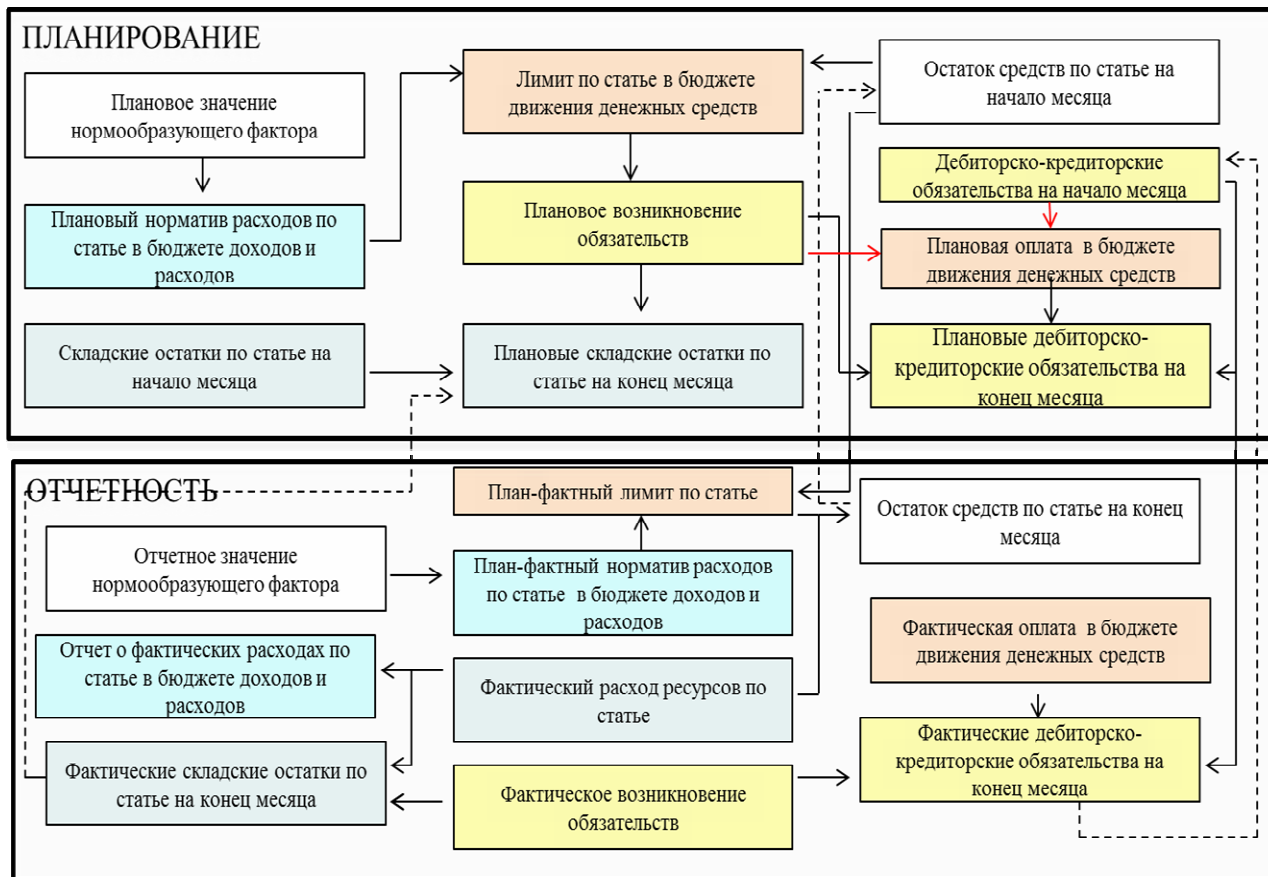


Рис. 5. Схема метода планирования и отчетности для статей расходов/платежей группы «В»

3) Процедура «Формирование отчетных значений месячного бюджета доходов и расходов» – постатейное формирование отчетных значений статей с использованием данных производственного и финансового учета

Кроме того в диссертации даны рекомендации:

- по корректировке и балансировке финансового бюджета по календарным периодам в соответствии с нормативами оборотных средств;
- по балансировке статей Бюджета движения денежных средств;
- по оперативному управлению исполнением бюджетов с использованием модификации метода «красных флажков».

В диссертации приведены практические решения по постановке бюджетного управления для созданного холдинга по управлению непрофильными активами машиностроительного концерна, обоснованы организационные структуры и финансовые статусы УК и ДП, состав и форматы бюджетов. Структурно-функциональная схема бюджетного процесса представлена на рис.6.

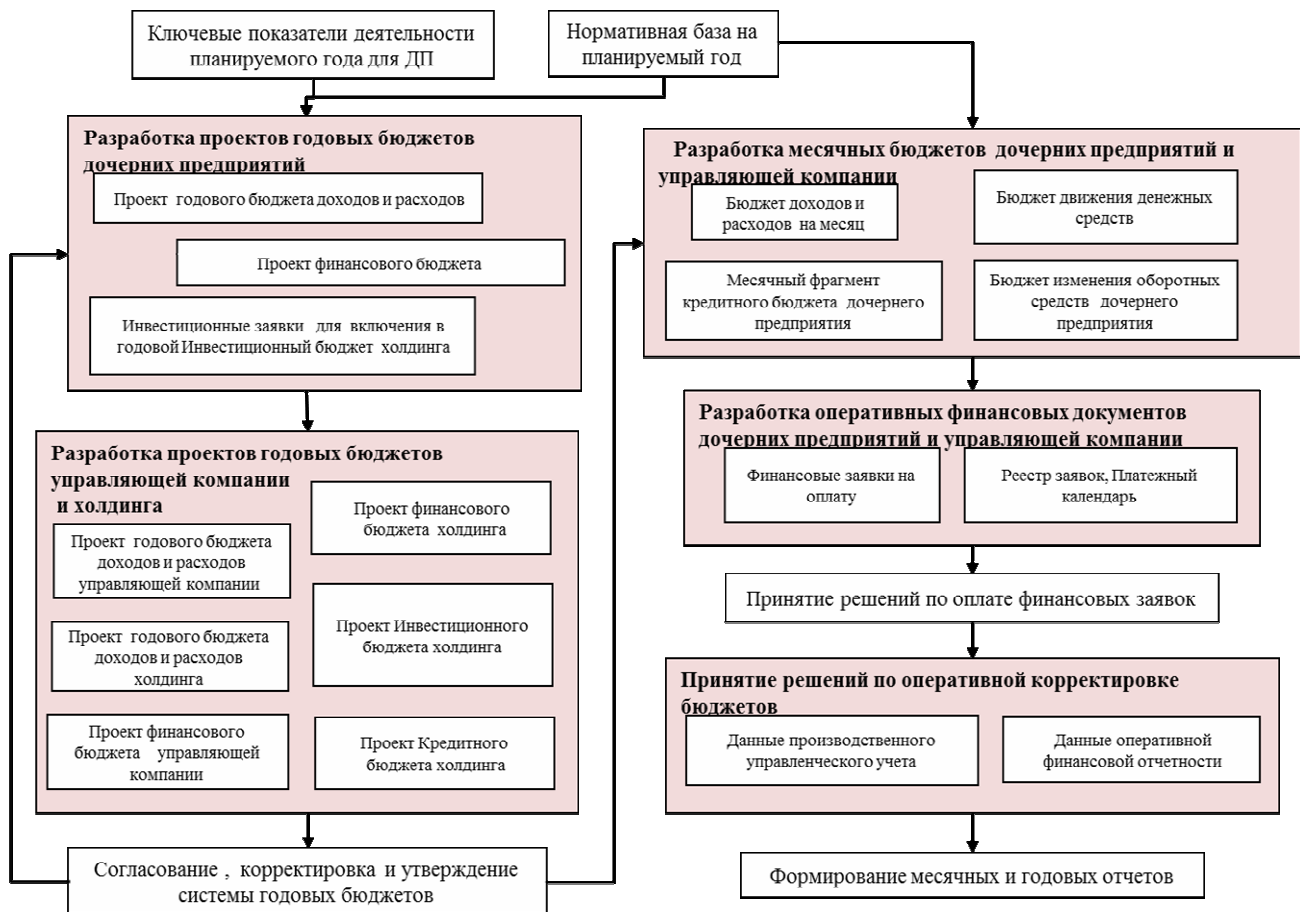


Рис.6. Структурно-функциональная схема бюджетного процесса

Постановка и автоматизация системы бюджетного управления проводилась в полном соответствии с разработанными в диссертации методическими рекомендациями. Для автоматизации процессов бюджетного управления был разработан и внедрен программно-информационный комплекс (Вдовин В.А., Дегтярев А.В., Дорохова С.И., Иозайтис В.С. Программный комплекс годового и месячного бюджетного управления холдинга» (программа для ЭВМ), Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ

№ 2010612935 от 30.04.2010 выдано Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам).

Конфигурация программно-информационного комплекса поддержки системы бюджетного управления представлена на рис.7.



Рис.7 Конфигурация программно-информационного комплекса поддержки системы бюджетного управления

В процессе разработки программно-информационного комплекса:

- впервые использованы методы нормализации для устранения аномалий модификации и избыточности данных при определении информационной инфраструктуры комплекса;
- на уровне ДП создана децентрализованная система для регистрации, первичной обработки, хранения и передачи данных;
- на уровне УК реализована схема доступа к данным ДП, введен блок OLE DB-настройки интерфейсов, создана система для централизованной обработки данных, их обобщения и формирования консолидированных бюджетов;

— разработан метод подстановки для самонастройки программного блока реализации нормативных зависимостей и введен программный редактор ввода и контроля правильности нормативных зависимостей;

— разработан метод переподчинения бюджетных статей для ДП, что позволило децентрализованно менять структуру справочников управленческого учета ДП без изменения содержимого корпоративных справочников.

В главе приведены регламенты выполнения процедур бюджетного управления, а также результаты внедрения выполненных разработок.

III. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Решение вопросов совершенствования бюджетного управления для машиностроительных холдингов с учетом вступления России в ВТО является весьма актуальным для современного российского бизнеса, тем более, что степень изученности и разработанности этой проблемы явно недостаточна.

Главной трудностью в организации управления предприятиями машиностроительного холдинга является оптимальное распределение сфер ответственности между УК и ДП, задач принятия решений для каждого руководителя и обеспечение их своевременной и достоверной информацией. В связи с этим разработка системы бюджетного управления должна начинаться с постановки системы управленческого учета, формированию статей управленческого учета и на их основе состава и форматов бюджетов.

Следующим шагом является разработка наиболее эффективных методов планирования для всех видов бюджетов с использованием нормативной базы бюджетного планирования. Оперативное исполнение бюджетов возможно только посредством оперативного управления исполнением бюджета движения денежных средств с использованием данных оперативного производственного и финансового учета.

Разработанные методы бюджетного управления ориентированы на использование программно-информационного комплекса поддержки системы бюджетного управления, разработанного при участии диссертанта, что подтвер-

ждено свидетельством о государственной регистрации программы для ЭВМ, выданного Федеральной службой по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам.

Полученные результаты исследования могут быть использованы при постановке или реинжиниринге бюджетного управления на предприятиях машиностроительных холдингов и его дальнейшей автоматизации.

IV. АВТОРСКИЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТИКЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК

1. Дорохова С.И. Управление финансово-экономической деятельностью предприятия: типичные ошибки // Российское предпринимательство, № 6/2011 выпуск 2. - М: Креативная экономика – С. 94-100
2. Дегтярев А.В., Дорохова С.И. Новый подход в разработке гибких программ на примере территориально распределенной автоматизированной системы бюджетирования холдингов с непрофильными активами // Труды Вольного экономического общества России, том 155, М.: ИНТЕРЮНИТИ, 2011.

Прочие публикации

3. Дорохова С.И. Методические вопросы увязки статей бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств при месячном управлении // Управление корпоративными финансами, 2011, №2(44), М.: Издательский Дом Гребенникова – С. 78-103
4. Дорохова С.И. Методические подходы к оперативному управлению исполнением системы бюджетов предприятия // Управление корпоративными финансами, 2011, №3(45), М.: Издательский Дом Гребенникова – С. 132-162
5. Иозайтис В.С., Дегтярев А.В., Вдовин В.А., Дорохова С.И. Бюджетное управление финансово-экономической деятельностью на основе современных информационных технологий на авиационных предприятиях: теория и практика (монография) - М.: МАИ-ПРИНТ, 2010. - 426 с.

6. Дорохова С.И., Иозайтис В.С., Лепин В.В. Формирование нормативной базы бюджетного управления // Управленческий учет и финансы, 2006, № 2(6), М: Издательский Дом Гребенникова – С. 86-104
7. Дорохова С.И. Метод формирования организационной структуры управления, распределения полномочий и ответственности между управляющей компанией и дочерними организациями сферы услуг // Сборник научных трудов 13-й Международной научно-практической конференции «Экономика, экология и общество России в 21-м столетии», СПб.: Политехнический университет, 2011– С. 340-350
8. Дегтярев А.В., Дорохова С.И. Конфигурация программно-информационного комплекса бюджетного управления холдингом // Сборник научных трудов 2-ой Всероссийской заочной научно-практической конференции «Развитие инновационной экономики в России», М.: Вольное экономическое общество России, 2011.