



003451765

На правах рукописи

КУНАХ ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ
БЮДЖЕТНЫХ МОДЕЛЕЙ**

**Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством: теория управления экономическими системами**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

06 НОЯ 2008

Ставрополь – 2008

Работа выполнена в ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет»

Научный руководитель: кандидат экономических наук, доцент
Серебрякова Людмила Александровна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Бинатов Юрий Григорьевич

кандидат экономических наук, доцент
Герасимов Алексей Николаевич

Ведущая организация: ФГОУ ВПО «Кабардино-Балкарская
государственная сельскохозяйственная
академия имени первого Президента
Кабардино-Балкарской Республики В.М.
Кокова»

Защита состоится «27» ноября 2008 года в 13⁰⁰ часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.245.07 по экономическим наукам при ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет» по адресу: 355028, г. Ставрополь, пр. Кулакова, 2.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет», с авторефератом на сайте университета: www.ncstu.ru.

Автореферат разослан «___» октября 2008 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор экономических наук, доцент



Н.К. Васильева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. К числу важнейших проблем повышения эффективности отечественной экономики относятся вопросы формирования системы управления организациями, адекватной условиям динамичной конкурентной среды и позволяющей субъектам хозяйствования успешно развиваться в долгосрочной перспективе. В современных условиях основным механизмом решения этой проблемы является использование стратегического подхода, цель которого состоит в разработке оптимальной хозяйственной стратегии, ее успешной реализации и непрерывной адаптации к изменяющейся ситуации.

Вместе с тем опыт последних лет свидетельствует, что результативность стратегического управления, применяемого в практике российских предприятий, является очень низкой и, прежде всего, из-за неумения воплотить в жизнь поставленные в долгосрочных плановых документах задачи. Для большинства хозяйствующих субъектов стратегия является лишь декларацией о намерениях, а не основой обеспечения устойчивого развития. В связи с этим актуальной задачей является применение в деятельности организаций эффективных инструментов ее реализации, в числе которых важное место принадлежит бюджетированию как способу достижения поставленных целей и условию эффективного распределения ресурсов, необходимых для их осуществления.

Вопросам бюджетирования в отечественной и зарубежной литературе уделяется большое внимание, однако во многих исследованиях его не связывают с реализацией стратегии, а рассматривают лишь как механизм управления финансовыми ресурсами. Этим определяется актуальность и необходимость изучения вопросов использования бюджетирования в системе стратегического управления экономическими системами на современном этапе.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и практические аспекты стратегического управления отражены в работах Р. Акоффа, И. Ансоффа, К. Боумена, Х. Виссема, У. Глука, Л. Джауха, Р. Каплана, М. Ковени, Т. Коно, Г. Минцберга, Д. Пирса, М. Портера, Р. Робертсона, А. Роува, Т. Саати, А. Стрикленда, А. Томпсона, Д. Траута, Р. Форестера, Д. Хасси, К. Хаттена, Д. Хиггенса, А. Чандлера, Д. Шендела и др.

Организацию стратегического управления с учетом особенностей российских организаций изучали О. Виханский, Г. Гольдштейн, А. Зуб, Н. Ильин, А. Казанцев, Б. Карлоф, В. Карпова, М. Круглов, Н. Круглова, С. Кузнецова, С. Левицки, А. Люкшинов, Л. Максименко, В. Маркова, А. Никитин, С. Панасенко, В. Парахина, С. Попов, А. Поршнев, Л. Раменский, А. Семенов, И. Ушачев и др.

Значительный вклад в развитие одного из основных инструментов управления – планирования, внесли М. Алексеева, Ю. Анискин, Н. Банникова, В. Бочаров, Ю. Бригхем, М. Бухалков, С. Варакута, Ю. Веббер, Е. Величко, Г. Винокуров, Л. Владимирова, В. Горемыкин, Ю. Егоров, В. Ефремов, Е. Жирнель, А. Ильин, В. Ковалев, К. Личко, О. Лихачева, Г. Лопушинская, Л. Серебрякова, А. Стерлин, С. Тарамонов, Э. Уткин и др.

Вопросам бюджетного управления в мировой практике посвящены труды Р. Брейли, Т. Дики, Д. Ирвина, С. Майерса, И. Мейтленда, Ш. Миллза, Р. Речлина, М. Секрета, Д. Сигела, Д. Хана, Д. Шима, Дж. Хоупа и др.

Применительно к российским организациям бюджетирование рассматривают: Е. Ананькина, В. Аньшин, И. Балабанов, И. Бланк, Е. Бадюкина, В. Бочаров, О. Волкова, Е. Добровольский, Н. Данилочкина, О. Дронченко, В. Едренова, О. Каверина, А. Карминский, С. Клыков, А. Карпов, Е. Молокова, Н. Ружанская, В. Савчук, В. Самочкин, Е. Стоянова, П. Фомин, В. Хруцкий, Е. Харитоновна, А. Шерemet, С. Шадрин, Т. Цыркунова и др.

Однако, несмотря на большое количество работ, посвященных данной области знаний, учеными и практиками недостаточно изучены и

охарактеризованы аспекты методологического, методического и практического характера формирования системы бюджетного управления в деятельности отечественных организаций, как инструмента стратегического управления.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК. Исследование выполнено в рамках специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: теория управления экономическими системами п. 1.18 «Системы планирования в управлении организацией», 1.6 «Функциональное содержание управления» и 1.9 «Долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные аспекты управления организацией, текущее управление» Паспорта специальностей ВАК Российской Федерации (экономические науки).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование бюджетирования как инструмента стратегического управления экономическими системами и разработка комплекса рекомендаций по его внедрению и практическому применению в деятельности хозяйствующих субъектов.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

- раскрыть сущность, функциональное содержание и механизм осуществления управления экономическими системами в современных условиях;
- обосновать необходимость применения бюджетирования в качестве способа обеспечения стратегического менеджмента хозяйствующего субъекта;
- развить методологические основы бюджетирования как инструмента управления организацией;
- провести диагностику состояния управления на предприятиях региона и определить факторы повышения эффективности их функционирования;
- построить модели бюджетного управления, учитывающие специфику

и возможности предприятий;

- разработать механизм внедрения бюджетирования в деятельность экономической системы для повышения качества управления ею.

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе применения бюджетирования как инструмента реализации стратегического управления хозяйствующим субъектом.

Объектом исследования выступают российские коммерческие организации в целом. Более углубленные научные исследования, проведенные в рамках проверки выдвигаемых гипотез, выполнены на примере хозяйств аграрной сферы Ставропольского края.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили труды отечественных и зарубежных авторов в области теории и практики стратегического управления, стратегического и оперативного планирования и бюджетирования.

Нормативной базой данной работы являются законы, указы, постановления, программы Президента, Правительства, Министерств Российской Федерации, Правительства Ставропольского края, Губернатора и Министерств Ставропольского края.

Диссертационное исследование проводилось с применением следующих методов: графического, экономико-статистического, системного анализа, анкетирования, экспертной оценки, сравнений.

Информационно-эмпирическая база включает официальные материалы Федеральной службы государственной статистики России, ее территориального органа по Ставропольскому краю, Министерств экономического развития и торговли, сельского хозяйства Российской Федерации и Ставропольского края, данные научно-исследовательских учреждений, учета и годовой бухгалтерской отчетности организаций, авторских расчетов и исследований, а также публикации периодической печати, материалы международной сети Интернет.

Рабочая гипотеза диссертации базируется на научной позиции автора, в соответствии с которой стратегическое управление хозяйствующих субъектов должно осуществляться с использованием бюджетирования, обеспечивающего воплощение в жизнь стратегий их развития и позволяющего трансформировать поставленные цели организаций в количественно измеримые показатели деятельности, контролировать процесс их достижения, достоверно определять степень отклонения фактического состояния экономической системы от запланированного.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Важным условием успешного функционирования экономической системы является повышение эффективности ее стратегического управления, прежде всего, за счет предупреждения стратегических разрывов, которые рассматриваются как невозможность достижения целей хозяйствующего субъекта из-за его неспособности реализовать имеющийся план развития. Это предопределило необходимость выявления факторов их возникновения, систематизированных на внешние и внутренние; регулируемые и нерегулируемые; организационные и технологические.

2. Одним из способов предотвращения стратегических разрывов является использование бюджетирования предполагающего гибкое управление организацией и органично встраивающегося в систему стратегического менеджмента, позволяющего реализовывать стратегию предприятия посредством контроля распределения ресурсов, обеспечения готовности к неожиданно возникающим изменениям внешней и внутренней среды, использования поощрительных программ, привязанных к достижению поставленных целей.

3. Для повышения эффективности бюджетирования необходимо в практике его применения рассматривать его как систему, в которую следует включать цикл, технологию, субъекты, объекты, функции, принципы бюджетирования. Последние для оптимизации правил построения и реализации бюджетов классифицированы на обобщающие (научность,

демократичность, директивность, системность, достоверность, сквозной характер) и специфичные (доступность бюджетной информации, полнота отражения показателей, эффективность использования бюджетных средств, единство показателей, соответствие расходов доходам, закрепление всех возможных доходов, расходов и ответственности за конкретными подразделениями и сотрудниками), характерные только для бюджетирования.

4. Результативность стратегического управления напрямую зависит от действенности используемой системы планирования, для оценки которой обоснован алгоритм реализации ее диагностики, основанный на последовательном выполнении четырех этапов анализа, дающий возможность выявить зоны отличной, хорошей, удовлетворительной и неудовлетворительной эффективности планирования.

5. Ведущее место в процессе внедрения и использования бюджетирования как полноценного инструмента стратегического управления организацией занимает система внутреннего контроля. В ней целесообразно выделить предварительную, текущую и заключительную стадии проверки разработки и реализации бюджетов, позволяющие устанавливать отклонения фактических показателей от запланированных на разных этапах исполнения бюджетов и проводить анализ факторов, повлиявших на их возникновение.

6. Анализ современной системы планирования, применяемой на микро уровне, позволил обосновать причины неудовлетворительной реализации стратегий, и, прежде всего, из-за унификации используемых подходов, не учитывающих различия в имущественном состоянии хозяйствующих субъектов и их платежеспособности. Исходя из этого разработаны две модели бюджетного управления: для предприятий финансово-успешных и с тяжелым (нестабильным) финансовым положением, применение которых позволит построить действенную плановую работу в области производства и контроля затрат и финансов, оптимизации денежных потоков и налогообложения.

7. В целях предотвращения ошибок и сокращения сроков внедрения

бюджетирования в систему управления хозяйствующими субъектами в организациях следует осуществлять комплекс мероприятий, включающий распределение сфер финансовой ответственности между структурными подразделениями, постановку управленческого учета, разработку бюджетной структуры, системы внутреннего контроля и алгоритма автоматизации.

Научная новизна работы заключается в обосновании роли бюджетирования в повышении эффективности стратегического управления и разработке технологии его использования в деятельности экономической системы. Элементами научного вклада являются следующие результаты проведенного исследования:

- раскрыты и классифицированы причины возникновения стратегических разрывов на базе следующих признаков: по характеру возникновения, по возможности регулирования, по функциональному содержанию, что позволит управленческому персоналу принимать соответствующие меры по их оперативному предотвращению и повышению результативности управления;

- обосновано место бюджетирования в процессе стратегического менеджмента, как инструмента, обеспечивающего реализацию долгосрочных целей предприятия путем осуществления диагностики его текущего состояния: отслеживания потоков денежных средств и контроля деятельности центров финансовой ответственности;

- систематизированы принципы бюджетирования посредством их разделения на общие и частные, последние из которых дополнены доступностью бюджетной информации, закреплением всех возможных доходов, расходов и ответственности за конкретными подразделениями и сотрудниками, что способствовало развитию теоретических аспектов сущности и содержания бюджетного управления;

- разработана методика диагностики системы планирования, основанная на рейтинговой оценке всех ее параметров, сгруппированных в восемь разделов, позволяющая провести всесторонний анализ

результативности плановой работы предприятий посредством расчета агрегированного показателя эффективности планирования и способствующая выявлению сильных и слабых сторон стратегического управления;

- предложен алгоритм системы внутреннего контроля, включающий пять блоков: проверку готовности к выполнению бюджетов, построение отчетов о текущем исполнении бюджетов, проведение план-факт анализа по завершению бюджетного периода, выявление отклонений и причин их возникновения, порядок корректировки бюджетов следующих периодов, практическое применение которой повышает эффективность бюджетного управления;

- смоделирован процесс бюджетирования по двум направлениям, отличающихся между собой количеством бюджетов и связей, задействованного персонала, стоимостью внедрения и обслуживания, способом автоматизации, позволяющих учитывать различия в финансовом положении организаций и использовать бюджетирование не только предприятиям с достаточными, но и ограниченными ресурсами;

- усовершенствована технология внедрения бюджетирования за счет разработки внутренних нормативных документов – положений, закрепляющих основные понятия и базовые принципы финансового и бюджетного управления, контроля, управленческого учета, права и ответственность должностных лиц за дальнейший процесс бюджетирования, помогающая решить как задачи оперативного управления, так и достичь стратегические цели, поставленные руководством организации.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по использованию бюджетирования для повышения эффективности стратегического управления экономической системой. Непосредственное практическое значение имеют представленные в диссертации методика оценки системы планирования, модели бюджетирования и системы внутреннего контроля, технология внедрения бюджетного управления.

Полученные в работе выводы и рекомендации носят научно-практический характер. Разработки автора в области стратегического управления на основе бюджетных моделей используются в СПК колхоз «Московский» Ставропольского края. Отдельные теоретические положения диссертации целесообразно включить в учебные курсы по дисциплинам: «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Учет затрат, калькулирование, бюджетирование отдельных отраслей производства» и др.

Апробация и реализация результатов исследования. Ключевые положения диссертации были представлены и получили одобрение на XXXV научно-технической конференции профессорско-преподавательского состава, аспирантов и студентов Северо-Кавказского государственного технического университета (г. Ставрополь, 2006 г.), ежегодной конференции аспирантов и студентов Северо-Кавказского социального института «Проблемы социального развития России» (г. Ставрополь, 2006 г.), VII международной научно-методической конференции «Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие» (г. Пенза, 2007 г.), VI Всероссийской научно-практической конференции «Факторы устойчивого развития экономики России на современном этапе (Федеральный и региональные аспекты)» (г. Пенза, 2008 г.), XV годичном научном собрании Северо-Кавказского социального института «Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития» (г. Ставрополь, 2008 г.) и др.

Публикации. По материалам диссертации опубликовано 11 работ общим объемом 2,86 п. л., в том числе 2 – в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки РФ.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, в состав которого входит 180 источников, 9 приложений. Работа изложена на 183 страницах машинописного текста, включает 33 таблицы и 28 рисунков.

Во введении показана степень разработанности проблемы, научная новизна и практическая значимость работы, обоснована актуальность темы

исследования, сформулированы его цель и задачи, обозначены предмет, объект, информационно-эмпирическая база, теоретико-методологические основы исследования.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления предприятиями» раскрыто значение стратегического менеджмента для эффективного функционирования организаций в современных условиях, исследованы его функции, принципы и инструменты, рассмотрено место бюджетирования в стратегическом управлении.

Во второй главе «Современное состояние стратегического управления на предприятиях Ставропольского края» изучено состояние стратегического управления в регионе, выявлены причины его неудовлетворительного состояния, исследована взаимосвязь результативности деятельности предприятий и качества планирования, предложена методика оценки последнего.

В третьей главе «Развитие организационных процедур бюджетирования как инструмента стратегического менеджмента» предложены организационно-методические подходы к формированию системы бюджетирования, построены модели бюджетирования, обоснован порядок его внедрения в систему управления организацией, разработан механизм контроля выполнения бюджетов.

В заключении отражены основные результаты диссертационной работы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

На современном этапе развития рыночных отношений важной предпосылкой результативного функционирования любой экономической системы является внедрение в практику ее деятельности научных достижений в области эффективного управления, обеспечивающих минимальную вероятность возникновения рисков ведения бизнеса и адаптирующих организацию к условиям внешней среды для получения

преимуществ в конкурентной борьбе. В этом контексте особое место отводится стратегическому менеджменту, который обуславливает перевод поставленных целей в конкретные показатели тактической и оперативной деятельности, неточная трансформация которых ведет к возникновению стратегических разрывов. Последние рассматриваются нами как невозможность достижения целей хозяйствующего субъекта из-за неспособности реализовать имеющийся план его развития. В работе систематизированы и дополнены виды стратегических разрывов, к числу которых добавлены: потенциальный (несоответствие между стратегией организации и системой плановых показателей для ее достижения) и реальный (несоответствие между фактически полученными результатами и целями организации), а также выявлены факторы, их вызывающие (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификация факторов, вызывающих стратегические разрывы

Основным способом предотвращения стратегических разрывов является использование бюджетирования, позволяющего: оценить успешность исполнения тактических задач и стратегических целей, контролировать распределение ресурсов предприятия, подготовиться к неожиданно возникающим изменениям, повысить ответственность

сотрудников, использовать сфокусированные поощрительные программы, привязанные к достижению стратегии.

Бюджетирование органично встраивается в систему стратегического управления и способствует реализации стратегии организации путем осуществления ряда основных функций менеджмента: целеполагания (формирования на основе оценки перспективного состояния деловой внешней среды и ресурсов организации целевых показателей его деятельности), планирования (разработки стратегических и текущих бюджетов), контроля (проверки исполнения бюджетов), мотивации (создания системы оценки и стимулирования менеджеров), координации (увязки бюджетов подразделений в согласованный план для всей организации) (рисунок 2).

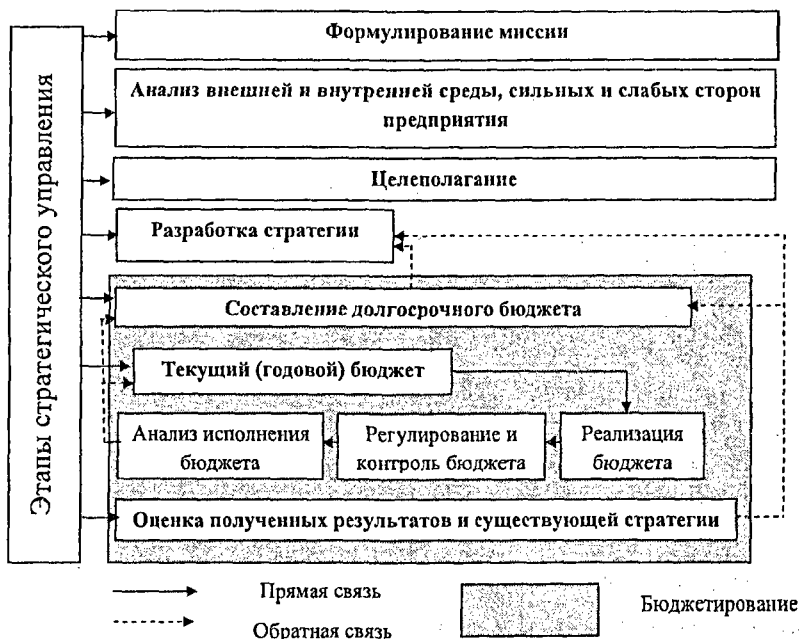


Рисунок 2 – Место бюджетирования в процессе стратегического управления организацией

Проведенное теоретическое исследование понятия и сущности

бюджетирования показало, что до сих пор отсутствует его единое и общепризнанное определение. Отечественными и зарубежными учеными оно рассматривается с пяти позиций: как система, элементы которой находятся во взаимосвязи и образуют единое целое; как часть управленческого учета; как процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов; как технология управления; как элемент контроллинга.

Обобщение и развитие научных взглядов на эту дефиницию позволило определить бюджетирование как системообразующий элемент управления, переводящий стратегические цели предприятия в конкретные показатели, которые должны быть достигнуты в процессе реализации стратегии.

В работе дана характеристика преимуществ бюджетирования, разработана классификация видов бюджетов в зависимости от предмета, субъекта, периода бюджетирования, функционального признака, характера изменений внешней среды, единиц измерения, способа разработки, детализации, возможности изменения.

В ходе исследования особое внимание уделено формированию системы элементов бюджетирования (рисунок 3), состав которой характеризует его как важный инструмент, направленный на повышение степени достижения реализации стратегии путем повышения обоснованности текущих и стратегических управленческих решений.

Понимание роли бюджетирования в управлении экономической системой в значительной степени определяется его функциями, среди которых нами выделены: постановка целей, мотивация и вознаграждение персонала, планирование, управление ресурсами, координация действий, измерение и контроль эффективности деятельности.

Важная роль в обеспечении эффективного функционирования системы бюджетирования принадлежит принципам бюджетного управления, изучение и систематизация которых выявили необходимость их классификации и дополнения (рисунок 4).



Рисунок 3 - Система бюджетирования хозяйствующего субъекта

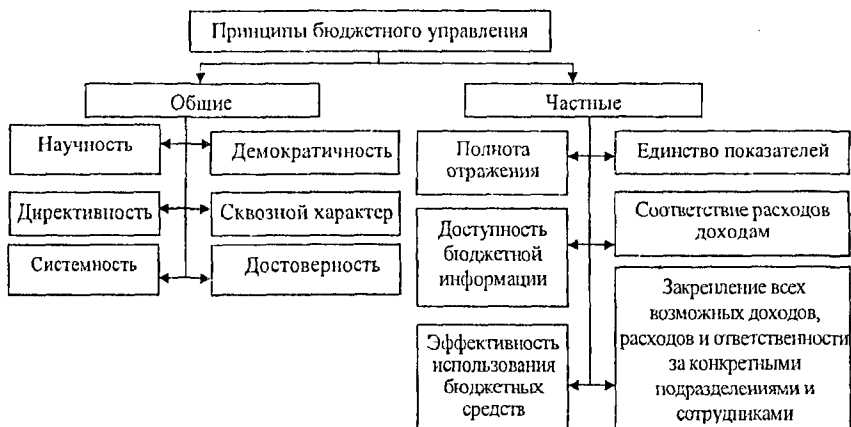


Рисунок 4 – Принципы бюджетирования

Оценка эволюции и фактического состояния стратегического управления на предприятиях в современных условиях предопределяет необходимость выбора объекта анализа. Представляется целесообразным использовать в качестве последнего сельское хозяйство - отрасль, имеющую приоритетное значение, как для субъекта Федерации, так и страны в целом.

Опыт последних десятилетий показывает, что результативное функционирование и динамичное развитие аграрного сектора в новых условиях невозможно без организации эффективного стратегического управления, первостепенной функцией которого является планирование, как непрерывный процесс установления и конкретизации целей, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

В диссертационной работе проведена оценка эффективности системы стратегического управления, в ходе которой установлено, что программы федеральных органов управления по развитию сельского хозяйства, реализуемые на территории Ставропольского края, не были выполнены в полном объеме. К числу основных причин сложившейся практики следует отнести: недостаточное качество управления (отсутствие полного финансирования, прежде всего, бюджетами субъектов Федерации и

внебюджетными источниками, низкий уровень освоения инвестиций, непрозрачная структура направлений расходов, затрудняющая контроль их реализации) и нарушение принципа системности в планировании в разрезе трех направлений: иерархических уровней управления, целей и периодов составления (рисунок 5).

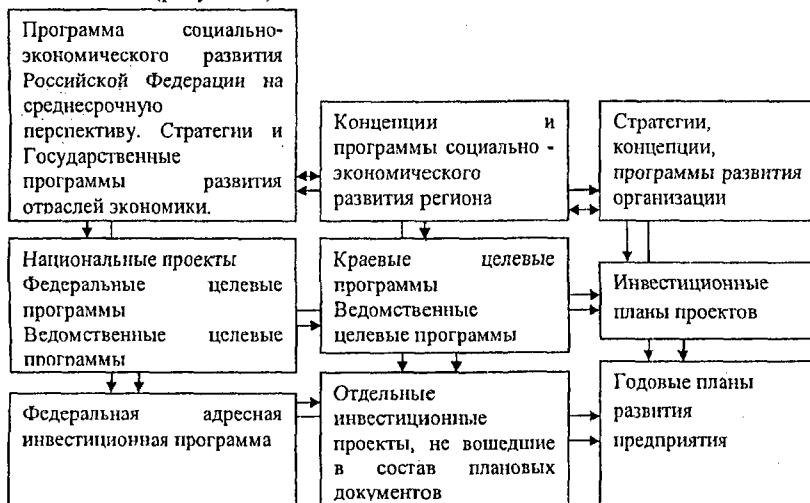


Рисунок 5 – Взаимосвязь элементов системы отраслевого планирования

Стратегические цели развития сельского хозяйства определенные органами управления Ставропольского края, так же не были достигнуты, несмотря на достаточный уровень финансирования, что объясняется отсутствием механизма реализации программных мероприятий, неполным учетом потенциала региона, реальных возможностей государственной поддержки, ресурсов хозяйств.

Рассмотрение системы управления аграрного сектора позволило констатировать зависимость исполнения мероприятий федеральных и региональных программ от их реализации на уровне организации, которая определяется состоянием планирования. В связи с этим нами разработан алгоритм осуществления диагностики последнего (рисунок 6). Данная методика была апробирована в хозяйствах Новоалександровского и Изобильненского районов Ставропольского края и показала, что у 44%

обследованных организаций состояние планирования неудовлетворительное, у 34% - удовлетворительное и лишь у 22% - хорошее.



Рисунок 6 – Алгоритм проведения оценки системы планирования

Применение метода корреляционно-регрессионного анализа позволило установить прямую зависимость и высокую степень связи между качеством планирования и результативностью деятельности экономической системы. При этом они оценивались по средствам показателей: агрегированного коэффициента планирования и выручки на 100 гектаров сельскохозяйственных угодий (рисунок 7).

Проведенные исследования показали, что используемые сегодня в организациях системы планирования не способны обеспечить реализацию долгосрочных перспектив, поэтому для повышения эффективности стратегического управления необходимо использовать бюджетирование.

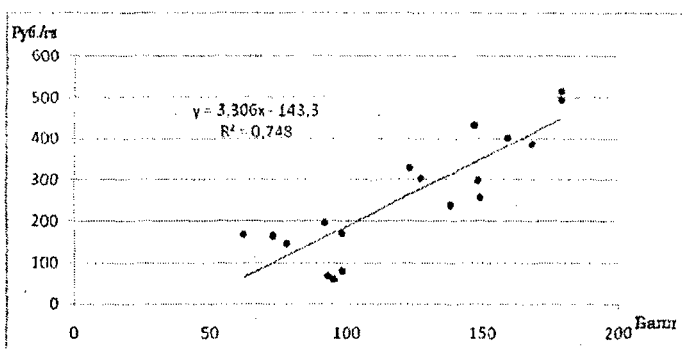


Рисунок 7 - Зависимость выручки на 100 га сельхозугодий от эффективности системы планирования в хозяйствах Изобильненского и Новоалександровского районов Ставропольского края в 2007 г.

Бюджетное управление, представляющее собой сложную систему, требует для качественного и эффективного функционирования определенных затрат: временных, трудовых, финансовых, мощного технического сопровождения. Однако далеко не все хозяйствующие субъекты могут себе их позволить. Поэтому в работе предложены две модели бюджетного управления: для финансово-успешных организаций и организаций с тяжелым (нестабильным) финансовым положением (таблица 1). Их разграничение осуществляется по абсолютным показателям, содержащимся в бухгалтерской отчетности: выручка от продаж и прибыль от продаж.

Внедрение первой системы бюджетирования охватывает все области деятельности от производства и реализации продукции до распределения прибыли и финансирования, что можно видеть на примере ООО «Золотая Нива» Новоалександровского района. При этом главной его особенностью является индивидуальность, то есть способность учитывать специфику производственно-финансовой деятельности конкретной организации.

Вторая система бюджетирования подходит для хозяйств с тяжелым (нестабильным) финансовым положением, примером которого является СПК колхоз «Московский» Изобильненского района, потому что обладает относительно низкой стоимостью внедрения и простотой в составлении из-за

небольшого количества бюджетов и связей между ними. Результатом разработки операционных бюджетов в данном случае становится подготовка не трех финансовых бюджетов, а только одного - движения денежных средств, который включает в себя бюджеты основной, финансовой, инвестиционной и прочей деятельности.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика моделей бюджетного управления предприятиями

Показатели	Бюджетирование для финансово успешных предприятий	Бюджетирование для предприятий с тяжелым (нестабильным) финансовым положением
Количество и перечень операционных бюджетов	12 бюджетов, включающих: бюджеты продаж, производства продукции растениеводства, животноводства, распределения продукции, запасов сырья и материалов, закупок, прямых затрат, вспомогательного производства, общепроизводственных расходов, себестоимости, общехозяйственных расходов	9 бюджетов, включающих: бюджеты производства, продаж, расчетов с поставщиками, накладных расходов, налоговых платежей, основной, финансовой, инвестиционной и прочей деятельности
Количество и перечень финансовых бюджетов	3 бюджета, включающих: бюджеты доходов и расходов, движения денежных средств, прогнозный баланс	1 бюджет - бюджет движения денежных средств
Автономное заполнение бюджетов	Не возможно	Возможно в разрезе видов деятельности
Учитывается ли специализация организации	да	да
Шаг бюджетирования	месяц	месяц
Программный продукт	«Бюджетное планирование предприятий АПК»	набор электронных таблиц Microsoft Excel
Проверяющий	Контролер	Главный бухгалтер
Количество работников отдела бюджетирования	2	1
Единовременные затраты на внедрение, тыс. руб.	420	60
Ежемесячные затраты на использование системы, тыс. руб.	40	8

Для полного, качественного и быстрого внедрения в деятельность организации бюджетного управления необходимо грамотно организовать данный процесс, который включает ряд стадий, закрепленных соответствующими внутренними документами (рисунок 8).

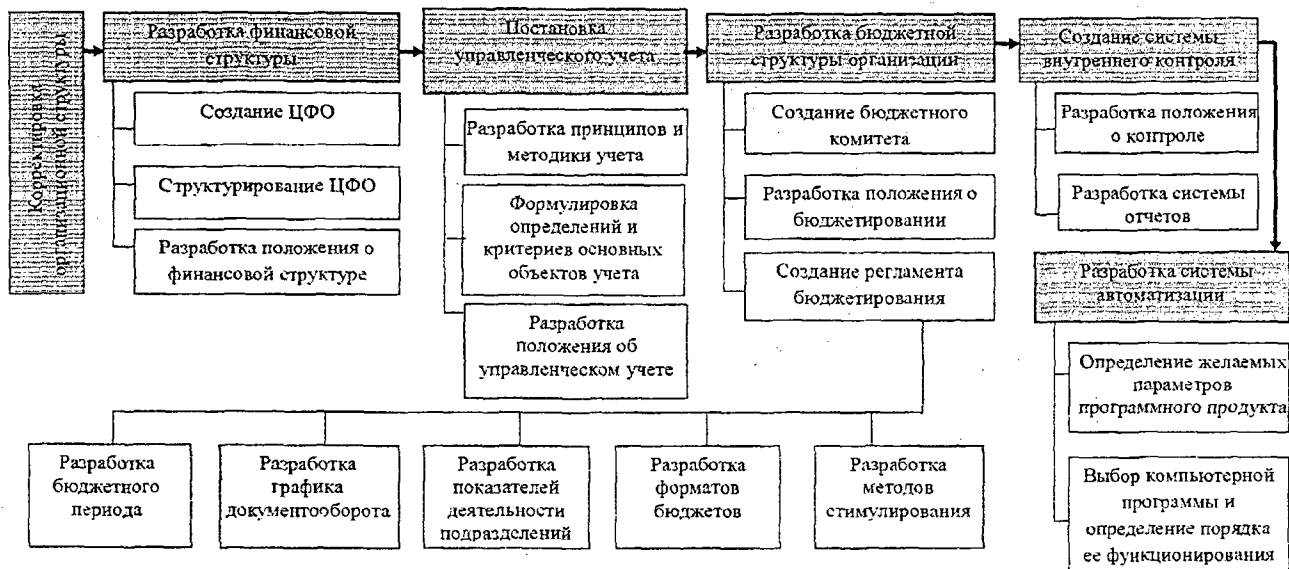


Рисунок 8 – Процесс внедрения бюджетирования в организации

1. Корректировка организационной структуры с учетом концентрации полномочий, направления потоков принятия решений, типа производства, характеристики окружающей среды путем структурирования организационных звеньев и закрепления ответственности и полномочий подразделений, посредством выстраивания вертикали управления, состоящей из уровней подчиненности.

2. Создание финансовой структуры, которая является комбинацией ответственности за результаты деятельности в соответствии с логической схемой возникновения доходов и расходов экономической системы в разрезе видов деятельности и производственных процессов. Преобразование организационной структуры, включающей диагностирование подразделений по критерию финансовой ответственности и выстраивание их в определенную иерархию (от сложного к простому). Самый верхний уровень – центр инвестиций, в него входят все остальные центры, сначала центр прибыли, затем центры маржинального дохода, которые, в свою очередь, включают центры дохода и центры затрат.

3. Постановка бухгалтерского управленческого учета, который играет важную роль в бюджетном управлении хозяйствующим субъектом, так как обеспечивает его соответствующей плановой и фактической информацией, необходимой для обоснования принимаемых решений, одним из следующих способов: «Приход - Расход» по статьям бюджетов, проводки по счетам.

4. Разработка бюджетной структуры организации, включающей создание бюджетного комитета и регламента бюджетирования.

5. Создание системы внутреннего контроля, включающего на стадии предварительной проверки оценку готовности к выполнению бюджетов; на текущей - построение отчетов о ходе их исполнения; на заключительной - проведение план-факт анализа по завершению бюджетного периода, выявление отклонений полученных результатов от базовых и причин их возникновения, корректировку последующих бюджетов.

6. Автоматизация процесса бюджетного управления, что позволит повысить скорость разработки и корректировки бюджетов, уменьшить количество ошибок, сопоставить плановые данные с фактическими и проанализировать отклонения.

В завершении работы были обоснованы организационно-методические подходы к построению системы бюджетирования, включающие порядок построения и функционирования финансовой и бюджетной структуры, принципы осуществления управленческого учета, контроля разработки и реализации бюджетов.

Предложенные подходы реализованы в организациях аграрной сферы Ставропольского края (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты внедрения бюджетирования в сельскохозяйственных организациях Ставропольского края

Показатели	СПК колхоз «Московский»				ООО Агрофирма «Золотая Нива»			
	2006г.	2007г.		Уровень выполнения плана, %	2006г.	2007г.		Уровень выполнения плана, %
		план	факт			план	факт	
Себестоимость тыс. руб., в том числе:								
	19496	19106	18860	98,7	580063	522057	470636	90,2
сырье и материалы	12266	12021	11951	99,4	406044	361379	319445	88,4
заработная плата и отчисления на социальные нужды	5481	5371	5345	99,5	105029	93476	86973	93,1
амортизация	1131	1108	1140	102,9	52205	46462	54682	117,7
прочие расходы	618	606	424	69,9	16785	14939	9536	63,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	1410	2820	4461	158,2	18366	55098	67979	123,4

Таким образом, результаты апробации предложенных методик формирования бюджетов и порядка внедрения бюджетирования в систему стратегического управления свидетельствуют, что их применение помогло организациям реализовать свои стратегические цели: повышение конкурентоспособности и финансовой стабильности за счет снижения

себестоимости и увеличения чистой прибыли.

В целом разработанные предложения по адаптации технологии бюджетирования к деятельности организаций аграрной сферы должны позволить эффективно решать проблемы обеспечения практической реализации стратегически значимых решений. Развитие теории и методологии стратегического управления организациями на базе бюджетных моделей создает устойчивую основу для определения рациональных траекторий их деятельности в условиях высокой неопределенности внешней среды для значительного роста их конкурентоспособности и эффективности функционирования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ОПУБЛИКОВАНЫ В СЛЕДУЮЩИХ НАУЧНЫХ РАБОТАХ:

Статьи в ведущих научных изданиях, рекомендованных ВАК

*Российской Федерации для публикаций основных результатов диссертации
на соискание ученой степени доктора и кандидата наук:*

1. Кунах Ю.В. Методика внедрения бюджетирования в систему управления сельскохозяйственным предприятием / Ю.В. Кунах // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - Том 5 № 3 часть 3 – Ростов: ЮФУ, 2007 (0,44 п.л.).

2. Кунах Ю.В. Роль контроллинга в процессе бюджетного управления / Ю.В. Кунах, И.В. Романюта // Экономический вестник Ростовского государственного университета. Том 5 № 4 часть 3 – ЮФУ: Ростов, 2007 (0,41 п.л.).

Другие публикации

3. Кунах Ю.В. Роль бюджетирования в реализации стратегии компании / Ю.В. Кунах // Проблемы социального развития России: Ежегодный сборник научных работ аспирантов и студентов. – Ставрополь: СКСИ, 2006. - Выпуск 5 (0,16 п.л.)

4. Кунах Ю.В. Проблемы постановки внутрифирменного бюджетирования / Ю.В. Кунах // Сборник научных трудов СевКавГТУ.

Серия «Экономика». – Ставрополь: СевКавГТУ, 2006 (0,19 п.л.).

5. Кунах Ю.В. Роль бюджетирования в системе управления предприятием / Ю.В. Кунах // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – Ставрополь: СевКавГТУ, 2007 (0,25 п.л.).

6. Кунах Ю.В. Место стратегического планирования в управлении сельскохозяйственным предприятием / Ю.В. Кунах // Современный российский менеджмент: состояние, проблемы, развитие: сборник статей VII Международной научно-методической конференции. – Пенза: АНОО «Приволжский Дом знаний», 2007 (0,19 п.л.).

7. Кунах Ю.В. Особенности ежегодного бюджетного цикла / Ю.В. Кунах // Современное гуманитарное знание о проблемах социального развития: Материалы XIV годовичного научного собрания СКСИ. – Ставрополь: СКСИ, 2007 (0,25 п.л.).

8. Кунах Ю.В. Алгоритм бюджетирования сельскохозяйственных предприятий / Ю.В. Кунах // Социально-экономические проблемы современного общества. Сборник статей межрегиональной научно-практической конференции. – Ставрополь: СКСИ, 2007 (0,31 п.л.).

9. Кунах Ю.В. Роль управленческого учета в системе бюджетирования / Ю.В. Кунах // Материалы XI научно-технической конференции «Вузовская наука Северо-Кавказскому региону». Ставрополь: СевКавГТУ, 2007. - Том 3. Экономика. (0,16 п.л.).

10. Кунах Ю.В. Состояние федерального планирования и его роль в агропромышленной политике / Ю.В. Кунах // Сборник научных трудов Северо-Кавказского государственного технического университета. Ставрополь: СевКавГТУ, 2008. - Серия «Экономика» №8 (0,31 п.л.).

11. Кунах Ю.В. Взаимосвязь системы планирования федерального и регионального уровня как фактор повышения эффективности управления АПК / Ю.В. Кунах // Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции «Факторы устойчивого развития экономики России на современном этапе (Федеральный и региональные аспекты)». Пенза: АНОО «Приволжский Дом знаний», 2008 (0,19 п.л.).

Отпечатано в авторской редакции

Подписано в печать 23.10.2008 г.

Формат 60x84 1/16 Усл. печ. л. – 1,68 Уч.-изд. л. – 1,12

Бумага офсетная. Печать офсетная. Заказ № 572 Тираж 100 экз.

ГОУ ВПО «Северо-Кавказский государственный технический университет»

355029, г. Ставрополь, пр. Кулакова, 2

Издательство Северо-Кавказского государственного
технического университета

Отпечатано в типографии СевКавГТУ