

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н. Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра финансов и кредита

АВТОРЕФЕРАТ

на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)
по направлению 38.04.01 Экономика

профиль «Финансовое планирование»

студента 3 курса экономического факультета

Долбина Никиты Сергеевича

**Тема работы: «Бюджетирование и контроль прямых расходов
организации»**

Научный руководитель:

профессор кафедры финансов и кредита, д.э.н. _____ А.В.Фоменко

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент _____ О.С. Балаш

Саратов 2020

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Бюджетирование на предприятии - это производственно-финансовое планирование деятельности предприятия путем составления общего бюджета предприятия, а также бюджетов отдельных подразделений с целью определения их финансовых затрат и результатов.

Актуальность темы исследования. Макроэкономические реформы государства (изменение политики цен, стимулирование банковской деятельности, развитие рынка ценных бумаг и др.) создали условия для повышения активности всех субъектов рыночной экономики. В этих условиях на первый план выдвигаются проблемы разработки новых концепций управления, регулирования, планирования, решение которых невозможно без гибкого развития предприятий и организаций. Рациональное управление производственной деятельностью предприятия преимущественно зависит от уровня и объёмов информации, предоставляемой его отдельными подразделениями и службами. В настоящее время эффективно организованные системы управленческого учёта могут предоставить ценную информацию, необходимую для принятия качественных и своевременных управленческих решений, однако далеко не все российские организации используют подобные системы. Кроме проблем, связанных с установкой и настройкой программных продуктов, присутствуют проблемы, связанные со спецификой организации системы управленческого учёта в различных организациях. Даже в рамках одной компании, например, ПАО «Газпром» или ОАО «РЖД» в различных их подразделениях присутствует специфика организации учёта, требующая соответствующего исследования и осмысления, что и определило актуальность данной работы.

Степень разработанности проблемы. Вопросы бюджетирования и контроль прямых расходов организации являются достаточно подробно изученным направлением в экономической науке. Проблемы организации бюджетирования на предприятиях следует рассматривать в рамках планирования финансово-экономической деятельности предприятия в целом, как метода управления финансовой деятельностью, которое получило

широкое освещение в работах П. Воробьева и Ф. Земерова, В.Е. Хруцкого, Н. Анисовой, В. Красновой, Ю. Кузьмина, В.М. Попова, А.В. Новоселова и др. В их работах была сформулирована научно-теоретическая база, позволяющая обосновывать управленческие решения в области долгосрочного развития организации. Однако представляется, что проблема комплексного использования методов бюджетирования и контроль прямых расходов, при принятии решений в организациях выбранной в работе сферы деятельности, на данный момент, рассмотрена недостаточно полно, особенно с учетом непрерывно происходящих изменений в экономической среде.

Целью диссертационного исследования является анализ современных теоретико-методических основ бюджетирования, как элемента финансового планирования организации, в том числе, с учётом специфики финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД» и разработка предложений по совершенствованию системы бюджетирования Приволжской железной дороги на основе SAP LOGON.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- провести обзор современных подходов к бюджетированию и оценку его роли в финансовом планировании организации;
- провести анализ специфики структурирования и взаимосвязи бюджетов в ОАО РЖД;
- определить сущность и основные задачи бюджетирования и контроля прямых затрат;
- провести классификацию и группировку прямых расходов, применительно к финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД»;
- провести анализ порядка формирования бюджета затрат и оценить его место в Сводном бюджете;
- предложить пути совершенствования системы бюджетирования и контроля прямых расходов на предприятии.

Объектом выпускной квалификационной работы является Приволжская железная дорога (далее ПЖД). В настоящее время предприятие является филиалом открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее - ОАО «РЖД»).

Предметом изучения выпускной квалификационной работы являются экономические отношения, возникающие в процессе совершенствования системы бюджетирования и контроля прямых расходов на предприятии.

Методологической базой исследования являются элементы экономического анализа, наблюдение, графический и статистический методы.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования состоит в обосновании научного предположения, в соответствии с которым качество принятия управленческих решений и эффективность финансово-экономической деятельности предприятия зависит от качества системы бюджетирования и контроля прямых расходов организации. Такой подход дает возможность экономически обосновать необходимость разработки и последующего внедрения мероприятий по совершенствованию системы бюджетирования и контроля прямых расходов в системе ОАО «РЖД», повышающих сбалансированность и эффективность бюджетного управления.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании направлений совершенствования системы бюджетирования и контроля прямых расходов на предприятии и разработке практических рекомендаций по внедрению данных направлений в практическую деятельность предприятия, на примере ОАО «РЖД»:

- уточнена классификация и группировка прямых расходов, применительно к финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД», заключающаяся, например, в выделении группы расходов, связанных с инфраструктурными аспектами деятельности предприятия, что позволило уточнить отдельные элементы методической базы внедрения системы бюджетирования и контроля прямых расходов на исследуемом предприятии;

- предложены направления совершенствования системы бюджетирования и контроля прямых расходов на предприятии, заключающиеся в методической подготовке и в практическом обеспечении внедрения системы управленческого учёта SAP LOGON, обеспечивающие сокращение прямых расходов за счет оптимизации операционной деятельности, а так же обеспечивающие возможность получения дополнительного экономического эффекта за счет более эффективного использования собственных средств.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что в работе обоснована необходимость разработки направлений совершенствования системы бюджетирования и контроля прямых расходов на предприятии, обеспечивающих сокращение прямых расходов за счет оптимизации операционной деятельности, а так же обеспечивающих возможность получения дополнительного экономического эффекта за счет более эффективного использования собственных средств.

Практическая значимость заключается в возможности обеспечить повышение экономической эффективности и выявление неявных потерь в деятельности ОАО «РЖД».

Апробация результатов исследования. Основные результаты исследования были освещены в процессе выступления с докладами на следующих конференциях:

1. Долбин Н. С. Подходы к классификации и группировке прямых расходов, применительно к финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД». Межвузовская научно-практическая конференция, проведенная в рамках научно-образовательного форума аспирантов, магистрантов, студентов "Неделя экономической науки - 2019", ноябрь 2019. Саратов. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС

2. Долбин Н. С. Перспективы использования цифровых технологий в повышении качества управления бюджетированием в организациях. Всероссийская научно-практическая конференция «Государство, общество,

бизнес в условиях цифровизации» февраль 2020, Саратов. Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС

Основные положения работы нашли отражения в научных публикациях:

1. Долбин Н. С. Подходы к классификации и группировке прямых расходов, применительно к финансово-экономической деятельности ОАО «РЖД». / Н. С. Долбин // Актуальные проблемы современного менеджмента. Выпуск 11. Сборник научных трудов по материалам межвузовской научно-практической конференции, проведенной в рамках научно-образовательного форума аспирантов, магистрантов, студентов "Неделя экономической науки - 2019" / 2020. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС - 2020

2. Долбин Н. С. Перспективы использования цифровых технологий в повышении качества управления бюджетированием в организациях. / Н. С. Долбин // Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции «Государство, общество, бизнес в условиях цифровизации» / 2020. – Саратов: Поволжский институт управления имени П.А. Столыпина – филиал РАНХиГС - 2020

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) изложена на 74 страницах и состоит из введения, трех глав, включающих 3 таблиц, 5 рисунков, заключения, библиографического списка, включающего 51 источников.

Структура и объем работы. Выпускная квалификационная работа (магистерская диссертация) изложена на 74 страницах и состоит из введения, трех глав, включающих 3 таблиц, 5 рисунков, заключения, библиографического списка, включающего 51 источников.

2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении дано обоснование актуальности выполненного исследования, сформулированы его цель и задачи, определена научная и практическая значимость полученных результатов, сформулированы элементы новизны.

В первой главе «**Теоретико-методические основы бюджетирования, как элемента финансового планирования организации**» представлен теоретический анализ системы бюджетирования на предприятии, обоснование целей производства, целей экономической системы, особенностей управления ее функционированием и развитием позволяет охарактеризовать планирование как одну из важнейших функций управления. Исходя из вышесказанного, планомерное развитие экономики можно понимать, как развитие, соответствующее задачам, поставленным определенным органом управления. Систематическое развитие, в сущности, противоположно спонтанному и лишено целевого руководства развитию экономики. В этом смысле экономике присуще планирование, независимо от типа производства. Наконец, в истории не существовало экономической системы, развитие которой было бы невозможно без вмешательства заинтересованных лиц или определенных административных органов – органов управления.

Бизнес представляет собой главный объект бюджетирования. Бизнес, собственно, выступает в качестве вида и сферы хозяйственной деятельности, а не фирма или предприятие. Производство и распространение продукции одного или нескольких видов, географически изолированных, либо технологически, либо по сегментам рынка, могут быть предметом финансового программирования.

В Российской Федерации бюджетирование как часть финансового планирования нашло отражение в Методических рекомендациях по разработке финансовой политики предприятия, утвержденных Приказом Минэкономики России от 1 октября 1997 г. № 118.

Представленный документ показывает систему бюджетов производственного предприятия. Подробная схема представлена на рисунке 1.

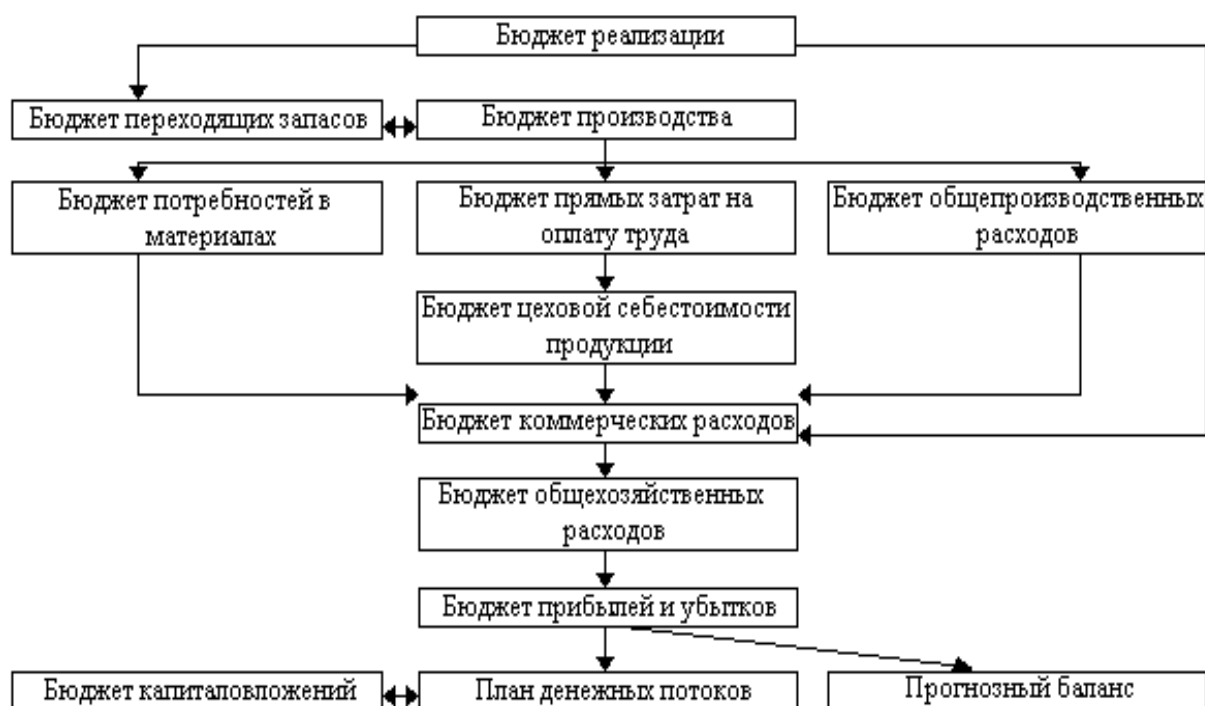


Рис. 1. Схема системы бюджетов для производственного предприятия.

Также следует сказать, что система бюджетов вступает в зависимость с отраслевыми, организационными, информационными особенностями предприятия. На рисунке 1 показано, что упрощенная схема основного годового бюджета включает большое количество поддерживающих (вспомогательных) бюджетов.

Принципы составления бюджетных форм Приволжская железная дорога – филиал ОАО «РЖД».

Сводные бюджеты представляют собой важную составляющую системы бюджетного управления. В основу системы бюджетного управления заложены следующие принципы:

- Полнота. Бюджетная система предусматривает формирование основных форм отчетности: сводный бюджет доходов и расходов, сводный бюджет движения денежных «потоков» и сводное прогнозирование баланса. Такие формы, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность субъекта в течение определенного периода и в финансовой ситуации ожидается в конце этого периода: сводный бюджет доходов и расходов содержит информацию о

финансовых результатах, консолидированного бюджета финансовых потоков и сводный баланс-прогноз финансового положения.

- **Взаимосвязанность.** Все бюджеты взаимосвязаны. Индикаторы, содержащиеся в разных бюджетах, вводятся только один раз – в том бюджете, который формирует показатель (индикатор). Изменение показателей в одном бюджете затрагивает изменения в остальных бюджетах, на которые он непосредственно влияет, и, в конечном счете, отражается на бюджетных статьях, ориентированных на будущее. Представленный механизм близок по принципу двойной записи, используемой в бухгалтерском учете. Взаимосвязь сводных бюджетов Приволжская железная дорога видна на рисунке 2.
- **Соответствие учетной политике.** Необходимо тщательно следить за исполнением бюджета, поскольку сама бюджетная система в данном случае выступает в качестве части системы управления. Финансовая информация о Приволжских железных дорогах собрана в системе бухгалтерского учета, в соответствии с бухгалтерской политикой, и приведена в бланках отчета. В процессе формирования в бюджетной системе доходов, расходов, активов и пассивов, а также для обеспечения их контроля необходимо придерживаться тех же принципов, которые применяются в системе бухгалтерского учета. По этой причине в бюджете подразделения должны быть предусмотрены показатели, отражающие учет и соответствующую отчетность представленного подразделения. В то же время индивидуальный анализ бюджетных форм может быть шире, чем соответствующий анализ в системе учета.
- **Иерархичность.** Сводные бюджеты должны основываться на уровне филиалов и центрального аппарата РЖД. Это необходимо для учета специфики нижних уровней управления. Для этого применяется система основных и детальных бюджетов.

Цели бюджетирования и контроля затрат на предприятии:

1. Обеспечение путем комплексного сбалансированного текущего планирования, контроля и функционально-стоимостного факторного анализа использования финансовых, производственных, материальных, инвестиционных и трудовых ресурсов, достижение финансового результата, соответствующего стратегическим планам (ориентирам) предприятия, и оптимального использования чистой прибыли согласно решениям органов управления, в т.ч. в целях мотивации коллективов подразделений и дальнейшего развития корпорации в целом.
2. Достижение достаточной прозрачности структуры и соответствия расходов доходам для оперативного управления их стоимостью согласно стратегическим целям компании.
3. Повышение прибыли по основным видам деятельности, в том числе финансовой и инвестиционной, обеспечение роста эффективности использования всех активов, находящихся в управлении
4. Обеспечение финансовой устойчивости и независимости, создание необходимых условий для инвестиционной привлекательности компании и привлечения дополнительных инвестиций в развитие.
5. Создание условий для адресной мотивации коллективов подразделений за реально достигнутые положительные экономические результаты хозяйственной деятельности и соответствующий вклад в финансовый результат ОАО «РЖД».

Во второй главе «Анализ финансово-экономических показателей и системы бюджетирования Приволжской железной дороги» исследована организация финансово-экономических показателей деятельности ОАО «РЖД» организации формируются в виде сокращений экономических выгод от ликвидации активов (денежных средств, иного имущества) и (или) возникновения обязательств, которые уменьшают капитал организации, без сокращения вкладов по решению участников (владельцем активов).

К расходам по обычным видам деятельности в ОАО «РЖД» относятся:

- затраты по оказанию услуг и выполнению работ;

- себестоимость готовой продукции и полуфабрикатов собственного производства, реализованных в отчетном периоде;
- затраты по предоставлению за плату во временное пользование (временное владение и пользование) своих активов по договору аренды (в соответствии с учетной политикой ОАО «РЖД»);
- себестоимость товаров, приобретенных для последующей реализации.

Филиалы и их структурные подразделения учитывают расходы в зависимости от статей и элементов затрат.

Бюджетирование – это метод распределения ресурсов, характеризующийся в количественном выражении, для достижения целей, которые также представлены в количественном выражении. Он также может быть определен как процесс принятия решений, посредством которого предприятие оценивает рациональность входящих и исходящих потоков активов.

Бюджетирование означает, что управленческие решения, связанные с прогнозируемыми событиями, принимаются на основании систематической обработки данных.

Разработка бюджетного баланса предполагает четыре основных этапа:

- постановка проблемы и сбор необработанных данных для разработки проекта бюджета;
- анализ и обобщение собранной информации, расчет показателей экономической деятельности предприятия, разработка проекта бюджета;
- оценка проекта бюджета;
- утверждение бюджета.

Особенность структуры бюджета затрат предприятия зависит от множества факторов. В первую очередь, это масштаб предприятия. Чем оно больше, тем труднее устроена ее организационная структура и тем важнее координация между отделами и центрами ответственности. Без четкой

системы обмена плановой и контрольной информацией между ними практически невозможно обеспечить слаженную работу всего предприятия.

Основой формирования Сводного бюджета для Приволжской Железной Дороги – филиала ОАО «РЖД» является безусловное соблюдение безубыточности предприятия. Отклонениями при формировании положительной прибыли филиала могут являться следующие позиции:

1. Выполнение работ или отнесение затрат на обеспечение перевозочного процесса компании. Допущение отрицательного результата по перевозкам для филиала производится в строгом соответствии с методическими рекомендациями Положения по ведению бухгалтерского учета в ОАО «РЖД» и учетной политикой ОАО «РЖД», согласно которых расходы остаются по местам возникновения затрат, а распределение доходов от перевозок между филиалами не производится. Таким образом, для филиалов допускается наличие убытка по перевозкам, которые при формировании сводной отчетности на уровне ОАО покрываются доходами от перевозочного процесса.
2. Организация работы и содержание социально-значимых объектов, осуществляющих обслуживание железнодорожников и членов их семей по месту их работы и проживания, убыток от деятельности которых ежегодно согласовывается с другими филиалами, работники которых обслуживаются на этих объектах и убытки по которым на уровне ОАО погашаются за счет дополнительных доходов этих филиалов.

В третьей главе «Предложения по совершенствованию системы бюджетирования Приволжской железной дороги на основе SAP LOGON» Охарактеризовав процесс бюджетирования предприятия в целом, перейдем непосредственно к рассмотрению основных затратных показателей Приволжской дороги – филиала ОАО «РЖД», их анализу и контролю.

Бюджетная система предприятия – совокупность бюджетов, основанная на производственных, экономических отношениях и структурном устройстве предприятия.

Внедрение системы бюджетирования позволяет улучшить финансовую деятельность предприятия за счет:

- сведения в единый баланс множества финансовых потоков, связанных с формированием доходов и затрат, решается проблема их согласования, как на уровне предприятия, так и его отдельных подразделений, создается полная ясность о том, как каждый рубль бюджета появляется на предприятии, как он движется и используется;
- закрепления бюджетов за подразделениями, что переносит значительную часть ответственности за уровень заработной платы работников с директора предприятия на руководителей этих подразделений, руководители среднего звена получают возможность управлять доходами и затратами своих подразделений в рамках общего бюджета предприятия; реализации принципа материальной заинтересованности всего персонала в результатах работы своего подразделения и предприятия в целом - фактический фонд заработной платы подразделения рассчитывается в конце бюджетного периода по остаточному принципу как неиспользованная часть установленного ему лимита затрат, лимит растет с ростом доходов, становится выгодным повышать доходы и снижать затраты;
- ориентации финансовой политики на использование выявленных резервов, предприятие, являющееся экономически ненадежным, может заложить в основу бюджета необходимые средства на решение определенных проблем.

В ОАО «РЖД» утверждена концепция ЕК АСУФР. В качестве базового программного обеспечения для нее решено использовать систему R/3.

Система SAP R/3 - это набор прикладных интегрированных модулей, всего их 17, которые комплексно, в едином информационном пространстве

поддерживают все основные аспекты управленческой деятельности предприятий - планирование ресурсов (финансовых, человеческих, материальных) для производства товаров (услуг), оперативное управление выполнением планов (включая снабжение, сбыт, ведение договоров), все виды учета, анализ результатов хозяйственной деятельности.

В R/3 реализуются: централизация данных в единой базе, режим работы в реальном времени, сохранение общей модели управления для предприятий любых отраслей, поддержка территориально-распределенных структур, работа на широком круге аппаратно-программных платформ и СУБД.

Применяемая, на данный момент, в процессе бюджетирования предприятиями СДМТО Приволжская железная дорога программа Microsoft Excel, имеет серьезные недостатки. Другими словами, в этой системе очень сложно работать сообща: два сотрудника не способны использовать один файл одновременно; для каждого варианта бюджетного расхода им приходится вводить отдельный файл, что создает путаницу и чрезмерную нагрузку для сервера. Они должны вручную консолидировать данные, что приводит к большому количеству ошибок и различных несоответствий. Помимо этого, уровни доступа к данным почти безграничны, это означает, что данные доступны для всех пользователей, и нет никаких функций защиты данных от неисправностей.

Наконец, у такой системы низкая производительность и затруднено прогнозирование при большом массиве данных. Например, проблемы нынешнего бюджета ставят перед предприятиями СДМТО приоритетную задачу – внедрение автоматизированной системы финансового менеджмента (АСБУ) в рамках Единой корпоративной автоматизированной системы управления финансами и ресурсами (ЕК АСУФР).

Данная система имеет также следующие плюсы:

- позволяет одновременно работать нескольким сотрудникам над подготовкой, утверждением, контролем за исполнением и корректировкой бюджетов;
- осуществляет импорт данных в АСБУ из имеющихся на предприятии учетных систем, а также позволяет сравнить плановые и фактические показатели;
- позволяет проводить анализ данных, а также анализ по принципу «если - то», т.е. составления прогнозов при первоначально заданных условиях.

Также АСБУ устойчива к взлому, обладает возможностями защиты всей информации и гибким контролем доступа к данным.