

Т. Л. МАСЛАКОВА, *руковод. проектов*
(Консалтинговая компания "Larive Ukraine", г. Киев)

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИННОВАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 3, с. 58–60

Внедрение инновационных технологий во всех сферах хозяйствования является одним из наиболее существенных факторов развития экономики Украины на современном этапе. Примерами инноваций могут служить как внедрение современных технологий и модернизация производства, так и внедрение новых методов управления предприятием.

Однако для модернизации производства требуются, как правило, значительные капиталовложения, что под силу не каждому предприятию, а привлечение внешних источников финансирования в условиях недостаточно благоприятного инвестиционного климата в Украине не всегда реально. В связи с этим возрастает роль использования инновационных технологий в области управления предприятием. Одной из таких технологий является методика бюджетирования деятельности предприятия.

Как показывает опыт нашей компании, на любом производственном предприятии существуют внутренние резервы повышения эффективности. К таким резервам можно отнести:

- минимизацию брака;
- минимизацию простоев. Особенно это актуально для предприятий с широким ассортиментом выпускаемой продукции, когда на одном участке в течение определенного времени происходит несколько переходов с одного вида продукции на другой. Чем короче время замены продукции на предприятии, тем лучше. Например, для предприятий стекольной отрас-

ли в соответствии с мировой практикой оптимальное значение этого показателя — 2 ч;

- оптимизацию запасов сырья и материалов, что позволяет уменьшать объем извлекаемых из оборота денежных средств;
- оптимизацию издержек предприятия, что дает возможность увеличивать прибыльность изделий, а также способствует гибкому ценообразованию, т. е. предприятие получает реальные конкурентные преимущества;
- оптимальное сочетание ассортимента продукции. Размещение производства изделий на тех участках, на которых себестоимость этих изделий минимальна, поскольку на разных участках, в зависимости от степени износа оборудования, себестоимость одного и того же изделия может быть различной;
- ассортиментный анализ выпускаемой продукции позволяет определить те виды изделий, которые наиболее прибыльны для предприятия. Используя эту методику, можно увеличить прибыль предприятия на 30 %.

Одним из методов, позволяющих выявить, количественно оценить и конструктивно использовать эти резервы, является бюджетирование деятельности предприятия как один из инструментов финансового менеджмента.

Бюджетирование — это процесс планирования будущих операций фирмы и оформления его результатов в виде системы бюджетов.

Этот продукт может стать хорошим подспорьем для руководителей — профессионалов са-

мого высокого уровня, особенно в условиях возрастающей конкурентной борьбы. Бюджеты охватывают все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятий: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

Цели и задачи бюджетирования

Составление системы бюджетов для предприятий преследует следующие цели и задачи.

1. Разработка концепции ведения бизнеса

1.1. Периодическое планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Разработка бюджетов обеспечивает периодическое планирование операций предприятия, позволяет предвидеть будущие проблемы и определить лучший путь для достижения стратегической цели.

1.2. Оптимизация затрат и прибыли предприятия. Бюджет позволяет менеджерам лучше понять, чего стоят определенные действия, и найти общий язык при оценке предложенных проектов. В процессе составления бюджета менеджер имеет возможность сравнить затраты и выгоды от альтернативных направлений действий, определить наиболее эффективный метод использования ресурсов.

1.3. Координация — согласование деятельности разных подразделений предприятия. Если разные подразделения, или менеджеры, будут действовать отдельно, то шансов для достижения общей цели у них будет очень мало. Бюджетирование позволяет согласовать действия и интересы разных членов организации.

2. **Коммуникация** — доведение планов до сведения руководителей разных уровней.

3. **Мотивация сотрудников** на местах на достижение целей организации. Бюджеты мотивируют работников предприятия на достижение поставленной цели при условии, что они будут участвовать в разработке бюджетов и заинтересованы в достижении установленных показателей.

4. **Контроль и оценка эффективности работы руководителей** на местах путем сравнения фактических затрат с нормативами. Поскольку бюджеты отображают будущие операции фирмы, то по мере осуществления этих операций они служат основой для оценки деятельности менеджера. Сравнение фактических результатов с запланированными позволяет определить эффективность и результативность деятельности.

Внедрение системы бюджетов на постоянной основе дает возможность руководству заранее

оценить эффективность управленческих решений, найти оптимальный вариант распределения ресурсов между подразделениями, наметить пути развития предприятия. Кроме того, бюджетирование позволяет получить объективную картину потребностей и существенно улучшить управление денежными средствами. Последнее достигается путем определения моментов времени, когда у предприятия будет возникать недостаток или избыток этих средств, что поможет избежать многих кризисных явлений или смягчить их.

Бюджетирование на предприятии осуществляется в двух направлениях.

Первое направление — подготовка функциональных бюджетов, т. е. бюджетов подразделений предприятий. Подразделение предприятия, для которого может быть составлен отдельный бюджет и осуществлен контроль за его выполнением, является бюджетным центром.

Второе направление — разработка стандартов (норм) затрат на производство отдельных изделий.

Взаимосвязь этих направлений состоит в том, что на основе бюджетов отдельных подразделений определяется база распределения их накладных расходов между разными видами продукции. Это дает возможность составить нормативную калькуляцию полной производственной себестоимости единицы продукции.

На основе бюджетов всех подразделений готовится сводный бюджет предприятия.

Сводный бюджет предприятия — это финансовое, количественно определенное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей. Сводный бюджет является связующим звеном, объединяющим планы руководства и маркетинговый и производственный планы.

Сводный бюджет включает две группы бюджетов: операционные и финансовые.

Операционные бюджеты — совокупность бюджетов расходов и доходов, обеспечивающих составление бюджетного отчета о прибыли.

К операционным бюджетам относятся:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат на материалы;
- бюджет производственных накладных расходов;
- бюджет прямых затрат на оплату труда;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- отчет о прибылях и убытках.

Финансовые бюджеты — совокупность бюджетов, отображающих запланированные денежные потоки и финансовое состояние предприятия.

Финансовые бюджеты включают в себя:

- бюджет движения денежных средств;
- прогнозный баланс;
- инвестиционный бюджет.

В качестве основного периода для составления бюджета предприятия принимают один год, который делят на более короткие периоды — кварталы и месяцы. Такое деление позволяет проводить на предприятии скользящее бюджетирование. Бюджеты составляют на основе фактических результатов работы предприятия, достигнутых в предыдущих периодах, т. е. используется подход к составлению бюджетов, называемый “приростным бюджетированием”. При таком подходе фактические данные предыдущего периода являются основой для составления планов на следующий период с учетом изменений цен и других факторов.

Первым и ключевым бюджетом в общей системе бюджетирования является **бюджет продаж**, поскольку от него зависит доходная часть сводного бюджета (все остальные операционные бюджеты являются расходными). Бюджет продаж формируется с учетом реалий рынка с поправкой на производственные возможности предприятия. При составлении этого бюджета целесообразно проводить упомянутый выше ассортиментный анализ выпускаемой продукции с применением маржинального подхода, который позволяет:

- проводить анализ безубыточности;
- осуществлять более гибкое ценообразование;
- определять прибыль от продажи каждой дополнительной единицы продукции;
- оценивать отдельные сегменты деятельности.

Однако само по себе формирование системы бюджетов на предприятии не принесет результатов, так как необходимо четкое выполнение бюджетов, особенно бюджета движения денежных средств. Утвержденные бюджеты могут корректироваться только вследствие очень веских объективных причин. По итогам периода необходимо сравнивать запланированные показатели с фактическими, отслеживать причины отклонений этих показателей и вносить поправки в последующий процесс планирования. Если невыполнение бюджетов происходит по вине конкретных лиц, руководство может принять по отношению к ним соответствующие меры.

Полная компьютеризация финансовой деятельности предприятия позволяет автоматизировать процесс бюджетирования, т. е. создавать взаимосвязанные стандартизированные модули, которые собирают воедино всю первичную информацию и всю систему операционных бюджетов на предприятии. Однако одной автоматизации бюджетирования недостаточно. Необходимо создание четко регламентированной организационной политики предприятия — логики бюджетирования. Причем формирование такой политики должно быть закреплено документально. Жизнеспособность данной структуры на постоянной основе зависит от каждого члена коллектива — от директора предприятия до исполнителя.

Бюджетирование на предприятии может осуществляться как самостоятельно, силами сотрудников финансово-экономической службы, так и при помощи внешних консультантов. Именно консультанты способны не только принести на предприятие собственный опыт, основанный на применении и адаптации технологии бюджетирования на других предприятиях, но и обеспечить комплексный подход в решении данной задачи. Весь комплекс консалтинговой поддержки может включать в себя проведение объективного и непредвзятого анализа деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его эффективности, оказание помощи финансово-экономической службе в процессе бюджетирования, проведение цикла тренингов для менеджеров различного уровня с целью повышения их экономической квалификации.

В частности, для обеспечения передачи “ноу-хау” по разработке и внедрению системы бюджетирования специалистам предприятий консультантами нашей компании разрабатываются специальные пособия и проводятся тренинги для специалистов, ответственных за аналитическую работу.



Литература

1. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 544 с.
2. *Голов С. Ф.* Управленческий бухгалтерский учет. — К.: Скарби, 1998. — 384 с.
3. *Шим Дж. К., Сигел Дж. Г.* Основы коммерческого бюджетирования: Пер. с англ. — СПб.: Пергамент, 1998. — 496 с.