

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**В.А. Макарова, В.Ю. Мыленков**

*ОАО «НИТЕЛ», г. Н.Новгород*

Статья раскрывает основные понятия процесса бюджетирования в рамках промышленного предприятия. Бюджетирование представляет собой разработку и формирование плановых бюджетов, объединяющих производственные, маркетинговые и финансовые планы. Автор описывает пошагово определённые этапы бюджетирования, а также выделяет основные преимущества этого процесса по сравнению с другими инструментами финансового планирования.

Одним из достижений российской рыночной экономики за почти 13 лет ее существования является не только появление понятия «финансовый менеджмент», но и использование на практике отдельных элементов его инструментария. И одним из этих инструментов является бюджетирование.

Существующая в настоящий момент на промышленных предприятиях система планирования либо основана на принципах планово-декретной экономики, либо, в лучшем случае, сводится к балансу доходов и расходов предприятия.

На наш взгляд, данный подход к планированию финансовой деятельности предприятия машиностроительного комплекса морально устарел, поскольку не позволяет финансовым менеджерам не только оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры, но и определить причину «сбоя» в сложном механизме функционирования предприятия.

Планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, при этом большинство из них не пригодно для финансового анализа. Процесс планирования традиционно начинается с планирования объемов товарной продукции, а не ее сбыта. При планировании преобладает затратный механизм ценообразования, особенно по товарам народного потребления: цена формируется без учета рыночных цен, исходя из нормативной себестоимости и уровня рентабельности.

Данное обстоятельство привело к тому, что на ряде предприятий промышленности стали активно использовать один из инструментов финансового управления — бюджетирование. Однако процесс бюджетирования нередко протекает в условиях, не позволяющих определить перспективы развития предприятия.

Прежде всего, данный процесс должен иметь организационное, информационное и кадровое обеспечение, возможность оперативного проведения аналитических процедур.

На наш взгляд, бюджетирование — это процесс разработки и формирования плановых бюджетов, объединяющих производственные, маркетинговые и финансовые планы.

Бюджеты являются инструментом финансового планирования, контроля за деятельностью компаний и их структурных подразделений. По формулировке

Ю. Бригхема и Л. Гапенски, «бюджет — это план, подробно раскрывающий приток и отток средств в течение определенного планируемого периода времени».

По сравнению с другими инструментами финансового планирования и управления предприятием бюджетирование обладает рядом очевидных преимуществ:

— планирует деятельность предприятия в целом путем координации работы отделов и служб;

— позволяет оптимизировать процесс распределения ресурсов;

— представляет более реальную информацию об объеме доходов и расходов;

— позволяет более эффективно расходовать денежные ресурсы предприятия, что особенно важно в условиях дефицита денежной наличности;

— служит инструментом сравнения планируемых и фактических результатов.

Принятие ключевых решений по планированию хозяйственных операций — основная часть перспективного планирования. Процесс составления годового бюджета конкретизируется в поквартальной и помесечной разбивке показателей.

Составление годового бюджета предполагает, что руководители будут планировать будущие операции, учитывая возможные изменения условий деятельности предприятия в следующем году, и принимать меры по нейтрализации будущих негативных явлений и их последствий. При отсутствии общего руководства каждый менеджер может принимать свое решение.

Например, коммерческий директор может увеличить закупочную партию, чтобы получить скидку с цены материальных ресурсов от поставщика, начальник производства против высокого уровня запасов, финансовый директор будет заинтересован в том, чтобы решения руководителей других служб учитывали, как повлияют их действия на платежеспособность и ликвидность баланса предприятия.

Таким образом, на наш взгляд, можно выделить три основных принципа управления деньгами:

— В основе политики счета и зарабатывания денег лежит не только бухгалтерский учет, но и техника бюджетного планирования, бюджетирование.

— Бюджетирование — это комплексный процесс, включающий в себя:

1) бюджет как финансовый план;

2) финансовую отчетность как результат выполнения бюджета;

3) последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих контуров в единый контур бюджетного управления.

— Необходима рациональная привязка бюджетов к центрам финансового учета.

Процесс бюджетирования должен быть стандартизирован с помощью бюджетных форм, инструкций и процедур.

Многие финансисты-теоретики предлагают на промышленных предприятиях использовать программы постановки бюджетирования и моделирования западных стандартов, предлагаемые международными финансовыми школами. На наш взгляд, данная позиция не позволяет эффективно работать российским предприятиям в рамках западных стандартов хотя бы по той простой причине, что в России еще недостаточно развито финансовое управление, и прежде всего такие его инструменты, как инвестиционный менеджмент, менеджмент капитала, антикризисное управление, факторинг и т.д.

Поэтому на российских промышленных предприятиях процесс бюджетирования должен включать следующие этапы:

1. Предварительную подготовку бюджета.

2. Обсуждение бюджета на бюджетном совете.
3. Координацию и анализ рассматриваемых бюджетов.
4. Утверждение бюджета.
5. Контроль и анализ исполнения бюджета.
6. Принятие оперативных управленческих решений по отклонениям.

Процесс подготовки бюджета должен осуществляться снизу вверх, то есть бюджет составляется на низшем уровне руководства, а совершенствуется и координируется на более высоком уровне.

В данной статье не ставится целью раскрытие содержания всех видов бюджетов. Основная цель — показать структуру бюджета предприятия.

На наш взгляд, бюджетирование целесообразно начинать с разработки аналитических бюджетов. В литературе более широко используется понятие операционных бюджетов. Научные принципы теории управления, которым мы следуем, предполагают наличие связки «анализ — синтез». В нашем случае анализ — это составление отдельных бюджетов, а синтез — бюджета предприятия.

Итак, бюджетирование целесообразно начинать с разработки аналитических бюджетов, в первую очередь бюджета продаж. На базе этого планового документа формируют бюджеты производства, снабжения, заработной платы и так далее.

Как показывает практика, аналитические бюджеты должны быть максимально приближены к структуре себестоимости предприятия и с большей долей вероятности позволять контролировать величину прибыли предприятия.

Исходя из этого, предлагается составление следующих видов аналитических бюджетов:

- бюджет продаж;
- бюджет производства;
- бюджет производственных запасов;
- бюджет прямых затрат: на материалы, заработную плату;
- бюджет производственных (цеховых) расходов;
- бюджет коммерческих расходов;
- бюджет управленческих расходов;
- бюджет расходов на топливно-энергетическому комплексу;
- бюджет погашения кредитов;
- налоговый бюджет;
- бюджет амортизации.

В связи с постоянным увеличением в структуре себестоимости затрат по предприятиям ТЭК, их сезонной неравномерностью, предлагается отдельно составлять бюджет расходов по предприятиям топливно-энергетического комплекса и связи, исключив данные затраты из бюджетов прямых материальных затрат, общепроизводственных и управленческих расходов.

Разработка аналитических бюджетов является основой для разработки бюджета движения денежных средств. Он позволяет наладить учет и контроль за платежеспособностью и обеспечивает текущую финансовую устойчивость предприятия.

Завершающий этап — разработка бюджета о прибылях и убытках и бюджета по балансовому листу. Первый из них позволяет управлять важнейшим финансовым результатом деятельности — прибылью, а второй выражает обязательства и вложения предприятия по основным статьям активов и пассивов.

В экономической литературе используются различные дефиниции прогноза отчетности о прибылях и убытках, наиболее часто его называют бюджетом дохо-

дов и расходов. На наш взгляд, в управлении экономикой и финансами предприятия должна быть идентичная терминология.

Таким образом, окончательным результатом процесса бюджетирования является разработка трех ключевых бюджетов: бюджета прибылей и убытков, бюджета движения денежных средств и бюджета по балансовому листу. Они могут быть составлены с большей или меньшей степенью детализации, но отсутствие одного из них нарушает комплексность финансового планирования на предприятии.

Необходимо отметить, что в статье рассмотрены основные подходы к формированию годовых бюджетов, которые являются основой для формирования квартальных и месячных бюджетов. В данных бюджетах более полно отражаются возникающие отклонения финансово-хозяйственной деятельности предприятия: возникновение непредвиденной дебиторской задолженности и, как следствие, необходимость привлечения заемных средств, увеличение тарифов на энергоносители и т. д.

Проведение работ по бюджетированию дает возможности прогнозирования, представляет возможности сравнения показателей в историческом аспекте, обладает четкими каналами информации, мобилизует коллектив на выполнение аналитических бюджетов.

На наш взгляд, эффект от бюджета будет там, где он используется действительно как рабочий документ, а не составляется как дань моде на современном этапе развития системы финансового планирования.