

БЮДЖЕТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОСТИ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

С.В. Пронина

Нижегородский государственный университет

В статье рассматриваются вопросы, касающиеся процесса бюджетирования организации, определены понятие и основные функции бюджетов и системы бюджетирования, классификация бюджетов, используемых в управлении, описана роль бюджетирования в управлении предприятиями в условиях нестабильной среды.

Производственное предприятие представляет собой не простой организационный механизм и относится к сложным самоорганизующимся системам вероятностного типа. Абсолютно все ситуации, возникающие на них, развиваются по законам кибернетики. Наиболее важным можно назвать **закон необходимого разнообразия и быстрого действия**. Действие закона связано с тем, что организация не может функционировать вне действия на нее внешней и внутренней среды. Воздействия могут иметь как закономерно повторяющийся, так и случайный характер.

Чтобы сохранить целостность и способность функционировать, предприятие, как единая система, вынуждено отвечать на воздействие соответствующим противодействием в необходимый момент. Для этого система управления должна иметь большое число разнообразных и быстродействующих программ реагирования. Одной из таких программ можно назвать программу постановки и поддержания системы бюджетирования, способной оперативно формировать достоверную и полную информацию, необходимую для управления. Система позволяет адекватно реагировать на изменения, происходящие как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

Формирование системы бюджетирования есть фактор эффективного действия выше названного закона. В противном случае отсутствие работающей налаженной системы приводит к нарушению закона разнообразия и быстрого действия и проявляется в виде следующих случаев.

Во-первых, когда информация о воздействии среды не доходит до управляющего органа, либо доходит с опозданием, либо не отражает действительное положение на предприятии.

Во-вторых, когда первичная информация имеется, но ее объем так велик, что управляющий орган не успевает ее переработать и принять верное решение.

В-третьих, когда необходимая информация доходит вовремя, но управляющий орган из-за отсутствия соответствующих знаний или программ действия не может ее правильно оценить и принимает решения, неадекватные воздействиям среды.

В первом случае сбой в управлении предприятием возникает из-за недостатка или недостоверности информационных связей в системе управления.

Во втором случае закон перестает функционировать из-за недостаточного быстрого действия управляющего органа.

Третий вариант имеет место, когда информационное разнообразие или некомпетентность руководителей оказывается меньше необходимого уровня разнообразия.

Для устранения влияния названных факторов на функционирование организации формируется **процесс бюджетирования, задачами которого должны стать:**

а) получение недостающей информации о взаимодействиях предприятия с внешней средой через составление картотеки проблем предприятия или формирование «дерева проблем»,

б) проведение управленческого анализа;

в) организация работы по кадровому обеспечению процесса бюджетирования параллельно с проводимым анализом.

Задачи могут решаться путем профессиональной переподготовки менеджеров на договорной основе с профильными учебными заведениями или путем стимулирования инициативы руководителей на местах к новому виду деятельности.

Опираясь на систему бюджетирования, руководители заранее могут оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и избежать кризисных ситуаций. Именно по этим причинам постановка системы бюджетирования в последнее время становится особенно актуальной и значимой проблемой в деятельности практически каждого развивающегося предприятия. Однако, учитывая неоднозначность и дискуссионность самого предмета деятельности, многообразие точек зрения в публикациях на эту тему, нельзя утверждать об абсолютной однозначности сложившихся в отечественной практике бюджетирования понятий, определений и методов. По отдельным аспектам процессов бюджетирования наблюдаются многовариантные подходы с формулировкой и обоснованием авторской позиции в отношении этих вопросов.

Бюджет представляет собой план деятельности предприятия или подразделения в количественном выражении, инструмент координации и контроля за его выполнением. Он охватывает все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками.

Составление бюджетов преследует следующие цели.

1. Разработка концепции существования предприятия путем:
 - планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
 - оптимизации затрат и прибыли предприятия;
 - координации и согласования деятельности различных подразделений предприятия.
2. Развитие коммуникаций при помощи доведения планов до сведения руководителей разных уровней.
3. Усиление мотивации руководителей на местах на достижение целей организации.
4. Организация контроля и оценки эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом по центрам ответственности.
5. Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Обычно бюджеты составляют на год, на квартал, на месяц. Возможно составление так называемого «скользящего» бюджета, составляемого на длительный период времени (например, год) с корректировкой в процессе исполнения (например, ежемесячно). Необходимость таких разновидностей бюджетов вызвана несколькими обстоятельствами, и в первую очередь ситуационным подходом к планированию и разработке новых направлений в деятельности предприятия, особенно в условиях неопределенности, а также поиском новых методов управле-

ния. Так, например, в декабре составляется план на 12 месяцев (с января по декабрь), в январе — на следующие 12 месяцев (с февраля текущего года по февраль следующего) и так далее, что позволяет более точно учитывать изменение условий, в которых предприятие работает в конкретный период.

В бюджетном управлении предприятием **при постановке системы бюджетирования** следует выделить **несколько** важных **этапов**.

1 этап учебный. Он носит необходимый ознакомительный характер и предназначен для всех участников системы бюджетирования. Исполнителями данного этапа могут стать как внешние специалисты по управленческому консультированию, так и инициативная группа из числа собственных работников, особым образом заинтересованных в новом направлении управленческой деятельности. Как показывает проведенное автором исследование на ряде предприятий, пренебрежение данным этапом ведет к неизбежным потерям временных и финансовых ресурсов, срыву бюджетных сроков, абсолютной незаинтересованности работников, не осознавших необходимость данного процесса.

2 этап. Сообщение основных направлений развития предприятия лицам, ответственным за разработку бюджетов. К ним следует отнести работников отдела контроллинга, руководителей бюджетизируемых подразделений, а также экономическую службу предприятия.

3 этап. Разработка первого варианта приближенного бюджета.

4 этап. Координация и анализ первого варианта бюджета, внесение необходимых корректировок.

5 этап. Разработка окончательного бюджета организации.

6 этап. Утверждение генерального бюджета руководством предприятия.

7 этап. Последующий анализ и корректировка бюджета по ходу его исполнения в соответствии с изменившимися условиями на предприятии.

Исходя из модели бюджета, его задач и функций можно выделить различные подходы к разработке бюджетов. Их классификация представлена на рисунке 1.



Рис. 1. Классификация подходов к разработке бюджетов

Гибкий бюджет показывает размеры затрат и результаты при различном объеме деятельности структурного подразделения (центров ответственности). Гибкий бюджет наилучшим образом подходит для центров полностью регулируемых затрат, а также для центров выручки, так как он показывает, каким образом руководитель, меняя объем выпуска или реализации, может воздействовать на затраты или выручку. По принципу гибкого бюджета планируют выручку, а также затраты на основные материалы и сдельную зарплату.

Фиксированный бюджет не меняется в зависимости от изменений уровня деловой активности организации, поэтому его используют для планирования показателей центров ответственности с частично регулируемыми затратами, которые не зависят непосредственно от объема выпуска. Примером фиксированных бюджетов может служить план затрат на ниокр, рекламу и представительские расходы.

ды. Известно, что в планировании используются несколько методов: метод «от достигнутого», метод планирования «с нуля» и планирование с проработкой нескольких вариантов. Они же лежат в основе классификации видов фиксированных бюджетов.

1) Бюджеты «от достигнутого» составляют на основании статистики прошлых периодов с учетом возможного изменения условий деятельности предприятия, поэтому их иногда называют «приростными». Общехозяйственные расходы обычно планируют «от достигнутого». Такие бюджеты встречаются наиболее часто.

2) Бюджеты с проработкой дополнительных вариантов отличаются от «приростных» бюджетов анализом различных вариантов в потреблении ресурсов. Например, такой бюджет может содержать варианты, при которых сумма затрат сокращается или увеличивается на 5, 10, 20%. Данный подход является промежуточным между бюджетом «от достигнутого» и бюджетом «с нуля».

3) Бюджеты «с нуля» разрабатываются исходя из предположения о том, что для данного центра ответственности бюджет составляется впервые, что позволяет аналитику избежать ошибки прошлых периодов. Этот бюджет считается в практике управления наиболее сложной разновидностью фиксированных бюджетов. Бюджетирование «с нуля» рекомендуется проводить для частично регулируемых затрат. Его можно использовать при разработке бюджетов на маркетинг, НИОКР, ремонтные работы и другие виды расходов. Однако такой бюджет сопряжен с рядом недостатков, затрудняющих его эффективное применение:

- во-первых, сложность и трудоемкость разработки;
- во-вторых, дороговизна разработки;
- в-третьих, трудность измерения эффективности, особенно в случае нематериальных выгод.

Следующим классификационным признаком бюджетов можно выделить виды деятельности предприятия. В широком смысле бюджеты подразделяются на три основных вида: текущие (операционные) бюджеты, отражающие текущую деятельность предприятия, финансовый план, представляющий собой прогноз финансовой отчетности и инвестиционный план — проект инвестиционной деятельности предприятия на планируемый период.

Исходя из теории факторов производства и процессов, формирующих хозяйственную деятельность и связанных с выпуском продукции, можно определить следующую **структуру генерального бюджета предприятия**:

1. Текущий (операционный) бюджет, который включает в себя
 - Бюджет реализации;
 - Бюджет производства (производственную программу);
 - Бюджет переходящих запасов;
 - Бюджет потребностей в материалах;
 - Бюджет прямых затрат на оплату труда;
 - Бюджет общепроизводственных расходов;
 - Бюджет цеховой себестоимости продукции;
 - Бюджет коммерческих расходов;
 - Бюджет общехозяйственных расходов;
 - Бюджет прибылей и убытков.
2. Финансовый план, включающий в себя:
 - План денежных потоков;
 - Прогнозный баланс.
3. Инвестиционный бюджет, состоящий из:
 - Плана капиталовложений.

Основные взаимосвязи бюджетов представлены на рисунке 2.

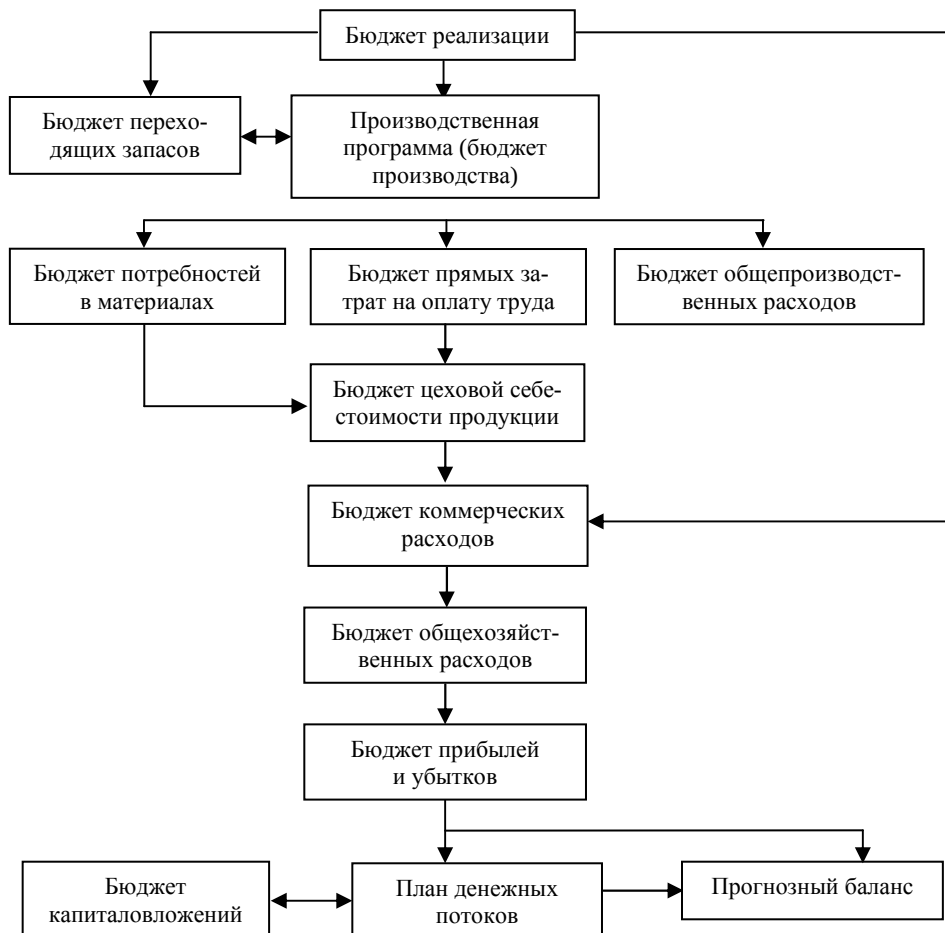


Рис. 2. Структура системы бюджетов на предприятии

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои положительные и отрицательные стороны. К явным **достоинствам бюджетного управления** предприятием можно отнести такие моменты, как:

- положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- координацию работы предприятия в целом;
- анализ бюджетов, что позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- использование опыта составления бюджетов прошлых периодов;
- совершенствование процессов распределения ресурсов;
- оптимизацию процессов коммуникаций внутри предприятия;
- Осознание менеджерами низового звена своей роли в организации;

- Ускоренную адаптацию вновь прибывших сотрудников в коллектив, так как бюджет раскрывает направление развития предприятия;
- Возможность сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Параллельно с положительными моментами функционирования системы бюджетирования в научных трудах и практических разработках как зарубежных, так и отечественных авторов отмечается и ряд ее недостатков, а именно:

- различное восприятие бюджетов у разных людей, так как не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации;
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- обязательное доведение до сведения каждого сотрудника значимости и целей бюджета, иначе он не сможет оказать практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы трудового коллектива, а вместо этого будет восприниматься исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания их ошибок;
- бюджет требует от сотрудников высокой производительности труда. В свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам и снижает эффективность работы в целом;
- наличие постоянного противоречия между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом, так как, если поставленные цели достигаются слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта, если цель запланирована заведомо завышенной и достичь ее слишком сложно, - стимулирующий эффект бюджетного управления пропадает, поскольку нет веры в возможность достижения поставленной цели.

Таким образом, бюджетирование позволяет получить конкурентные преимущества посредством создания эффективной системы управления ресурсами и благодаря использованию возможностей соответствующим образом планировать будущие действия. Кроме того, создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий и приносит с собой в организацию управления одновременно как созидательные процессы, так и конфликтные ситуации, о чем следует помнить, выстраивая программу бюджетного управления.

Литература

1. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: настольная книга по постановке финансового планирования. — М.: фис, 2002. — 400 с.
2. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2001. — 544 с.
3. Коллас Б. Управление финансовой деятельностью предприятия: Пер. с фр. — М.: Финансы. ЮНИТИ, 1997.