

## Александров Дмитрий Васильевич БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ РЫНОЧНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ

Настоящая статья посвящена основному инструменту краткосрочного планирования и управления современным предприятием – бюджетированию. Целью статьи является ознакомление читателя с феноменом бюджетного управления хозяйствующего субъекта в контексте современных рыночных реалий. Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) доказать востребованность метода в настоящее время в Украине;
- 2) дать основные определения категорий бюджетирования;
- 3) ознакомить читателя с основными принципами классификации бюджетов и рассмотреть основные типы бюджетов;
- 4) в общем виде рассмотреть сценарий «классического» бюджетирования;
- 5) ознакомить читателя с некоторыми «аксиомами» философии бюджетирования.

Востребованность и новизна статьи заключена в попытке автора в «сжатом» формате передать основные проблемы бюджетирования со своим комментарием.

Актуальность темы представляемой работы обусловлена тем, что в последние годы как в среде исследователей менеджмента так и менеджеров - практиков заметно возрос интерес к проблемам планирования и управления предприятиями. Уже практически никто не сомневается в том, что рыночная экономика отнюдь не является антиподом планового хозяйства. Напротив, эффективная экономика возможна только в условиях качественного планирования и анализа на всех уровнях управления, в первую очередь на уровне конкретного, отдельно взятого предприятия. Рост производительности труда является самой главной, стержневой проблемой любой экономики, любого общества. Тем более это верно для современной Украины, экономика которой, в результате беспрецедентного кризиса 90-х годов оказалась не в состоянии удовлетворить минимальные потребности населения. По основному показателю, дающему одновременно представление как об уровне производительности экономики, так и об уровне жизни населения, объёму ВВП на душу населения, Украина в настоящее время значительно отстает от таких стран как Индия, Китай, Мексика, Колумбия, Перу, т.е. стран с традиционно крайне низким уровнем производительности труда и потребления. Главным источником возрождения страны является рост производительности труда на конкретных отдельно взятых предприятиях. Единственным надёжным и поистине неиссякаемым источником такого качественного роста являются инновационные технологии и современные методы управления. Экономический рост только тогда является стабильным и «настоящим», когда опирается, в первую очередь, на микроэкономические, а уже затем на макроэкономические факторы. Будущее Украины, равно как и любой другой страны, решается не столько в кабинетах и коридорах «высшей» власти, а больше в офисах и конторах реальных субъектов хозяйствования, организующих производственный процесс на конечных рабочих местах. Предприниматель и менеджер – это ключевые фигуры экономического подъёма, а для того, чтобы они действительно справлялись со своей главной социальной задачей – обеспечили рост производительности труда и, следовательно, подъём благосостояния населения, им необходимы современные технологии, как производственные, так и управленческие. Причём первые (производственные) носят явно подчинённый характер по отношению ко вторым (управленческим). Одной из таких методик современного менеджмента является техника бюджетного управления или бюджетирование. Метод отлично зарекомендовал себя во всём мире, в том числе и на «продвинутых» отечественных предприятиях. Его основной сущностью является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть чётко определены и закреплены за руководителем соответствующего ранга [1]. Такие «места», а вернее организованные группы сотрудников, выделенные, как правило, в структуре предприятия, наделённые полномочиями и обязанностями в области планирования, а иногда и контроля (и почти всегда анализа) за «своими» финансовыми и иными показателями называются центрами финансовой ответственности (ЦФО). Это одна из ключевых категорий бюджетирования. Дадим определения и других:

**Бюджет** – слово английского происхождения (budget), означает план или стандарт, причём не обязательно финансовый. Например, бюджет продаж, с которого по правилам «классического» бюджетирования начинается процесс планирования деятельности всего предприятия, составляется как в натуральном, так и в стоимостном выражениях. С точки зрения логики бюджетирования наиболее кратким, ёмким и однозначным определением, на наш взгляд, будет следующее: бюджет – это плановый документ, составленный в денежном или натуральном измерении, включающий информацию о состоянии основных параметров ответственности ЦФО на начало планируемого периода, его конец и их планируемое изменение (движение) в течение этого периода. Основной бюджет предприятия – прогнозируемое состояние основных финансовых отчётов на момент окончания рассматриваемого периода. С этой точки зрения бюджетирование – это целостный процесс управления предприятием (планирование, контроль, анализ, корректировка и т.д.) осуществляемый при помощи бюджетов. Сразу отметим, что, учитывая современные объёмы потоков информации и требования, предъявляемые к скорости их обработки, бюджетирование становится экономически целесообразным только при условии применения специализированных программных продуктов, предназначенных для поддержки процесса

бюджетного управления (например ИС «Инталев:Бюджетное управление для 1С:Предприятия 7.7»).

Некоторые исследователи определяют бюджетирование весьма узко – лишь как процесс составления бюджетов. Не оспаривая их права таким образом трактовать термин, заметим, что в этом случае из него выпадают остальные, не менее важные аспекты управления, которые в этом случае, требуют дополнительных терминов.

Бюджеты могут составляться для:

- I. Предприятия (организации) в целом;
- II. Направлений бизнеса в многопрофильных компаниях;
- III. Структурных подразделений.

Бюджеты подразделений сводятся в основной или сводный бюджет предприятия, который состоит из операционного и финансового бюджетов.

Операционный бюджет состоит, как правило, из:

- 1) бюджета продаж;
- 2) бюджета производства;
- 3) бюджета производственных запасов;
- 4) бюджета прямых материальных затрат;
- 5) бюджета производственных накладных расходов;
- 6) бюджета прямых затрат на оплату труда;
- 7) бюджета коммерческих расходов;
- 8) бюджета управленческих расходов;
- 9) прогнозного отчёта о прибылях и убытках.

Финансовый бюджет состоит из:

- а) бюджета движения денежных средств (БДДС)
- б) прогнозного баланса
- в) инвестиционного бюджета.

В результате бюджетирования составляется комплексная система взаимоувязанных планов, обоснованная маркетинговыми прогнозами, единая картина бизнес-процесса предприятия, в которой выделены зоны ответственности менеджеров подразделений. Бюджетирование, как впрочем и любое другое планирование, начинается с определения главного ограничительного фактора (факторов). В рыночной экономике таким фактором выступает, как правило, объём прогнозируемых продаж. Поэтому, в «классическом» варианте процесс подготовки бюджета начинается именно с составления бюджета продаж. В самом общем виде логическая последовательность процесса бюджетирования может быть представлена следующей блок-схемой:

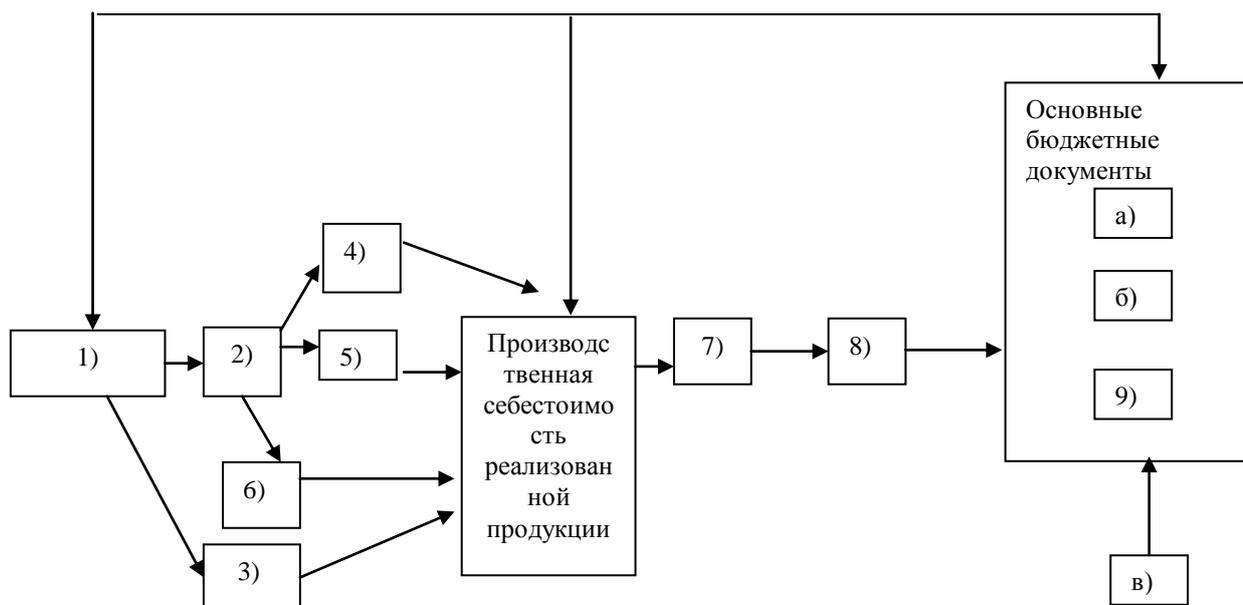


Рис.1. Блок – схема формирования основного бюджета[1].

Цифры и буквы в предложенной схеме обозначают определенный тип операционного или финансового бюджета, соответственно рассмотренной ранее классификации.

Кроме уже рассмотренного существуют и другие принципы классификации бюджетов, применяемые в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п. Рассмотрим наиболее употребимые.

Двумя основными, «идеологически» отличными типами бюджета являются бюджеты построенные

«снизу вверх» и «сверху вниз». Первый вариант предусматривает сбор и фильтрацию бюджетной информации от менеджеров нижнего уровня (а к ним от работников) к руководителям среднего звена и далее «наверх». Много сил и времени уходит на согласование бюджетов отдельных структурных подразделений предприятия. Второй вариант требует от высшего руководства чёткого понимания основных особенностей предприятия и способности составить реальный план развития на планируемый период. Бюджетирование «сверху вниз» обеспечивает согласованность бюджетов отдельных подразделений и позволяет задавать контрольные показатели по продажам, расходам и т.п. для оценки эффективности работы центров ответственности [3, с.12].

В целом, второй вариант является более предпочтительным, однако на практике чаще встречаются смесь обоих вариантов с преобладанием одного из них.

Следующие варианты классификации:

Гибкие и статичные бюджеты. В первом случае цифры находятся в прямой зависимости от главного (или какого – то другого) фактора бюджетирования, а во втором – цифры абсолютно стабильны и неизменны. На практике так же часто встречаются смешанные типы бюджетов, цифры в которых изменяются не в прямой, а в другой, как правило, меньшей пропорции.

Долгосрочные и краткосрочные бюджеты. Безусловно, отечественная и зарубежная практика по разному разграничивает бюджеты по этому признаку классификации. Так, если на Западе долгосрочным считается бюджет, составляемый на срок 2 года и более, то в Украине – от полугода и более. Бюджеты на меньший срок считаются, соответственно, краткосрочными. «Классическое» бюджетирование объединяет краткосрочные и долгосрочные бюджеты в единый неразрывный процесс. В этом случае краткосрочный бюджет составляется в рамках разработанного долгосрочного и «поддерживает» его, а долгосрочный уточняется по прошествии каждого периода краткосрочного планирования и как бы «прокатывается» вперёд ещё на один период [3, с.13]. Краткосрочные бюджеты несут больше контрольных функций, а долгосрочные служат для целей стратегического планирования.

Постатейные бюджеты. Они предусматривают жёсткое ограничение суммы по каждой статье расходов без права переноса в другую статью. Такой подход широко используется в государственных учреждениях, но нередко применяется и в коммерческих организациях для обеспечения более жёсткого контроля за расходами менеджеров нижнего и среднего уровня. Отметим попутно, что явно недостаточно для руководства заявить о своей приверженности концепции постатейных бюджетов, главные проблемы начинаются с попыток её воплощения в жизнь.

Бюджеты с временным периодом. В этих бюджетах неизрасходованный на конец периода остаток средств не переносится на следующий период. Они позволяют более чётко контролировать деятельность менеджеров и расход ресурсов предприятия, пресекая «накопительские» тенденции. Однако, к недостаткам такого вида бюджетов следует отнести неравномерность расходования бюджетных средств, когда в конце периода менеджеры начинают в срочном порядке тратить остатки средств «на что попало», опасаясь, что иначе бюджет на следующий период будет сокращён.

Преимущественные бюджеты и бюджеты с нулевым уровнем. В первом случае существует нечто вроде шаблона, в который при очередном бюджетировании только вносятся коррективы, отражающие текущие изменения по сравнению с предыдущим периодом. Во втором – бюджет каждый раз составляется заново, как бы «с нуля». Оба варианта имеют свои плюсы и минусы. Преимущественный бюджет уменьшает объём времени и усилий, затрачиваемых на бюджетный процесс. Главным недостатком является опасность образования «застойных мест», тянущихся из прошлых периодов без изменений, которые при составлении бюджета «с нуля» могли бы быть пересмотрены. На практике часто встречаются различные типы бюджетов, оптимально сочетающие качества обоих вариантов в конкретных условиях.

После того, как основной бюджет составлен и утверждён, наступают фазы контроля за исполнителем, анализа и формирования на основе его результатов корректирующего воздействия. «Классическое» бюджетирование применяет, как правило, план – фактный анализ, при котором цифры реального исполнения непосредственно сравниваются с плановыми и, в случае выявленных расхождений (отклонений), формируется управляющее корректирующее воздействие. Безусловно, не каждая величина отклонений требует корректировки. Ничто не мешает руководству предусмотреть минимальный «барьер» отклонений с которого корректирующее воздействие становится необходимым и ввести его в программу бюджетирования.

Три основных бюджетных документа описывают реальное положение предприятия со «своей» соответствующей позиции. Прогнозируемый отчет о прибылях и убытках определяет экономическую эффективность деятельности предприятия или его прибыльность. Бюджет движения денежных средств (БДДС) определяет платежеспособность предприятия и прогнозный баланс – определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. Он является результирующим документом бюджетирования и при корректной модели финансового учета формируется на основе двух предыдущих. В целом же, реальное, «трёхмерное» изображение финансового положения предприятия дают только все три перечисленных документа.

Бюджетирование в своих целях использует данные как управленческого, так и бухгалтерского учёта. Однако в отечественной практике использование данных бухгалтерского учёта весьма затруднено в силу того, что последний неадекватно отражает информацию о финансовом состоянии предприятия.

Процесс внедрения бюджетирования на предприятии достаточно долг (до 5 лет), сложен и должен

обязательно сопровождаться опытными консультантами – «внедренцами». Бюджетирование оказывает помощь менеджерам, но и само нуждается в ней. Руководство предприятия должно это чётко понимать и всесторонне поддерживать процесс внедрения. основополагающим моментом внедрения является определение бюджетного регламента и должностных инструкций каждого менеджера в вопросах бюджетирования. Для того, чтобы бюджетирование стало именно «становым хребтом» управления, а не превратилось в очередную игрушку для директора, которую он забросит через пару месяцев, оно должно чётко и однозначно «схватывать» суть всех бизнес – процессов на предприятии и верно задавать параметры ответственности каждого ЦФО. Попутно отметим, что существуют целые группы предприятий, широко распространенные в современной Украине, для которых бюджетирование абсолютного «ни к чему». Например, предприятие – монополист для которого вполне достаточно аккумуляции учёта издержек. Или ещё более характерный случай – собственник (директор) никому из подчинённых не доверяет, особенно в области финансов. Этот менеджер представляет из себя эдакий один большой ЦФО. Можно констатировать, что такое предприятие до полноценного бюджетирования не доросло.

Напоследок хотелось бы отметить, что управление на основе бюджетов не должно быть жёстким, бюджет не догма, а руководство к действию, средство повышения качества управленческих решений. Изменение условий меняет планы. Необходимо «уважать» бюджеты, но не до такой степени, чтобы это мешало принять благоразумное решение. Работа с бюджетом не заканчивается после того, как он принят, а можно сказать, только начинается. С помощью сценарного анализа менеджеры пытаются определить, как будут меняться прибыль, затраты, потребности в ресурсах и т. д. в зависимости от изменяющихся условий внешней среды и управленческих решений. Таким образом создаётся финансовая модель предприятия. Такое планирование изменяет мышление менеджеров, заставляет их анализировать, и в конце концов поднимает качество управленческих решений. Именно о таком, «качественном» планировании Франклин Д. Рузвельт говорил: «Планы – ничто, планирование – всё».

#### **Источники и литература**

1. Адамов В.Е., Ильенкова С.Д., Сиротина Т.П. и др. Экономика и статистика фирм : Учебник /Под ред. д-ра экон. наук., проф.Ильенковой С.Д.- М.: Финансы и статистика, 1997.
2. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент . Пер. с англ./ Под ред. Крвалева В.В. В 2-х томах.-М.:Экономическая школа, 1998.
3. Зачем и как строятся системы бюджетного управления ? (статья подготовлена фирмой «БИГ-СПб») // Экономика и Время, № 6 от 19.03.01.
4. Инструкция по работе программы для 1С: Предприятие 7.7», 2000.
5. Самочкин В.Н., Калюкин А.А. Тимофеева О.А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием.// Менеджмент в России и за рубежом, №/2000.