

ЗАДАЧИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПРИ ВНЕДРЕНИИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

TASKS OF THE BUSINESS ENTITY DURING THE IMPLEMENTATION OF THE BUDGET PLANNING

E. Ignatieva

Annotation

The article is devoted to organizational issues that arise in the implementation of budget planning in the business entity. The concepts of budgeting and planning at the enterprise are disclosed, and their interrelation is determined. Especial attention is paid to the problems which necessary to solve for effective budget planning in the company. The most relevant problems and possible decisions arising from the implementation process are identified and demonstrated on examples. The author briefly describes the final stage, the analysis of the totals after up the recommended measures in the company in conclusion.

Keywords: Budgeting, the budget committee, the regulations, the process of implementation, planning, budget analysis, control, system of budgets.

*Игнатьева Екатерина Владимировна
Магистр Национального
Исследовательского Университета
"Московский Энергетический Институт"*

Аннотация

Статья посвящена организационным вопросам, которые возникают при внедрении бюджетного планирования в хозяйствующем субъекте. Раскрываются понятия бюджетирования и планирования на предприятии, и определяется их взаимосвязь. Особое внимание уделяется задачам, которые необходимо решить для эффективного бюджетного планирования в компании. На примерах выявлены и продемонстрированы наиболее актуальные проблемы и способы их решения, возникающие при внедрении процесса. В заключении Автор кратко описывает конечный этап, анализ итоговых показателей после проведенных рекомендуемых мероприятий в компании.

Ключевые слова:

Бюджетирование, бюджетный комитет, регламент, процесс внедрения, планирование, анализ бюджета, контроль, система бюджетов.

Существует достаточное множество вариантов определения термина "Планирование". Остановимся на понятии наиболее конкретном и точном, определяющем саму суть. Планирование – это перечень мероприятий для достижения поставленной цели с учетом факторов и вероятного состояния, построенных в определенной последовательности и это средство, позволяющее перейти из текущего состояния в прогнозируемое. [2]

Конечное или желаемое, состояние соответствует долгосрочным стратегическим целям, которые отражают некий качественный образ компании: место на рынке, величину рентабельности и тому подобное.

Планирование и бюджетирование находятся в тесной взаимосвязи друг с другом: планы детализируют бюджет и составляют прогнозную часть, бюджет наоборот это совокупность плановых и фактических данных.

Объединяя в одном документе затраты на обеспечение деятельности организации, общие затраты на поддержание функционирования предприятия, доходы как источники финансирования всех затрат, ресурсы предприятия, допущения, и в количественно – стоимостном выражении согласно составленному плану, получаем бюджет. В итоге находятся решения для основополагающих вопросов таких, как на что компания может рассчитывать, чем располагать и чем может пожертвовать, чтобы достичь поставленных целей.

Бюджетирование позволяет не только оперативно контролировать обороты и определять причины отклонений, но и в идеале давать также возможность моделировать финансовые последствия принимаемых управленческих решений.

Таким образом, для термина бюджетирование существует два основных определения:

Бюджетирование – определяет отдельную методологию финансового планирования, для которой характерно наличие ряда специфических черт таких, как ответственность руководителя и распределение ресурсов;

Бюджетирование – это инструмент классического финансового планирования, то есть представляет собой совокупность плановых таблиц (бюджетная система), формирование которых осуществляется в соответствии с принятым в организации порядком (бюджетный регламент). [7]

К сожалению, в большинстве случаев внедрение технологии бюджетирования не дает должного эффекта. Это происходит по нескольким причинам:

1) бюджетирование используется только как финансовая технология; иначе говоря, компании используют бюджеты для контроля, за фактическими оборотами, но не для принятия управленческих решений;

2) планы и отчеты перегружены заведомо лишней информацией;

3) бюджеты дают только поверхностное представление о деятельности компании;

4) процесс бюджетирования выстроен неэффективно;

5) руководящие сотрудники компании не хотят использовать бюджетирование. Для эффективного использования бюджетирования в управлении компании необходимо решить следующие задачи. Во – первых, проводить планирование в компаниях, как "сверху в низ", так и "снизу в верх". Первое отражает целевые показатели бюджетов, то есть, руководство задает на входе показатели баланса, бюджета доходов и расходов, движения денежных средств, а на выходе получает не только операционные бюджеты, но и производственные планы. А второе – способы их достижения. Параметры производственных планов и бюджеты подразделений в натуральном выражении, задаются подразделениями компании и используются таким образом, что впоследствии складывается блок финансовых бюджетов (бюджетный баланс, бюджет доходов и расходов и бюджет движения денежных средств). [1]

Разницу между обоими вариантами проще всего показать на примере распределения денежных средств [7]:

I вариант: "...вот та сумма, которую мы можем выделить твоему подразделению на месяц, планируй закупки, зарплату и прочие расходы исходя из этой суммы";

II вариант: "...скажи нам, сколько тебе нужно денег на все расходы твоего подразделения в течение месяца, и мы выделим тебе необходимую сумму".

Значительные недостатки есть у каждого из вариантов. В первом случае высшее руководство может требовать от подразделения повышения качества, эффективности и другое, не предоставляя для этого соответствующих финансовых возможностей. Во втором случае неограниченность ресурсов "развращает" руководителей самих подразделений. [7]

Основным предназначением бюджетирования как технологией управления является передача прав и обязанностей на более низкий уровень управления, не теряя при этом контроль, за деятельностью компанией. Чтобы возможно было построить похожую систему управления и достичь важных для предприятия результатов, применяемая методология бюджетирования должна обладать несколькими свойствами:

1) Руководство освобождает себя от выполнения множества функций, они передаются на нижние уровни управления.

2) Решения в рамках функций переданных руководителем вниз, принимаются более оперативно.

3) Решения становятся более качественными, так как принимаются компетентными людьми в профильных подразделениях. [4]

Во – вторых, на эффективность бюджетирования напрямую влияет правильная организация процессов, то

есть регламентации самого бюджетирования, анализа бюджетов (плановых и фактических данных, допустимых и реальных отклонений), текущего контроля исполнения бюджетов, деятельности бюджетных комитетов (принятие плановых бюджетов и подведение итогов по факту их исполнения).

Для слаженной работы всех подразделений компании в процессе бюджетирования необходима четкая регламентация этого процесса и контроль, за исполнением регламентов. То есть важным условием эффективной работы системы бюджетирования является не только наличие регламента бюджетного управления, но и четкое выполнение данного документа. [3]

По срокам внедрение бюджетирования на предприятии может занимать год и более. Конечно же, сроки зависят и от размеров компании, но это не самый важный фактор, влияющий на скорость постановки бюджетирования. Одним из существенных факторов, который влияет на эти сроки, является именно разработка и внедрение регламента системы бюджетирования. Сама разработка регламента занимает много времени, поскольку необходимо учесть большое число факторов.

Сложность регламента, конечно же, зависит от сложности архитектуры системы бюджетного управления, которая будет заложена при планировании.

В – третьих, при анализе бюджетов наиболее важным стоит отметить согласование планов и определение показателей. К первому относится то, что руководство компании является согласующим звеном для всех служб предприятия. Эту функцию можно было бы осуществлять с помощью системы бюджетирования, если тщательно следить за тем, чтобы плановая деятельность разных подразделений компании, например отделов закупки – производство – сбыта согласованно и своевременно отражалась в бюджетах предприятия, то за их деятельностью, возможно, было бы отследить.

Предположим, что производственное подразделение организации N производит уникальную продукцию, реализация которой обеспечивается свойствами самого продукта. Производство осуществляется на дорогостоящем оборудовании и из дорогостоящих материалов. При этом начальник производства запрещает менять сложившуюся технологию, поскольку любые попытки повысить интенсивность работы приведут к потере качества. Сотрудникам отдела сбыта в данной организации остается лишь исправно поднимать телефонные трубки и организовывать доставку продукции покупателям. [7]

Практика показывает, что осуществить такое согласование часто оказывается невозможным, так как отделам закупки и производства требуется очень детальный долгосрочный план, а отдел сбыта, заинтересован в скорейшей реализации продукции. Это касается не только бизнеса, связанного с продажей товаров массового потребления, но и отраслей, работа в которых строится на долгосрочных и детальных контрактах таких как: произ-

водство сырьевых ресурсов, строительство, крупное машиностроение. Проблему, как правило, удается решить, определив оптимальные для всех сторон сроки и детальность планирования по ассортиментному ряду. [2]

Подбор показателей необходим, чтобы система бюджетирования давала возможность контролировать не только стандартные финансовые параметры, но и показатели, касающиеся тактических задач компании, такие как повышение качества продукции, снижение энергоёмкости производства, рост производительности труда. [6]

В – четвертых, требуется сэкономить время, необходимое для контроля, за исполнением бюджетов. В этом случае помогает система индикаторов, которые показывают, следует ли углубляться в проблему или повода для беспокойства пока не возникло. Важно ввести для финансовой службы несколько основных правил при предоставлении отчетов:

- 1) Система лимитов заложенных в бюджете
- 2) Использовать разные показатели для разных периодов
- 3) Формализовать комментарии к отражаемым в отчетах показателям.

В – пятых, для эффективного управления предприятием, бюджетный комитет, созданный специально для осуществления процесса бюджетирования, должен выполнять следующие функции:

- 1) Готовить качественные материалы по бюджетам;
- 2) Использовать процедуру корректировки бюджетов, чтобы отказаться от многократного согласования показателей;
- 3) Обсуждение только важных показателей. Решение всех мелких вопросов нужно делегировать исполнителям бюджетов. Применимое в этом случае известное правило Парето, известное тем, что успех процесса определяется минимумом правильно выбранных действий;
- 4) Предусмотреть заседания по тематическим сек-

циям, чтобы не отвлекать лиц от основных обязанностей по не относящимся к ним вопросам.

В – шестых существует большая группа сравнительно небольших проблем, которые необходимо решить компании для эффективного процесса бюджетирования. Обозначим лишь ключевые из них: – проблема распределения рисков: на каком уровне и каким образом должны устанавливаться страховые лимиты, гарантии и прочие элементы системы управления рисками; – проблема распределения прибыли: кто и каким образом должен решать вопрос о том, какую часть прибыли можно безболезненно изъять у генерирующего ее центра прибыли так, чтобы эффективность его работы не снизилась. [7]

Седьмой задачей является, процесс бюджетного управления во многом зависит от степени автоматизации, ее задача состоит в том, чтобы создать единое информационное пространство, в котором принятие управленческих решений и планирование опирается на надежные и валидные данные системы управленческого учета в части учета стоимости деятельности. [5]

На конечном этапе бюджетного планирования проводится целостный финансово – экономический анализ будущего состояния компании, определяя: что поменяется в компании, что произойдет с предприятием вследствие проведения тех или иных мероприятий в виду принятых управленческих решений, в какой мере разработанные бюджеты ведут к достижению поставленных стратегических целей.

Чаще всего, этот цикл необходимо повторять несколько раз для того, чтобы выбрать приемлемую величину итоговых показателей, удовлетворяющих стратегии. Данная процедура практикуется для того, чтобы руководство компании было уверено в конечном результате при внедрении бюджетного планирования на предприятии.

ЛИТЕРАТУРА

1. Белова, Е.Л. Построение процесса бюджетирования при формировании учетной политики организации / Белова Е.Л.// – М.: Современный бухучет. 2009. № 3. 357
2. Добровольский, Е. –Бюджетирование: шаг за шагом / Добровольский Е //– СПб.: Питер, 2012 г. –423 с.
3. Карпов, А. Книга 1 Бюджетирование как инструмент управления, / Карпов А. //– М.: Результат и качество, 2007г. –241 с.
4. Карпов, А. Книга 2 Регламент системы бюджетирования / Карпов А. //– М.: Результат и качество, 2008г. –339 с.
5. Карпов, А. Книга 4 Финансовая структура компании / Карпов А. //– М.: Результат и качество 2006г –135 с.
6. Карпов, А. Книга 8 Технология постановки бюджетирования в компании / Карпов А. //– М.: Результат и качество 2008г –235 с.
7. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Бюджетирование: методология или инструмент // Финансы и кредит. – 2012. – № 44. – стр. 16–21.
8. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Априорная оценка последствий финансовых решений, принимаемых при планировании деятельности компании // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – Серия: Экономика и право. – 2011. – № 2. – стр. 65–68.
9. Незамайкин В.Н., Юрзинова И.Л. Оценка финансового состояния корпорации // Вестник Финансового университета. – 2011. – №1. – стр. 22–28.