

Корнева Галина Викторовна
Korneva Galina Victorovna
Академия труда и социальных отношений
The Academy of Labor and Social Relation
Заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита
E-mail: korneva-atiso@mail.ru

Бюджет - инструмент управленческой технологии

The budget - the tool of administrative technology

Аннотация. В статье приводятся понятия бюджеты, бизнес-планы, раскрывается структура бизнес-плана. Раскрываются методы управления бизнесом, осуществляемые посредством бюджетирования, как основой сбалансированных финансовых показателей. Четко раскрывается процесс составления бюджета: виды, этапы.

Annotation. In article concepts budgets, business - plans are resulted, the business plan structure reveals. The management methods business which are carried out by means of budgeting, as a basis of the balanced financial indicators reveal. Process of drawing up of the budget accurately reveals: kinds, stages.

Ключевые слова: бюджет, бизнес-план, сделка, управленческие задачи, финансовая информация, планирование, единицах измерения, центров ответственности, производственного предприятия

Keywords: The budget, the business plan, the transaction, administrative problems, the financial information, planning, units of measure, the centers of responsibility, manufacturing enterprise

Бюджеты - это планы деятельности предприятия и различных его структурных единиц, выраженные в финансовых показателях. А бизнес-план - официальный документ, который является одним из основных инструментов для добывания денег. В международной практике его называют сделкой. Составление бизнес-плана включает в себя такие основные этапы, как предпроектный анализ инвестиций, составление бизнес-плана, экспертиза проекта. Можно выделить также главные причины планирования. Во-первых, процесс составления бизнес-плана, включая обдумывание идеи, позволяет объективно и критически взглянуть на проект предприятия во всей его полноте, что способствует предотвращению грубых ошибок. Во-вторых, будучи рабочим инструментом, бизнес-план при надлежащем использовании помогает эффективно контролировать и управлять предприятием. В-третьих, законченный бизнес-план служит средством для информирования других заинтересованных лиц об идеях составителя [1]. Если он разработан качественно, то производит благоприятное впечатление на инвесторов, банкиров, совладельцев и служащих, с которыми предполагается сотрудничать.

Бизнес-план имеет свою структуру. Ее образуют: обзорный раздел (резюме) описание предприятия (организации); описание отрасли; описание выпускаемой продукции (предполагаемых услуг); описание состояния рынка; характеристика производственной деятельности; график выполнения работ (календарный план); источники и размеры финансирования; приложение.

Основное его назначение состоит в поддержке решений важнейших управленческих задач. Среди них: прогноз финансового состояния предприятия (организации); сравнительный анализ запланированных и фактически полученных результатов деятельности; оценка и анализ выявленных негативных отклонений и позитивных результатов работы.

Наличие бюджета само по себе еще не означает, что бюджет станет эффективным инструментом корпоративного управления. Для этого он должен непременно учитывать ряд принципов, необходимых для построения полноценной системы бюджетного управления. Рассмотрим подробно каждый из них.

Бюджетирование (этот термин в последнее время широко используется в научной литературе) служит инструментом для достижения целей предприятия (организации). А значит, нужно их определить, прежде чем разработать план. Формируются они на стратегическом уровне корпоративного управления, и в этом смысле бюджетирование становится инструментом выполнения стратегии предприятия. С его помощью достигается неразрывная связь стратегических целей с планами, направленными на их достижение, и оперативными процессами, обеспечивающими реализацию планов. Именно эта технология приводит стратегию в действие [2]. Однако часто бюджет составляют формально, без учета целей, и тогда его смысл сводится лишь к получению финансового прогноза.

Бюджетирование - это и управление бизнесом. Основу его составляет финансовая структура, которая отражает организационную структуру самого бизнеса и виды деятельности предприятия. Если на предприятии несколько видов бизнеса, служащих относительно самостоятельными источниками прибыли, то каждый из них должен иметь собственный бюджет. Это позволяет более полно и правильно оценить результаты деятельности по каждому ее направлению, обеспечить их эффективное управление. Формально составленный единый бюджет компании без построения всей финансовой структуры (это достаточно распространенная ситуация) не позволит определить, где возникает прибыль, а где она «проедается», какие целевые показатели установлены для руководителей различных структурных единиц и в какой мере они достигнуты. Такой бюджет как инструмент управления бесполезен.

Бюджетирование - система и метод управления на основе сбалансированных финансовых показателей. Прежде чем приступать к разработке бюджета, важно определить, на какие финансовые показатели ориентируется руководство предприятия, что служит критерием успеха его деятельности. Эти показатели, как правило, связаны со стратегическими целями и устанавливаются предельно конкретно. Например, прибыль может быть долгосрочной или текущей (ее предстоит связать с временным периодом), маржинальной, валовой или чистой. Сделанный выбор определяет приоритеты для руководителей компании и менеджеров всех уровней.

Финансовые показатели нуждаются в тщательной, хорошо выверенной балансировке, поскольку улучшение одного показателя часто ведет к ухудшению другого. И, наконец, они должны охватывать все элементы финансовой структуры. Сбалансированная система целевых финансовых показателей и ограничений составляет тот остов, в соответствии с которым и разрабатывается бюджет.

Бюджетирование - способ управления с помощью бюджетов. Главными инструментами технологии бюджетного управления являются: бюджет движения денежных средств, предназначенный для управления ликвидностью; бюджет доходов и расходов,

помогающий управлять операционной эффективностью; прогнозный баланс, предназначенный для управления стоимостью активов компании. Составляются эти три бюджета не только для компании в целом, но и для каждой бизнес-единицы (центра прибыли), и в последнем случае представляют собой некоторую часть бюджетной системы, в которую входит множество взаимосвязанных операционных и вспомогательных бюджетов.

Бюджетирование - обязательный этап управления. Любой управленческий процесс как замкнутый контур включает такие этапы, как планирование, контроль, анализ и регулирование. На последнем из них нередко принимают решения о перераспределении ресурсов, корректировке планов, поощрении отличившихся сотрудников, наказании виновных и т.д. Тем не менее в процессе бюджетирования подчас выделяется только функция планирования. Однако, если план не работает как инструмент контроля и анализа достигнутых результатов, не служит основой для построения системы мотивации менеджеров и сотрудников, его значение минимизируется.

Бюджетирование охватывает все уровни управления. Один из важных признаков эффективной системы бюджетирования - ее «тотальное» распространение на все уровни организационно - хозяйственной структуры. Вовлечение в процесс бюджетирования руководящих работников каждого производственного подразделения, каждого сотрудника (специалиста), отвечающего за ту или иную строку бюджета, позволяет упростить его процесс путем децентрализации (чрезмерно централизованный бюджет сложно разрабатывать, корректировать, отслеживать его исполнение); повысить ответственность конкретных исполнителей, делегируя им полномочия и ответственность за выполнение определенных его показателей; построить эффективную систему мотивации, связанную с финансовыми планами компании.

Коллективное планирование, в котором участвуют менеджеры всех ступеней управления, последовательное согласование планов на всех уровнях организации сходно с процессом заключения договора между менеджерами компании о достижении общего, согласованного результата. Поэтому бюджет можно определить как договор между участниками финансового управления о согласованных действиях, направленных на достижение целей компании.

Бюджетирование осуществляется на регулярной основе. Как всякий управленческий процесс оно ведется непрерывно. И утвержденный план - лишь основа для продолжения работы по планированию. Вполне справедливо заявление, что всякий план устареваает в момент его утверждения. Ведь условия и параметры, которые послужили основой при его подготовке, постоянно изменяются. Меняются производственная ситуация и наше понимание ее, постоянно возникает потребность вносить коррективы в разработанные планы. Процесс планирования в некотором смысле важнее результата, на получение которого он направлен, поскольку именно в ходе планирования руководители всех уровней коллективно вырабатывают согласованные подходы к решению проблем, осмысливают стоящие перед ними задачи, оценивают производственные возможности и риски.

Итак, бюджетирование - это технология управления бизнесом на всех уровнях компании, обеспечивающая ей достижение стратегических целей путем разработки бюджетов и сбалансированности финансовых показателей¹.

Автор настоящей статьи изложила только общие положения концепции бюджетного управления предприятием. В действительности не существует каких-либо обязательных требований по использованию бюджета. В отличие от бухгалтерского учета здесь нет утвержденных рекомендаций и правил. Внедрение технологии - бюджетного управления - творческий процесс, в котором следует руководствоваться пониманием «механизмов» управления, знанием рыночной ситуации, задач собственного бизнеса и здравым смыслом.

В бухгалтерском управленческом учете под бюджетированием понимается процесс планирования. Соответственно бюджет (или смета) - это план. Планирование как особый процесс принятия решений касается не одного события, а охватывает деятельность всего предприятия. Оно неразрывно связано с контролем, без которого становится бессмысленным. Планирование наряду с контролем является одной из функций управления и представляет собой процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем [3]. Любое предприятие, достигшее среднего размера и имеющее организационную структуру, при которой его службы обладают определенным уровнем самостоятельности, нуждается в планировании и контроле.

В основе планирования и контроля лежит анализ прошлой финансовой и нефинансовой информации. Финансовая информация собирается и обрабатывается в системе бухгалтерского учета. Различают текущее (краткосрочное) планирование (разработка смет, бюджетов) сроком до года и перспективное (сроком более года). Обычно перспективные планы разрабатываются на 3-5 лет, а в электроэнергетике и добывающих отраслях промышленности — и на более длительный период (до 20 лет).

Согласно определению Института дипломированных бухгалтеров по управленческому учету США, бюджет - это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, показывающий ожидаемую величину дохода, которая может быть достигнута, и (или) расходы, которые будут понесены в течение этого периода, а также величину капитала, который необходимо привлечь для достижения данной цели. Он отражает планы деятельности и развития организации, координирует и конкретизирует в цифрах проекты руководителей. Использование бюджета создает для организации ряд преимуществ.

1. Планирование, как стратегическое, так и тактическое, содействует четкой и целенаправленной работе предприятия, помогает контролировать производственную ситуацию. При отсутствии плана управляющему, как правило, остается только реагировать на возникающую обстановку, вместо того чтобы ее создавать и контролировать.

2. Бюджет, будучи составной частью управленческого контроля, создает объективную основу для оценки результатов деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений. Его отсутствие может привести при сравнении показателей текущего периода с предыдущими к ошибочным выводам (если, например, показатели прошлых периодов включают результаты низкопроизводительной работы и др.).

3. Как средство координации работы различных подразделений организации он побуждает управляющих отдельных звеньев строить свою деятельность с учетом интересов организации в целом.

4. Бюджет служит основой для оценки выполнения плана центрами ответственности и их руководителей: работа менеджеров оценивается по отчетам о его исполнении; сравнение фактически достигнутых результатов с бюджетными данными указывает области, куда следует направить внимание и действия. С его помощью проводится также анализ отклонений.

Процесс составления бюджета называется бюджетным циклом. Он состоит из таких этапов, как: планирование деятельности организации в целом, а также ее структурных подразделений с участием руководителей всех центров ответственности; определение показателей, которые будут использоваться при оценке этой деятельности; обсуждение возможных изменений в планах, связанных с новой ситуацией; корректировка планов с учетом предложенных поправок.

В зависимости от поставленных задач различают следующие виды бюджетов: а) генеральный и частные; б) гибкие и статические.

Бюджет, который охватывает всю деятельность предприятия, называется генеральным. Его цель - объединить и суммировать сметы и планы различных подразделений предприятия, называемые частными бюджетами². В результате составления генерального бюджета создаются: прогнозируемый баланс; план прибылей и убытков; прогноз движения денежных средств.

Генеральный бюджет любой организации состоит из двух частей: операционного бюджета, включающего план прибылей и убытков, который детализируется во вспомогательных (частных) сметах, отражающих статьи доходов и расходов организации, а также финансового бюджета, включающего бюджеты капитальных вложений, показывающего движение денежных средств и прогнозируемый баланс.

В отличие от финансовой отчетности (баланса, отчета о прибылях и убытках и др.) форма бюджета не стандартизирована. Его структура зависит от объекта планирования, размера организации (ее структурированности) и квалификации разработчиков.

Информация, содержащаяся в бюджете, должна быть предельно точной, определенной и значащей для ее пользователя. Этот документ может содержать лишь данные о доходах; о расходах; о доходах и расходах, которые не всегда сбалансированы, и разрабатываться в любых единицах измерения (как стоимостных, так и натуральных); составляться как для организации в целом, так и для ее подразделений - центров ответственности, что позволяет скоординировать их действия.

Бюджет разрабатывается управленческой бухгалтерией совместно с руководителями центров ответственности (этот процесс, как правило, идет снизу вверх) на годовой основе (с разбивкой по месяцам) и по принципу непрерывного планирования (в течение I квартала пересматривается смета II квартала и составляется смета на I квартал следующего года), то есть он все время проецируется на год вперед.

Несмотря на единую структуру, состав элементов генерального бюджета (особенно его операционной части) во многом зависит от вида деятельности организации. И генеральный бюджет торговой организации заметно отличается от генерального бюджета производственного предприятия. Система бюджетирования и его анализа позволяет существенно повысить эффективность работы предприятия, а значит, его прибыльность и конкурентоспособность.

ЛИТЕРАТУРА

1. Никитов В.А., Орлов Е.И., Старовойтов А.В., Савин Г.И.; Информационное обеспечение государственного управления. Под ред. Ю.В. Гуляева -М.: Славянский диалог, 2010. — 415 с.
2. Платонович А.М., Беленчук А.А, Кривоногов И. В. Бюджет и бюджетная система. Издательство: Юрайт, 2011 г.
3. Титоренко Г.А. «Информационные технологии управления»: Учеб. пособие для вузов 2-е изд., доп. , 2009.