

В.В. Мищенко, В.В. Гурьевских
Бюджетирование организации и его принципы

Понятие «бюджетирование»

В 2002–2003 гг. перед руководителями промышленных предприятий Алтайского края стоит сложная задача реорганизации и реструктуризации, которая должна предложить принципиальные изменения в системе управления организацией, в ее управленческой структуре. Многие российские, в том числе и алтайские, предприятия так и не смогли адаптироваться к реалиям рыночной экономики. Методы управления, применяемые на предприятиях, являются законсервированными способами управления советской эпохи. Сегодня речь идет о необходимости полной трансформации организационно-экономической системы предприятий, об их адаптации к условиям рынка. Высший менеджмент на отечественных предприятиях, собственники этих предприятий осознают необходимость адаптации организационной структуры к рыночным условиям, а также изменений в стиле и методах руководства. Растет понимание того, что не удастся обойтись лишь традиционными мерами «улучшения и совершенствования» системы управления, а потребуются глубинные преобразования. Необходимо внедрение новых прогрессивных рычагов управления предприятием. Одним из них является бюджетное планирование, или бюджетирование. Бюджетирование – это методика, позволяющая предприятию в относительно короткие сроки существенно улучшить свое финансовое положение.

В литературе представлено большое количество определений термина «бюджетирование», и в них базисным понятием является «бюджет», которое обычно в России связывают с такими уровнями управления, как федеральный, региональный, местный. С этой точки зрения бюджет, согласно Бюджетному кодексу РФ – это форма образования и расходования фонда денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления. Гораздо меньшему количеству специалистов известно, что бюджет разрабатывается и утверждается не только для всех государственных финансов, но может применяться и

на микроуровне в рамках планирования деятельности отдельного предприятия [1, с. 5]. В управленческом учете термин «бюджет» является синонимом понятия «смета» (смета доходов и расходов). Смета – это финансовый план для реализации решений, утвержденных администрацией любой управленческой структуры.

По определению Института по управленческому учету (США) бюджет – это количественный план в денежном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода. Также он включает и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели (цит. по: [2, с. 86]). Бюджеты могут быть составлены как для организации в целом, так и для ее подразделений. Генеральный бюджет охватывает производство, реализацию, распределение и финансирование, и в этом случае он выступает как итог многочисленных обсуждений и решений о будущем предприятия. Бюджет играет ключевую роль в деятельности менеджеров, помогает расширить и прояснить новые горизонты, предсказать неудачи и избежать их. Без них многие менеджеры могут попасть из одной кризисной ситуации в другую.

Бюджет – это финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его часто называют финансовым планом действий.

Бюджет на микроуровне – это финансовый план, запланированное будущее финансового состояния организации.

В рамках корпоративного управления бюджет является основой для делегирования задачи ответственности за их выполнения. Бюджет выступает результатом общего поиска лучшего решения и документирует цели, которые предприятие желает достигнуть [3, с. 79].

Следует отметить, что термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный (генеральный) бюджет. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период:

- по использованию капитальных, товарно-материальных, финансовых ресурсов;
- привлечению источников финансирования текущей и стратегической инвестиционной деятельности;
- доходам и расходам;
- движению денежных средств;
- инвестициям (капитальным и финансовым вложениям).

Бюджет не может существовать вне плана, так же, как форма не может существовать вне содержания. С другой стороны, планирование на предприятии может осуществляться без составления сводного бюджета, как разработка целевых показателей для отдельных подразделений и по отдельным сегментам производственно-финансового цикла, без «сквозного» охвата бизнеса.

Бюджет составляется с учетом большого количества предположений и сценариев будущего развития, и отклонение факта от плана следует рассматривать не в целях поиска виновного, а в качестве импульса для совершенствования управления.

Бюджеты включают в основные контролируемые системы. Они побуждают планировать, вырабатывать контрольные критерии и улучшать координацию, вынуждают менеджеров смотреть вперед и готовиться к изменению условий. В западных организациях бюджеты входят в интегрированные системы руководства и наблюдения за организационной деятельностью.

Исходя из выше сказанного мы можем утверждать, что бюджет организации, с точки зрения управленческого учета, можно определить следующим образом: **бюджет – это согласованный и сбалансированный план в натуральном и денежном выражении, объединяющий в себе производственную, финансовую и инвестиционную деятельность компании, направленный на реализацию решений, принятых администрацией.**

Бюджет предприятия составляется в рамках формального процесса планирования – бюджетирования, которое представляет собой составление и реализацию бюджета и контроль его исполнения в практической деятельности организации. Система бюджетов позволяет установить жесткий оперативный контроль поступления и расходования средств, создать реальные условия для выработки эффективной финансовой стратегии. Бюджетирование – особая технология планирования, основанная на использовании бюджетных методов, включающая организацию учета, контроля и движения

финансовых средств и результатов в оперативно-тактическом и стратегическом разрезах.

Как считают отечественные и зарубежные специалисты, бюджетное планирование является наиболее действенным инструментом для обеспечения качества информации, используемой для принятия управленческих решений, поскольку с точки зрения стратегии и тактики управления представляет собой ту часть управленческого учета, которая непосредственно связана с управлением предприятием. Стратегия управления заключается в выборе и обосновании политики эффективного размещения финансовых средств предприятия, тактика – в конкретизации поставленных целей в виде системы планов и их ресурсного обеспечения. Существует четкое соответствие между функциями управления и управленческого учета. Бюджеты служат прежде всего для планирования и контроля.

Наиболее очевидная цель бюджетирования – достижение наилучших финансовых результатов, взаимосвязка параметров развития организации с наличными ресурсами, обеспечение способности организации своевременно отвечать по своим обязательствам (перед государством, персоналом, партнерами, финансовыми институтами, акционерами), улучшение собственной управляемости. Бюджетирование на основе расчета и анализа финансовых показателей позволяет заранее оценивать финансовую состоятельность отдельных видов бизнеса и товаров, обеспечивая устойчивость компании, помогает выявить, вовлечь в дело неэффективные активы, оптимизировать их структуру.

Принципы бюджетирования

Основополагающими положениями, выражающими главное содержание и направленность бюджетирования, являются его принципы. На основе практического опыта и теоретических исследований в данной области можно выделить следующие принципы: целесо согласования; приоритетности; причинности; ответственности; постоянства целей; декомпозиции; полноты; непрерывности; многовариантности; научности; сбалансированности; информационной реализуемости; оперативности; организационной реализуемости; адаптированности; формализуемости; вычислительной реализуемости.

Принцип *целесо согласования* требует, чтобы процесс бюджетирования проходил одновременно и «сверху вниз», и «снизу вверх». Вышестоящее руководство должно сформулиро-

вать основные цели деятельности компании и выявить пути их достижения. Должны быть определены действия и финансирование всех структурных подразделений компании в рамках достижения намеченных целей. Однако нижестоящие руководители не должны быть только послушными исполнителями воли вышестоящего руководства. Они также обязаны принимать активное участие в бюджетном процессе, поскольку зачастую лучше знают ситуацию внутри организации, на рынке и со своей стороны обеспечат реализуемость бюджетных величин. Нижестоящему руководству должна быть предоставлена возможность реально влиять на бюджетную политику организации. Путем согласования бюджетных планов между выше- и нижестоящими руководителями обеспечивается соответствие намеченным целям бюджета предприятия.

Приоритетность в отношении задачи бюджетирования должна обеспечивать использование дефицитных средств в наиболее выгодном направлении. Организация обязана исключительно внимательно относиться к расходованию имеющихся у нее ресурсов. В бюджете сознательно формируется направление «основного удара», а расходы на другие направления сокращаются.

Причинность предполагает, что каждая плановая единица может планировать и отвечать только за те величины, на которые она может оказывать влияние.

Принцип *ответственности* концентрируется исключительно на величинах, поддающихся воздействию, предусматривает передачу каждому подразделению ответственности за исполнение его части бюджета вместе с полномочиями вмешиваться в случае необходимости в развитие ситуации с соответствующими корректирующими мероприятиями. Использование этого подхода содействует выработке у руководства нижнего уровня навыков предприимчивости в мышлении и в действиях.

Постоянство целей предполагает, что выбранные базовые величины не должны быть принципиально изменены в течение контрольного периода. Правда, при наступлении чрезвычайных обстоятельств от этого положения можно отказаться.

Принцип *декомпозиции* заключается в том, что бюджет низкого уровня является детализацией бюджета более высокого уровня, т.е. бюджеты цехов как бы «вложены» в бюджет производства, бюджеты же производства конкретизируют сводный (комплексный) бюджет.

Принцип *полноты* отражает необходимость включения в процесс бюджетирования показателей, влияющих на финансово-экономические результаты деятельности предприятия, и исключение из процесса бюджетирования показателей, не влияющих на финансово-экономические результаты деятельности предприятия, а также дублирующих данных.

Непрерывность означает, что бюджетное планирование должно вестись постоянно. При этом *многовариантность* подразумевает формирование альтернативных бюджетов в соответствии с прогнозными вариантами (оптимистический, вероятный, пессимистический) экономического положения предприятия на планируемый период и его экономическими интересами.

Требование *научности* означает необходимость формирования бюджета на основе экономических расчетов, которые базировались бы на правильно выбранных, значимых для бюджетного планирования достоверных данных.

Принцип *сбалансированности* отражает потребность получения взаимоувязанных планов, основанных на разного вида ресурсах, которыми реально располагает предприятие.

Информационность реализации требует, чтобы при управлении использовалась информация, имеющая достаточную при принятии управленческих решений точность, а также предполагает наличие свободного доступа к информации, необходимой для целей бюджетирования.

При *оперативности* необходимо быстро вносить в планы действий предприятия соответствующие коррективы, обусловленные происшедшими изменениями.

Принцип *организационной реализуемости* подразумевает использование в целях бюджетного планирования действующей организационной структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью предприятия.

Требование *адаптированности* входит в некоторое противоречие с предыдущим положением и означает готовность предприятия приспособить свою организационную структуру под систему бюджетирования.

Принцип *формализуемости* требует наличия объективной возможности схематично описать показатели бюджета и систему бюджетирования в целом.

Использование *вычислительной реализуемости* требует, чтобы средства технического и математического обеспечения позволяли практически реализовать систему бюджетного планирования.

Эти принципы бюджетирования требуют создания соответствующей системы бюджетного планирования, охватывающей все показатели и финансово-экономические результаты деятельности предприятия.

Практическое применение бюджетирования

Необходимость внедрения бюджетирования в организации вызвана рядом важных причин. Во-первых, сегодня руководители при принятии управленческих решений ориентируются на свою собственную интуицию или, в лучшем случае, на данные бухгалтерского учета, что приводит к серьезным просчетам и потерям. Система бюджетирования как система формирования, согласования, утверждения, исполнения бюджета и контроля за ним является механизмом, обеспечивающим правильность, оперативность, понятность управленческого решения. Бюджетирование намного облегчает руководству процесс управления организацией. Во-вторых, предприятию необходимы различные специалисты, каждый из которых знает свой участок работы. Этого, к сожалению, недостаточно для принятия управленческих решений, так как не дает возможности руководителям и специалистам представить деятельность компании в целом, оценить вклад каждого сотрудника в достижение намеченных целей. Бюджетирование наглядно показывает основной вид деятельности организации, дает возможность всем специалистам скоординировать свою деятельность с деятельностью фирмы. В-третьих, введение бюджетирования на предприятии является первоначальным этапом работ по привлечению инвестиций, в частности иностранных. Прежде чем тратить чужие деньги, предприятию надо уметь грамотно распоряжаться своими средствами. Ни один здравомыслящий инвестор не вложит деньги в проект там, где нет порядка и прозрачности в расходовании ресурсов.

Прежде чем внедрять бюджетирование, необходимо выполнить следующие обязательные условия, без которых эта система попросту не сможет работать.

Первое: постановка бюджетирования на предприятии требует от руководства ответа на наиболее важные вопросы:

- каковы цели вашего бизнеса?
- каким вы видите будущее вашего предприятия?

Второе: внедрение бюджетирования в большинстве случаев не вызывает положительных эмоций у сотрудников, поскольку оно являет-

ся также системой контроля за их работой. Это может привести к саботажу данного метода деятельности на предприятии. В целях преодоления сопротивления нововведениям необходимо провести обучающие семинары и тренинги. Вначале разъяснительная и пропагандистская работа должна осуществляться постоянно.

Третье: постановка бюджетирования на крупном предприятии требует прямого участия его первого лица. Без этого проект обречен на неудачу. Дело в том, что при внедрении данной системы управленческая структура организации претерпевает ряд серьезных изменений, что приводит к ущемлению интересов тех или иных сотрудников, причем нередко высокопоставленных. Для внедрения проекта нужны жесткая политическая воля и соответствующие полномочия – такое сочетание имеет только первое лицо. Кроме моральной поддержки, от него желательно непосредственное участие в процессе бюджетирования.

Четвертое: бюджетный процесс не происходит в «безвоздушном пространстве» – он всегда реализуется через соответствующую организационную структуру и систему управления, существующие на предприятии. Необходимо создать систему управления бюджетированием, регламент взаимодействия служб аппарата управления и структурных подразделений, закрепляющий в соответствующих внутренних нормативных актах и инструкциях обязанности каждого подразделения на каждой стадии бюджетного процесса.

В рамках выполнения этого условия необходимо определить службу и конкретных лиц, ответственных за внедрение бюджетирования. Здесь необходимо учесть следующий аспект. Поскольку при постановке бюджетирования необходимо сочетание как финансовых, так и нефинансовых технологий, то в проекте должны участвовать люди, обладающие знаниями в области управленческого и бухгалтерского учета, трудовой мотивации, а также специалисты, имеющие опыт управления проектами и знающие информационные технологии. Но ни в коем случае нельзя поручать бюджетирование только бухгалтерской службе предприятия, поскольку это подотрасль управленческого, а не бухгалтерского учета. Ведение одной службой и бухгалтерского, и управленческого учетов в некоторых случаях может нанести вред. Дело в том, что бухгалтерия – это одно из подразделений организации, которая в своей деятельности обязана подчиняться требованиям Министерства финансов. В своей работе бухгалтер должен прежде всего

соблюдать букву закона, инструкции, требовать правильности оформления первичных документов и считать прибыль с точностью до копейки. В бюджетном планировании скрупулезная точность и форма документов не являются главным достоинством. Для бюджетирования, как и для любого другого метода управленческого учета, требуются оперативная информация, финансовые оценки и прогнозы. По некоторым направлениям допустима приблизительная точность. Для постановки бюджетирования лучше создать отдельное подразделение или, в крайнем случае, поручить это плано-экономической службе предприятия.

Пятое: для организации необходима соответствующая методологическая и методическая база разработки, контроля и анализа исполнения сводного бюджета, а работники управленческих служб должны быть достаточно квалифицированными, чтобы уметь применять эту методологию на практике.

Шестое: чтобы разрабатывать бюджет, контролировать и анализировать его исполнение, нужна соответствующая количественная информация о деятельности предприятия, достаточная для того, чтобы представить себе его реальное финансовое состояние, движение товарно-материальных и финансовых потоков. Следовательно, на предприятии должна существовать система управленческого учета, регистрирующая факты хозяйственной деятельности, необходимые для обеспечения процесса составления, контроля и анализа сводного бюджета.

Седьмое: на крупных и средних предприятиях процесс разработки, контроля и анализа исполнения бюджета предполагает регистрацию и обработку больших массивов информации, что затруднительно делать в ручную. В бюджетном процессе уровень оперативности и качества учетно-аналитической работы существенно повышается, а количество ошибок сокращается при использовании программно-технических средств.

Первоначально составление бюджета требует немалых сил и опыта. Руководить бюджетной группой должен высококвалифицированный руководитель, которому должен помогать знающий сотрудник организации. При разработке бюджетной программы активную поддержку проекту обязательно оказывать все высшее руководство предприятия. Большие усилия потребуются от руководителя бюджетной группы и его подчиненных, а также руководителей подразделений, по чьим операциям составляется бюджет. Участие данных лиц по-

высит качество бюджетов, так как они обладают специфическими знаниями, которые имеются только у них. Кроме того, это поможет воспринять программу бюджетирования руководителям подразделений, которые должны обеспечить работоспособность системы. После внедрения и отработки данной программы ее выполнение в продолжение нескольких месяцев потребует меньше усилий. Внимание следует перевести на использование отчетов об исполнении бюджетов для контроля издержек и совершенствования проведения деловых операций. Если бюджеты использовать активно и строго, как это и должно быть, то проведение политики финансового планирования на установленном уровне будет осуществляться автоматически. Систему контроля исполнения бюджета необходимо непрерывно модифицировать, чтобы она отражала изменение реальных условий.

Бюджетирование осуществляется за счет вовлечения в это дело, концентрации внимания и участия в нем многих подразделений предприятия. Эта работа эффективна только при условии постоянной поддержки и внимания со стороны руководства.

После того, как будут учтены все вышеизложенные аспекты, можно начать процедуру внедрения бюджетирования.

Сегодня на ряде крупных предприятий Алтайского края внедряется бюджетное планирование. В наиболее полном виде система бюджетирования проявилась в Барнауле с приходом сюда транснациональной корпорации «Nestle». На кондитерской фабрике «Алтай» специалистами этой фирмы была внедрена система бюджетирования. В структуре российского представительства этого международного гиганта существует комитет по бюджетированию, который устанавливает бюджетные задания для всех дочерних российских предприятий «Nestle». К сожалению, реализация данной системы на фабрике «Алтай» – одна из немногих успешных попыток на крупном предприятии региона.

К другим хозяйственным структурам Алтайского края, пытающимся внедрить данную систему, относятся: ОАО «Барнаульский станкостроительный завод», ОАО «Сибэнергомаш», ОАО «Барнаултрансмаш», ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

На некоторых из этих предприятий созданы соответствующие службы в рамках финансовых дирекций или экономических отделов со статусом бюро. На станкостроительном заводе это бюро бюджетирования, на «Сибэнергомаше» – бюро бюджетирования и налогового учета, на «Барнаултрансмаше» – бюро бюджет-

ного и налогового планирования. Прогнозируя развитие рассматриваемой системы на выше-названных предприятиях края, можно выделить следующие типичные ошибки, которые препятствуют нормальному функционированию системы. К ним относятся:

1. Внедрение бюджетирования – это, как правило, инициатива руководителей среднего звена на уровне начальника отдела. Высшее руководство слабо представляет, что такое бюджетирование и для чего оно нужно.

2. Ошибкой предприятий является попытка построения бюджета компании в рыночной экономике по аналогии с техпромфинпланом государственного предприятия социалистической хозяйственной системы. Техпромфинплан советского предприятия и бюджет предприятия эпохи перехода к рынку во многом непохожи друг на друга. Методы и приемы, применяемые в советские времена для техпромфинплана, мало подходят для процесса бюджетирования в рыночной экономике. Однако многие из тех, кто в настоящее время занимается бюджетами предприятий, этого не осознают, и новая система не оказывает существенного влияния на деятельность организации.

3. Наблюдается саботаж бюджетирования со стороны подразделений, будущих центров бюджетной ответственности, которые этими самы-

ми центрами становиться не желают. Любая попытка контролировать их деятельность воспринимается агрессивно.

4. В Алтайском крае мало специалистов в области бюджетного планирования на предприятии. Недостаточная подготовка и нехватка знаний серьезно мешают успешной работе. Специалисты, занимающиеся бюджетированием, зачастую слабо представляют себе весь спектр проблем и задач, которые необходимо решить на пути его внедрения.

5. Важным препятствием распространения указанной системы является то, что в настоящее время многие крупные предприятия Алтайского края превратились в холдинги, т.е. являются не одиночными компаниями, а группой организаций. При этом управление деятельностью этих групп осуществляется по принципу управления разрозненными предприятиями.

Бюджетирование уже доказало свою эффективность в развитых странах, на многих предприятиях России. Но необходимо представлять, что оно не является панацеей от всех проблем. Тем не менее грамотно организованное на основе вышеперечисленных принципов бюджетное планирование может серьезно помочь каждому предприятию преодолеть кризис и предотвратить появление многих рыночных проблем.

Литература

1. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. М., 2001.

2. Управленческий учет: Учебное пособие / Под

ред. А.Д. Шеремета. М., 1999.

3. Ивашкевич Г.Б. Контролинг как система мышления и управления. М., 1992.