

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВНЕДРЕНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Е. М. Просвирина, магистрант 1 курса экономического факультета ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

Е. Ю. Ключева, доцент кафедры менеджмента ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»

В статье обосновывается необходимость использования бюджетирования на предприятиях, описываются принципы его внедрения, а также основные требования к его организации.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, система бюджетирования

Бюджетирование становится очень популярной технологией управления финансами в России. Доказательство тому – множество публикаций, создание и существование консалтинговых компаний, занимающихся постановкой бюджетирования на предприятиях, разработка специализированных программных продуктов. Внедрение **бюджетирования** помогает создать целостную и достаточно эффективную систему управления. Причем, грамотно поставленная система бюджетирования должна помогать не только решать задачи оперативного управления, но и достигать стратегических целей, которые ставит руководство компании.

В самом общем понимании бюджетирование можно представить, как непрерывную процедуру составления, оценки, корректировки и исполнения бюджетов.

В свою очередь бюджет – это финансовый документ, представляющий в систематизированной форме на заданном интервале времени плановые показатели деятельности компании. В упрощенном виде бюджет – это финансовый план.

Бюджетирование на современном предприятии выполняет целый ряд управленческих задач. С помощью бюджетирования определяется система координат для бизнеса, информационные базы исходных данных для финансо-

вого анализа и финансового менеджмента; перевод системы планирования с натуральных и физических единиц измерения на финансовые показатели; повышение финансовой обоснованности принимаемых менеджерами решений на всех уровнях управления.

На основе изучения мнений различных авторов можно сформулировать универсальные принципы, которые лежат в основе бюджетирования организации любой сферы деятельности:

1. Выделение центров ответственности является необходимым условием составления бюджетов. Для каждой организационной единицы с определенной областью ответственности составляется отдельный бюджет. Центры ответственности могут выделять как по функциональному, так и по территориальному признаку.

2. Принцип согласования целей подразумевает, что процесс бюджетирования начинается `снизу вверх`, то есть с обсуждения предстоящих планов на нижестоящем уровне. Это связано с тем, что менеджеры низшего и среднего звена лучше знакомы со сложившейся ситуацией и существующими проблемами своих подразделений, и, кроме того, именно они могут обеспечить реализуемость бюджетных величин. Как известно, работники любой организации с готовностью участвуют в реализации тех планов, в создании которых они принимали участие. Далее происходит согласование бюджетов различных подразделений организации со стратегическими целями, утвержденными на вышестоящем уровне. Таким образом, процесс меняет направление и реализуется по схеме `сверху вниз`.

3. Принцип непрерывности означает, что бюджетирование в организации должно осуществляться на постоянной основе.

4. Принцип ответственности предполагает, что каждому подразделению передается ответственность за исполнение бюджета лишь в части тех величин, на которые оно может оказывать влияние. В соответствии с этим принципом в бюджеты отдельных центров ответственности включаются лишь те показатели, величина которых зависит от деятельности работников конкретного подразде-

ления. Таким образом, наряду с ответственностью за исполнение бюджета подразделение организации получает определенные полномочия вмешиваться в развитие ситуации с помощью корректирующих мероприятий.

5. Принцип гибкости, в соответствии с которым в бюджетах заранее закладываются резервы, учитывающие возможное повышение расходов и снижение доходов.

6. Принцип приоритетности обеспечивает использование дефицитных ресурсов, в первую очередь, для достижения наиболее важных задач.

Таким образом, бюджет создается на основе совместных усилий специалиста по контроллингу, ответственного за методы планирования, координацию и исходную информацию, и менеджера подразделения, определяющего направление развития своего отдела и в конечном итоге исполняющего бюджет.

Как инструментальный аспект контроллинга, бюджетирование нацелено на решение таких задач, как осуществление текущего (краткосрочного) планирования, позволяющее наиболее оптимально распределить имеющиеся в организации ресурсы; оценка деятельности организации, что позволяет оперативно реагировать на изменение ситуации и своевременно вносить корректирующие изменения в стратегию. В задачи бюджетирования входит также мотивация руководителей подразделений и оценка эффективности их работы; улучшение коммуникационных процессов в фирме, координация деятельности подразделений.

Бюджет предприятия разрабатывается на определенный временной интервал, называемый бюджетным периодом. Предприятие может одновременно составлять несколько бюджетов, различающихся по продолжительности бюджетного периода: текущий квартальный бюджет, среднесрочный годовой бюджет, долгосрочный «бюджет развития» на 3-5 лет и т.д. Правильный выбор продолжительности бюджетного периода является одной из важнейших предпосылок эффективности системы бюджетного планирования в целом.

Наиболее значимыми управленческими задачами, решаемыми с помощью бюджетной системы, являются:

- грамотное планирование финансово-хозяйственной деятельности компании – формируется видение будущего, записанное в конкретных числовых величинах;
- оперативное отслеживание отклонений фактических результатов деятельности компании и ее структурных подразделений от поставленных целей, выявление и анализ причин этих отклонений, своевременное и аргументированное принятие решений о проведении регулирующих мероприятий;
- эффективный контроль за расходом материальных и финансовых ресурсов;
- прогнозирование возможных финансовых последствий конкретных управленческих решений (проведение сценарного анализа) и выбор наиболее выгодных условий их реализации.

Стандартного решения, как вводить систему бюджетирования, не существует. Причинами этого являются как определяющее влияние на процесс постановки системы бюджетирования специфики компании и ее организационной структуры, так и некоторые отличия применяемых методических подходов к построению системы. В общем случае можно выделить следующие этапы постановки системы бюджетирования:

- формирование финансовой структуры. Цель этого этапа – разработать модель структуры, позволяющей установить ответственность и контролировать источники возникновения доходов и расходов;
- создание структуры бюджетов. На этом этапе определяется общая схема формирования основного бюджета компании; разработка методик и процедур управленческого учета. В результате проведения данного этапа устанавливается учетно-финансовая политика компа-

- нии, т.е. правила ведения и консолидации бухгалтерского, производственного и оперативного учета в соответствии с ограничениями, принятыми при составлении и мониторинге выполнения бюджетов;
- разработка регламента планирования. Регламент планирования определяет процедуры планирования, процедуры мониторинга и анализа причин невыполнения планов, а также текущей корректировки планов;
 - внедрение системы бюджетирования. Этот этап включает работы по составлению операционных и финансовых бюджетов на планируемый период, проведению сценарного анализа, корректировке системы бюджетирования по результатам анализа ее соответствия потребностям компании.

Жизненно необходимым для процесса бюджетирования является наличие коллегиального распорядительного органа, который может называться бюджетным комитетом, финансовым комитетом или как-то по-другому. Если в компании нет подобной структуры, которая имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, наказывать и поощрять ответственных лиц, система бюджетирования становится бессмысленной.

При этом важна именно коллегиальность, т.е. членами бюджетного комитета должны быть руководители всех отделов и подразделений. Один человек, даже если он и генеральный директор, может что-то упустить, так как не может и не должен знать все. По сути, бюджетный комитет является главным подразделением в системе бюджетирования [2].

Очень важным, и не только для процесса бюджетирования, является определение и разграничение полномочий и ответственности отдельных служб. Ситуация, когда интересы служб пересекаются, а полномочия дублируются, редко приводит к положительным результатам. Например, нередко встречаются

ситуации, когда реализацией продукции на заводе одновременно занимаются: отдел сбыта, торговый дом, отдел снабжения (бартер на материалы), техническая дирекция (бартер за услуги по ремонту), отдел главного энергетика (расчеты за энергоносители).

Итак, выделим следующие требования к организации бизнес-процесса бюджетирования:

- наличие на предприятии единого документа, регламентирующего бюджетный процесс;
- организация бюджетного комитета;
- установление жесткой финансовой дисциплины;
- выстраивание приоритетов платежей;
- четкое разграничение полномочий и ответственности отделов и подразделений.

Все это будет возможно только при условии, если руководство предприятия осознает всю важность и необходимость финансового планирования. Следовательно, самым главным в организации процесса является участие в нем руководства организации [7].

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Адамов Н.А. Бюджетирование в коммерческой организации: краткое руководство / Н. А.Адамов, А. А.Тилов. – СПб.: Питер, 2007.
2. Карпов А. Е.: 100% практического бюджетирования. Книга 1. Бюджетирование как инструмент управления / А.Е.Карпов. – М.: Результат и качество, 2006
3. Шаховская Л. С. Бюджетирование: теория и практика / Л. С. Шаховская. – М.: КноРус, 2009