

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ОСНОВА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

**Коваленко Е. А., Васильева М. Ю.**

*Студентки 5 курса специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»  
ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

**Давыдова В. В.**

*Д.э.н., профессор кафедры экономического анализа и учета  
ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»*

Статья посвящена выявлению взаимосвязи стратегического анализа и бюджетирования в рамках хозяйствующего субъекта. Авторы прослеживают возможность адаптации системы бюджетирования к изменяющимся условиям внешней среды путем проведения стратегического анализа.

### БЮДЖЕТИРОВАНИЕ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ПЛАНИРОВАНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНИЕ

В условиях жесткой рыночной конкуренции предприятия должны быть ориентированы на долгосрочное развитие на основе таких инструментов планирования как бюджетирование и стратегический анализ.

Планирование является основой для принятия обоснованных управленческих решений, включает этапы определения целей и задач разрабатываемых мероприятий, рассмотрения различных вариантов их проведения, выбора оптимального варианта.

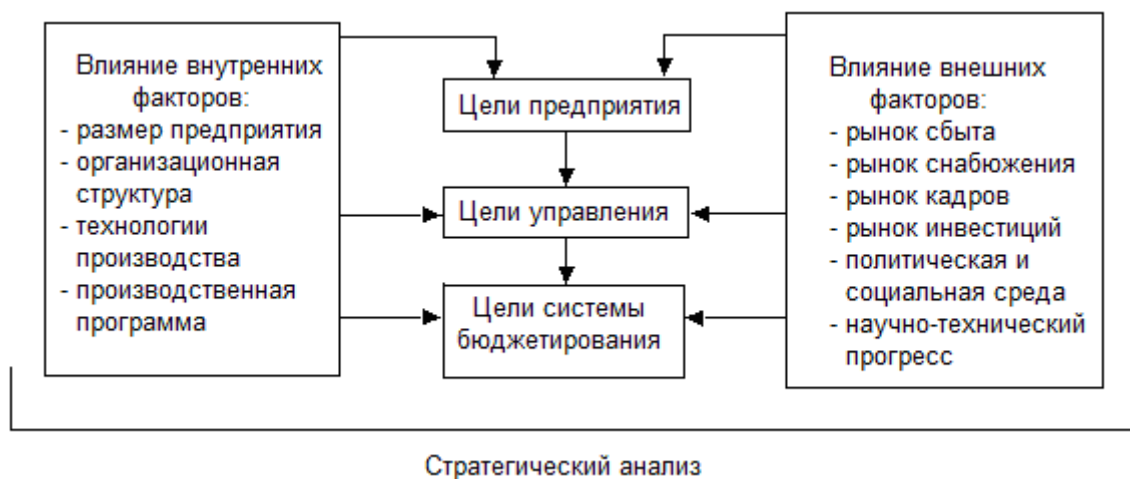
Одним из наиболее эффективных инструментов современного планирования является бюджетирование.

Деятельность организации по планированию можно представить как процесс, включающий, с одной стороны, формулирование долгосрочных программ, а с другой – планирование основных показателей работы предприятия на предстоящий период, обычно на год, составление бюджета.

По определению института дипломированных управляющих бухгалтеров по управленческому учету (США), бюджет – это количественный план в денеж-

ном выражении, подготовленный и принятый до определенного периода, обычно показывающий планируемую величину дохода, которая должна быть достигнута, и/или расходы, которые должны быть понижены в течение этого периода, и капитал, который необходимо привлечь для достижения данной цели.<sup>1</sup>

Цели современной организации, а, следовательно, и цели системы бюджетирования находятся под влиянием постоянно меняющихся факторов окружающей среды. Исследованию этих факторов посвящен стратегический анализ. Указанную взаимосвязь проиллюстрируем рисунком 1.



**Р и с у н о к 1. Влияние внешней и внутренней среды на систему управления предприятием**

Данный рисунок иллюстрирует то, что после того, как стратегия предприятия и соответствующие цели были сформированы, изменения внешней и внутренней среды могут оказывать воздействие на функционирование организации в целом и ее системы планирования и бюджетирования в частности. При этом возникает необходимость адаптации системы бюджетирования к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, что становится возможным посредством стратегического анализа.

В процессе стратегического анализа исследуются все изменяющиеся внутренние и внешние условия, устанавливается их влияние на выработанную стратегию развития и долгосрочные цели предприятия и, исходя из этого, цели управления. Следующим этапом является корректировка на основании всего вышеперечисленного целей системы бюджетирования.

Таким образом, по результатам проведенного стратегического анализа может происходить периодический пересмотр и изменение организационной структуры системы бюджетирования, ее задач и применяемых инструментов и методов, а также разработка конкретных бюджетов, в частности финансовых.<sup>2</sup>

Обеспечить адаптацию системы бюджетирования к быстро меняющимся требованиям рыночной экономики возможно путем проведения стратегического анализа.

Стратегический анализ указывает на необходимость выбора того или иного пути развития предприятия, позволяет определить прогнозные величины основных показателей деятельности организации, на которые ей следует ориентироваться, выступает информационной базой для принятия решений стратегического характера, обеспечивая тем самым поступательное развитие фирмы в будущем.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

На основании литературного обзора можно выделить, несмотря на специфику деятельности различных предприятий, два основных блока стратегического анализа:

- анализ внешней деловой окружающей среды;
- анализ ресурсного потенциала предприятия.

Каждое предприятие, ориентируясь на общие принципы проведения стратегического анализа и планирования, разрабатывает свою методику в зависимости от целей и задач предприятия, которые могут быть разными: выйти из кризиса, повысить конкурентоспособность, обеспечить сбалансированный рост и пр. Методика утверждается генеральным директором предприятия. Так, например, на ГУП РМ «Лисма» разработана методика формирования пятилет-

него плана комплекса предприятий «Лисма», утвержденная в 2000 году генеральным директором и согласованная с директором по производству. Методику стратегического анализа и планирования на предприятии можно представить в виде таблицы, отражающей сроки и распределение обязанностей по проведению стратегического анализа и планирования (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

**Распределение обязанностей по проведению стратегического анализа и планирования на ГУП РМ «Лисма»**

<i>Вид работ</i>	<i>Сроки работ</i>	<i>Исполнители работ по анализу и планированию</i>
1. Согласование перечня изделий, предлагаемых для освоения или снятия с производства	За 50 дней до планируемого периода	Отдел главного технолога, управление продаж и маркетинга
2. Согласование плана технического развития	За 50 дней до планируемого периода	Отдел главного технолога, отдел капитального строительства, управление продаж и маркетинга
3. Разработка прогноза спроса на уже выпускаемую и предлагаемую к освоению продукцию и плана продаж на основе информации, полученной на 1-2 этапах	За 45 дней до планируемого периода	Управление продаж и маркетинга
4. Разработка и представление плана ввода и выбытия основных средств	За 45 дней до планируемого периода	Отдел капитального строительства, центральная заводская бухгалтерия
5. Расчет баланса производственных мощностей на основе информации, полученной на 3-4 этапах	За 40 дней до планируемого периода	Производственно-диспетчерское управление
6. Формирование плана производства товарной продукции на основе информации, полученной на 3 и 5 этапах	До 1 числа месяца, предшествующего планируемому периоду	Планово-экономический отдел
7. Формирование потребности в: - материалах;  - энергопродуктах; - трудовых затратах;	До 5 числа месяца, предшествующего планируемому периоду	Отдел материально-технического обеспечения Отдел главного энергетика Планово-экономический отдел
8. Формирование плана: - снижения себестоимости; - ремонтных работ; - налогов и отчислений;	До 5 числа месяца, предшествующего планируемому периоду	Отдел главного технолога Отдел главного механика Центральная заводская бухгалтерия

<i>Вид работ</i>	<i>Сроки работ</i>	<i>Исполнители работ по анализу и планированию</i>
- амортизационных отчислений		Финансовый отдел
9. Разработка сметы затрат на производство на основе данных этапов 8-9	До 10 числа того же месяца	Планово-экономический отдел
10. Разработка плана по содержанию социальной сферы	До 10 числа того же месяца	Планово-экономический отдел, отдел кадров
11. Разработка баланса доходов и расходов предприятия	До 15 числа того же месяца	Финансовый отдел
12. Заполнение таблицы сводных показателей по всем данным	До 20 числа того же месяца	Планово-экономический отдел

Таким образом, стратегический анализ является основой бюджетного планирования и является эффективным инструментом составления бюджетов.

Итак, чтобы создать в компании эффективную, практичную систему бюджетирования, отражающую стратегические цели предприятия и ведущую к их реализации, необходимо учесть следующие моменты.

1. Бюджет компании должен быть финансовым выражением мероприятий стратегического плана компании и должен выражать определенные поставленные в стратегическом плане ключевые показатели деятельности предприятия. При этом при разработке бюджета каждый центр финансовой ответственности (структурное подразделение, осуществляющее определенный набор хозяйственных операций, способное оказывать непосредственное воздействие на расходы и/или доходы) должен знать и понимать цели компании на следующий год (период). Для того чтобы согласовать бюджет компании с ее стратегией, при составлении финансового плана организации необходимо учитывать основные положения ее стратегического плана.

2. Стратегии часто формулируются на основе различных инициатив, поэтому бюджет компании должен отображать эти инициативы, для чего необходимо осуществлять процесс бюджетирования с учетом различных вариантов развития. К сожалению, многие системы (например, электронные таблицы) дают ограниченное видение процесса бюджетирования, осуществляемого обычно только с какой-либо одной точки зрения (обычно, с точки зрения текущей хозяйственной деятельности предприятия). В результате, распределение ресурсов и проведение анализа результатов с точки зрения всевозможных стратегиче-

ских инициатив в рамках таких систем оказывается невозможным.

3. Стратегия компании должна быть обязательно доведена до сведения менеджеров каждого звена. Непосредственным участникам процесса бюджетирования по мере составления финансового плана необходимо иметь доступ к соответствующей информации, позволяющей им оценить, насколько их действия способствуют выполнению общей стратегии организации.

4. Для того чтобы повысить эффективность бюджетирования, необходимо совместное осуществление финансового планирования. Составителям бюджета важно вовремя проинформировать менеджеров высшего звена, каких показателей они могут достичь, а каких нет. Для этого, представляя бюджеты на рассмотрение руководства, непосредственные участники процесса бюджетирования должны не только отражать численные показатели, но и иметь возможность снабжать их комментариями и пояснительными записками для того, чтобы руководители могли провести их детальный анализ.

5. Типичной ошибкой построения системы планирования в компании является то, что чаще всего, бюджеты, как в целом предприятия, так и отдельных его подразделений, составляются на основе финансового планирования, произведенного в предыдущем году, хотя в идеале составление бюджета должно основываться на анализе различных целей и задач.<sup>3</sup>

Таким образом, при построении системы бюджетирования в компании очень важно учитывать тот факт, что реализация оперативных планов одновременно означает и реализацию части (этапа) долгосрочного (стратегического) плана предприятия. Если фирма не выдерживает текущие показатели, запланированные в соответствии со стратегическими целями, то и стратегический план по их достижению выполнен не будет.

Другими словами, бюджетное управление органично встраивается в систему стратегического управления, и помогает, осуществляя повседневную деятельность, реализовывать долгосрочную стратегию предприятия.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup>См.: *Щиборц, К. В.* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий

России. – 2-е изд., перераб. и доп. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2004. 592 с.

<sup>2</sup>*Кондратова, И. Г.* Бюджетирование как инструмент финансового планирования / И. Г. Кондратова // Экономический анализ: теория и практика. 2007. №4. С. 50-56.

<sup>3</sup>*Гапонов, К.* Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования / К. Гапонов // Финансовая газета. Региональный выпуск. 2007. №31-32. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management>.