

Посилання на статтю

Фатеев Н.В. Бюджетирование в системе проектно-управляемого промышленного предприятия / Н.В. Фатеев, Л.С. Чернова // Управление проектами и развитие: 3б.наук.пр. - М.: изд-во ВНУ им. Даля, 2010. - № 2 (34). - С. 109-116. - Режим доступа: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/34/10fnvupp.pdf>

УДК 005.8

Н.В. Фатеев, Л.С. Чернова

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНО-УПРАВЛЯЕМОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Исследована система бюджетирования в рамках проектного управления наукоёмким промышленным предприятием. Рассмотрены инструменты и сценарии организации бюджетного процесса как факторы, влияющие на достижение целей проекта и его успешности в целом. Рис. 3, ист. 2.

Ключевые слова: бюджетирование, реализация проекта, проектно-управляемое предприятие, результат проекта.

М.В. Фатеев, Л.С. Чернова

БЮДЖЕТУВАННЯ У СИСТЕМІ ПРОЕКТНО-КЕРОВАНОГО ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено систему бюджетування в межах проектного управління наукоємними промисловим підприємством. Розглядані інструменти і сценарії організації бюджетного процесу як фактори, що впливають на досягнення цілей проекту і його успішності в цілому.

M.V. Phateev, L.S. Tchernova

BUDGETING IN PROJECT-ORIENTED MANUFACTURING ENTERPRISE SYSTEM

Budgeting system within project management of science-capacious manufacturing enterprise is searched. Tools and sceneries of budgeting process in organization as factors of reaching the project goals and its overall success are considered.

Постановка проблемы. Сегодня многие компании активно внедряют современные методы управления проектами. Как правило, реализуемые проекты носят инвестиционный и инновационный характер, не затрагивая основную деятельность предприятия. Однако для некоторых видов бизнеса проектная система управления может стать основным принципом организации деятельности предприятия.

В проектно-управляемой компании одним из главных факторов успеха бизнеса является эффективная организация бюджетирования проектов. Термины «управление проектами» и «бюджетирование» сегодня прочно входят в обиход руководителей отечественных организаций. В условиях ограниченности ресурсов, необходимости достижения поставленных целей в предельно сжатые сроки и в рамках ограниченного бюджета, все в большей степени ощущается жесткая необходимость внедрения современных методов управления.

Проектное бюджетирование стало одной из технологий оперативного управления финансами и, собственно, состоит в умении превратить деньги, полученные по статьям бюджетной классификации, в конечный результат – реализацию проекта, а следовательно, имеет большое значение для предприятия, поскольку выступает в качестве инструмента совершенствования его работы. Во многих организациях уже внедрены и успешно применяются методики бюджетирования и управления проектами. Но использование даже самых передовых методов управления не обеспечивает максимальной эффективности организации, если эти методы используются в отрыве друг от друга.

В контексте построения корпоративной системы управления, с необходимостью возникает вопрос о постановке эффективных систем управления проектами и бюджетирования организации. В настоящее время не существует уникального целостного решения, которое одновременно включало бы в себя эффективные инструменты многопроектного управления и бюджетирования. Традиционная методология бюджетирования не отражает всей специфики проектно-ориентированной организации – бюджеты отображают состояние финансовых ресурсов компании на определенный момент времени, упуская из вида возможную потерю потребителей или угрозу снижения объемов продаж нового продукта и т.д. Для компаний же с проектной организационной структурой, в которых используются позаказная схема организации бизнес-процессов и отсутствует поточное производство, наиболее целесообразным представляется планирование бюджетов от расчета показателей по отдельным проектам и их последующей консолидации и формирования сводной финансовой отчетности.

Направление исследования непосредственно связано с концепцией и государственной программой развития промышленности Украины на 2003-2011 года, в которой предусмотрено: «... впровадження сучасних механізмів стимулювання високопродуктивної праці, формування та розповсюдження промислової культури інноваційного типу». Среди проблем, которые очерчены национальной программой развития инвестиционной деятельности на 2002-2010 гг. актуальной является использование эффективных методов корпоративного управления.

Анализ последних публикаций и исследований. В системах управления проектами и бюджетирования очень много общего: эти системы оперируют одной информацией, но в различных срезах и формах представления. Основная цель применения этих методик – это постановка эффективной системы управления организацией. Управлять, – значит ставить конкретные цели, планировать, осуществлять контроль на основе утвержденных планов, анализировать результаты, сопоставляя их с плановыми показателями, выявлять причины отклонений и принимать решения, устраняющие эти расхождения [1].

Исследования посвященные бюджетированию проектов достаточно освещены как отечественными так и зарубежными авторами. Наибольший интерес представляют работы отечественных ученых М.Л. Разу, В.Н. Буркова, Г.Б. Клейнера, Б.З. Мильнера, Д.А. Новикова, Хруцкого В.Е.

Бюджетирование проектов стало важнейшей составляющей для большого числа известных компаний, например Shell Oil, Hitachi, Sony, ICI, Mobil, IBM, Boeing, Xerox, Hewlett Packard, Motorola и др. В последнее время появились примеры успешного применения команд и в развивающихся странах (Индия, Малайзия, Саудовская Аравия, Фиджи), Китае.

Целью статьи является решение задачи эффективного бюджетирования в проектно-управляемой организации. В статье рассматриваются вопросы

построения оптимальной модели бюджетирования организации на основе бюджетов отдельных проектов.

Новизна и методологическое общенаучное значение. При внедрении методик бюджетирования и управления проектами важно учитывать, что универсальных правил, процедур и методов, описанных в литературе или нормативных актах, быть не может. Каждая организация в какой-то степени уникальна, поэтому процесс внедрения методик бюджетирования и управления проектами – это процесс сугубо творческий.

Изложение основного материала исследования. В проектных организациях, в которых планирование и распределение ресурсов происходит по проектам и программам общей бюджет организации составляется на основании бюджетов проектов.

Для проектно-ориентированных организаций нельзя сказать какая система важнее или первичнее: бюджетирование или управление проектами. Процесс планирования является итеративным процессом, поэтому выходные данные одной системы являются входными данными другой и наоборот. На основании данных по планированию работ проекта, формируются бюджеты, на основании бюджетов корректируются планы работ и ресурсов. Из вышеизложенного можно сделать вывод, что совместное применение современных методик бюджетирования и многопроектного управления является гибким инструментом управления организацией в целом. В результате создания систем управления организацией, обеспечивающих гибкое многопроектное управление и бюджетирование как каждого отдельного проекта организации, так и всей их совокупности, становится возможным:

- оперативное реагирование на изменения в конъюнктуре рынка и изменяющиеся желания потребителей;
- наиболее точное определение влияния каждого проекта на текущее и прогнозируемое финансовое состояние организации;
- сведение в единый финансовый баланс множества финансовых потоков по проектам организации;
- формирование традиционных годовых бюджетов с учетом всех проектов, ведущихся в организации;
- ориентация финансовой политики организации на решение конкретных задач;
- объединение бизнес-процессов управления проектами и финансового планирования;
- повышение эффективности процедур финансового контроля проектов;
- эффективное перспективное планирование проектов с учетом текущей и прогнозной финансовой информации организации;
- построение четкой модели интеграции стратегических целей компании, реализуемых в проектах, с информацией о текущем финансовом состоянии организации и бюджетного планирования.

При традиционном формировании бюджетов на основе календарного или финансового года создается искусственный временной предел. При управлении проектами бюджет должен составляться на проект в целом (а это может быть и 10 лет, и больше), поэтому традиционные инструменты бюджетирования неприменимы для проектных организаций. Неизменным остается принцип формирования бюджета по центрам затрат, однако если в функциональной организации центры затрат – это подразделения или отделы компании, то в проектной организации центрами затрат могут быть уровни структуры декомпозиции работ (WBS), ответственные или те же подразделения и отделы.

Под бюджетированием проекта понимается определение стоимостных показателей выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс

формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре [2].

В дальнейшем необходимо выполнение проекта в рамках установленного бюджета. В случае превышения бюджета, проект может быть закрыт или приостановлен. Следовательно, одним из необходимых условий реализуемости проекта наряду с планированием и контролем содержания проекта (score), определением состава работ, является и осуществление точного финансового планирования и контроля (бюджетирования). Можно выполнить идеальное планирование проекта: определить содержание, состав работ и т.д., но все эти усилия будут бесполезны если все участки проекта не будут вовремя и в достаточной степени обеспечены финансовыми ресурсами.

Государственное предприятие «Научно-производственный комплекс газотурбостроения «Зоря»-«Машпроект», флагман турбостроения Украины и один из ведущих производителей морских газовых турбин и редукторов, является промышленным предприятием с полным циклом изготовления подобной техники от чертежа до готового изделия. Предприятие изготавливает газотурбинную технику по трем основным направлениям:

- морские газовые турбины и редуктора (никалаевскими турбинами оснащено 29% турбинного флота морских стран или 33% от их суммарной мощности);

- газотурбинные установки для газовой промышленности (более 100 компрессорных станций России, Украины, Казахстана, Белоруси, Чехии, Канады, Ирана, Азербайджана и других стран;

- установки для добычи газа на платформах в прибрежной зоне.

В период мирового финансового кризиса предприятие столкнулось с рядом проблем, наиболее значимые из них – это девальвация национальной денежной единицы, уменьшение бюджета на ремонт и обновление газотурбинной техники у основных заказчиков предприятия. Несмотря на такие тенденции и благодаря грамотной политике менеджмента предприятия, удалось минимизировать не только последствия мирового финансового кризиса, но и нарастить объемы продаж своей продукции и услуг. Например, с октября 2008 года в момент проявления кризисных явлений в Украине, объемы продаж увеличились в 1,7 раза. К тому же, в рамках ежегодного бюджета предприятия, 1/5 часть прибыли тратится на покупку нового оборудования для предприятия, приобретение новых технологий. Проектно-ориентированная структура обеспечивала, главным образом управление финансовыми ресурсами по конкретным проектам. Основными финансовыми документами являлись бюджеты: годовой и бюджет развития (программ). Эти документы разрабатывались и утверждались бюджетным комитетом. Центр НИОКР, являясь подструктурой предприятия, был центром оперативного управления проектами и программами. Каждое продуктивное направление вел главный конструктор проекта, который был главным распорядителем бюджета проекта. Основным недостатком такой организации работ было то, что управление проектами осуществлялось без непосредственного участия производственной системы, выполнялись исключительно функции контроля без возможности влиять на ход выполнения проекта на фазе непосредственного производства продукции. Такая организация работ позволяла увеличить рентабельность производства до 7..8%, уменьшить производственный цикл, но нерешенным оставался вопрос обеспечения гибкости в управлении проектами непосредственно в производственной системе.

Понимая, что предприятие не в полной мере использует свой научный и производственный потенциал, возникла необходимость в дальнейшем

совершенствовании системы управления а именно, переход от проектно-ориентированного к проектно-управляемому предприятию с организацией общего бюджетирования предприятия.

В настоящее время система управления финансовыми потоками непосредственно привязана к конкретным проектам и обеспечивается ежегодным консолидированным бюджетом предприятия (см. рис. 1).

Рис. 1. Схема бюджетов предприятия

Обеспечение системы генерализированного проектного управления предполагает создание бюджетной модели, предусматривающей разделение полномочий и ответственности при решении задач в различных сферах деятельности. Бюджетная модель строится с учетом следующих принципов: управление деятельностью посредством построения финансовой структуры предприятия; принятие управленческих решений через формирование бюджетов структурных единиц, выделяемых в рамках финансовой структуры; регулирование финансово-экономической деятельности путем создания целевых фондов; установление и обеспечение достижения целевых показателей деятельности. В основе бюджетной модели лежит механизм нормативного распределения средств по целевым фондам, которые являются источником финансирования различных проектов. Такой способ финансового управления позволяет менеджерам предприятия в рамках своих полномочий влиять на величину создаваемых источников и принимать самостоятельные решения по их использованию для достижения поставленных целей при обязательном условии недопущения перерасхода фонда. Система управления становится саморегулируемой, не требует принятия оперативных решений на уровне генерального директора. Бюджет проекта не отражает операционной прибыли по каждому проекту, поскольку косвенные расходы не распределяются между проектами, а финансируются из специально созданных фондов. Целевые фонды формируются путем отчислений в пределах установленных нормативов.

Отчисления в целевые фонды включаются в расходную часть проекта и участвуют в создании маржинальной прибыли проекта, которая является целевой величиной, обеспечивающей получение прибыли и покрытие части накладных (управленческих) расходов, не финансируемых из других фондов. Превышение маржинальной прибыли проекта над его целевой величиной представляет собой доход менеджера проекта, что обуславливает стремление менеджера проекта к максимизации данного показателя. Основной сложностью рассматриваемой бюджетной модели можно назвать построение учетной системы, отличной по своей структуре от бухгалтерской. Проблема решается посредством организации управленческого учета параллельно с бухгалтерским на основе единой базы первичной документации в рамках единой информационной системы «IT предприятие». Для повышения достоверности данных управленческого учета устанавливается перечень показателей, по которым данные бухгалтерского и управленческого учета совпадают.

Кроме этого, была трансформирован алгоритм управления проектами на предприятии (см. рис. 2), где акцент сделан на управление проектами посредством выполнения бюджета. Стоимостная оценка, являясь составляющей основных бюджетов проекта, формируется на основе плана управления проектом, иерархической структуры работ и ставок стоимости ресурсов. Каждый проект включается в календарный план производства со своим бюджетом движения денежных средств и бюджетом доходов и расходов. Контроль выполнения проекта обеспечивается путем оценки основных показателей бюджета проекта. При этом бюджет проекта – составляющая общего

интегрированного бюджета предприятия может быть откорректирован при возникновении критических ситуаций в ходе реализации проекта.

Команда управления проектом, которая разрабатывает план управления проектом, где отражаются: иерархическая структура работ, контрольные точки проекта, базовый план работ, базовый стоимостной план, базовый план качества, реестр рисков проекта, план управления содержанием проекта, план управления расписанием проекта, план управления стоимостью проекта, план управления качеством проекта, план управления персоналом проекта, план управления коммуникациями проекта, план управления рисками проекта, план управления снабжением проекта. В состав команды управления проектом, входят экономисты, технологи, снабженцы, работники ПДУ и отдела труда.

Сотрудники производственно-диспетчерского управления, являясь кураторами проектов (см. рис. 3) обеспечивают принятие решений по осуществлению проектов в производственной сфере, а также составление и контроль базового плана работ, плана качества, плана управления расписанием, а также участие в подготовке и контроле других планов проектов.

Служба ПДУ, обеспечивающая календарное планирование выпуска изделий и формирование ленты производства участвует в утверждении устава проекта и базовых планов с позиции оптимальной загрузки производственных мощностей, дает рекомендации руководителю проекта о переносе сроков комплектации изделия проекта и прочее. Изготавливаемые на производстве комплектующие и узлы по каждому проекту учитываются в соответствующем бюджете.



Рис. 2. Алгоритм управления проектами на предприятии



Рис. 3. Обеспечение проектов (производственный аспект)

Выводы. На сегодняшний день инвестиции НИОКР составляют 15..18% от общего объема производства, сроки выполнения разработок снижены в 2 раза. У предприятия отсутствуют проблемы с рынком сбыта новых разработок и новых продуктов, происходит постоянная модернизация выпускаемой продукции,



сегодня ученые научно-производственного комплекса стоят на пороге открытия двигателя пятого поколения. Это еще раз подчеркивает, что построение модели наукоемкого производства с системой организации многопроектного управления является прорывом в обеспечении конкурентоспособности отечественного производства и гарантом дальнейшего развития наукоемких технологий в Украине.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кочнев А. Преимущества системы бюджетного управления / А. Корчев. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <http://bplan.ru/articles/3.htm>.

2. Мазур И.И. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход = Constraction Project Man: International Approach: руководство /И.И. Мазур и др. – М.: Авваллон, 2004. – 589 с.

Стаття надійшла до редакції 23.05.2010 р.