

УДК 336.12

Горланова И.В., аспирант

ДВНЗ «Мариупольский государственный технический университет», г. Мариуполь

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ

В статье исследован вопрос бюджетирования как управленческой технологии, которая определяет качество управления на предприятии, соответствие уровня его менеджмента и принимаемых управленческих решений современным требованиям.

Ключевые слова: бюджетирование, система бюджетирования, бюджетное планирование, постановка бюджетирования, управленческая технология, система финансового управления.

In the article the problem of budgeting as administrative technology which determines the quality of management at an enterprise, the compliance of the level of its management and accepted administrative decisions with modern requirements is investigated.

Key words: budgeting, budgeting system, budgetary planning, budgeting statement, administrative technology, financial management system.

Постановка проблемы. Сегодня много говорят о роли и месте бюджетирования в управлении предприятием. Вопросы организации и практического построения систем бюджетирования находятся в центре внимания современных руководителей. Важность этой задачи очевидна. Грамотно поставленная система бюджетирования дает руководителю возможность своевременно заглянуть в будущее и понять, как будет выглядеть компания через несколько месяцев, лет, какие проблемы придется решать, какие цели и задачи ставить.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время проблемам бюджетного планирования на предприятиях посвящено немало трудов таких выдающихся отечественных и зарубежных ученых-экономистов, как Шим Д.К., Сигел Д.Г., Брег С., Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В., Дугельный А.П., Комаров В.Ф., Сугак Д., Абрамова И., и многих других.

В своей электронной публикации «Ресурсы на будущее. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты» И. Абрамова отмечает, что очень важным является то, что создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, что приводит к повышению эффективности управления. Какие же преимущества получит компания от системы бюджетирования? Ее внедрение позволит руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появится возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции финансового управления между руководителями подразделений. Улучшатся информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой [1].

Цель статьи – исследование системы бюджетирования как управленческой технологии в гибком развитии предприятия.

Изложение основного материала. Бюджетирование – это не только инструмент оперативного планирования, который необходим сегодня отечественным предприятиям, это еще и управленческая технология, без которой предприятие не будет полноценно существовать в современных экономических условиях. Как управленческая технология бюджетирование охватывает не только предприятие в целом, включая производство, реализацию, распределение, финансирование, но и подразделения, занимающиеся отдельными видами финансово-хозяйственной деятельности. Необходимость постановки системы бюджетного управления на предприятии определяется заинтересованностью в ней, прежде всего, первого лица компании, показывает уровень его компетентности и креативности в вопросах финансового планирования и менеджмента. Сегодня нельзя принимать решения, основываясь только на собственной интуиции и личном представлении о положении дел. Чтобы удержать достигнутые позиции, высшее руководство компании и менеджеры разных уровней должны использовать новые технологии управления, планирования и контроля, то есть быть в процессе постоянного совершенствования своих знаний и навыков.

С целью лучшего понимания роли, места и сути бюджетирования как управленческой технологии для предприятия нужно пошагово ознакомиться с каждым этапом самой системы бюджетирования.

Методология, организация и автоматизация – вот три основных аспекта при постановке бюджетирования на предприятии.

Методология бюджетирования предназначена для организации системы анализа и планирования денежных потоков, основанной на разработке и контроле исполнения системы бюджетов предприятия, позволяющей установить контроль над поступлением и расходованием средств, а также создающей необходимые условия для выработки эффективной финансовой стратегии. Она представляет собой определенный набор правил, по которым строится вся система. Предприятие, исходя из особенностей своей экономической деятельности, определяет, какими методами и приемами можно воспользоваться.

Внедряя бюджетирование необходимо по двум направлениям:

- 1) разрабатывается основной бюджет компании, который представляет собой систему комплексного бюджетного планирования всей деятельности и зависит от бизнес-процессов;
- 2) строятся бюджеты структурных подразделений и консолидированные бюджеты, состав которых зависит от организационной структуры компании [1].

Организация работ по бюджетированию может быть различна в зависимости от специфики предприятия. Обычно различают два метода составления бюджетов:

- 1) метод «сверху вниз» (руководство предприятия определяет цели и задачи, в частности плановые показатели по прибыли);
- 2) метод «снизу вверх» (подразумевает составление бюджетов на уровне подразделений, вынесение их на рассмотрение руководством, принятие бюджета) [2].

Сущностью бюджетного планирования является установление так называемых центров ответственности за каждую статью доходов и расходов на предприятии. В более широком смысле бюджеты можно классифицировать на:

- 1) срочный бюджет – составляется на период 1 месяц, 1 квартал и т.п.;
- 2) перспективный бюджет – создается для планирования генерального развития предприятия на период более одного года.

Существует много разновидностей бюджетов, применяемых в зависимости от структуры и размера организации, распределения полномочий, особенностей деятельности и т.п. Например, для производственных предприятий стандартный набор бюджетов, входящих в основной бюджет, имеет примерно такой вид:

- 1) Операционный бюджет производственных предприятий:
 - бюджет продаж;
 - производственный бюджет;
 - бюджет производственных запасов;
 - бюджет закупок (использования материалов или прямых затрат на материалы);
 - бюджет общепроизводственных расходов;
 - бюджет трудовых затрат;
 - бюджет коммерческих расходов;
 - бюджет общих и административных расходов;
 - прогнозный отчет о прибылях и убытках.
- 2) Финансовый бюджет производственных предприятий:
 - бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет);
 - бюджет движения денежных средств;
 - прогнозный баланс;
 - кредитный план;
 - налоговый бюджет [2].

При составлении бюджетов рекомендуется использовать формы документов, приближенные к формам бухгалтерской отчетности, что значительно упрощает составление бюджетов и сравнение плановых и фактических данных.

Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы:

- 1) бюджет доходов и расходов;
- 2) бюджет движения денежных средств;
- 3) прогнозный баланс [3].

При организации бюджетирования на предприятии происходит создание центров финансовой ответственности (ЦФО) по каждой статье доходов и расходов. Разрабатываются единые для подразделений форматы бюджетов, определяется бюджетный период, устанавливается бюджетный регламент, проводится предварительный анализ выполнения бюджетов. Структура ЦФО предусматривает их раз-

деление по уровням управления (центр ответственности первого уровня, второго и т.д.) в зависимости от их подчиненности, целей, задач планирования и контроля [1].

Перед тем, как начать построение бюджетов структурных подразделений компании, необходимо проанализировать организационную структуру. От нее зависит не только порядок объединения бюджетов подразделений, но и финансовая структура, которая может соответствовать или не соответствовать организационной структуре.

Анализ организационной структуры предприятия необходимо разбить на этапы:

- 1) составление перечня видов хозяйственной деятельности предприятия, основных видов реализуемой продукции, работ и услуг;
- 2) анализ правового статуса структурных подразделений и определение степени обособленности в их деятельности;
- 3) анализ распределения бизнесов по структурным подразделениям (определение тех, которые не имеют источника дохода);
- 4) выявление структурных подразделений, способных отвечать за движение денежных средств [3].

Чтобы руководство предприятия могло получить комплексную оценку деятельности центров финансовой ответственности, вводятся контрольные показатели производственно-хозяйственной деятельности. Эффективность работы ЦФО определяется сравнением плановых и фактических значений этих показателей. На основе сравнения данных по контрольным показателям менеджер каждого ЦФО оперативно принимает меры для достижения запланированных значений, повышения эффективности деятельности центра ответственности.

Внедрение технологии бюджетирования требует наведения внутреннего порядка в компании и разработки соответствующего организационного регламента.

Бюджетный регламент – это установленный в организации порядок составления, представления, согласования, консолидации, проведения план-факт анализа и оценки исполнения бюджетов различного вида и уровней. Составными элементами бюджетного регламента являются:

- бюджетный период (срок, на который составляется бюджет);
- сроки (график) и порядок разработки, согласования, представления, консолидации и утверждения, бюджетов различных уровней;
- бюджетный цикл или шаг финансового планирования (период, по истечении которого составляются отчеты об исполнении ранее разработанных и утвержденных бюджетов, проводится план-факт анализ и осуществляется корректировка бюджетов на оставшуюся часть бюджетного периода);
- периодизация бюджетного контроля (определение регламента план-факт анализа), т. е. системы внутреннего контроля и оценки исполнения бюджета, включающей всю структуру формальных и (или) неформальных процедур, предназначенных для анализа и оценки эффективности управления ресурсами, затратами, обязательствами структурных подразделений и компании в целом в течение бюджетного периода.

Главная задача бюджетного регламента – обеспечение возможности контролировать ход исполнения бюджетов различных видов и уровней управления. При разработке и внедрении бюджетного регламента, прежде всего, предстоит определить бюджетный период, или, как его еще называют, горизонт финансового планирования для предприятия или фирмы.

Бюджетный период – это период, на который составляются и в течение которого корректируются бюджеты, осуществляется контроль над их исполнением. Минимальный бюджетный период – квартал, месяц, декада, и т. д. (по видам бюджетов) [4].

Итогом моделирования системы бюджетирования на предприятии является разработка графика документооборота, без которого постановка бюджетирования и превращения его в элемент управленческого контроля невозможны. Большим подспорьем в организации документооборота на предприятии выступает автоматизация. Автоматизация бюджетирования – это не только необходимость, но и удобство для компании. Формировать, анализировать и контролировать исполнение бюджетных показателей можно с помощью многих корпоративных информационных систем, однако наибольшие возможности по бюджетному управлению компанией предоставляют специальные программные продукты – автоматизированные системы бюджетирования (АСБ) [5]. Последние представляют собой электронную финансовую модель компании в виде взаимосвязанных бюджетов – продаж, производства, закупок, инвестиций, денежных потоков и т.д. Автоматизированная система бюджетирования позволяет не только планировать ресурсы и сравнивать их с фактически полученными результатами, но и анализировать, каким образом текущие и будущие изменения бюджетных показателей отразятся на финансовом состоянии компании. Основная задача АСБ – создать в компании общую понятийную и информационную среду,

благодаря которой управленческие решения будут приниматься быстрее и точнее. Любая автоматизированная система бюджетирования должна содержать следующие функциональные блоки:

- комплекс бюджетов;
- специализированные средства или дополнительные функции, необходимые для организации работы с комплексом бюджетов;
- средства для организации коллективной работы;
- средства для импорта данных из одной учетной системы в другую.

Необходимо, чтобы автоматизированная система бюджетирования предусматривала выполнение следующих основных функций:

- синхронное формирование, анализ, контроль и корректировка бюджетов;
- одновременная работа нескольких сотрудников;
- импорт данных из учетных систем, сравнение плановых и фактических показателей;
- составление прогнозов;
- устойчивость к взлому;
- способность системы работать без снижения производительности в большем количестве подразделений компании и с большими базами данных [5].

Исследовав основные этапы постановки бюджетирования на предприятии, можно теперь сказать о том, что бюджетирование как управленческая технология включает в себя:

- планирование взаимосвязанных операционных и финансовых бюджетов;
- бюджет как финансовый план по выбранным позициям предприятия;
- метод учета, позволяющий сравнивать фактические результаты с плановыми (т.е. прогнозными или нормативными) показателями;
- анализ отклонений между бюджетными и фактическими затратами и бюджетный контроль;
- внутреннюю управленческую отчетность как результат выполнения бюджета;
- управленческие действия, направленные на интеграцию различных управленческих контуров в единый контур бюджетного управления предприятия;
- инструмент моделирования будущих результатов при принятии управленческих решений;
- организационные процедуры согласования и коррекции планов;
- организационные процедуры планирования и контроля [6].

Таким образом, бюджетирование содержит существенную организационную компоненту. Для управления бюджетированием целесообразно создание на предприятии Совета по бюджетированию и назначение его руководителя (координатора). Совет по бюджетированию – это группа менеджеров разных уровней, которая занимается подготовкой, разработкой, проверкой стратегических и финансовых планов, дает рекомендации, разрешает разногласия и оперативно вносит коррективы в деятельность компании. Это совещательный и корректирующий орган – группа наиболее компетентных специалистов и управленцев по основным направлениям деятельности предприятия, наделенных дополнительными полномочиями. Совет по бюджетированию координирует работу различных служб предприятия по разработке операционных бюджетов. Непосредственную подготовку бюджетов и предоставление исходных данных для бюджетов должны осуществлять отделы и службы предприятия.

Функции Совета по бюджетированию:

- разработка внутренних стандартов бюджетирования;
- анализ бюджетных оценок, предложенных руководителями подразделений, и их утверждение;
- анализ предложенных бюджетов, подготовка рекомендаций;
- обеспечение процесса разработки бюджета на предприятии;
- контроль выполнения бюджета;
- постановка порядка документооборота и его контроль.

Итак, бюджетирование – это эффективный способ управления предприятием, при внедрении которого меняется структура управления, так как это всегда связано с изменениями функциональных обязанностей персонала.

Выводы. Проведены исследования бюджетирования как управленческой технологии. Изучены этапы анализа, разработки и постановки системы бюджетирования. Предложено, с целью улучшения использования системы бюджетирования, создание на предприятии Совета по бюджетированию, определены его функции.

Постановка системы бюджетирования на предприятии позволяет руководству планировать финансово-хозяйственную деятельность с расчетом на достижение определенного финансового результата, т. е. четко определить цели и установить поддающиеся измерению контрольные показатели деятельности. Кроме того, появляется возможность направить деятельность всех подразделений на достижение целевого финансового результата, выделив сферы ответственности и распределив функции

финансового управления между руководителями подразделений. Улучшается информационный обмен и взаимодействие структурных подразделений между собой.

Таким образом, бюджетирование представляет собой эффективный инструмент управления компанией. Чтобы его использовать, необходимо овладеть методикой бюджетирования и знать основные этапы его организации в компании.

Чтобы бюджетирование стало результативным инструментом управления, необходимо, чтобы в его основу были положены согласованные и грамотные действия Совета по бюджетированию. Это будет способствовать развитию управленческих навыков менеджеров разных уровней и откроет большие возможности для высшего руководства не отвлекаться на частности, а сосредоточиться на стратегических задачах предприятия в целом. Процесс бюджетирования и бюджетирования как управленческой технологии предусматривает творческий подход, готовых шаблонов и моделей здесь не бывает. Для каждого предприятия система бюджетного планирования будет индивидуальной.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова И. Ресурсы на будущее. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты [Электронный ресурс] / И. Абрамова // Бухгалтер и компьютер. – 2003. – №7. – Режим доступа: <http://management.com.ua/>.
2. Брег С. Настольная книга финансового директора / С. Брег // Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 536.
3. Дронченко О.Б. Бюджетирование: МСФО: Принципы эффективного бюджетирования [Электронный ресурс] / О.Б. Дронченко // Библиотека ИНТАЛЕВ. – 2002. – №5. – Режим доступа: <http://intalev.ua/>.
4. Шим Д.К. Основы коммерческого бюджетирования. Пошаговое руководство / Д.К. Шим, Д.Г. Сигел. // Азбука, 2001. – С. 496.
5. Кузьмин Ю. Системы автоматизации бюджетирования предприятий / Ю. Кузьмин // Финансовый директор. – 2003. – № 2. – С. 76–84.
6. Хруцкий В.Е. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования / В.Е. Хруцкий, Т.В. Сизова, В.В. Гамаюнов // Финансы и статистика. – 2002. – С. 400.

Стаття надійшла до редакції 13.02.2012.

УДК 622+338

Курган О.Г., к.е.н., старший викладач
Митрофанова А.О., магістрант
АДІ ДВНЗ «ДонНТУ»

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВУГЛЕДОБУВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В статтє проаналізовано сучасне стан і тенденції вугільної галузі України в умовах ринкової економіки. Виділені основні проблеми галузі і фактори убыточності вугільних підприємств, пропонуються заходи по зниженню собівартості вугля.

Ключевые слова: *затрати, собівартість, попроцесний учет, нормативний метод управління затратами, принцип гнучкого бюджетирования, служба контролінга.*

Modern state and tendencies of coal branch of Ukraine in market system conditions are analyzed in the article. The chief problems of coal branch and factors of unprofitability of coal-mining enterprises are identified; the measures on cutting of coal cost price are offered.

Key words: *input, cost price, process accounting, standard cost management method, flexible budgeting principle, controlling service.*

Постановка проблеми. Вугілля – це єдина енергетична сировина, запасів якої потенційно достатньо для забезпечення енергетичної безпеки держави, сприяння розвитку металургійної промисловості. Вугільна промисловість є стратегічною галуззю України.

В умовах переходу країни до ринкових відносин зниження собівартості продукції є важливим чинником розвитку економіки підприємства, тому що вона відбиває ефективність використання ресурсів, результати впровадження нової техніки і прогресивної технології, вдосконалення організації праці,