

Бухгалтерский учет, анализ, аудит и статистика: состояние, проблемы, перспективы
**РОЛЬ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ**

Храброва Александра Михайловна
Финансовый университет, Москва, Россия
E-mail: alienmad@mail.ru

Наша страна переживает достаточно сложный экономический период. Именно сейчас наиболее остро становится проблема повышения эффективности управления предприятием. Большая роль в процессе построения действенной системы управления отводится высококвалифицированному менеджменту, внедряющему в систему хозяйствования новые технологии управления и производящему оперативное руководство хозяйственными и производственными процессами компании.

Одним из основных направлений менеджмента является управление затратами, а также их планирование на ближайший период. Эффективным инструментом системы планирования, контроля и учета ресурсов, оценки деятельности компании и ее финансовой состоятельности является бюджетирование.

Бюджетирование - это элемент ресурсного обеспечения управленческого учета, который включает в себя несколько стадий: разработки, исполнения, контроля, анализа и корректировки бюджетов по центрам финансовой ответственности.

Единых целей и задач бюджетирования существовать не может, так как они формируются в зависимости от стратегических планов конкретной организации, в которых содержатся ее конкурентные преимущества. В цели и задачи обычно закладывают оценку возможных неопределенностей компании и разработку мер по их преодолению, усовершенствование взаимодействия структурных подразделений для повышения экономической эффективности и финансовой устойчивости.

Система бюджетирования имеет ряд преимуществ:

- Координирует деятельность структурных подразделений организации;
- Контролирует производственную ситуацию в текущем периоде;
- Помогает выработать наиболее рациональные способы использования ресурсов предприятия;
- Позволяет принимать обоснованные решения в сфере ценообразования, анализа безубыточности производства, изменения ассортимента выпускаемой продукции, реструктуризации бизнеса, капитальных вложений.

Управленческие задачи, решаемые с помощью данной системы, сводятся к следующим:·

- Оценка эффективности работы предприятия, основанная на сравнении фактических данных с плановыми;
- Контроль и анализ деятельности организации, основанные на общефирменных целевых показателях;
- Контроль и анализ деятельности структурных подразделений, основанные на показателях, устанавливаемых для каждого подразделения отдельно;
- Формирование первоочередных целей и их реализация в текущих планах развития предприятия на основе долгосрочного прогнозирования и др.

Несмотря на все преимущества внедрения системы бюджетирования в систему управления предприятием, результаты применения данной системы не всегда оказываются положительными. По статистике лишь у 1/3 российских предприятий результаты применения системы бюджетирования успешны. Остальные предприятия применяют бюджетирование без какой-либо пользы для управления, а чаще всего бюджетируют с прямым ущербом для бизнеса.

Если брать малый бизнес, то тут бюджетирование в большинстве случаев применения дает отрицательный эффект. Это происходит оттого, что, как правило, оно рассчитано на крупные предприятия. Для эффективного применения данной системы необходимо использовать в работе специальные программы (1С, Oracle и др.). Внедрение системы бюджетирования - процесс достаточно затратный и требует участия большого количества сотрудников организации. Но, с другой стороны, малому бизнесу нет необходимости в сплошном бюджетировании показателей и глубокой системы автоматизации процесса бюджетирования. Таким образом, малому бизнесу целесообразнее внедрять упрощенные модели, построенные по схемам, предусматривающим низкие затраты.

Но не только малый бизнес сталкивается с трудностями внедрения системы бюджетирования. Очень часто средний и крупный бизнес терпит убытки по тем же самым причинам. Происходит это из-за многочисленных ошибок и недоработок отечественной системы бюджетирования. Чаще всего они связаны с тем, что:

- Долгосрочные и годовые бюджеты не взаимосвязаны друг с другом. Итог: реализации стратегии не происходит, бюджеты не отображают процесс выполнения основных целей и задач предприятия.
- Бюджетирование не соответствует реальному положению компании. Итог: Низкая степень мотивации менеджеров из-за постановки недостижимых задач.
- Бюджетные цели бизнеса не взаимосвязаны, или эти связи неочевидны. Итоги: бюджеты вносят дисбаланс в деятельность предприятия.
- Цели контролируемых бюджетами сфер бизнеса противоречат друг другу. Итог: интересы руководителей расходятся, стирается общее стремление к объединению усилий в достижении единой цели бюджетирования.
- Контроль исполнения бюджетов и текущая деятельность предприятия не взаимосвязаны. Итог: бюджеты не задействованы в оперативном управлении.
- Слишком громоздкое бюджетирование. Итог: усложнение работы менеджеров.
- Бюджетирование способствует экономии затрат, но не оптимизирует их. Итог: нерезализованные возможности, увеличение издержек производство, ослабление конкурентной позиции.
- Чрезмерно жесткий финансовый контроль. Итог: заторможенная реакция менеджеров на внеплановые ситуации.

Для дальнейшего развития и активного использования бюджетирования необходимо учитывать все существующие ошибки и пытаться исправить их. В первую очередь это ложится на менеджеров предприятия.

Единого ответа на вопрос, как вводить систему бюджетирования, нет. Все зависит от специфических особенностей предприятия. На практике чаще всего используется подход, основанный на создании в качестве объектов бюджетирования центров финансовой ответственности (ЦФО).

Выделяют несколько ЦФО: центр дохода, затрат и прибыли. ЦФО взаимодействуют друг с другом в соответствии со стратегией развития компании, характер взаимодействия зависит от взаимоотношений между ЦФО и степени централизации финансовых потоков.

Как только утверждается модель финансовой структуры, начинает формироваться структура бюджетов. Она включает в себя операционный и финансовый бюджет.

Операционный бюджет является планом производственной деятельности, составленный в количественном выражении по подразделениям на определенный промежуток времени. В него входят бюджеты: продаж, производства, производственных запасов, потребности в материалах, прямых затрат на оплату труда, общепроизводственных, управленческих и коммерческих расходов.

Финансовый бюджет представляет собой план, в котором отображены возможные источники финансовых средств и пути их использования в будущем периоде. В него входят: бюджет капитальных затрат, бюджет денежных средств, прогнозный бухгалтерский баланс [4].

Итогом частных бюджетов, входящих в операционный бюджет, является отчет о прибылях и убытках. В данном отчете отображаются доходы и затраты по планируемому периоду. Он является аналогом формы №2 российской бухгалтерской отчетности.

Целью составления баланса является определение экономического потенциала предприятия, определения величины и динамики стоимости активов, чистого оборотного капитала, ликвидности баланса. Он дает возможность понять, какие средства находятся в распоряжении предприятия и как ими управлять с наибольшей пользой.

После составления прогнозируемого баланса переходят к работе над генеральным бюджетом. Но сначала производят анализ баланса. Если выявляют отрицательную тенденцию по каким-либо статьям баланса, то ранее сформированные частные сметы корректируются. Нужно отметить, что составление бюджета и планирование являются единым процессом управления.

Таким образом, бюджетирование является объединяющим звеном всех сторон деятельности компании. Оно позволяет проводить координацию по всем структурным подразделениям предприятия одновременно, является прямым способом построения эффективной системы корпоративного управления, способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов организации, повышает конкурентоспособность организации. Процедура бюджетирования является нормой для всех развитых стран мира и становится нормой в России, несмотря на все сложности ее внедрения.

Источники и литература

- 1) Бочарова И.Ю. Бенчмаркинг в корпоративном управлении // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – № 8. – С. 30-40.
- 2) Смирнова Н.В. Стратегически ориентированное бюджетирование как инструмент управления. // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2012. - №3.
- 3) Колесник Н.Ф. Совершенствование бюджетирования на предприятии // Молодой ученый. - 2013 - №11 – С 357-359.
- 4) Дусаева Е.М. Бухгалтерский управленческий учет: теория и практические задания: учеб. пособие / Е.М. Дусаева, А.Х. Курманова. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА – М, 2008. – 288 с.

- 5) Сафаров А. Вредные бюджеты. Полезные советы //Консультант. – 2011.- №9 URL:
<http://www.intelcont.ru/information/articles/1456/> (дата обращения: 17.11.2014).