

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



С.И. СКРИБА

МЕСТО БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Экономические преобразования последнего десятилетия, сопровождавшиеся постепенным заполнением привлекательных рыночных ниш, развитием конкуренции, усилением контроля хозяйственных процессов со стороны государства, обострили проблему удержания завоеванных на рынке позиций в среде отечественных предпринимателей. Жизнеспособность бизнеса, его дальнейшее расширение и развитие все в большей мере начинают зависеть от предпринимаемых усилий по совершенствованию методов и процедур управления. При высоком уровне неопределенности среды функционирования, характерном для отечественной экономики, снижение коммерческих рисков и соответственно выполнение целевых параметров деятельности может быть достигнуто только при применении эффективных технологий планирования, при учете и контроле потоков ресурсов и достигнутых результатов. К числу важнейших экономических инструментов в решении этой задачи мировая практика хозяйствования относит бюджетирование.

Проблема освоения бюджетирования для отечественных предприятий сама по себе не нова. Еще советские экономисты накопили положительный опыт в области составления смет, нормирования и калькуляции затрат, определения лимитов ресурсов. Новые экономические реалии, внесшие существенные изменения в философию и логику организации учетной и плановой работы, наполняют эти процессы новым содержанием, требуют дальнейшего развития методики их реализации. Ключевым фактором результативности предпринимаемых на практике усилий по внедрению бюджетирования является наличие теоретически обоснованного понятийного аппарата, раскрывающего его сущность, значение и место в системе управления хозяйственной деятельностью.

В современной экономической литературе по-разному трактуется данная категория. Так, часть экономистов рассматривает бюджетирование как "составную часть финансового планирования, т.е. процесса определения будущих действий по формированию и использованию финансовых ресурсов" [1, 65]. Другая часть — как "технология управления хозяйственной деятельностью предприятия, в рамках которой выполняются функции планирования, учета, контроля, анализа и регулирования" [2, 14]. Многие экономисты ассоциируют бюджетирование с краткосрочным планированием [3, 32]. Мнения варьируют от понимания бюджетирования как составной части планирования (большой частью финансово-

го) до выделения его в качестве инструмента менеджмента, одним из аспектов которого выступает планирование. Встречается точка зрения, согласно которой бюджетирование представляет собой “методологию планирования, учета и контроля денежных средств и финансовых результатов” [4, 101]. Кроме того, ряд экономистов рассматривают бюджетирование в качестве одной из важнейших подсистем управленческого учета [5, 48].

Изучение эволюции и современной практики внедрения систем бюджетирования в хозяйственную деятельность предприятий позволяет обобщить различные мнения экономистов с точки зрения приоритетов и сформулировать по крайней мере три основных подхода (парадигмы) к пониманию категории “бюджетирование”.

Финансовая парадигма рассматривает бюджетирование как средство для определения финансовых показателей, финансового управления (главное — финансы);

Экономическая парадигма направлена на создание единой системы материальных, финансовых и информационных потоков в целях повышения показателей эффективности и конкурентоспособности предприятия (главное — управление ресурсами);

Учетная парадигма состоит в обосновании и контроле причин затрат предприятия, их оптимизации в разрезе основных видов деятельности (главное — управленческий учет).

Полагаем, что сложности в определении сущности категории “бюджетирование” связаны прежде всего с имеющим место в среде экономистов разнообразием мнений относительно понятия “бюджет”. Именно из этого понятия следует концептуально исходить при экономической интерпретации бюджетирования, ибо дословно при переводе с английского *budgeting* означает “составление бюджетных форм”.

Определяемый в Современном толковом словаре русского языка как “совокупность доходов и расходов на определенный срок”, термин “бюджет” в еще недавнем прошлом ассоциировался в сознании отечественных экономистов с категорией “государственное управление”, а поэтому использовался, большей частью, применительно к государственному бюджету либо бюджету семьи. На уровне предприятия бюджет трактовался как смета расходов и доходов, составленная на конкретный период времени.

Развитие теории и практики планирования вообще и финансового в частности, прежде всего на уровне предприятия, привнесло новое содержание в понимание категории “бюджет”. Сегодня в среде экономистов бюджет предприятия рассматривают как оперативный финансовый план [6, 110], как эквивалент плана вообще [7, 8], как финансовое выражение целей, стратегий и намеченных мероприятий, реализующееся в сметах, графиках поступлений и расходов [8, 15], как эффективное средство планирования и контроля над доходами и расходами организации [9, 39].

По нашему мнению, отнесение бюджетов к инструментам краткосрочного финансового планирования сужает понимание и сферу применения бюджетных форм. Несмотря на то, что наибольшее распространение практика составления бюджетов получила именно в рамках оперативного планирования, как форма “количественного выражения планов” [10, 295] они могут использоваться при разработке стратегии и тактики хозяйственной деятельности, обосновании проектов и комплексных программ, выходящих далеко за пределы краткосрочного планирования. Ограничение сферы применения бюджетов рамками финансового планирования также не отвечает сущности данной категории, поскольку разработкой бюджетов охвачены не только финансовая, но и производственная, коммерческая и другие виды хозяйственной деятельности. Кроме того, многие операционные бюджеты (например производства и реализации продукции, затрат труда и т.д.) наряду со стоимостными показателями содержат и показатели, выраженные в физических (натуральных) единицах измерения, что позволяет более полно выявить взаимосвязи между различными величинами, техникой и технологией производственных процессов.

Между тем некорректным, на наш взгляд, является и отождествление понятий “бюджет” и “план”, ибо план как документ, в котором отражаются “цели деятельности, согласованные действия всех подразделений, а также варианты решения проблем в условиях неожиданных изменений ситуации” [11, 15], несет в себе гораздо более емкую и глубокую содержательную нагрузку, чем бюджет. В отличие от бюджета план включает в себя не только количественную информацию, но и идею бизнеса, мероприятия по завоеванию (удержанию) доли рынка, повышению качества продукции (услуг), освоению новых технологий, повышению конкурентоспособности и т.д. Можно выделить следующие основные различия между планом и бюджетом (см. таблицу). Таким образом, бюджеты позволяют оптимизировать организацию процесса достижения целей за счет выработки контрольных количественно определенных критериев и улучшения координации в управлении материально-финансовыми потоками.

Ключевые различия понятий “план” и “бюджет”

Признак	План	Бюджет
Назначение	Формулирование целей деятельности	Оптимизация процесса по ресурсному обеспечению выбранного варианта достижения целей
Методика обоснования показателей	Используются формализованные количественные оценки и неформализуемые процедуры	Средство жесткого текущего контроля по исполнению плана Основана на формализованных методах численного анализа данных
Характер показателей	Показатели могут задаваться в виде ориентиров, не всегда выражаются количественно	Показатели являются заданным к исполнению нормативом, имеющим количественное (чаще всего стоимостное) выражение

Итак, под бюджетом будем понимать формальное изложение плана по ресурсному обеспечению избранного варианта действий, в котором на основе строгих расчетов и обоснований представлена оценка потребности предприятия в различных видах ресурсов, определены источники их поступления и оптимальные направления распределения для достижения планируемых результатов. Место бюджетов в системе планирования деятельности предприятия может быть представлено схематично (рис. 1).

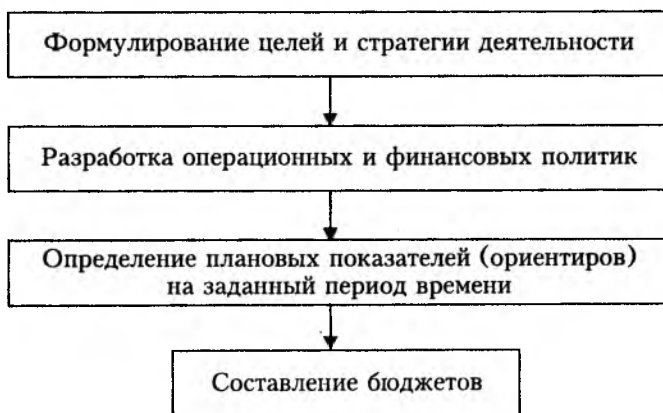


Рис. 1. Последовательность выполнения функций планирования

Рассмотренные в предлагаемом контексте бюджеты выступают в качестве эффективной формы детализации планов хозяйственной деятельности, количественного соотнесения и взаимоувязки множества плановых величин (ориентиров), сформулированных в рамках разработки различных видов планов предприятия (производственных, маркетинговых, инвестиционных и т.д.). Тем самым процесс

планирования деятельности приобретает строго определенные, заданные контуры, что существенно повышает уровень достоверности и прозрачности планов. Кроме того, бюджеты существенно расширяют возможность контроля за ходом реализации принятых к исполнению планов, повышают уровень их мобильности и обратной связи с бизнес-процессами. В этом смысле бюджетирование является составной частью планирования хозяйственной деятельности и соответственно неразрывно связано с другими важнейшими компонентами системы менеджмента предприятия — учетом, контролем, анализом, организацией и т.д.

Возвращаясь к определению категории “бюджетирование”, следует признать сложность и многогранность данного понятия. Бюджетирование, будучи составной частью планирования, одновременно выступает подсистемой управления, направленной на достижение предприятием поставленных целей и основанной на использовании иерархии целей и бюджетов, соотносящих необходимые для этого ресурсы (затраты) с источниками их покрытия. Полагаем, что можно выделить по крайней мере три аспекта рассмотрения исследуемого понятия:

во-первых, бюджетирование как *целенаправленный процесс* разработки, согласования, утверждения и реализации бюджетов предприятия;

во-вторых, бюджетирование как *метод планирования*;

в-третьих, бюджетирование как *управленческая технология*, предназначенная для повышения оперативности и обоснованности принимаемых руководством предприятия решений.

Как *целенаправленный процесс* бюджетирование направлено на повышение эффективности деятельности через создание интегрированной системы бюджетов, позволяющей увеличить точность плановых оценок и своевременно обеспечивать менеджмент предприятия достоверной информацией. Его реализация основана на определении принципов и объектов бюджетирования, последовательности разработки бюджетов, порядка консолидации бюджетов разного уровня, видов и состава бюджетных форм, их функциональной нагрузки и роли в процессе управления предприятием.

Сущность процесса бюджетирования заключается в разработке системы координат для успешного ведения бизнеса при комплексном сочетании функций планирования, учета, контроля и анализа хозяйственной деятельности. Это положение мож-

но проиллюстрировать в виде схемы, отражающей место бюджетирования в системе управления предприятием (рис. 2). Именно эффективная интеграция в рамках процесса бюджетирования обозначенных функций выводит сформированную систему менеджмента предприятия на качественно более высокий уровень.

Основной задачей бюджетирования как *метода планирования* является обеспечение сбалансированности потребностей предприятия



Рис. 2. Процесс бюджетирования в системе менеджмента предприятия

в ресурсах и источников, покрывающих эти потребности. Теоретической основой его практической реализации является фундаментальная предпосылка наличия равновесного состояния в рыночной экономике. Поэтому большое значение при составлении бюджетов имеют принятые в практике формального планирования процедуры расчета и корректировки показателей, а также учет действующих на различных уровнях управления предприятием норм и нормативов. В то же время

вероятностный и неопределенный характер протекания большинства экономических процессов привносит в методику бюджетирования специфические приемы численного анализа и обоснования закладываемых в бюджетные формы величин (рис. 3).

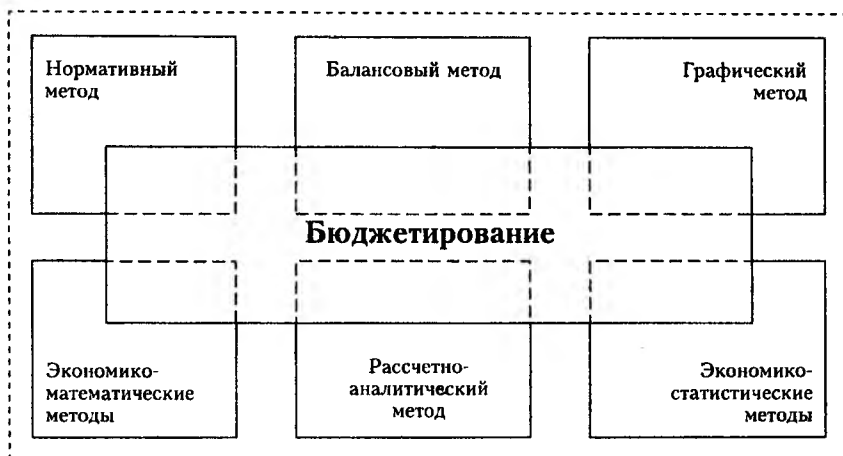


Рис. 3. Интеграция формализованных приемов и процедур в бюджетном планировании

При характеристике бюджетирования как *управленческой технологии* следует отметить ее направленность прежде всего на повышение уровня ответственности за разработку и значимости контроля за ходом исполнения бюджетов, включая процедуры принятия решений по регулированию возникающих отклонений, выявленных в результате анализа фактического исполнения бюджетов. В этом смысле можно выделить два основных ракурса рассмотрения бюджетирования. Во-первых, организация бюджетирования. В нее входит создание соответствующей организационной структуры управления (центров ответственности) и структуры бизнес-процессов предприятия, а также бюджетного регламента, устанавливающего распределение функций аппарата управления по бюджетированию, систему внутренних положений, должностных инструкций. Во-вторых, автоматизация расчетных операций. Она включает внедрение соответствующих компьютерных программ и постановку управленческого учета на основе интегрированной обработки экономических данных, что позволит получать оперативную информацию о ходе реализации принятых бюджетов (рис. 4).

Диалектическое единство трех названных выше аспектов бюджетирования формирует *бюджетную систему* предприятия — совокупность взаимосвязанных элементов, которые



Рис. 4. Технология бюджетирования в системе менеджмента предприятия

задействованы в рамках формирования и реализации его бюджетов. Создание на предприятии такой системы представляется сложным и одновременно ответственным

ным участком управленческой деятельности, который до сего времени в практике отечественного торгового менеджмента не нашел глубокого осмысления и, тем более, освоения. При высоком уровне неопределенности среды большинство предприятий отрасли ограничивается планированием основных показателей текущей деятельности, заменяя адекватный рыночным преобразованиям менеджмент ресурсов оперативным реагированием на возникающие хозяйственные проблемы. Недостаток знаний отечественных специалистов о задачах, функциях, технологии бюджетирования обуславливает фрагментарность применения тех или иных видов бюджетов в управлении эффективностью торговых процессов. Между тем отсутствие либо непроработанность хотя бы одного из элементов системы, как известно, может свести к нулю практическую значимость от ее внедрения. Только интеграция в рамках системы бюджетирования информационных, планово-экономических, организационных функций и управленческих технологий может реально способствовать повышению качества торгового менеджмента в республике и тем самым — эффективности торговой деятельности в целом.

Литература

1. Стоянова Е.С., Быкова Е.В., Бланк И.А. Управление оборотным капиталом. М., 1998.
2. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление предприятием. М., 2003.
3. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия / Пер. с фр. М., 1997.
4. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии. М., 2003.
5. Ермакова Н.А. Использование бухгалтерских и управленческих методов в системе бюджетирования // Экон. анализ: теория и практика. 2004. № 18.
6. Бочаров В.В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М., 2002.
7. Дугельный А.П., Комаров В.Ф. Бюджетное управление финансово-хозяйственной деятельностью предприятия. Новосибирск, 2002.
8. Мочалова Л.А. Концепция финансового планирования в корпорациях // Финансовый менеджмент. 2004. № 3.
9. Чернов В.А. Финансовая политика организации. М., 2003.
10. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. М., 1999.
11. Скриба Н.Н., Микулич И.М., Валевич Р.П. Бизнес-планирование в торговле. Мн., 2001.

Д.В. КАЧУК

ФИНАНСОВАЯ ПОДДЕРЖКА РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Переход к социально ориентированной рыночной экономике требует радикальных преобразований структуры общественного производства, направленных на развитие конкуренции и преодоление монополизма. Малые предприятия отличаются высокой гибкостью, динамизмом. Данные фирмы, как правило, занимают небольшой сегмент рынка, находятся ближе к потребителю. Предприятия малого бизнеса оказывают разнообразные услуги, производят и продают особый вид товаров, разнообразное производство которого крупные фирмы не готовы освоить и предложить потребителю. Тем самым малые предприятия содействуют ликвидации диспропорций на потребительском рынке, активизируют структурную перестройку экономики, увеличивают экспортный потенциал. В результате малое предпринимательство оперативно реагирует на постоянно изменяющуюся