
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ПРОГРАММНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Стерлядев Сергей Анатольевич,

старший преподаватель кафедры экономики и управления на предприятии Пермского национального исследовательского политехнического университета; sergey@sterlyadev.com

Чернышев Максим Александрович,

студент кафедры экономики и управления на предприятии Пермского национального исследовательского политехнического университета; chernishyov@gmail.com

В статье исследуется инструмент бюджетирования, и его влияние на эффективность и конкурентоспособность компании. А также метод проектирования системы бюджетирования на предприятии ОАО «Мотовилихинские заводы», повышающий качество управления и планирования.

Ключевые слова: бюджетирование, планирование, конкурентоспособность, управление, мотивация.

В связи с вступлением России в ВТО, отечественные предприятия, потеряли то, с помощью чего они могли конкурировать с западными компаниями, а именно государственную поддержку в виде высоких пошлин на ввозимую продукцию. Как известно, рентабельность продаж западных предприятий обычно очень низка, что с лихвой окупается эффектом масштаба. Надо сказать, что себестоимость иностранной продукции значительно ниже отечественной. Все это, в скором времени поставит многие российские предприятия под угрозу необходимости ухода с рынка. Поэтому, предприятиям просто необходимо повышать свою эффективность и, соответственно, конкурентоспособность. Чтобы повысить эту эффективность необходимо снижать издержки, а также своевременно реагировать на проблемы организации (высокая кредиторская задолженность, высокая дебиторская задолженность, низкие объемы продаж в натуральном/денежном выражении), чтобы своевременно их устранять. В этом ключе бюджетирование, как один из основных элементов управления (планирования, организации, мотивации, контроля) становится все более востребованным (см. рис.).



Рис. Бюджетирование как основной элемент управления

Любое предприятие представляет собой систему, что делает бюджетирование необходимым для управления и планирования. Бюджетирование необходимо рассматривать, как «инструмент финансового планирования на предприятии, помогает практически понять, как формируются доходы, расходы, прибыль, кредиторская и дебиторская задолженность, проценты по кредитам, платежный календарь» [2]. Кратко, «бюджетирование – это инструмент управления предприятием» [1]. Этот инструмент позволяет предприятию решить несколько проблем:

1) мотивация персонала (система бюджетирования позволяет увязать заработную плату каждого работника с его заработной платой, поставив в зависимость этот доход от определенных значений, запланированных в бюджете);

2) повышает оперативность принятия решений (руководитель всегда может оценить текущее положение предприятия, поскольку информация в бюджеты заносится регулярно);

3) сокращается время руководителя на корректировку плана, что позволяет уделять больше внимания основным проблемам на предприятии и их решению.

Для того чтобы бюджетирование имело определенный эффект в виде повышения конкурентоспособности и снижения издержек для предприятия, необходимо соблюдение следующих принципов:

1) комплексность (в системе бюджетов должны быть отражены все процессы деятельности предприятия: продажи, закупки, инвестиции и т.д.);

2) непрерывность (между бюджетами должна существовать двухсторонняя непрерывная связь);

3) гибкость (система бюджетов должна допускать возможность корректировки при минимальных затратах ресурсов);

4) обоснованность (каждый руководитель отвечает только за те показатели, на которые он оказывает непосредственное влияние).

Для того чтобы внедрить бюджетирование на предприятии, необходимо пройти следующие этапы. Во-первых, поставить цели и описать концепцию бюджетирования: для чего компании бюджетирование, из каких бюджетов, статей будет состоять эта система, кто будет ее проектировать (собственными силами компании, или привлечение консультантов со стороны), какие методы

поощрения/наказания будут применяться за исполнение/неисполнение бюджета (плана) сотрудниками. Во-вторых, необходимо спроектировать финансовую структуру предприятия. Определить какое подразделение является, каким центром финансовой ответственности (центр инвестиций, центр дохода, центр прибыли, центр затрат). Например, отдел продаж – это центр дохода; производственный отдел – это центр затрат и т.д. В-третьих, разработать технологию бюджетирования. Определить, в какой программе будет построена система бюджетирования: Microsoft Office Excel, 1С. Предприятие 8, Инталев. Корпоративные финансы. Проектирование системы бюджетирования в программе Microsoft Office Excel – самый доступный вариант. На этом этапе необходимо также определить взаимосвязи между бюджетами. В-четвертых, определить регламент бюджетирования. То есть, необходимо создать специальные инструкции по работе с этим инструментом, а также назначить ответственных за периодическое внесение изменений в бюджеты и описать систему мотивации, то есть финансовой ответственности за исполнение/неисполнение бюджетов.

Для проектирования хорошо отлаженной и наглядной системы, необходимо проработать все этапы максимально полно. Кроме того, система бюджетирования должна быть спроектирована с учетом следующих положений:

1. Требования, предъявляемые к этому инструменту управления (бюджетированию) основываются на формах управленческой отчетности предприятия (инструмент внутреннего контроля и оценки деятельности предприятия).

2. За разработку форм управленческой отчетности, должен отвечать генеральный директор компании.

3. Основа бюджетирования – делегирование полномочий на более низкий уровень управления (менеджеры среднего и низшего звена).

На пермском предприятии ОАО «Мотовилихинские заводы» была внедрена система бюджетирования, которая позволила добиться значительных результатов. Бюджетирование является не только инструментом планирования и управления, но и прогнозирования, поскольку руководство ОАО «Мотовилихинские заводы» могут на основе этой системы просчитывать различные варианты своих дальнейших действий, и какое влияние эти действия окажут на будущее компании.

В результате опроса руководства предприятия, было выявлено, что использование системы бюджетирования дает следующие преимущества:

1. Бюджетирование вырабатывает четкое понимание и возможность анализа вариантов достижения поставленных целей. Можно ввести разные показатели, которых необходимо достичь, например, определенный уровень объема продаж, уровень чистой прибыли и т.д., и посмотреть какое влияние это окажет на предприятие. Нужно ли будет докупать сырье, материалы, искать дополнительные источники финансирования.

2. Бюджетирование способствует быстрой и своевременной обработке большого объема информации для оперативного управления и финансового анализа. Все работники ОАО «Мотовилихинские заводы», в соответствии с Положением о бюджетировании принятом на этом предприятии, своевременно заносят информацию о текущем состоянии дел в их отделе, что позволяет оперативно реагировать на проблемы предприятия в отличие от анализа бухгалтерской отчетности.

3. Возможность своевременной диагностики вероятной проблемы и выхода из сложной ситуации.

4. Финансово необоснованные решения сводятся к минимуму. Поскольку все варианты развития событий при том или ином решении можно просчитать, ошибка маловероятна. Например, если отдел материально-технического снабжения собирается закупить материалы заранее, то начальник этого отдела смотрит бюджет закупок и делает выводы о том, сколько ему необходимо купить материалов, чтобы обеспечить бесперебойную деятельность предприятия, и при том не допустить покупку лишних материалов, которые позже перейдут в разряд залежалых запасов, так как они не будут востребованы на производстве.

Руководство предприятия знает о будущей необходимости финансовых и материальных ресурсов, что позволяет заранее спрогнозировать их возможный дефицит и заблаговременно подготовить возможные варианты решения, такие как – сдвиг платежей во времени, кредиты и займы, увеличение объема продаж. Также система бюджетирования позволяет оценивать все подразделения предприятия с точки зрения их эффективности, и соответственно определить затратные и убыточные виды бизнеса.

Кроме того в ОАО «Мотовилихинские заводы), все бюджетные формы (таблицы) одинаковы для всех центров финансовой ответственности (ЦФО), что также ускоряет обработку информации работниками финансово-экономического отдела, и способствует взаимопониманию между сотрудниками разных подразделений.

В результате проведенного опроса сотрудников этого предприятия, было выявлено, что 93% всех опрошенных понимают, за что они получают премию, а также знают сколько они получают денег за свою работу, поскольку на предприятии имеется прозрачная система поощрений и наказаний, основанная на бюджетах.

Спроектированная система бюджетирования на предприятии ОАО «Мотовилихинские заводы» обеспечила достижение следующих результатов:

1. Сокращается время руководителя на корректировку плана на 70%, так как все бюджеты увязаны между собой. Значительного сокращения времени удалось достичь, благодаря отлаженной системе, позволяющей моделировать различные ситуации.

2. Система бюджетирования, как элемент мотивации увязывает результат деятельности работника, с его заработной платой. Каждый сотрудник на

основе бюджета, закрепленного за его подразделением, определяет: что, как и сколько он должен сделать. Например, если в соответствии с бюджетом закупок необходимо купить 50 тонн стали по цене 22 тысячи рублей за тонну, то сотрудник отдела материально-технического отдела должен закупить именно столько, и именно по такой цене. В противном случае он лишится премии (если отклонение по цене в большую сторону превысит 10%). Если он приобретет материал дешевле, то получит 20% сэкономленных денег.

3. Бюджетирование наглядно показывает, не только объем работ, который должен выполнить работник, но и объем работы, который должно выполнить предприятие в целом.

Все эти результаты позитивно сказываются на деятельности предприятия, повышая ее эффективность и конкурентоспособность.

Система бюджетирования как основа составления управленческой отчетности, позволяет управлять компанией на основе анализа прогнозируемых и фактических показателей, что дает возможность быстро реагировать на проблемы предприятия. Например, если предприятие имеет на расчетном счете остаток – 100 000 рублей, а неснижаемый остаток равен – 150 000 рублей, то, в этом случае предприятию необходимо взять кредит на сумму 50 000 рублей, для исключения кассовых разрывов и соответствующих им, сбоев в работе предприятия. Также бюджетирование позволяет осуществлять некоторые функции на более высоком уровне:

1. Учет доходов и расходов.
2. Закрепление персональной ответственности за результаты деятельности.
3. Управление оборотными активами: контроль движения денежных средств (управление денежными потоками), снижение объема замороженных средств в запасах.

В качестве совершенствования нынешней системы бюджетирования, на предприятии ОАО «Мотовилихинские заводы» предполагается реализация определенных мер. Во-первых, планируется создание шаблонов конкретных действий, направленных на своевременное решение возникающих проблем, за счет добавления в программу по бюджетированию новых взаимосвязей и зависимостей бизнеса и управленческих решений. Эта мера значительно повышает гибкость предприятия при изменении экономических условий, в которых функционирует компания. Например, если предприятие получило денежных средств в виде прибыли больше, чем ожидало, то разница между плановой прибылью и фактической, расходуется в следующем порядке: 40% перечисляется в фонд премирования персонала, 60% расходуется на НИОКР. Если денежные средства на расчетном счете предприятия снижаются, то предприятие начинает сокращать дебиторскую задолженность, сокращать сроки предоставления отсрочек по платежам за продукцию, а также брать кредиты. Во-вторых, необходима синхронизация систем бюджетирования

самого предприятия и его филиала в Белоруссии, что позволит быстрее обрабатывать информацию, поступившую от белорусских коллег. И, соответственно, вовремя удовлетворять потребности филиала в товарах для перепродажи, и следовательно, привлекать больше клиентов. Это приводит к повышению гибкости предприятия. В-третьих, создание новых регламентов, которые четко структурируют процесс планирования с помощью бюджетирования (система контроля над выполнением бюджетов, санкции за невыполнение бюджетов и др.). Эта мера ведет к персонализации ответственности персонала за несоответствие плановых и фактических показателей деятельности компании. В-четвертых, упрощение таблиц (бюджетов) в разумных пределах, так как это способствует ускорению обработки информации, кроме того, бюджеты становятся понятнее для персонала (на обучение бюджетированию вновь нанятого специалиста будет уходить меньше времени). Также это мероприятие приводит к сокращению сроков и трудоемкости формирования и корректировки бюджетов предприятия.

Несмотря на множество плюсов системы бюджетирования, многие предприятия по-прежнему ее не используют. Это вызвано следующими факторами:

- 1) необходимость детального планирования по статьям бюджетов;
- 2) трудоемкость (необходимость постоянно вносить изменения);
- 3) обучение большого числа пользователей (разъяснения по отнесению расходов и доходов по статьям, по системе мотивации).

При постановке бюджетирования на предприятии необходимо помнить, что нужно управлять компанией, а не цифрами; переговоры должны вестись по целям и способам их достижения, а не по цифрам; бюджет – не цель, а средство достижения целей компании. Соблюдая эти правила, предприятие сможет значительно повысить качество управления на предприятии, снизить издержки, повысить свою конкурентоспособность и эффективность. Такой инструмент планирования как бюджетирование, позволяет представить деятельность предприятия в виде отдельных (операционных) бюджетов, закрепленных за определенными подразделениями, а объединение этих операционных бюджетов в основные (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств) дает возможность увидеть текущую ситуацию на предприятии в целом.

Список источников

1. Добровольский, Е. Бюджетирование: шаг за шагом [текст] / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровков, Е. Глухов, Е. Бреслав. – 2-е изд., дополн. – СПб.: Питер, 2011. – 480 с.
2. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика [текст] / В.В. Ковалев. – 2-е изд., перераб. И доп. – Москва : Проспект, 2011. – 1024 с.
3. Стерлядев С.А. Лекция. //Инфатек [электронный ресурс]. - URL: <http://www.sterlyadev.com/page4.php>

IMPROVEMENT OF PLANNING IN THE ENTERPRISE: THE SOFTWARE AND TECHNICAL SUPPORT FOR BUDGETING

Sterlyadev Sergey Anatolevich,

Senior Lecturer of the Chair of Economy and Management at the Enterprise of Perm Scientific Research Polytechnic University;
sergey@sterlyadev.com

Chernyshev Maxim Aleksandrovich,

Student of the Chair of Economy and Management at the Enterprise of Perm Scientific Research Polytechnic University;
chernishyov@gmail.com

Budgeting tool and its influence on company's efficiency and competitiveness are considered in the article. And method of projection of budgeting system on JSC "Motovilikhinskiye Zavody", that raises planning and management quality.

Keywords: budgeting, planning, competitiveness, administration, motivation.