

М.Ю. ЯВДАК,
преподаватель кафедры
менеджмента Харьковского
национального экономического
университета им. С.Кузнеця

РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЮДЖЕТНОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. Обоснована целесообразность использования разработанного автором методического подхода по созданию интегрированной системы бюджетирования операционной деятельности предприятия и движения финансовых ресурсов.

Ключевые слова: бюджетирование, операционная деятельность, финансовое планирование, планирование бюджета предприятия.

I. Введение. Анализ деятельности предприятий отрасли машиностроения показал, что методические подходы к бюджетному планированию деятельности структурных подразделений, предприятий в целом как в контексте планирования операционной деятельности, так и в отношении других аспектов хозяйствования практически не находят должного применения. Тем не менее, как свидетельствует проведенное обобщение теоретических подходов по определению форм, методов, инструментария плановой деятельности, бюджетный подход относительно формирования системы планов представляет собой почти необходимую предпосылку для достижения экономии средств, оптимизации расходов, поддержки производственной и экономической гибкости, повышения качества научного обоснования плановой деятельности на предприятии в целом.

Исследованию различных аспектов организационного обеспечения бюджетного финансового планирования операционной деятельности

предприятия посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых, таких как Бабич Т.[1], Бланк И.[2], Гринёва В.[3], Жамойда А.[4], Калинина А.[7], Мельник О.[5], Онищенко С.[6], Хан Д.[8], Ястремская О.[7], и др. В то же время вопрос организационного обеспечения бюджетного финансового планирования операционной деятельности предприятия остается недостаточно исследованным и не имеет надлежащей научно-методической основы для эффективного решения, поэтому является актуальным и требует дальнейших исследований

II. Постановка задачи. Целью настоящего исследования является обоснование целесообразности использования разработанного автором методического подхода по созданию интегрированной системы бюджетирования операционной деятельности предприятия и движения финансовых ресурсов.

III. Результаты. В связи с необходимостью формализации управленческих действий в рамках построения и функционирования системы планирования операционной деятельности в условиях ограниченности ресурсного потенциала и нарастания уровня изменчивости хозяйственного окружения автор считает целесообразным использование разработанного методического подхода по созданию интегрированной системы бюджетирования операционной деятельности предприятия и движения финансовых ресурсов. Преимуществом данного подхода является то, что при этом может быть обеспечено согласованность целей, ресурсной базы, а также комплекса мероприятий по оптимизации расходов и максимизации доходов.

В рамках образования системы бюджетного планирования операционной деятельности предприятия в целом и регулирования отдельных ее аспектов в частности (в отличие от других, более традиционных подходов, ориентированных прежде всего на рассмотрение финансовых планов предприятия вне тесного контекста других аспектов операционной деятельности), осуществляется

сбалансированное сочетание следующих четырех основных составляющих, позволяющих обеспечить комплексность подхода к формированию набора планов и соответствующих им управленческих действий и мероприятий. Во-первых, в состав специфических элементов данной системы входят процедуры согласования текущих и долгосрочных (в т. ч. стратегического характера) планов предприятия. Во-вторых, особенность структурно-организационного построения системы заключается во внедрении и развитии инструментария установления уровня, состояния, тенденций изменения ресурсной базы производственно-сбытовой деятельности предприятия, а также в формировании надлежащего информационно-аналитического обеспечения контроля и мониторинга трансформаций, происходящих в данной сфере. В третьих, функционирование системы бюджетного управления базируется на осуществлении процедур установления влияния различных аспектов хозяйственной активности предприятия на его финансово-имущественное состояние, в частности, через обобщение финансовых аспектов планирования деятельности предприятия при заключении основного бюджета, составляющими которого являются: бюджет движения денежных средств (БДДС; англ. - cash flow); бюджет доходов и расходов (БДР); бюджет по балансовому листу (ББЛ). В четвертых, специфический характер бюджетного планирования и управления находит отражение в развитии сложной и разнообразной системы контроля за понесенными затратами и полученными доходами по местам и времени возникновения, ответственными лицами и другими параметрами.

Последовательность нормативно-методического и организационного обеспечения построения рассматриваемой системы бюджетного планирования предусматривает осуществление ряда этапов, среди которых следует выделить следующие.

Первый этап. В ходе данного этапа осуществляется комплекс

работ относительно выделения составляющих, определения приоритетов и постановки задач операционной деятельности предприятия на основе углубленной сегментации целевого рынка, маркетинговых исследований, стратегического анализа и диагностики состояния предприятия и т.д. Результатом выполнения данных работ становится создание комплекса операционных бюджетов, базой для которых выступают положения товарно-ассортиментной политики и ценовой стратегии, которые, в свою очередь, представляют основу для определения рамок ресурсных запросов и ограничений, потребностей в основном капитале (в т. ч. - в контексте запросов относительно его модернизации и обновления) и т.д. Основными видами планов, заключенных по бюджетному принципу, в данном случае будут такие: бюджет сбыта (продаж); бюджет производства; бюджет капитальных вложений (инвестиционный бюджет); бюджеты прямых затрат (бюджет материальных затрат, бюджет оплаты труда); бюджет коммерческих и накладных расходов. Расчетные параметры указанных бюджетов определяют уровень ожидаемой (по бюджетным показателям) себестоимости продукции.

Второй этап. На основе обобщения показателей сформированных ранее операционных бюджетов осуществляется формализация распределения и перемещения финансовых ресурсов. Результатом такого рода формализации выступает БДДС, что в комплексе определяет способность предприятия по поддержке бесперебойного финансирования его операционной деятельности. В рамках заключения БДДС осуществляется согласование ключевых параметров в обеспечении финансирования, а именно таких: денежные поступления от операционной и других видов деятельности (с распределением по временным параметрам), расходы (с идентификацией по времени и местам возникновения, а иногда - за ответственными лицами); размеры чистого потока финансовых ресурсов; сальдо баланса движения

денежных средств. Вероятные разрывы в балансе движения финансовых ресурсов, зафиксированные в БДДС, определяют масштаб потребностей предприятия в привлечении дополнительных средств из внешних (прежде всего, заемные или кредитные ресурсы) или внутренних (реинвестированная прибыль, средства учредителей и т.д.) источников. Кроме плановых функций, заключения и наблюдения за выполнением БДДС связано также с выполнением контрольных процедур проверки соответствия сформированного ранее комплекса операционных бюджетов фактическим показателям работы предприятия.

В целом следует отметить, что основной целью заключения БДДС становится поддержание сбалансированности во временном контексте актов получения и расходования финансовых ресурсов, перемещение которых становится денежным отражением динамики хозяйственной активности. Согласование сведений, сформированных в рамках комплекса операционных бюджетов, и проверка полученных данных с параметрами распределения денежных средств, позволяет разработать БДР, в рамках которого осуществляется обобщение (в пределах определенного временного периода) основных конечных показателей деятельности предприятия, среди которых ведущее место принадлежит затратам и себестоимости.

В ходе управленческих работ по третьему этапу образования системы бюджетов предприятия обобщение ожидаемых показателей деятельности охватывает уже финансово-экономические параметры формирования активов и пассивов, то есть в данном случае внимание в планировании сосредоточивается на изучении ожидаемых имущественных последствий хозяйственных операций, в частности - в контексте формирования ББЛ, который собственно представляет собой проект баланса предприятия. В ходе данного этапа происходит решение следующих управленческих задач: во-первых, проверка

целесообразности и реалистичности предположений и предположений, сделанных на предыдущих стадиях планового процесса (в частности, в рамках подготовки комплекса операционных бюджетов), во-вторых, определения приемлемости (с точки зрения финансовых результатов) выбранного варианта развития предприятия, в-третьих, доработка системы бюджетов путем формирования планов изменений в финансово-имущественном состоянии, не связанных с операционной или основной деятельностью (в частности, разработка налоговых платежей, бюджета обслуживания выплат по задолженностям и т.д.). Следует отметить, что ожидаемые параметры ББЛ представляют собой наиболее важный из критериев оценки оптимальности сформированного комплекса бюджетных планов. Так, неудовлетворительность (с точки зрения собственников или высшего руководства предприятия) показателей, заложенных в ББЛ, вполне возможно способно привести к пересмотру всех видов бюджетов.

Развитие организационного обеспечения бюджетного планового процесса обуславливает необходимость согласования информационно-аналитических основ формирования комплекса бюджетов, выполнение операций по подготовке которых осуществляется специалистами различных подразделений, осуществляющих различные по содержанию работы. Поэтому, во-первых, в данном случае должны быть определены принципы распределения ответственности и установлен состав нужных компетенций персонала, от качества которых в преобладающей степени и зависит оптимальность построения системы бюджетного управления.

Обязательной предпосылкой для определения порядка распределения такого рода ответственности, а также по установлению каналов и процедур движения соответствующих информационных потоков является согласованность решений принимаемых в данной сфере с общими основами развития структуры управления предприятием. Организационным оформлением результатов проверки

такого рода согласованности, а также (в случае выявления расхождений) - средством устранения вероятных противоречий становится разработка внутренней нормативно-методической базы бюджетного планирования и управления. Так, автор предлагает следующий состав элементов такого рода обеспечения: методика (концепция) бюджетирования доходов и расходов, перечень и состав отчетных форм (планов целей, мероприятий, бюджетов и т.д.), порядок заполнения отчетных форм; организационно-временной регламент («кто», «что», «когда») бюджетирования (перечень руководителей, которые отвечают за подготовку соответствующих отчетов и сроки предоставления отчетов).

По мнению автора, для внедрения на предприятии системы бюджетного управления необходимо также в обязательном порядке осуществить следующие мероприятия по информационно-аналитическому обеспечению управленческого процесса: экспресс-диагностика деятельности предприятия; построение процессной финансово-экономической модели бюджетирования, формирование ряда организационных процедур функционирования системы бюджетирования и т.д.

Реализация такого подхода позволит установить надёжный и действенный оперативный контроль за поступлениями и расходами средств, создать необходимые предпосылки для определения резервов оптимизации расходов предприятия и разработки мер в отношении реализации такого рода резервов.

Организационное обеспечение процесса управления бюджетированием автором предлагается осуществлять на основе образования специальных профессиональных служб (а в случае ограниченности ресурсов - через делегирование соответствующих управленческих полномочий отдельным работникам подразделений, имеющих похожую по смыслу функциональную специализацию) и

определения отдельных регламентов исполнения данных полномочий.

С целью организации бюджетного планирования операционной деятельности структурных подразделений предприятия рекомендуется создать сквозную систему бюджетов на предприятии, охватывает все операции по формированию затрат и поступлений и состоит из следующих операционных (функциональных) бюджетов: фонда оплаты труда (с ним связаны платежи во внебюджетные фонды и часть налоговых отчислений); материальных затрат и потребления ПЭВ (отражают основную часть сторонних платежей предприятия); амортизации (во многом определяет инвестиционную политику, кроме того, амортизационные отчисления могут использоваться как оборотные средства); других расходов (позволит экономить на наименее важных расходах); погашение кредитов (позволит осуществить погашение кредитов в строгом соответствии с планом - графиком платежей); налоговый (включает все налоги и внебюджетные платежи). Эта система охватывает всю базу финансовых расчетов предприятия.

Для разработки сводного годового бюджета как исходные данные автором рекомендуется использовать: прогноз выручки от реализации продукции; обобщенные данные о постоянных расходах с их распределением по основным видам продукции и подразделениям, позволяет более детально оценивать рентабельность и повышать эффективность текущего управления финансовыми ресурсами, данные о переменные затраты по каждой товарной группе; прогноз удельного веса бартера в объеме реализации; прогноз налоговых и кредитных платежей, данные о фондах предприятия. Для текущего управления финансовыми ресурсами чрезвычайно важны данные о разнице между временем отгрузки и оплаты продукции, удельный вес предоплаты и бартера. Обобщение такой информации позволит спрогнозировать реальное поступление средств в планируемом периоде, что является основой для формирования БДДС (рис. 1).



Рис. 1. Процесс принятия решений в системе бюджетирования расходов

Для организации системы бюджетирования на предприятиях машиностроительной промышленности автором предлагается выделять как минимум четыре центра ответственности (центры принятия управленческих решений - ЦО): ЦО по затратам - маркетинг и коммерция; ЦО по затратам - управление производством, техническим

обеспечением и ремонтом; ЦО за прибыль - управления финансами и экономикой; ЦО по инвестициям - управление техническим развитием и работа с персоналом.

Формирование доходной составляющей бюджета планируется на основе обобщения параметров плана продаж и плана финансовых поступлений, наличии остатков средств. Исходя из плана поступлений, формируется расходная часть бюджета. Расходы планируются на основании следующих данных: графика налоговых и внебюджетных платежей; бюджета фонда оплаты труда; бюджета материальных затрат и расхода топливно-энергетических ресурсов; графика погашения кредитов; других расходов.

Корректировку бюджетов рекомендуется проводить не реже, чем раз в неделю, опираясь на выбранные приоритеты финансирования. При принятии оперативных решений по управлению затратами целесообразно использовать в схеме сводного бюджета предприятия промежуточный вариант модификации учетной политики предприятия, что позволяет создать необходимую и постоянно пополняемую информационную базу для формирования бюджета. Для этого предлагается финансовые потоки, с которыми связано большинство оперативных решений, отображать с помощью динамических регистров, которые служат для оперативного учета и соответственно текущего управления затратами. Целесообразно кроме обобщающего регистра финансовых потоков предприятия иметь регистры по управлению кредитами, дебиторской и кредиторской задолженностью и выделять в расчетах составляющую средств с определением ее минимально необходимой величины. В качестве источника данных для реализации этих мер рекомендуется использовать информационные носители (динамические регистры) по движению средств. В них целесообразно включать показатели, раскрывающие динамику средств: поступление средств по источникам и видам, их расходы по направлениям и видам,

свободные средства. Таким образом, оперативное управление финансовыми ресурсами и регулирование расходов предприятия рекомендуется строить на сочетании сводного бюджета с набором динамических регистров, используемых для решения каждой из указанных выше управленческих задач (с учетом специфики их возникновения и особых требований по решению).

В рамках формирования сводного бюджета, который осуществляется планово-экономическими подразделениями, составляются бюджеты по статьям расходов. При этом учитываются следующие элементы процесса: бюджет по статьям расходов; подразделение, ответственное за формирование; согласовательные подразделения (источники информации); утверждение бюджета, срок утверждения. Для контроля за исполнением бюджетов предлагается двухуровневая система: контроль, который проводит руководство структурных подразделений, контроль бухгалтерской и финансовой служб предприятия.

Разработку технологии процесса бюджетирования автором предлагается осуществлять с помощью реинжиниринга бизнес-процессов, используя методологию функционально-информационного провесно-ориентированного моделирования IDEF, что позволяет осуществлять постепенную детализацию процессов и их связь.

Помесячное планирование бюджетов структурных подразделений даст более точные показатели размеров и структуры затрат, чем действующая система бухгалтерского учета и финансовой отчетности, и, соответственно, более точное значение прибыли, что важно для налогового планирования. Для повышения устойчивости системы бюджетирования целесообразно ввести некоторые контрольно-временные ограничения: определить временную последовательность подготовки отчетов, определить интервал времени между концом отчетного периода и датой выпуска самого отчета, определить

контрольный период времени, в течение которого руководство может вмешаться для улучшения положения дел. При этом можно использовать допуски по определенным «фактическим» показателям, по которым еще нет точной информации. Такие действия оправданы, так как менее точные отчеты, представленные вовремя, предпочтительнее отчетов скрупулезных, но подготовленных слишком поздно, когда вовремя нельзя принять эффективные решения.

При бюджетировании в дивизиональной структуре переходят от полной, как в линейно-функциональных структурах, к частичной консолидации бюджетов, т.е. часть из них и право принятия решений по поступлению и расходов средств, там учитываются, передаются в центры финансовой ответственности. Схем такой передачи прав существует много, их можно назвать финансовой моделью предприятия, или модели хозрасчета (внутрихозяйственных экономических отношений).

IV. Выводы. Несмотря на то, что система бюджетирования ориентирована на решение текущих задач, она позволяет не только уточнить ориентиры развития, но и добиться понимания общности задач работниками различных служб предприятия, усилить взаимодействие между ними, стимулировать информационный обмен, добиться сокращения расходов. Создание надежной и гибкой системы управления финансовыми ресурсами позволит существенно ускорить реорганизацию деятельности предприятия. Функционирование такой системы требует тесного взаимодействия служб и подразделений. Система бюджетирования должна быть нацелена на: повышение управляемости и адаптируемости предприятия, обеспечение оперативного получения информации о необходимости корректировки стратегии и тактики управления предприятием, создание условий для повышения взаимопонимания и доверия со стороны инвестора. С переходом на качественно иной уровень текущего планирования

предприятие расширяет внутренние возможности накопленный для модернизации производства, становится более привлекательным для инвесторов, информационно прозрачным для кредиторов, расширяются возможности по привлечению средств.

Литература

1. Бабич Т. С. Сутність і проблематика бюджетування: українські реалії / Т. С. Бабич, В. М. Федосов // Фінанси України. - К.: "Літопис-XX", 2008. – № 1. – С. 3-23
2. Бланк І. А. Управління використанням капіталу. - Київ: Ніка-Центр: Ельга, 2000. - 651 с.
3. Гриньова В. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 239 с.
4. Жамойда А.А. Актуальность бюджетирования – от общегосударственного до бюджетирования предприятий//Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 127. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 197- 204
5. Мельник О.Г. Класифікація та призначення бюджетів підприємства // Проблеми економіки та управління. Вісник НУ "ЛП". – Львів: НУ "ЛП", 2003. – № 484. – С. 312-319.
6. Онищенко С.В. Принципи та основні критерії побудови ефективної системи бюджетування на підприємстві // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 156. - Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. - С. 120-126
7. Ястремська О.М., Калініна О.М. Методичний підхід до мотивування працівників підприємства в процесі бюджетування // Економіка розвитку. – Х.: ХНЕУ, 2005. – № 2 (34). – С. 69-74.
8. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан; Пер.с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.