Сафонова Н.А.
г. Астрахань

Знать бы где, подстелили бы…

бюджетирование как инструмент управления предприятием

До недавнего времени как зарубежная, так и отечественная экономическая теория рассматривала предприятие как систему для преобразования ресурсов в готовую продукцию определенного объема, структуры, качества и цены, которые всегда должны находиться в соответствии с общественным спросом. Ныне же идет переосмысление роли предприятия в обществе, осознание его институциональной роли как субъекта концепции и воспроизводства ресурсов, а также формирования будущих потребностей и тенденций.

В последние годы несмотря ни на что экономика многих предприятий развивается весьма динамично. Ощутимые изменения произошли в видении перспектив, определении политики предприятия. Заметны существенные перемены и во внешней среде. Предприятию приходится противостоять таким явлениям как:

- быстрые изменения на рынках сбыта;
- уменьшение жизненного цикла продукции;
- общее снижение сроков разработки новой продукции;
- сокращение сроков поставок;
- ужесточение конкуренции.

Выбор стратегии имеет принципиальное значение для определения хозяйствующим субъектом своего будущего. Разработка стратегии и достижение намеченных в ней целей становится первоочередной задачей для предприятий современной России.

В последние годы многие организации, стремясь решить экономические проблемы, в качестве стратегических целей избирали идеи минимизации или максимизации показателей своей деятельности. Система стратегических целей предприятия может включать в себя следующие целевые установки:

- максимизацию рыночной стоимости;
- максимизацию прибыли;
- минимизацию издержек;
- максимизацию финансовой устойчивости

Однако, на наш взгляд, декларирование в качестве стратегических идей минимизации издержек, максимизации прибыли, финансовой устойчивости, рыночной стоимости и других параметров выглядит несколько необоснованным.

Таблица 1

Стратегические и финансовые цели предприятия

Финансовые цели	Стратегические цели
Более быстрый рост доходов	Увеличение доли рынка
Более быстрый рост денежных поступлений	Более высокое и надежное положение в отрасли
Более широкие пределы получения прибыли	Повышение качества выполняемых работ, предоставляемых услуг
Увеличение прибыли на вложенный капитал	Расширение и улучшение номенклатуры услуг, работ
Признание прочного финансового положения фирмы	Повышение конкурентоспособности
Более диверсифицированная база для получения прибыли	Увеличение возможностей роста

Современная наука управления выделяет два типа ключевых результатов: те, которые относятся к финансовой деятельности, и те, которые относятся к показателям стратегической деятельности компании, представленные в табл. 1.

Стратегические цели сфокусированы на конкуренции и на создании сильных конкурентных позиций в какой-либо конкретной сфере деятельности. Достижение приемлемых финансовых показателей является основой поддержания и улучшения положения предприятия на рынке в долгосрочной перспективе. Хотя и финансовым, и стратегическим целям принадлежит наивысший приоритет, так как они направлены на достижение ключевых результатов, трудность возникает тогда, когда ситуация вынуждает сделать выбор между действиями, связанными с повышением краткосрочных финансовых показателей, и усилиями по упрочению положения предприятия в долгосрочной перспективе. Действительно, когда у компании низкие финансовые показатели, внимание руководства сосредотачивается на краткосрочных финансовых показателях, пренебрегая мерами, рассчитанными на долгосрочную перспективу и освоение новых рынков.

Очевидно, что предприятие, которое постоянно упускает возможности упрочения своих конкурентных позиций в долгосрочной перспективе, рискует подорвать свою конкурентоспособность, лишаясь движущей силы на рынке. Следует подчеркнуть особую роль стратегии предприятия в условиях усиления тенденций неопределенности, связанной с конкуренцией как на национальных, так и на глобальном рынках.

Понимая стратегию как «образ действий, обуславливающий определенную и устойчивую линию поведения организации на достаточно продолжительном историческом интервале» (5), коммерческая организация, работающая в

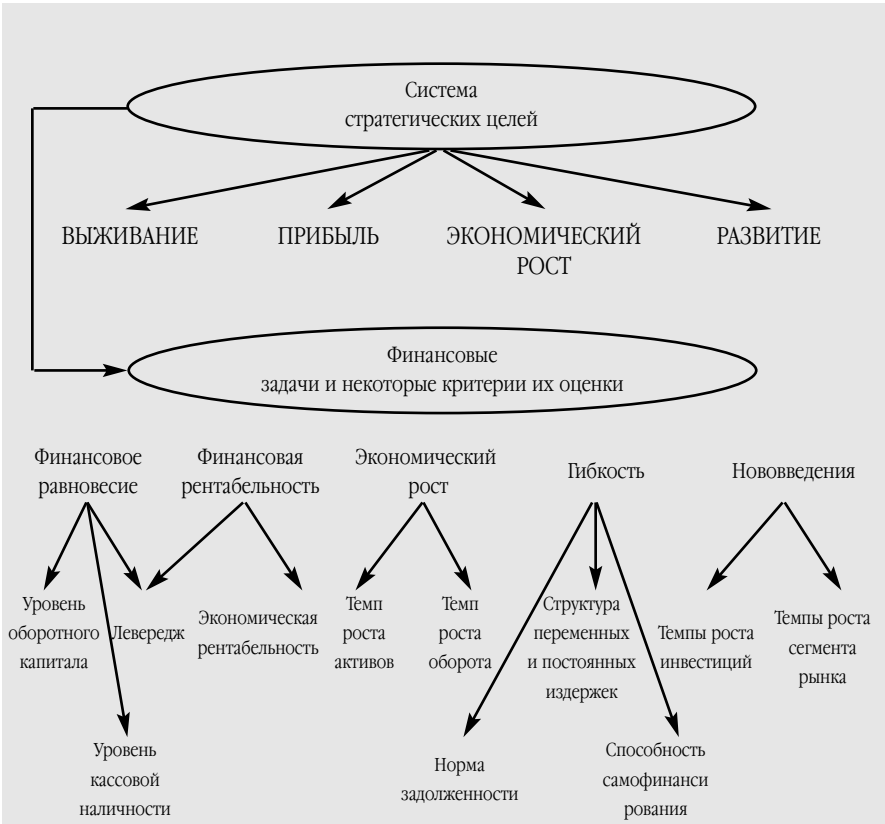


Рис. 1. Система целей предприятия

условиях конкуренции, ставит перед собой как основную задачу обеспечение устойчивого конкурентного преимущества, эксплуатация которого будет являться залогом долгосрочного и результативного существования и развития организации. Важнейшими целями существования любой организации являются:

- непрерывность ее деятельности на рынке, то есть *выживание предприятия* в условиях нестабильной, остро конкурентной среды;
- получение *экономической прибыли* или коммерческого эффекта;
- достижение *экономического роста*;
- поступательное и постоянное *развитие*.

Приведем систему целей организации, приняв за основу «упрощенную схему целей деятельности предприятия» Б. Коласа (6). Схема, предложенная Б. Колассом, предусматривает три главные цели: выживание, прибыль, экономический рост. Однако, некоторые авто-



Рис. 2. Типология инструментов контроллинга по периодам действия (8)

ры, в частности В.С. Ефремов и Г.В. Бережнов, добавляют четвертую цель – развитие (рис. 1). Развитие при этом рассматривается как вполне определенная концепция более общего характера, нежели стратегия, и представляет процесс изменений хозяйствующего объекта, целью которых является достижение нового качественного состояния (1).

Действительно, особенно быстрое развитие в последние десятилетия получили *знания в области стратегического менеджмента*: управление изменениями, инновационный менеджмент и другие.

Однако, возросший профессионализм стратегического менеджмента, по мнению Б. Райна, привел к росту *неудовлетворенности состоянием финансовых функций в ме-*

неджменте. Такое положение, по его мнению, сложилось «отчасти из-за слишком медленного осознания того, что финансовые специалисты до сих пор используют старые теории менеджмента, лежащие в основе их профессий» (9). Современная наука предлагает широкий набор инструментов управления предприятием в зависимости от целей, стоящих перед организацией: *одни методы* направлены на анализ состояния организации и выявление перспектив ее дальнейшей деятельности; *другие* позволяют, ориентируясь на результаты анализа, быстро перейти к действиям; *третьи* оценивают эффективность того или иного решения или действия. Заинтересованность предприятий в создании четкой картины своего функционирования выражается, в частности, повышенным интересом компаний к программному обеспечению планирования и учета на предприятии. В настоящее время многие российские предприятия испытывают необходимость в интегрированной методической и инструментальной базе для поддержки основных функций менеджмента – *планирования, контроля, учета и анализа, координации различных аспектов управления бизнес-процессами*.

Проблему увязки управленческой информации в единое целое в рамках отдельно взятого предприятия решает *контроллинг.* Среди инструментов контроллинга особое место, по мнению автора, занимает *бюджетирование.*

Бюджетирование - это общее название методик финансового планирования. Наиболее часто используются две методики: *бюджетный процесс и бюджетное планирование.*

Верно, на наш взгляд, пишет В.Е. Хруцкий: «Бюджетирование – это, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой – управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений» (11).

Бюджетный процесс – это методика определения граничных финансовых показателей по заранее заданной схеме, предусматривающая непревышение этих показателей в процессе ее исполнения.

Бюджетное управление (управление по отклонениям, бюджетное планирование) – методика управления ресурсами организации, состоящая из:

- определения плана (бюджета);
- определения фактических показателей;
- определения отклонений;
- анализа причин, вызвавших отклонения;
- принятия решений на основе результатов анализа (7).

Как видим, в основе механизма бюджетного управления заложен классический управленческий цикл (рис.3).

Бюджетирование описывает ряд параметров, которые можно объединить в следующие группы: назначение (цели), функции, принципы, этапы внедрения, технология бюджетного процесса и программное обеспечение.

Очевидно, что предназначение бюджетирование находится во взаимосвязи с главными, стратегическими целями предприятия. Так, к примеру, когда стратегией пред-

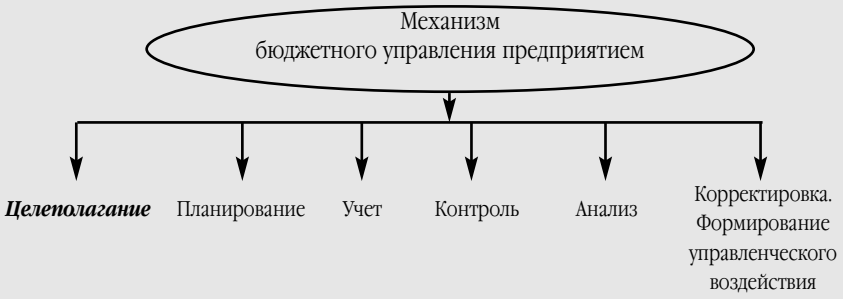


Рис. 3. Механизм бюджетного управления предприятием

приятия избирается экономический рост, главной финансовой задачей становится рост капитализации, стоимости компании, а критерием оценки - темпы роста активов и оборота, важнейшей задачей бюджетирования становится контроль за состоянием, структурой всех ее активов. Подчеркнем, что финансовые цели взаимосвязаны друг с другом, и для улучшения финансового состояния предприятия необходимо одновременно добиваться реализации нескольких целей. Задачи, которые стоят перед системами бюджетирования, могут меняться в зависимости от приоритетов целей в конкретные периоды функционирования предприятия. Основное назначение бюджетирования современными исследователями видится в том, что бюджетирование – это основа:
- планирования и принятия управленческих решений;
- оценки всех аспектов финансовой состоятельности предприятия;
- укрепления финансовой дисциплины (11).

С точки зрения автора, бюджетирование – это *внутренний рычаг* управления собственными ресурсами предприятия, который оно может использовать для достижения стратегических целей и реализации своего потенциала. В действительности контроллинг располагает и другими полезными для целей управления инструментами. Но бюджетирование тем и отлично от других инструментов, что это *комбинированный финансовый инструмент*, призванный облегчить, с одной стороны, систему управления финансами предприятия, а с другой - поддерживать принятие управленческих решений.

Такие исследователи в области управления, как Д. Белл, П. Друкер и другие, констатируют факт произошедшей в сфере управления революции, суть которой заключается *в изменении роли знания*. «Управление, - считает П. Друкер, - это использование знаний для отыскания наиболее эффективных способов применения имеющейся информации в целях получения необходимых результатов» (4). Проблема же большинства предприятий состоит в том, что для принятия эффективных управленческих реше-

ний недостаточно информации о знаниях, которыми располагает организация.

Чтобы принятие управленческих решений было успешным и эффективным, необходимо ассимилировать и аккумулировать знания и опыт предприятия. Аккумуляция знаний внутри предприятия не происходит автоматически: этим процессом нужно управлять. Именно бюджетирование может стать системой, способной аккумулировать знания предприятия о нем самом в такие формы, которые позволили бы предприятию более эффективно их использовать. То, как создаются и распространяются знания внутри предприятия - исключительно важный вопрос.

Ответственность за накопление и использование знаний должна распространяться на всех сотрудников предприятия. Необходимым условием обеспечения эффективного накопления знаний и опыта является применения механизмов делегирования полномочий, планирования, координации, организации, мотивации и контроля.

Литература

1. Бережнов Г.В. Стратегия развития предприятия в многопрофильной конкурентной среде. – М.: МЕЛАП, 2002. – 336 с.

2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 480 с .

3.Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е. А., Данилочкин С. В., Данилочкин Н. Г. и др. / Под ред. Н. Г. Данилочкиной. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1999. – 297 с.

4. Друкер П. Посткапиталистическое общество // Новая индустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia,1999.

5. Ефремов В.С. Концепция стратегического планирования в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.

6. Колосс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. - М.: Финансы, 1998

7. Колесников С. Бюджетное управление // Computerworld. –2000, №4.

8. Писчасов Ф., Попов Е. Инструментарий контроллинга предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2003, № 5.

9. Райн Б. Стратегический учет для руководителя. – М.: Аудит; ЮНИТИ, 1998.

10.Уваров М. Мы создали собственный курс МБА/БОСС (Бизнес, Организация, Стратегия, Системы). –2001, № 6.

11. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2002. - 400 с.

Safonova N.A.
Astrakhan

If only we knew...

Budgeting as the tool of business control

Till recently both foreign, and the domestic economic theory considered the enterprise as system for transformation of resources to finished goods of the certain volume, structure, quality and the price which always should be in accordance with a social demand. Nowadays there is a reconsideration of a role of the enterprise in a society, the understanding of its institutional role as subject of the concept and reproduction of resources, and also formation of the future requirements and tendencies.