Китайгора Т.А.
генеральный директор ООО «СЭЛВУД»

Вчера не догонишь, а от завтра не уйдешь

методические основы создания системы бюджетирования на угольных предприятиях

Одной из важнейших задач формирования эффективной системы управления современным предприятием является развитие практики внутрифирменного планирования производственно-хозяйственной деятельности.

В СССР всегда уделялось большое внимание планированию: разрабатывались методики, нормировались затраты, контролировалось выполнение планов. С распадом Союза прежнее планирование оказалось никому не нужно, методики были позабыты, плановики переквалифицировались в бухгалтеров и финансистов (1). Десятилетие рыночной экономики подтвердило, что важнейшую роль сейчас приобретает планирование. На первый план для менеджмента предприятий выходит умение анализировать и предвидеть. Постепенная стабилизация политической и экономической ситуации в России, объективная необходимость эффективного использования потенциальных возможностей окружающей среды и ресурсов – дает возможность всерьез задуматься о совершенствовании системы управления и планирования предприятиями угольной промышленности. К одной из наиболее известных и эффективных технологий управления и планирования относится бюджетирование, призванная обеспечить процесс производства конкурентоспособной продукции, при условии оптимального использования всех ресурсов, то есть при условии обеспечения гибкого развития предприятия.

В бюджетном управлении можно выделить несколько основных этапов.

1. Непосредственно сам процесс планирования (определение будущих целей организации и способах их достижения) и система утвержденных планов.
2. Учет фактических показателей деятельности предприятия, сформированных по структуре плановых показателей.
3. Контроль за результатами. Сравнивая полученные фактичес-

кие результаты с бюджетными (плановыми) и проводя их оценку, руководством осуществляется бюджетный контроль и пополняется информация о всех направлениях и аспектах деятельности предприятия, необходимая для проведения корректировочных мероприятий и принятия решений относительно будущих элементов сводного бюджета.

Прежде чем переходить к основам постановки бюджетного управления необходимо обозначить основные принципы эффективного бюджетирования:

1. *принцип «скольжения»* – процесс бюджетирования является непрерывным, разрабатываемые бюджеты должны быть гибкими;
2. *утвержденные бюджеты должны исполняться* – исполнение бюджета должно поощряться, неисполнение должно повлечь соответствующие меры со стороны руководителей предприятия;
3. *от индикативного планирования к директивному* – процесс перехода плана из категории предварительного (индикативного) в категорию обязательного (директивного) должен включать определенные стадии: корректировка, согласование и утверждение;
4. *стандартизация бюджетных форм* – бюджеты для всех центров финансовой ответственности должны составляться по единой методике;
5. *принцип детализации расходов* – расходы в бюджетах должны быть детализированы, степень детализации зависит от размеров предприятия;
6. *принцип «финансовой структуры»* – внедрению бюджетирования предшествует разработка финансовой структуры, формирование бюджетов и оценка результатов деятельности осуществляется по центрам финансовой ответственности;
7. *прозрачность информации* – информация должна быть доступна и понятна.

Все приведенные принципы должны быть учтены при разработке методики постановки бюджетного управления и закреплены в положениях о бюджетировании.

При реализации бюджетирования можно выделить следующие этапы:

– анализ имеющейся модели предприятия;
– формирование финансовой и бюджетной структуры предприятия;
– формирование управленческой учетной политики предприятия и постановка управленческого учета;
– определение методики планирования и финансово-экономического анализа;
– разработка на предприятии положений по бюджетированию.

Анализ имеющиеся модели предприятия – это один из наиболее важных этапов реализации бюджетного управления. На данном этапе закладываются предпосылки успешного внедрения всего комплекса бюджетного управления, т.к. происходит выделение бизнес-процессов, носящих основной и вспомогательный характер, рассматривается организационная структура, выделяются основные клиенты, анализируется на адекватность существующая на предприятии методика планирования, определяются заказчики и исполнители процес-

Таблица 1

Организация бюджетного управления на предприятии

№	Мероприятие	Источник данных	Результат
1	Определение целей и задач постановки бюджетного управления на предприятии	стратегические планы руководства предприятия	цели и задачи бюджетирования
2	Оценка существующей системы планирования	методика планирования, действующая на предприятии	недостатки методики планирования
3	Определение организационной структуры предприятия	штатное расписание, управленческий учет	организационная структура
4	Определение бизнесов предприятия	учетная политика, управленческий учет	перечень видов деятельности
5	Выделение основных и вспомогательных структурных единиц предприятия, а также единиц общепроизводственного и общехозяйственного назначения	функции подразделений	соответствие: бизнес – подразделение, т.е. координация – согласование деятельности различных подразделений предприятия
6	Определение основных бизнес-процессов организации	положения о структурных подразделениях, отделах	процессная модель
6.1	АВС-анализ деятельности предприятия	дебиторская и кредиторская задолженности, схема движения товаров и готовой продукции	выделение наиболее значимых контрагентов, товаров и готовой продукции
6.2	Анализ сроков погашения задолженности	дебиторская и кредиторская задолженности	сроки погашения задолженности по группам контрагентов
7	Определение сроков, этапов и исполнителей системы бюджетирования	процессная модель, состав проектной группы	план-календарь внедрения бюджетирования, состав бюджетного комитета

са бюджетирования. Кроме того, с целью эффективного управления затратами определяются виды нормируемых затрат, анализируются на адекватность установленные нормативы и лимиты.

При оценке деятельности наиболее целесообразно использовать анализ, основанный на правиле Парето: 20% вопросов решает 80% проблем, в частности, обычно 20% клиентов приносят компании 80% дохода.

Примерный порядок действий, осуществляемых при постановке бюджетного управления, приведен в *табл. 1.*

Необходимо отметить, что в ряде случаев постановка системы бюджетного управления может повлечь изменения в организационной структуре экономических служб предприятия (2).

Теория бюджетного управления предполагает управление по центрам финансовой ответственности (ЦФО) – структурным подразделениям предприятия, выделенных не по своим функциональным особенностям, а по способности приносить предприятию доходы, аккумулировать затраты и иметь возможность нести ответственность за величину понесенных затрат или приобретенных доходов (3).

Заканчивается этап формированием календарного плана внедрения, в котором необходимо закрепить сроки выполнения каждого этапа за конкретными исполнителями и зафиксировать желаемые результаты каждого этапа.

Необходимо также отметить, что успешное внедрение и эффективное использование бюджетирования в деятельности предприятия, даже в случае наличия и функционирования всех его составных элементов, возможно только при условии учета отраслевых особенностей финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Специфика организации системы бюджетирования на предприятиях горнодобывающей промышленности, в частности отрабатывающих угольные месторождения подземным способом, усложняется еще и тем, что все указанные предприятия в той или иной степени уникальны, как уникален и спектр принимаемых в них решений (производственных, управленческих, инвестиционных, оперативных, тактических, стратегических).

Специфической особенностью планирования на предприятиях угольной отрасли является зависимость эффективности планирования от факторов природного характера, в том числе, горно-геологических условий. Высокая изменчивость указанных факторов обуславливает степень и характер неопределенности основных параметров планирования и необходимости предвидения указанных изменений.

Литература

Фалько С.Г. Контроллинг: современное состояние и перспективы // Российское предпринимательство. – 2001. – №1.

Фалько С.Г., Носов В.М., Левин Л.Ф. Контроллинг на предприятии. – М. : Знание России, 1995. – 80 с.

Кочнев А. Причины бюджетного управления // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2003. – №10.

рп