



Munich Personal RePEc Archive

Budgeting as part to promote business

Latysheva, Victoria and Karpov, Valery

Financial University under the Government of the Russian
Federation

4 December 2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/59392/>
MPRA Paper No. 59392, posted 20 Oct 2014 15:43 UTC

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Латышева В.В., Карпов В.В.

Финансовый университет при Правительстве РФ

BUDGETING AS PART TO PROMOTE BUSINESS

Latysheva V.V., Karpov V.V.

Financial University under the Government of the Russian Federation

Аннотация: Статья посвящена исследованию двойного бюджетирования с позиций систематизации затрат и выручки по функциональному направлению деятельности, реализации предпринимательского потенциала компании через проектные бюджеты и выводу потенциально важных направлений деятельности компании на новый уровень за счет предоставления приоритетного финансирования, при этом система двойного бюджетирования находится в соответствии с предложенной организационной структурой двойного проектного управления.

Abstract: This paper is devoted to the study of dual budgeting positions ordering costs and revenues for functional activities, the implementation of the entrepreneurial potential of project budgets and through the conclusion of potentially important areas of the company to a new level by providing funding priority, the system of dual budgeting is in accordance with the proposed organizational structure of a double project management.

Ключевые слова: бюджетирование, стимулирование бизнеса, предпринимательская деятельность, управление бизнесом, управленческий процесс.

Keywords: budgeting, propelling business, entrepreneurship, business management, management process.

Система управления корпорацией должна быть ориентирована на достижение не только текущих, но и стратегических (проектных) целей, а поэтому преобладающим должно стать не узкое (конкретное) мышление отдельных менеджеров, а системное, комплексное решение проблем. Одним из эффективных инструментов менеджмента является бюджетирование. По сути можно говорить о том, что, являясь важнейшим элементом планирования, бюджет так же выполняет ряд нефинансовых функций. С помощью разнообразных форм бюджетов корпорация может решать достаточно комплексные задачи, в том числе и стимулировать предпринимательскую деятельность.

Во многом **бюджетирование – это процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и экономических показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей.** Таким образом, можно сказать, что бюджетирование является эффективным механизмом менеджмента, способствующим улучшению общего уровня и компетенции управления компанией.

Грамотно поставленная система бюджетирования предоставляет полный набор финансовой информации, необходимой для принятия решений. Результаты внедрения системы дадут возможность успешно координировать работу подразделений, эффективно распределять и использовать ресурсы, имеющиеся в распоряжении компании, предвидеть неблагоприятные ситуации, анализировать возможные риски и предусматривать конкретные мероприятия по их снижению.

В целом можно выделить следующие факторы бюджетирования, способствующие повышению эффективности предпринимательской деятельности:

- бюджетирование выступает основой планирования на предприятии;
- бюджет обеспечивает координацию и повышает эффективность коммуникаций;
- бюджетирование оказывает мотивирующее влияние на деятельность сотрудников;

- бюджетирование способствует улучшению системы оценки и контроля за деятельностью сотрудников и подразделений.

Выделение *бюджетирования как основы планирования* обусловлено тем, что управление компанией невозможно без эффективного планирования его деятельности. Именно бюджетирование побуждает к планированию. Бюджет указывает пути использования ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, учитывая все обстоятельства, рассчитывая вероятные доходы, определяя расходы, узнавая факторы, влияющие на них.

Процесс разработки бюджетов позволяет предусмотреть возможные проблемы и отыскать пути их разрешения. Процесс бюджетирования сам по себе не может предотвратить появление проблем в будущем, однако он создает условия для того, чтобы подготовиться к их решению. Речь идет о бюджетах составляемых подразделениями организации конкретизирующих годовой план, в результате снижается вероятность принятия поспешных решений, а рассмотрение всех возможных нежелательных ситуаций и вовсе сводит ее к минимуму.

Чем выше точность планирования, тем более предсказуемой становится деятельность предприятия. Оценка различных вариантов финансового положения в будущем – именно этим бюджетирование и ценно для принятия управленческих решений.

Составление бюджетов *обеспечивает координацию и повышает эффективность коммуникаций*, помогает скоординировать деятельность сотрудников и подразделений внутри организации. С помощью бюджетирования действия различных подразделений компании могут быть согласованы и сведены в единый процесс, в результате бюджетирование оказывает объединяющее действие, когда все работают как одна команда.

Зачастую на российских предприятиях функцию бюджетирования выполняет только финансово-экономическое подразделение. Однако на этапе планирования в бюджетировании должны принимать участие практически все подразделения организации, а финансовая служба выступать в роли координатора этого процесса. При этом сотрудники должны понимать, чего от них ожидает руководство. То есть системой бюджетирования формируется финансовая осведомленность сотрудников организации. Они должны знать и четко представлять себе последствия своих действий, должны задумываться о том, что какие-то другие, альтернативные решения могли бы быть более эффективны с точки зрения финансов.

Бюджетирование оказывает мотивирующее влияние на деятельность сотрудников, побуждая их работать старательнее. Разработанные показатели для конкретных групп работников повышают их ответственность за результаты работы. Бюджеты, несущие в себе цели и ориентиры деятельности организации, играют серьезную мотивационную роль, стимулируя сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей.

Существуют многочисленные способы стимулирования сотрудников, но шанс достичь цели, получить признание и одобрение за достигнутый успех – это серьезный стимул. Однако существует и обратная сторона, руководство организации, используя бюджетирование в качестве принуждения сотрудников, преследует тех, кто не выполняет плановые задания, это может создать в коллективе нервную атмосферу, отнюдь не способствующую продуктивной деятельности и достижению целей организации. Бюджетно-ориентированный стиль оценки работы не приемлем в условиях неопределенности.

Бюджетирование способствует улучшению системы оценки и контроля за деятельностью сотрудников и подразделений на основе сравнения плановых показателей и фактически достигнутых результатах, определяя отклонения и необходимые для этого корректирующие действия. Бюджет позволяет проконтролировать воздействия множества факторов, влияющих на конечный результат.

В последние годы наличие системы бюджетирования становится нормой для многих российских компаний, все нефтяные корпорации используют бюджетирование как элемент своей системы планирования. Однако, примерно на половине предприятий система бюджетирования неэффективна. Зачастую это связано с неорганизованностью процесса

бюджетирования. Нередко на предприятиях отсутствует необходимый для бюджетирования коллегиальный распорядительный орган, его роль обычно выполняет планово-экономический отдел, а отсутствие координации между подразделениями, приводят к негативным финансовым последствиям. Особенно важна координация между производственными и сбытовыми подразделениями.

Отсутствие мотивирующего влияния не способствует инициативе сотрудников, а постановка невыполнимой задачи и вовсе приводит к тому, что у людей «опускаются руки» и они прикладывают к работе меньше усилия, чем при выполнении даже слишком простой задачи. Часто руководители организации выделяют в бюджетировании только функцию планирования, в результате теряется важная функция бюджетирования как инструмента контроля и анализа достигнутых результатов, а зачастую просто используют модное слово «бюджетирование».

По сути, эффективность системы бюджетирования зависит от грамотности ее постановки, необходимо осознание руководством организации полезности бюджетирования как инструмента стратегического и текущего менеджмента, без которого достижение серьезных конкурентных преимуществ на рынке возможно лишь по случайному стечению обстоятельств.

Построение бюджетов помогает понять, что и почему происходит с фирмой на рынке, и учит экономить на затратах. Бюджетирование связано, с одной стороны, с предотвращением ошибочных действий менеджеров, с другой – с уменьшением числа неиспользованных возможностей. Разработка бюджета является процессом планирования. Бюджеты являются ключевым инструментом системы управленческого контроля. Практически все компании, за исключением самых мелких, составляют бюджеты. Многие компании в качестве годового бюджета рассматривают план прибыли, который показывает планируемую деятельность компании по центрам ответственности для получения прибыли. Почти все неприбыльные организации также составляют бюджеты.

Таким образом, бюджет представляет собой финансовый документ, созданный до того, как предполагаемые действия выполняются. Его также часто называют финансовым планом действий. Ключом к пониманию термина «бюджет» является осознание того, что это есть нечто большее, чем лист бумаги, на котором представлены финансовые и другие данные. Эти данные планируют серию событий, которые свершатся в будущем, по сути это есть прогноз будущих финансовых операций.

Бюджет может иметь бесконечное количество видов и форм. В отличие от формализованных отчета о прибылях и убытках или бухгалтерского баланса, бюджет не имеет стандартизированной формы, которая должна строго соблюдаться. Структура бюджета зависит от того, что является предметом бюджета, размера организации, степени, в которой процесс составления бюджета интегрирован с финансовой структурой предприятия, от квалификации и опыта разработчиков. В зависимости от периода, на который составляется бюджет, различают оперативные, текущие и перспективные (или стратегические) бюджеты.

Очень широко применяются непрерывные бюджеты. Их сущность заключается в том, что по мере того, как заканчивается месяц или квартал, к бюджету добавляется новый. Этим обеспечивается постоянное двенадцатимесячное планирование. Непрерывное бюджетирование хорошо тем, что не позволяет менеджерам расслабиться и обеспечивает годовое прогнозирование. Кроме того, часто используется так называемый скользящий вариант, когда бюджет, составленный, скажем, на год или квартал, корректируется каждый месяц.

Для реализации подобной задачи предлагается реализовать подход, который условно можно охарактеризовать как двойной бюджет. Такой подход находится в русле предложенной организационной структуры, когда деятельность корпорации разбивается на функциональную и проектную.

При двойном бюджете общий бюджет корпорации разделяется на функциональный и проектный (рис. 1). Схема двойного бюджета корпорации имеет следующие черты:

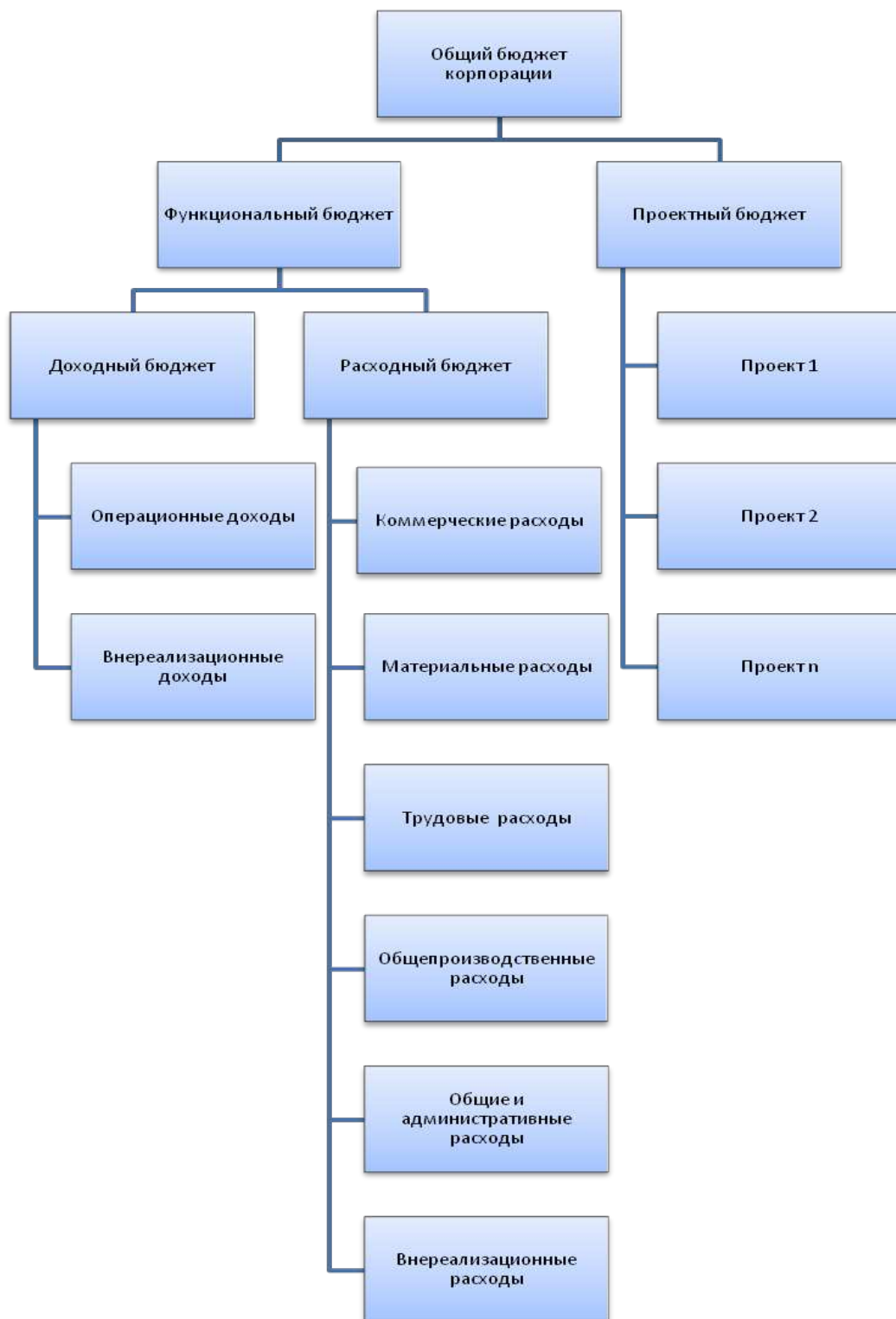


Рис. 1. Схема двойного бюджета корпорации

- 1) отделены функциональные и проектные расходы;
- 2) каждый отдельный проект корпорации получает собственный бюджет;
- 3) функциональный бюджет корпорации разделяется на доходный и расходный бюджеты;
- 4) доходный бюджет подразделяется на 2 источника: операционные и внереализационные доходы;
- 5) расходный бюджет строится согласно принципа экономической сущности затрат, при котором выделяются затраты по их экономическому содержанию;

- б) число реализуемых корпорацией проектов не ограничено;
- 7) проекты могут отличаться друг от друга, как по размерам, так и по степени готовности;
- 8) расходы на НИОКР выведены из состава функционального бюджета и предполагают использование проектного подхода, когда финансирование получает не в целом исследование и разработки, а конкретные проекты, имеющие потенциал к реализации.

Функциональный бюджет. Цель принятия подобного бюджета – планирование доходов и расходов от функциональной деятельности компании, при этом к функциональной деятельности компании относятся все существующие виды деятельности, которые приносят стабильный доход и формируют выручку и прибыль корпорации.

Доходная часть функционального бюджета включает в себя операционные и внеоперационные доходы. Операционные доходы определяют выручку корпорации от основной деятельности. Прогноз объема продаж корпорации будет зависеть от таких факторов как: объем продаж предшествующих периодов; производственные мощности; зависимость продаж от общеэкономических показателей, уровня занятости, уровня личных доходов и т.д.; относительная прибыльность продукции; изучение рынка, рекламная компания; ценовая политика, качество продукции; конкуренция; сезонные колебания; долгосрочные тенденции продаж для различных товаров и др. Следует отметить, что обозначенные факторы, влияющие на прогноз объема продаж, во многом могут рассматриваться как субъективные.

Именно планирование операций демонстрирует всю сложность менеджмента, ведь перед субъектом планирования встает ряд комплексных проблем, зачастую требующих предпринимательских качеств. Например, прогноз продаж зависит и от внутренних факторов (например, качество продукции) и от внешних – таких как уровень конкуренции или изменение макро факторов окружающей среды. Однако в рамках функционального бюджета прогноз несколько упрощается, так как имеющийся у компании опыт работы в функциональных областях позволяет использовать экстраполяцию и экономико-математическое моделирование. Тем не менее, опыт финансового кризиса показывает, что прогнозирование операционных доходов является сложной и комплексной проблемой, не имеющей простого решения.

К *внеоперационным доходам* относят все доходы корпорации не связанные с производством и реализацией основной продукции. В частности к ним относят: штрафы, пени, неустойки за нарушение условий договоров; активы, полученные безвозмездно, в том числе по договору дарения; поступления в возмещение причиненных организации убытков; прибыль прошлых лет, выявленная в отчетном году; суммы кредиторской и депонентской задолженности, по которым истек срок исковой давности; курсовые разницы; сумма дооценки активов; прочие внеоперационные доходы.

Расходный бюджет, включает в себя различные виды расходов корпорации, разделенные по экономическому содержанию. Коммерческие расходы, здесь детализируются все предполагаемые расходы, связанные со сбытом продукции и услуг в будущем периоде. За разработку, а затем исполнение бюджета коммерческих расходов, как правило, несет ответственность департамент маркетинга корпорации. Расчет коммерческих расходов должен соотноситься с объемом продаж, при этом затраты на сбыт продукции планируются в процентном отношении к объему продаж, исключение могут составлять арендные платежи и часть заработной платы работников сферы маркетинга.

Материальные расходы. В этом бюджете определяются сроки закупки, виды и количества сырья, материалов и полуфабрикатов, которые необходимо приобрести для удовлетворения производственных планов. Использование материалов определяется планом продаж и предполагаемыми изменениями в уровне материальных запасов. Расходы на материалы планируются путем произведения потребности в сырье, материалах и полуфабрикатах на оценочные цены этих товаров. Так же отметим, что расходы на материалы относятся к переменным затратам корпорации.

Трудовые расходы, к таким расходам относятся все затраты на заработную плату основных производственных рабочих. Здесь определяется необходимое рабочее время в часах, требуемое для выполнения запланированного объема производства, которое рассчитывается произведением количества единиц продукции или услуг на норму затрат труда в часах на единицу. В этом же документе определяются затраты труда в денежном выражении путем умножения необходимого рабочего времени на соответствующие часовые ставки оплаты труда. Трудовые затраты в данном случае относятся к переменной части затрат корпорации.

Общепроизводственные расходы – сюда относятся постоянные затраты корпорации на производство продукции, включая: содержание цехов, заработную плату цехового управленческого и вспомогательного персонала, отопление, электроэнергия и другие условно-постоянные расходы.

Общие и административные расходы, к такому виду затрат относят затраты на содержание корпорации в целом, в том числе заработная плата управленческого персонала и специалистов, содержание офисов и другие расходы.

К **внебюджетным расходам** относят все расходы корпорации не связанные с производством и реализацией основной продукции.

Проектные бюджеты принимаются в соответствии с общим подходом к проектному менеджменту, т.е. речь идет не только об инвестиционных проектах, но и по большому счету – о любом проекте в рамках корпорации. Например, финансирование НИОКР осуществляется в рамках проектных бюджетов, когда финансируются конкретные разработки, у которых имеются необходимые черты проекта: проблема, средства реализации и цель. В рамках проектов могут реализовываться и меры по реформированию той или иной корпорации, и многие другие направления деятельности фирмы.

По сути можно говорить о том, что предпринимательские черты корпорации развиваются в рамках проектного подхода, когда любые инновационные изменения реализуются как проекты и получают отдельное финансирование. Для нефтяных корпораций проектные бюджеты могут использоваться при планировании новых нефтяных и газовых месторождений, строительства нефтеперерабатывающих заводов, автомобильных масел и т.д., таким образом, проектный бюджет принимается для новых объектов, т.е. того, что еще не функционирует в рабочем режиме.

Каждый проектный бюджет принимается отдельно, для проектов реализуемых длительное время бюджеты принимаются как на весь период реализации, так и ежегодно, при этом ежегодные бюджеты выполняют координирующую роль, например, если проект не развивается по плану, его финансирование может быть пересмотрено в ту или иную сторону. Особо следует подчеркнуть, что для многих проектов характерна высокая степень неопределенности, например, некоторые исследования и разработки могут никогда не привести к требуемому результату, часто при реализации инвестиционных проектов возникают проблемы технического, организационного и даже форс-мажорного характера.

Поэтому следует воспринимать неудачи при реализации того или иного проекта как в определенном смысле неизбежное зло. Для нас реализация предпринимательских качеств в корпорации представляется более важным, чем возможные, в том числе финансовые потери. Реализация двойного бюджетирования таким образом позволит:

во-первых, систематизировать затраты и выручку по функциональному направлению деятельности;

во-вторых, реализовать предпринимательский потенциал корпорации через проектные бюджеты;

в-третьих, вывести потенциально важные направления деятельности корпорации на новый уровень, предоставляя приоритетное финансирование.

Наконец система двойного бюджетирования находится в соответствии с предложенной организационной структурой двойного проектного управления.

Список литературы:

1. Калужский М.Л. Анализ использования методов индексного прогнозирования для подготовки управленческих решений / Инновационное развитие региона: опыт и перспективы: Материалы междунар. научно-практич. конференции. // Вестник филиала ВЗФЭИ в г. Омске. – 2008. – № 9. – С. 402-404.
2. Карпов В.В., Золотарев С.Е. Определение экономических ущербов от нарушения функционирования предприятий // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования / Сб. материалов IV науч.-практич. конф. – Пенза: МНИЦ, 2002. – С. 147-150.
3. Карпов В.В., Кораблёва А.А., Даньшина В.В. Контроллинг в бизнес-системе: концептуальные основы, инструментарий, организация. – Омск: Параграф, 2009.
4. Миллер М.А., Карпов В.В., Мясников А.И. Формирование системы хозяйствования предприятия в условиях переходной экономики // Проблемы совершенствования механизма хозяйствования в современных условиях: Сб. материалов III Всерос. науч.-практич. конф. Ч. 1. – Пенза: ПДЗ, 2001. – С. 83-84.

Опубликовано: Латышева В.В., Карпов В.В. Бюджетирование как элемент стимулирования предпринимательской деятельности / Актуальные вопросы развития региональной экономики: Материалы Международной научно-практической конференции (4 дек. 2013 г.). – Омск: Параграф, 2013. – С. 242-246. (Доступна [электронная версия](#)).