

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ СИСТЕМ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ И ИХ ПРИМЕНИМОСТЬ В УКРАИНСКИХ УСЛОВИЯХ

Тема бюджетного управления в настоящее время на украинском рынке становится все более насущной. Многие предприятия приходят к пониманию необходимости ведения бюджетирования.

Выполняя свои функциональные обязанности, каждое подразделение предприятия своими действиями вносит вклад в общий финансовый результат в виде доли приносимых доходов или затрат. Доходы или затраты – определяется в зависимости от вида функциональной деятельности данного подразделения и, соответственно, управленческих рычагов, которыми обладают подразделения [3, 28].

В соответствии с этапами управленческого цикла предприятие устанавливает цели своего развития, которые выражаются в конкретных финансовых терминах ликвидности, рентабельности и стоимости. Достижения поставленных целей предприятие добивается через непосредственных исполнителей – подразделения организационной структуры. А цели, в свою очередь, находят своё отражение в бюджетах [4, 4].

Лаконичный вывод таков: основная задача и содержание бюджетирования состоят в том, чтобы заранее спланировать поведение функции текущей потребности в финансировании и адекват-

ным образом отреагировать – вовремя и подешевле найти недостающие финансовые ресурсы (т.е. получить кредит) или наиболее эффективно использовать временно свободные финансовые средства (т.е. выгодно их инвестировать).

Методика бюджетирования по центрам ответственности является качественно более высоким уровнем систем бюджетирования, однако не единственно возможным. Некоторые модели бюджетной структуры позволяют не использовать принципы управления по центрам ответственности [1, 12]. Рассмотрим такие модели бюджетирования более подробно.

Модель бюджетирования отдельных сфер хозяйственной деятельности является наиболее простой, её цель – предоставить руководству предприятия информацию об актуальных для контроля сферах деятельности предприятия [4, 6]. Такая модель может содержать от одного до нескольких натуральных или натурально-стоимостных бюджетов. Для коммерческих и производственных предприятий такими бюджетами традиционно являются бюджеты продаж и производства. Например, бюджетирование коммерческой деятельности или бюджетирование производственной деятельности [1, 13] (см. рис. 1 и 2).

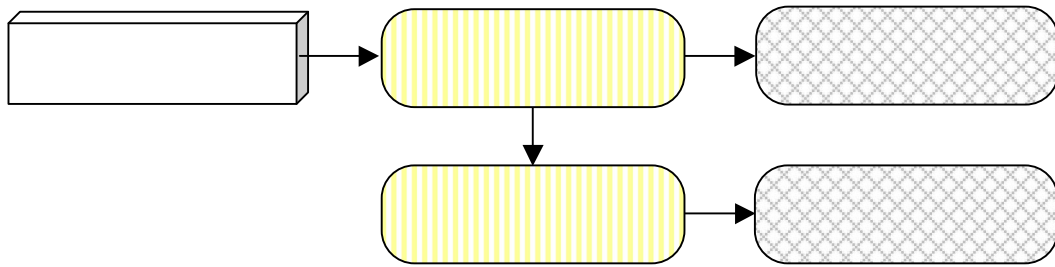


Рис. 1. Бюджетирование коммерческой деятельности

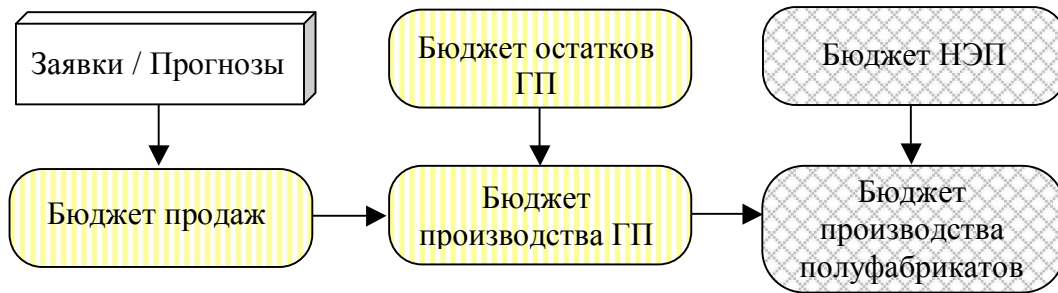


Рис. 2. Бюджетирование производственной деятельности

При определении последовательности составления бюджетов необходимо принимать во внимание бизнес-процессы, формализованные и описанные на этапе анализа внешней и внутренней среды [2, 4].

Преимуществами такой бюджетной модели являются:

быстрое и недорогое внедрение, позволяющее в короткие сроки получить контроль над наиболее актуальными сферами деятельности;

эффективное функционирование модели за счет небольшого числа бюджетов и простоты связей между ними.

К недостаткам данной модели можно отнести:

из-за ограниченности модели нет возможности учесть все влияющие на неё факторы (к примеру, недостаточное финансирование может привести к невыполнению плана производства и т.д.);

низкая достоверность и результативность бюджетов [1, 13].

Бюджетирование финансовых по-

токов. Данная модель бюджетирования является, пожалуй, самой распространенной в Украине. Это обусловлено следующими ее преимуществами:

высокая скорость внедрения за счет небольшого количества бюджетов и связей между ними;

относительно низкая стоимость внедрения;

данная модель особенно подходит для растущей украинской экономики, когда управление ликвидностью более актуально, чем управление рентабельностью или стоимостью [4, 7].

Результурующим бюджетом данной модели является бюджет движения денежных средств (БДДС). Цель его составле-

ния – управление платежеспособностью (ликвидностью) предприятия. БДДС отражает движение денежных средств (денежного потока) по видам денежных средств и направлениям их движения [1, 14].

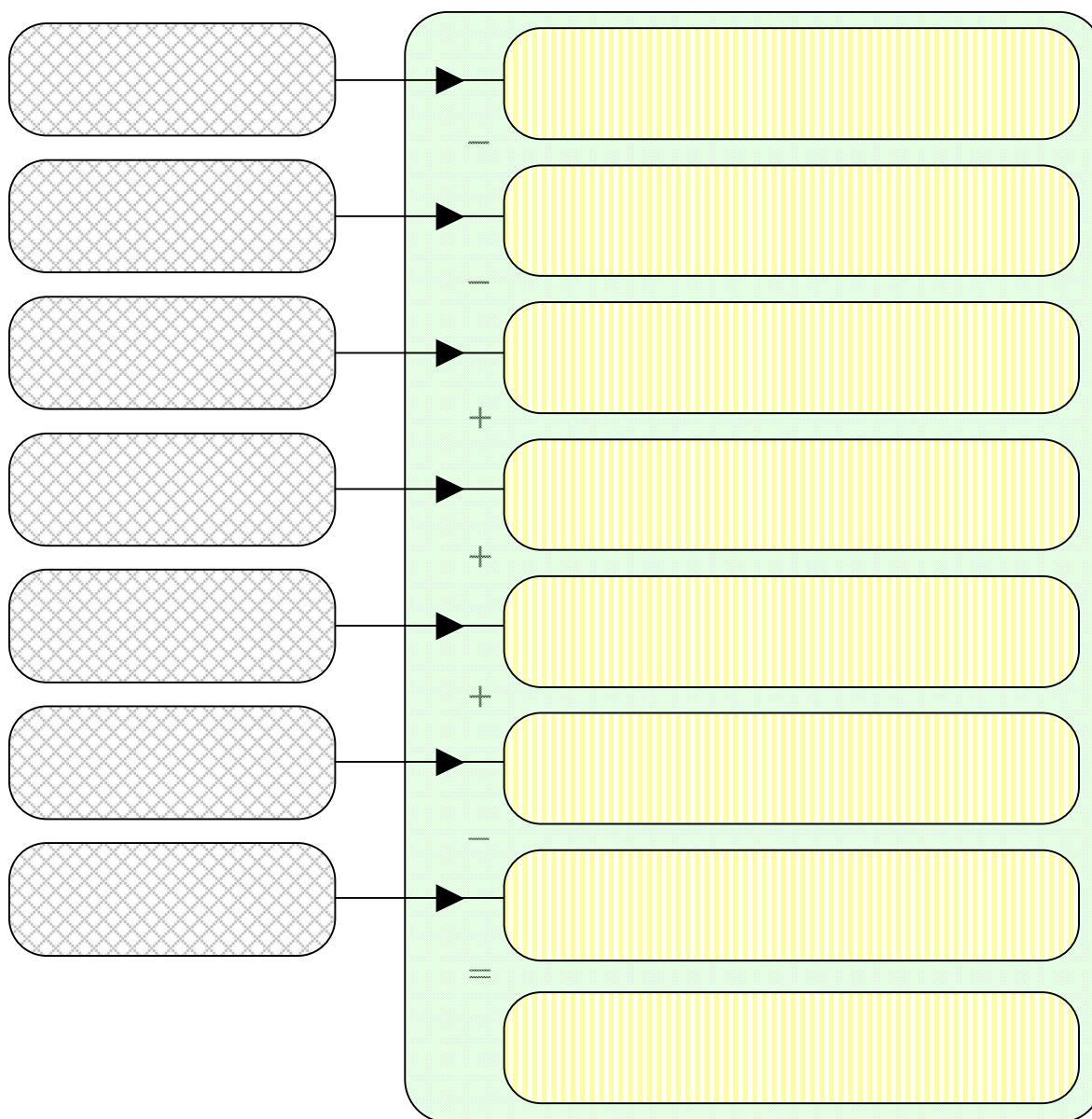
Структура БДДС позволяет планировать, учитывать и анализировать денежные потоки в разрезах:

направленности денежных потоков;
структуры выплат и поступлений по
направлениям их движения;
объёмов выплат и поступлений
(совокупных, по группам статей и по
отдельным статьям);
промежуточных и итоговых

результатов (разницы между
поступлениями и выплатами) и т.п. [3,
30].

Схематично формирование
денежного потока (cash-flow) за период
представлено на рис. 3.

Рис. 3. Схема формирования денежного потока (cash-flow) [1, 14]



Модель бюджетирования товарно-
материальных потоков является более
сложной, чем предыдущие бюджетные мо-
дели. Однако именно эта модель позволяет
управлять наиболее важным для

предприятия показателем —
прибыльностью/рентабельностью
основной деятельности [4, 7].

Преимуществами данной модели
являются:

возможность управления наиболее важным показателем деятельности предприятия – прибылью от основной деятельности, что особенно актуально в средне- и долгосрочной перспективе;

возможность эффективного управления основными сферами хозяйственной деятельности – продажами, производством и закупками;

возможность контроля и управления прямыми и косвенными расходами.

К недостаткам такой бюджетной модели можно отнести следующее:

недостаточная комплексность и, как следствие, зависимость результатов от неучтенных факторов (финансовых потоков, инвестиционных и прочих расходов);

финансовые результаты не являются полными и достоверными – не подтверждаются изменением активов и

пассивов предприятия (балансом).

Результирующим бюджетом данной модели является бюджет основной деятельности (БОД). Структура БОД раскрывает:

структуру (источники формирования) доходов предприятия по основной деятельности;

структуру (направления расходования) расходов предприятия по основной деятельности;

объемы доходов и расходов (совокупные, по группам статей и по отдельным статьям);

разницу (т.е. валовую прибыль или убытки) между доходами и расходами от основной деятельности за период.

Схематично формирование валовой прибыли от основной деятельности можно рассмотреть при помощи рис. 4 [1, 14-15].

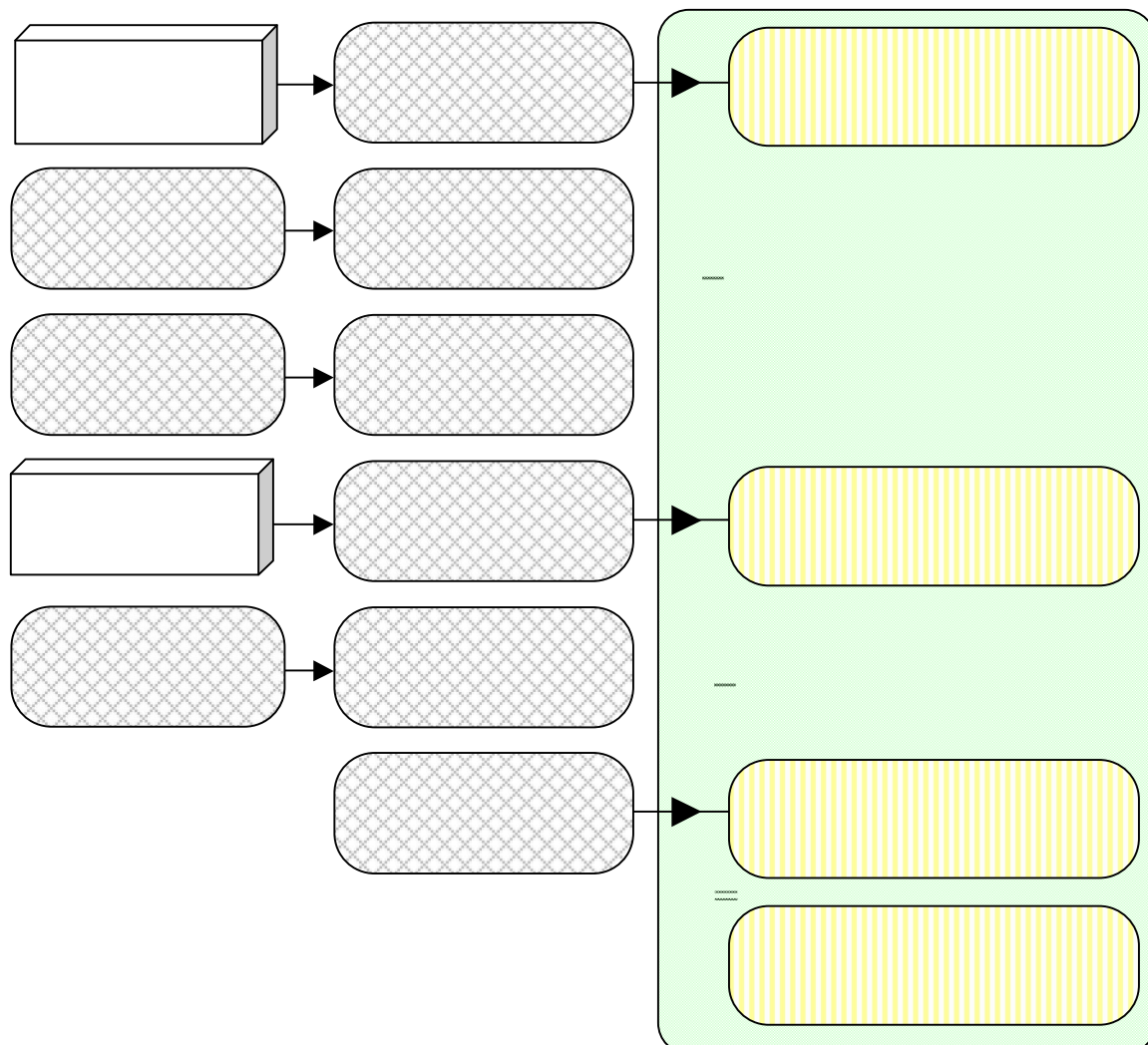


Рис. 4. Схема формирования валовой прибыли от основной деятельности

Комплексная бюджетная модель предполагает обязательное наличие в своей структуре трёх сводных бюджетов:

1. Бюджета доходов и расходов (БДР).

2. Бюджета движения денежных средств (БДДС).

3. Бюджета по балансовому листу (ББЛ).

С помощью этих бюджетов предприятие может управлять своей ликвидностью (посредством БДДС), прибылью/рентабельностью (посредством БДР) и стоимостью (посредством ББЛ) [1, 15].

Такой комплексный подход предъявляет высокие требования к бюджетной структуре предприятия, в ней должна содержаться плановая и фактическая информация обо всех направлениях хозяйственной деятельности. В процессе предварительного анализа, разработки системы и формирования бюджетных таблиц определяется, какие именно данные и каким образом будут планироваться. Для того чтобы впоследствии можно было сравнить планируемые данные с фактическими, необходимо откорректировать учетную систему и форматы отчетности. Формы предоставления планируемых и фактических результатов деятельности должны быть одинаковыми, в противном случае будет затруднительно сделать анализ исполнения бюджета [3, 32].

Какую бы бюджетную модель не использовало предприятие, очень важно уделить внимание организации процесса контроля исполнения бюджета, поскольку бюджетирование без обратной

связи – зря потраченное время.

На данном этапе определяются подход к анализу исполнения бюджета предприятия, степень глубины анализа, регламент и ответственные сотрудники. В регламенте должен быть описан весь процесс планирования деятельности компании: от прогноза продаж до утверждения сводного бюджета руководителем компании. При составлении регламента необходимо учитывать также степень загруженности сотрудников, вовлеченных в процесс бюджетирования: составление бюджетов не должно отнимать много времени у персонала, который занят производством и реализацией продукции. Основная работа по составлению бюджетов должна ложиться на плечи финансовой службы компании (финансового директора, экономистов и финансистов).

Кроме того, необходимо разработать систему мотивации сотрудников за выполнение бюджета и достижение поставленных целей [2, 6].

В заключение отметим, что хотя формально не все модели соответствуют общепринятому понятию бюджетного управления, но все они обладают признаками, выделяющими бюджетирование в отдельную управленческую технологию.

Литература

1. Пушкарев Е.В. Типы бюджетных моделей // Финансовый менеджмент (каталог публикаций iteam). – 2005. – № 12. – С. 12-17.

2. Закарян И.Г. Составление бюджета и бюджетный контроль на

предприятия // Консультант директора. – 2007. – № 21. – С. 4-6.

3. Боровков П.Н. Бюджетирование во многоуровневых компаниях // Справочник экономиста. – 2005. – № 9 (27). –

С. 27-36.

4. Абрамова И.С. Постановка бюджетирования в компаниях: основные аспекты // Управление компанией. – 2005. — № 1. – С. 4-9.

