

УДК 658.15:657.312

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК  
ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ФАКТОР  
ПОВЫШЕНИЯ РЕСУРСОЭФФЕКТИВНОСТИ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ**

Л.М. Борисова, А.А. Иванилова

Томский политехнический университет  
E-mail: unexx@rambler.ru; ivanilovaanna@mail.ru**Борисова Людмила Михайловна**, канд. экон. наук, доцент кафедры экономики Инженерно-экономического факультета ТПУ.

E-mail: unexx@rambler.ru

Область научных интересов: теория самоорганизации сложных систем, формирование инновационной среды, кластерный подход, уровень и качество жизни населения.

**Иванилова Анна Александровна**, студент кафедры налогов и налогообложения Экономического факультета ТГУ.

E-mail: ivanilovaanna@mail.ru

Область научных интересов: бюджетирование на предприятии, повышение эффективности функционирования организации, управление затратами.

Статья посвящена оценке роли бюджетирования как основы внутрифирменного планирования, его влияния на деятельность фирмы, в частности на эффективность использования ресурсов. В статье рассматриваются главные особенности, функции бюджетирования, а также его роль как особого управленческого инструмента планирования и оценки целесообразности использования активов предприятия.

**Ключевые слова:**

Бюджетирование, ресурсоэффективность, внутрифирменное планирование, активы предприятия.

В условиях рыночной экономики целью любого предприятия является получение максимально возможной прибыли. Меняются потребности, масштабы рынка, объемы покупательского спроса, ужесточается конкуренция, а финансовые и материальные ресурсы все более ограничены. В условиях постоянно возрастающей конкуренции могут осуществлять свою хозяй-

ственную деятельность только те предприятия, которые получают от нее наивысший экономический результат. Существует необходимость постоянного повышения эффективности производства, снижения издержек, непрерывного повышения конкурентоспособности продукции и услуг.

В экономике предприятия одним из важнейших условий его устойчивого развития является эффективное использование имеющихся производственных и финансовых ресурсов, то есть обеспечение ресурсоэффективности, ведь ресурсы являются основой производства, преобразовываясь в конце производственного процесса в готовую продукцию.

Безусловно, динамика эффективности ресурсопотребления и уровень ресурсоемкости продукции формируются под воздействием многочисленных факторов, движущих причин того или иного процесса, которые и определяют его характер. В основу их классификации положено деление на *внешние* факторы (конъюнктура рынка – предложение и цены на материальные ресурсы, научно-техническое развитие – выражается в появлении новых материалов, общеэкономические факторы – влияют на стратегию деятельности предприятия в целом и, как следствие, на процесс использования материальных ресурсов); *внутренние* (внутрипроизводственные) факторы:

- технического и технологического характера (повышение качества потребляемых материалов, замена дорогостоящих и дефицитных материалов доступными, в том числе по цене, снижение абсолютной и удельной массы изделия, внедрение прогрессивных материалосберегающих технологий, совершенствование методов изготовления и обработки деталей, повышение уровня механизации и автоматизации производства);

- экономического характера (система экономической ответственности за нерациональное использование материальных ресурсов, экономическое состояние предприятия и результативность его деятельности, система материального стимулирования работников);
- организационного характера (эффективная система планирования, совершенствование организации производства, системы нормирования расхода материальных ресурсов, учета фактического использования материальных ресурсов, системы обеспечения материальными ресурсами – методов расчета потребности в материальных ресурсах, норм запаса, контроля качества заготовок и продукции с целью предотвращения брака, квалификация персонала).

Действительно, повышение эффективности использования ресурсов зависит от многих факторов, но без правильной организации, без эффективной системы планирования любые мероприятия по увеличению ресурсоэффективности будут малодейственными и нерезультативными. Поэтому все больше повышается значимость и актуальность внутрифирменного планирования.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период; определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Назначение внутрифирменного планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития предприятий, входящих в фирму. Оно предусматривает разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым производственным подразделением и всей фирмой. А бюджетирование, в свою очередь, выступает как основной механизм внутрифирменного планирования. Бюджетирование – 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.

Бюджетирование представляет собой управленческий инструмент распределения (планирования) ресурсов, охарактеризованных в денежных и натуральных показателях для достижения стратегических целей бизнеса. Бюджетирование также можно представить как процесс анализа ранее принятых решений (контроль), через который предприятие оценивает целесообразность фактического использования активов предприятия, добротность и качество используемых источников [1].

Поэтому справедливо можно сказать, что бюджетирование – это не только планирование, это и учет, и анализ, и контроль выполнения решений и финансово-экономических результатов компании в целом и ее подразделений. Имея такую систему планирования и контроля, предприятие может оценивать эффективность своих решений и накапливать необходимый опыт.

При рассмотрении бюджетирования как управленческой технологии необходимо выделить три его основных элемента:

- *организационное обеспечение* – касается вопросов внутрифирменной организации подразделений и служб предприятия, которые несут ответственность за обеспечение и поддержание самого процесса бюджетирования, а также предусматривает выбор лица, отвечающего за правильное и своевременное выполнение процесса;
- *непосредственно процесс бюджетирования*, который разбивается на отдельные процедуры: планирование, исполнение бюджетов, сбор и анализ фактических данных и т. д. При этом должен быть разработан и утвержден регламент, с помощью которого контролируется выполнение всех указанных процедур;
- *технология бюджетирования* – включает в себя формирование и консолидацию бюджетов предприятия. Для этого разрабатывается финансовая структура предприятия, представляющая собой совокупность центров ответственности, для каждого из них отдельно формируются соответствующие бюджеты [2].

Главными особенностями системы бюджетирования являются:

1. бюджетирование всегда направлено в будущее, прошлое в системе бюджетирования не имеет особой ценности, достигнутые результаты служат лишь ориентирами при формировании системы;
2. построение бюджетов требует определенной детализации, то есть требуется не только поставить задачу, но и определить пути ее достижения, необходимые ресурсы и ответственных лиц;
3. определенная система контроля, то есть бюджетирование как процесс и отдельные бюджеты не имеют ценности сами по себе, они ценны настолько, насколько способствуют достижению целей организации и позволяют соотнести фактически полученный результат с плановыми показателями и целями.

Основная сложность бюджетного процесса определяется тем, что принятие управленческих решений связано с будущими событиями и необходимостью прогнозирования. Неопределенность внешнего окружения может вызывать искушение утверждать о невозможности планирования. Однако здесь все как раз наоборот: если существует стабильное окружение, то не существует и потребности в планировании. Планирование в данном случае – простой перенос фактических данных в будущие периоды. Именно неопределенность диктует необходимость, сложность, но также важность планирования. Возможно, ошибки планирования – самые дорогостоящие из всех корпоративных [1].

С организационной точки зрения бюджетное управление (бюджетирование) – оперативная система управления компании по центрам ответственности через бюджеты, позволяющая достигать поставленных целей путем наиболее эффективного использования ресурсов.

Это определение можно интерпретировать следующим образом: для управления компанией в финансовом разрезе создаются специфические структурные звенья – центры финансовой ответственности, взаимоувязанные в иерархическую систему – финансовую структуру, и им делегируются полномочия и обязанности по планированию и достижению финансовых показателей соответствующего им уровня. Такое делегирование происходит через систему внутренних финансовых документов предприятия – бюджетную структуру.

Бюджет представляет собой количественно детализированный план деятельности организации в целом и отдельных ее сегментов, направленный на достижение целей организации и выраженный в финансовых показателях. Основное назначение бюджетов – это поддержка решения трех управленческих задач: прогноз финансового состояния; сравнительный анализ запланированных и фактических полученных результатов; оценка и анализ выявленных отклонений.

Важную роль в процессе планирования и управления играют операционные бюджеты. Именно на их основе можно сделать выводы о ресурсоэффективности, достигнутом уровне продаж, проанализировать все затраты.

Операционный бюджет – бюджет, описывающий хозяйственные операции обособленного подразделения предприятия, несущего определенную финансовую ответственность. Среди операционных бюджетов обычно выделяются следующие:

- бюджет продаж показывает ежемесячные и поквартальные объемы продаж по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях на протяжении бюджетного периода;
- производственный бюджет показывает ежемесячные и поквартальные объемы производства (выпуска) по видам продукции и в целом по компании в натуральных показателях с учетом запасов готовой продукции на начало и на конец бюджетного периода;
- бюджет запасов готовой продукции содержит информацию о запасах по видам продукции, по компании в целом и по отдельным бизнесам в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет прямых материальных затрат (основных материалов и запасов товарно-материальных ценностей) содержит информацию о затратах сырья и материалов, покупных изделий и комплектующих в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях, а также информацию о запасах основных материалов в стоимостных показателях на начало бюджетного периода;

- бюджет прямых затрат труда отражает затраты на заработную плату основного производственного персонала на протяжении бюджетного периода в расчете на единицу готовой продукции по видам продукции и в целом по компании в натуральных и стоимостных показателях, т. е. с учетом затрат рабочего времени в человеко-часах и тарифных ставок;
- бюджет управленческих расходов содержит информацию о расходах на заработную плату административно-управленческого, инженерно-технического и вспомогательного персонала в аппарате управления предприятия или фирм, арендные платежи, коммунальные и командировочные расходы, затраты на текущий ремонт, стоимость малоценного и быстроизнашивающегося инструмента и др.;
- бюджет коммерческих расходов отражает расходы на рекламу, комиссионные сбытовым посредникам, транспортные услуги и прочие расходы по реализации продукции предприятия или фирмы.

Определение набора операционных бюджетов, не говоря уже об их форматах, это сугубо внутреннее дело самой компании, занимающейся бюджетированием. Главный смысл операционных бюджетов заключается в более тщательной подготовке исходных данных для основных бюджетов, прежде всего для бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств, а также перевод планируемых показателей из натуральных единиц измерения (нормы-часы, штуки, тонны и т. п.) на язык стоимостных показателей. Важной особенностью составления операционных бюджетов является отражение затрат различного вида в расчете на единицу стоимости готовой продукции [3].

Мировая практика выявила в системе бюджетирования множество положительных сторон. К главным его достоинствам можно отнести то, что оно:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов [4].

Для того чтобы лучше разобраться в системе бюджетирования необходимо выделить ее главные функции:

1. Бюджеты служат инструментом текущего (краткосрочного) планирования. Бюджет указывает пути использования ресурсов с учетом имеющихся в данный момент и ожидаемых в ближайшем будущем рыночных возможностей и оптимальной эффективности.

В процессе разработки бюджетов руководители, ответственные за этот процесс, должны предусмотреть возможные проблемы и пути их разрешения. Если, например, в определенные моменты бюджетного периода возможны перебои с поставками сырья или сезонное увеличение его потребления, можно разработать ряд превентивных мер, чтобы избежать дефицита, – подыскать дополнительных поставщиков или создать резерв оборотных средств. Поскольку бюджетирование касается будущего, мы никогда не знаем точно, какой вариант развития ситуации осуществится на самом деле. Однако опыт показывает, что бюджеты зачастую играют роль самосбывающегося прогноза – прогноза, который сбывается только потому, что организация поставила своей целью его выполнение.

2. Бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности. Финансовый контроль и оценка результативности деятельности организации основываются на сравнении фактически достигнутых и плановых показателей (контроль с обратной связью), а также плановых (бюджетных) показателей с целями организации (контроль с прямой связью). Бюджет позволяет проконтролировать воздействие множества факторов, влияющих на конечный результат. Постоянный текущий мониторинг выполнения бюджетов позволяет наиболее оперативно реагировать на изменение ситуации и принимать меры для ее нормализации.

3. Бюджеты дают критерии оценки работы менеджеров. Различные составляющие бюджета определяют сферу ответственности менеджеров. Степень выполнения бюджета, входящего в сферу ответственности линейного руководителя, часто становится основой для оценки деятельности самого менеджера, а также системы материального стимулирования сотрудников

подразделения. И хотя не все отклонения в выполнении бюджетов зависят от линейного руководителя, чью сферу ответственности покрывает данный бюджет, трудно придумать систему, которая лучше оценивала бы вклад этого менеджера в достижение целей организации. Почти все организации, внедрившие систему бюджетов, используют ее для целей оценки работы руководителей подразделений.

4. Бюджеты служат средством мотивации. Известно, что люди выполняют свою работу лучше, если знают, что эта работа будет проверена. Кроме того, большинство людей с гораздо большим энтузиазмом будут стремиться к достижению цели, если эта цель четко определена и количественно детализирована, чем в случае, когда их работа не имеет выраженной цели. Поэтому бюджеты, несущие в себе цели и ориентиры деятельности организации и ее отдельных частей, играют серьезную мотивационную роль, стимулируя сотрудников и руководителей к достижению поставленных целей.

Однако мотивационный эффект имеет оборотную сторону. Если руководство использует систему бюджетирования в качестве средства принуждения сотрудников, преследуя тех, кто не выполняет плановые задания, это может создать в коллективе нервную атмосферу, отнюдь не способствующую продуктивной деятельности и достижению целей организации.

Принципиальным моментом является то, что планы должны быть выполнимы, поскольку постановка невыполнимой задачи приводит к тому, что у людей «опускаются руки» и они прикладывают к работе меньшие усилия, чем при выполнении даже слишком простой задачи.

5. Бюджеты формируют коммуникационную среду. Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководство. Если все планы и ориентиры являются секретом для сотрудников организации, эти планы теряют часть своего смысла. Планы и отчеты о результатах их выполнения служат для распространения среди сотрудников сведений о производственно-финансовых аспектах деятельности организации. Коммуникационная роль бюджетирования будет особенно эффективна, если построить эту систему в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков информации.

Под восходящим информационным потоком понимается передача сведений от низовых организационных звеньев и линейных руководителей к руководителям и специалистам более высокого уровня (это, например, детальные оценки ресурсов, нормативы, результаты инвентаризаций и т. п.). Нисходящие потоки – это, например, утвержденные функциональные бюджеты, которые сообщаются соответствующим подразделениям в качестве плановых заданий, и периодические обзоры о степени их выполнения, которые готовят экономисты-аналитики и руководители организации.

Эффективность действия системы бюджетирования в качестве коммуникационной среды зависит как от организации самой системы (в частности, вовлеченности сотрудников в этот процесс), так и от качества и содержания информации, формируемой в системе. Следует понимать, что тотальная вовлеченность сотрудников в процесс бюджетирования не только не нужна, но и затрудняет ее функционирование. Административное бремя, связанное с подготовкой бюджетов, не должно перекрывать преимущества данной системы.

6. Система бюджетирования способствует поддержанию и усилению координации между подразделениями. Координация между подразделениями (сегментами, филиалами) организации является жизненно важной, особенно для больших, разветвленных структурно или географически компаний, в которых руководители подразделений обладают значительной самостоятельностью в принятии решений. Однако независимо от особенностей деятельности организации особенно важна координация между производственными и сбытовыми подразделениями, поскольку рассогласование между ними может привести к весьма негативным финансовым последствиям. Например, если продукция производится без учета возможности ее сбыта, происходит затоваривание склада и омертвление оборотных средств в неликвидных запасах. Если же, наоборот, обязательства по поставкам превышают возможности производства, происходит «вымывание» оборотных средств либо растет риск невыполнения контрактных обязательств и, соответственно, предъявления штрафных санкций. Только согласованная деятельность всех центров бюджетной ответственности позволяет организации достичь своей главной цели – увеличения благосостояния всех участников деятельности. Таким образом, путем координации

система бюджетирования призвана обеспечить сонаправленность целей отдельных сегментов организации и организации как целого.

7. Бюджетирование является средством обучения менеджеров. Разработка и согласование бюджетов способствует не только детальному изучению руководителями особенностей деятельности собственного подразделения, но и осмыслению, пониманию ими взаимосвязи и взаимозависимости своих показателей с показателями работы других центров ответственности [5].

При постановке бюджетирования важно осознавать, что универсальных правил, методов, процедур, строго описанных в экономической литературе или закрепленных в нормативных актах, здесь быть не может. Бюджетирование – это всегда простор для творчества, поскольку каждое предприятие, любая фирма неповторима и уникальна. А значит, что и системы внутрифирменного бюджетирования в них могут быть, и должны быть уникальными.

Внедрению и постановке системы бюджетирования уделяется большое внимание и интерес среди многих отраслей российского бизнеса, так как происходит осознание ее важности для успешной деятельности предприятия. Но, несмотря на проявленный интерес, во многих российских компаниях бюджетирование отсутствует, его просто нет или оно не работает.

Конечно, необходимо помнить, что бюджетирование – это всего лишь один из инструментов координации производственной деятельности и управления в целом, который должен быть в компании, если ее директора и менеджеры хотят добиться успеха в своем деле. Но при грамотном подходе этот инструмент позволяет компании эффективно зарабатывать прибыль, управлять ресурсами и финансовыми потоками.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Шимширт Н.Д. Современная теория и практика финансового менеджмента на предприятии. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2011. – 348 с.
2. Бирюлин Д.П. Постановка бюджетирования на промышленном предприятии // Финансовый менеджмент. – 2006. – № 4. – С. 15–19.
3. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 400 с.
4. Шаховская Л.С. Бюджетирование: теория и практика. – М.: КноРус, 2009. – 395 с.
5. Волкова О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 268 с.

Поступила 26.04.2012 г.