

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЙ

Псарева О.В., Дорогавцева Е.И.

ЛФ Госуниверситета – УНПК, opsareva@inbox.ru, dmitry.doro@yandex.ru

Для принятия эффективных управленческих решений руководству корпорации необходима достоверная, объективная и своевременная информация об обосновании и исполнении бюджета. Обеспечить менеджмент компании такой информацией позволяет применение технологии бюджетирования. Использование системы бюджетирования позволит перейти к разработке долгосрочной программы развития предприятия, что позволит повысить эффективность корпоративного управления и получить дополнительные конкурентные преимущества на рынке. Бюджетирование позволяет осуществить координацию всех сторон деятельности компании. Процедура бюджетирования является нормой для любой компании в развитых странах мира и в последние годы уже становится нормой в России. Бюджетирование является одним из этапов разработки системы экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов организации, что позволяет значительно снизить их объем и потребность в них, себестоимость и на фоне совершенствования корпоративного управления повысить конкурентоспособность организации.

Ключевые слова: бюджетирование, корпоративное управление, компания.

BUDGETING IN CORPORATE GOVERNANCE OF COMPANIES

Psareva O.D., Dorogavseva E.I.

LF State University – ESPC, opsareva@inbox.ru, dmitry.doro@yandex.ru

The Corporation's management needs accurate true and timely information about the application and implementation of the budget to accept the effective administrative decisions. To ensure the management of the company with such information allows the use of budgeting technology. Using the budgeting system allows proceeding to design a long-term program of enterprise development, that will allow the increasing the effectiveness of corporate governance and get additional competitive advantages in the market. Budgeting helps to coordinate all aspects of the company activity. The procedure of budgeting is the norm for any company in the developed world and in recent years it has become a norm in Russia. Budgeting helps to coordinate all aspects of the company activity. The procedure of budgeting is the norm for any company in the developed world. Recently it has become a norm in Russia. Budgeting is one of the stages of development of the economic management system. It facilitates the optimization of financial flows and resources of the organization that allows considerably reducing their volume, demand and cost. On the background of corporate governance improvement budgeting helps to increase the competitiveness of the organization.

Keywords: budgeting, corporate governance, companies.

В современной экономике эффективное корпоративное управление является дополнительным источником повышения стоимости компании. Значительная роль в этом процессе принадлежит высококвалифицированному менеджменту, результативно внедряющему в практику хозяйствования современные технологии управления, всеохватывающий корпоративный контроль и учет, осуществляющему оперативное руководство производственно-хозяйственной деятельностью компании.

Важным направлением деятельности менеджмента и внедрения лучшей практики корпоративного управления [1] является управление затратами, планирование их размера на ближайшую перспективу. Систему планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности по центрам ответственности или сегментам бизнеса называют бюджетировани-

ем [3]. В общем виде бюджетирование – это комплексный процесс, включающий бюджет как финансовый план по выбранным позициям; финансовую и управленческую отчетность как результат выполнения бюджета; последовательную цепочку управленческих действий, направленных на интеграцию различных управленческих подсистем в единый контур бюджетного управления.

Бюджет – это финансовый документ, в котором отражаются такие показатели деятельности, как планируемая величина дохода, которая должна быть достигнута в результате деятельности; расходы, которые должны быть понесены в течение этого периода; капитал, который необходимо привлечь для достижения цели деятельности, и т.п.

Эффективное корпоративное управление предполагает реализацию главной цели бюджетирования – повышение финансово-экономической эффективности и финансовой устойчивости предприятия путем координации усилий всех подразделений на достижение конечного, количественно определенного результата [8].

Выделяют целый ряд преимуществ бюджетирования: является средством координации деятельности различных подразделений промышленного предприятия; планирование помогает контролировать производственную ситуацию в текущем режиме; позволяет усовершенствовать и повысить эффективность распределения и использования ресурсов предприятия; позволяет принимать обоснованные решения в части ценообразования, анализа безубыточности производства, планирования ассортимента продукции, реструктуризации бизнеса, осуществления капитальных вложений.

Наиболее значимые управленческие задачи, стоящие перед менеджментом компании и решаемые с помощью данной системы, сводятся к следующим:

- оценка эффективности работы предприятия на основе сопоставления фактических показателей с плановыми;
- контроль и анализ деятельности всего предприятия в целом на основе общефирменных целевых показателей;
- контроль и анализ деятельности отдельных подразделений предприятия на основе показателей, устанавливаемых для каждого подразделения;
- установление перспективных целей и их выполнение в текущих планах развития предприятия на основе долгосрочного прогнозирования и др. [9].

Структура бюджета зависит от следующих факторов: размер организаций, вид деятельности, что является предметом бюджетирования, степени детализации бюджета и его связи с финансовой структурой предприятия, уровня квалификации и опыта разработчиков бюджета. Наибольшее распространение бюджетирование находит в корпоративном управлении промышленных, сельскохозяйственных компаний [6]. Информация, представленная в

бюджете, должна быть доступной и ясной для пользователя, объем информации должен служить пользователю для получения обоснованных решений в оперативно-хозяйственной деятельности промышленных, сельскохозяйственных и др. компаний [5].

Информация, отраженная в бюджете, может быть представлена как в стоимостном выражении, так и в натуральном. Основные функции бюджета сводятся к следующим: планирование видов деятельности, обеспечивающих достижение цели создания организаций; координация различных видов деятельности и отдельных подразделений для достижения наилучших финансовых результатов деятельности организации в целом; стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности; контроль и оценка текущей деятельности и др.

Стандартного решения, как вводить систему бюджетирования, не существует. Причинами этого являются как определяющее влияние на процесс постановки системы бюджетирования специфики компании и ее организационной структуры, так и некоторые отличия применяемых методических подходов к построению системы. Постановку системы бюджетирования в организации целесообразно проводить в последовательности, представленной на рисунке.

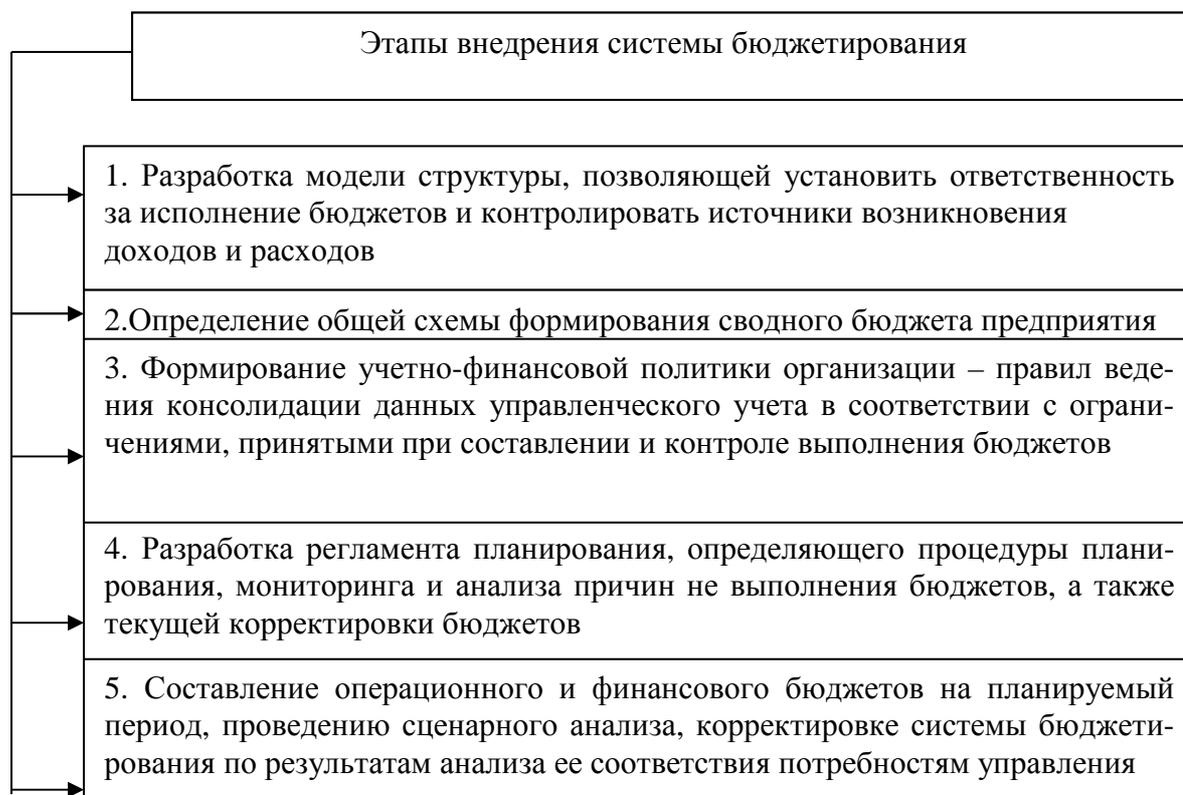


Рисунок. Этапы постановки системы бюджетирования

Создание системы бюджетирования начинается с определения объектов компании,

по которым будут вестись планирование, учет, анализ бюджетов и контроль за их исполнением. Объектами бюджетирования могут быть бизнес-направления, структурные подразделения компании, центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, отдельные проекты. В практике разработки систем бюджетирования часто применяется подход, который основан на построении финансовой структуры, т.е. на выделении в качестве объектов бюджетирования центров финансовой ответственности.

Центр финансовой ответственности (ЦФО) – это структурное подразделение или группа подразделений, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций, способные оказывать непосредственное воздействие на доходы или расходы от этих операций и отвечающие за реализацию установленных перед ними целей, соблюдение уровней расходов в пределах установленных лимитов и достижение определенного финансового результата своей деятельности [7].

Выделяют следующие центры финансовой ответственности:

1. Центр дохода – это центр финансовой ответственности, руководитель которого в рамках выделенного бюджета отвечает за максимизацию дохода от продаж, не имеет полномочий по варьированию ценами и ограничен в расходовании средств в пределах бюджета.
2. Центр затрат – это центр финансовой ответственности, руководитель которого отвечает за выполнение своих функций в пределах установленного бюджета расходов. Центрами затрат являются различные производственные подразделения и функциональные службы: цехи, склады, бухгалтерия, охрана.
3. Центр прибыли – центр финансовой ответственности, руководитель которого нацелен на максимизацию нормы прибыли и с этой целью может варьировать ценами реализации и затратами. Центром прибыли выступает само предприятие [3].

Неотъемлемым элементом финансовой структуры ЦФО являются механизмы их взаимодействия, к которым относятся: трансфертные цены, корпоративные налоги, внутреннее кредитование, разрешение конфликтов. Выбор механизмов взаимодействия ЦФО определяется стратегией развития компании и зависит от таких факторов, как характер взаимоотношений между ЦФО, степень централизации финансовых потоков.

После утверждения модели финансовой структуры формируется структура бюджетов, включающая операционный и финансовый бюджет [8].

Оперативный бюджет, или текущий, или операционный периодический бюджет представляет собой план производственной деятельности организации, составленный в количественном выражении по подразделениям на определенный период времени. Оперативный бюджет включает следующие бюджеты:

- Бюджет продаж (бюджет реализации) – прогноз сбыта по видам продукции в нату-

ральном и стоимостном выражении. Является основополагающим, задает информацию для других бюджетов. Это прогноз сбыта по видам продукции в натуральном и стоимостном выражении. Определяет уровень производства и оказывает воздействие на большую часть других бюджетов. Расчеты ведутся в разрезе основных видов продукции.

– Бюджет производства – определяет количество продукции, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребности в запасах готовой продукции. Характеризует количество продукции, которое предполагается произвести исходя из намеченного объема продаж и потребности в запасах готовой продукции. Формируется на основании данных бюджета продаж, выраженных в натуральных величинах. Может состоять из отдельных смет использования рабочей силы, сырья, материалов и энергии по и разделением. В гибких производственных сметах по производственному подразделению на разные уровни производства рассчитываются прямые переменные затраты и общепроизводственные расходы. До составления смет определяются нормы затрат в количественном и стоимостном выражении на единицу продукции по переменным затратам и суммы постоянных затрат, условно-постоянные устанавливаются на единицу прироста объемов производства.

– Бюджет производственных запасов. Позволяет составлять сметы-планы материально-технического снабжения. В расчет должны приниматься нормативная потребность ресурсов на ритмичное выполнение работ на рабочий день, неделю, декаду, половину месяца и месяц. Соответственно с потребностями в ресурсах осуществляется заключение договоров с поставщиками, выбираются формы оплаты и координируются с бюджетом денежных средств денежные выплаты.

– Бюджет потребности в материалах.

– Бюджет прямых затрат на оплату труда.

– Бюджет общепроизводственных расходов – план-смета расходов на организацию, управление и обслуживание деятельности подразделения, эксплуатацию и обслуживание машин и оборудования. Представляет собой план-смету расходов на организацию, управление и обслуживание деятельности подразделения, эксплуатацию и обслуживание машин и оборудования, составленный по статьям затрат. В бюджете обязательно выделяют постоянные затраты, которые не зависят от уровня объемов производства, например, затраты на оплату помещения или арендная плата и затраты, которые могут измениться. Бюджет общепроизводственных расходов служит для оперативного контроля за затратами и используется для прогноза производственной себестоимости продукции.

– Бюджет управленческих расходов – это план-смета расходов на организацию и управление в целом и для поддержания организационной и производственной структуры предприятия. Смета расходов на организацию и управление в целом и для поддержания органи-

зационной и производственной структуры предприятия. Составляется по разделам, внутри разделов по статьям затрат. Контроль за расходами ежемесячно осуществляется при помощи этого бюджета. Его используют также для прогноза финансового результата деятельности организации.

– Бюджет коммерческих расходов – план расходов, связанных с продвижением товаров на рынок потребителю.

Финансовый бюджет – это план, в котором отражаются предполагаемые источники финансовых средств и направления их использования в будущем периоде. Финансовый бюджет включает: бюджет капитальных затрат (инвестиционный бюджет); бюджет денежных средств – прогноз денежных потоков; прогнозный бухгалтерский баланс [4].

На основе подготовленных частных бюджетов, входящих в операционный бюджет, составляется прогнозный отчет о прибылях и убытках, являющийся одним из основных документов. Он показывает, какой доход получит организация за планируемый период и какие затраты будут понесены. Отчет о прибылях и убытках является аналогом формы № 2 российской бухгалтерской отчетности. Основными его составляющими являются: выручка, производственная себестоимость реализованной продукции, операционные расходы, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, налог на прибыль, нераспределенная прибыль отчетного периода [2].

Целью разработки прогнозируемого баланса является оценка экономического потенциала предприятия, т.е. определение величины и динамики изменения стоимости активов, чистого оборотного капитала рассчитывается как разность между текущими активами и краткосрочными обязательствами, а также оценка ликвидности баланса. Баланс позволяет определить, какими средствами финансирования обладает предприятие и как их использовать.

Составлением прогнозируемого баланса заканчивается первый этап работы над генеральным бюджетом. Затем необходимо провести анализ баланса. Если в результате анализа возникнут проблемы, отрицательно влияющие на уровень платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия, то разработанные ранее частные сметы корректируются. При этом планирование и составление бюджета являются единым процессом управления.

Таким образом, в целях реализации эффективного корпоративного управления бюджетирование позволяет осуществить координацию всех сторон деятельности компании. Процедура бюджетирования является нормой для любой компании в развитых странах мира и в последние годы уже становится нормой в России. Бюджетирование является одним из этапов разработки системы экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов организации, что позволяет значительно снизить их объем и

потребность в них, себестоимость и на фоне совершенствования корпоративного управления повысить конкурентоспособность организации.

Список литературы

1. Бочарова И.Ю. Бенчмаркинг в корпоративном управлении // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – № 8. – С. 31-39.
2. Васильева Л.С. Бухгалтерский управленческий учет: практическое руководство/ Л.С. Васильева, Д.И. Ряховский, М.В. Петровская. – М.: Эксмо, 2007. – 320 с.
3. Данилова Н.Ф. Управленческий учет: курс лекций: учебное пособие/ Н.Ф. Данилова, Е.Ю. Сидорова. – М.: Изд-во «Экзамен», 2006. – 188 с.
4. Дусаева Е.М. Бухгалтерский управленческий учет: теория и практические задания: учеб. пособие / Е.М. Дусаева, А.Х. Курманова. – М.: Финансы и статистика; ИНФРА – М, 2008. – 288 с.
5. Рыманов А. Налогообложение сельскохозяйственных товаропроизводителей: региональные сопоставления // Экономист. – 2009. – № 1.
6. Рыманов А. Об аренде земельных долей и их доверительном управлении // Экономист. – 2003. – № 6. – С. 91.
7. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование / В.П.Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2007. – 432 с.
8. Суйц В.П. Управленческий учет: учебник. – М.: Высшее образование, 2007. – 371 с.
9. Экономические интересы в фирме / И. Ю. Бочарова / Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М.: МАКС Пресс, 2007. – 356 с.

Рецензенты:

Бочарова И.Ю., д.э.н., профессор кафедры «Экономика и менеджмент» ЛФ ФГБОУ ВПО «Государственный университет – УНПК», г. Ливны.

Рыманов А.Ю., д.э.н., зав.кафедрой финансов и налоговой политики ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный технический университет», г. Новосибирск.