

УДК 336.71(091)

## МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ СРЕДСТВАМИ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ В КРИЗИСНЫЙ ПЕРИОД

Гитинов Х.Г.

*ГАОУ ВПО «Дагестанский государственный университет народного хозяйства», Махачкала, Россия (367000, г. Махачкала, ул. Атаева, 5), Khayrula84@yandex.ru*

Применяемые в настоящее время подходы к планированию бюджетов корпораций имеют общие недостатки, в виде завышения расходной части и сокращения предполагаемой прибыли, с целью увеличения собственной мотивации исполнительных органов, в общей иерархии построения бюджета, а также неповоротливость корпоративной машины планирования. Зачастую в долгосрочные бизнес проекты, которые получают свое начало в виде построения финансового плана, в виде бюджета теряют свою актуальность на этапе согласований и расчетов, ввиду растянутости подобного процесса, но бюджетирования проявила себя с самой, что ни есть положительной стороны, как инструмент выхода из кризисной ситуации и пост кризисного управления. Проведенное изучение вопроса доказывает обоснованность внедрения механизма планирования бюджета в практику российских холдинговых корпораций как универсального инструмента управления. Всем известно что кропотливо построенный, просчитанный бюджет способен гарантировать долгосрочную конкурентоспособность фирм как в кризисном так и пост кризисном периоде за счет четкой продуманной политики в направлении снижения расходов ведения бизнеса, в принятии подходящих управленческих решений, увеличении отдачи бизнес-процессов, и достижении стратегических целей исходя из ограниченного комплекта средств и ресурсов. Применяемые в настоящее время подходы к планированию бюджетов корпораций имеют общие недостатки, в виде завышения расходной части и сокращения предполагаемой прибыли, с целью увеличения собственной мотивации исполнительных органов, в общей иерархии построения бюджета, а также неповоротливость корпоративной машины планирования. Зачастую в долгосрочные бизнес проекты, которые получают свое начало в виде построения финансового плана, в виде бюджета теряют совою актуальность на этапе согласований и расчетов, ввиду растянутости подобного процесса, но бюджетирования проявила себя с самой, что ни есть положительной стороны, как инструмент выхода из кризисной ситуации и пост кризисного управления.

Ключевые слова: бюджет, корпорация, бизнес проект, корпоративное управление, кризис, бизнес планирование, центр финансовой ответственности, управление, финансовые потоки

## MODERNIZATION OF MANAGEMENT BY MEANS OF BUDGET PLANNING AT THE ENTERPRISE DURING THE CRISIS PERIOD

Gitinov H. G.

*Dagestan State university of a National Economy, Makhachkala, Russia (367000, Makhachkala, Ataev St., 5), Khayrula84@yandex.ru*

The currently used approaches to planning corporate budgets have common drawbacks in the form of the overstatement of expenditure and reducing the expected profits to increase their own motivation of the executive bodies in the overall hierarchy of constructing the budget, as well as not turning machines corporate planning. Often long-term business projects that get their start in the form of building a financial plan in the form of budget loses owl relevance at the stage of coordination and calculations in mind stretching of such a process, but budgeting has proved to itself that either have a positive side, as a tool out of the crisis situation and post crisis management. The conducted study of the issue proves obasnovannos implementation mechanism for budget planning in the Russian practice of holding corporations as a universal management tool. Everyone knows that painstakingly built, a calculated budget capable of guaranteeing the long-term competitiveness of companies in crisis and post-crisis period due to the well thought out policy in reducing the cost of doing business, in making appropriate management decisions, increase return business processes and strategic objectives based from a limited set of tools and resources. The currently used approaches to planning corporate budgets have common drawbacks in the form of the overstatement of expenditure and reducing the expected profits to increase their own motivation of the executive bodies in the overall hierarchy of constructing the budget, as well as not turning machines corporate planning. Often long-term business projects that get their start in the form of building a financial plan in the form of budget loses owl relevance at the stage of coordination and calculations in mind stretching of such a process, but budgeting has proved to itself that either have a positive side, as a tool out of the crisis situation and post crisis management.

Keywords: budget, corporation, business design, corporate governance, crisis, business planning, financial responsibility centers, management, financial flows

На предприятиях постсоветского пространства под финансовым планированием (бюджетированием) часто подразумевают казначейское бюджетирование, то есть регламент управления финансовой наличностью, применяемые в текущей операционной деятельности организации. В общепринятой практике бюджетирование – это прием менеджмента, направленный на управление организацией деятельность которой направлена на извлечение прибыли, представляющий собой методологию планирования, учета и контроля денежных потоков. Следовательно, по отношению к данному приему казначейская функция занимает второстепенное положение.

В общем виде предназначение бюджетирования в организации заключается в том, что это база для:

1. Разработка и принятия обоснованных управленческих решений на основе проведенного всестороннего комплексного анализа в рамках деятельности предприятия;
2. всесторонняя оценка финансового состояния организации;
3. укрепления экономической дисциплины по средствам личной мотивации руководителей центров финансовой ответственности, а так же подчинения интересов отдельных структурных подразделений общекорпоративному курсу заинтересованности организации.

При этом в организациях прием бюджетирования может применяться, исходя из центров ответственности так же, как от финансовых, так и нефинансовых целей. Вследствие этого, говоря о предназначении бюджетирования, нужно припоминать, что в любой организации в качестве управленческой технологии могут применять собственные средства, собственные наработки, собственный инструментарий [1, с. 56].

Общеэкономическая теория и мировая практика планирования и реализация бизнес-процессов выделяет 3 основополагающих методик бюджетного планирования:

- «сверху»;
- «снизу вверх»;
- «снизу вверх / сверху вниз».

Метод «сверху вниз» значит, что руководители центров финансовой ответственности проводит процесс бюджетирования с наименьшим привлечением менеджеров подразделений и отделов низших участков. Подобная методика во главу угла ставит стратегические цели фирмы, сокращает издержки времени и дает возможность обойти задачи, связанные с согласованием и агрегированием отдельных бюджетов. Данный

подход не лишен недостатков, недочетом предоставленного подхода бюджетирования считается недостаточная мотивация менеджеров низших звеньев относительно реализованного проекта.

Метод «снизу вверх» используется на крупных предприятиях, где руководители отделов формируют бюджеты участков, отделов, которые в следствии обобщаются в общие бюджеты цеха и завода всецело. Среднему и высшему звену руководителей в данной ситуации просто необходимо постоянное согласование и координация всевозможных показателей бюджета. Однако одним из серьезных упущений данного подхода является отражение завышенных сумм необходимых инвестиций для реализации данного проекта, это происходит вследствие того, что руководство среднего звена заведомо затраты завышаются, а по показателям прибыли отражаются низкие показатели, чтобы при освоении бюджета получить незаслуженное вознаграждение в виде сэкономленных средств в процессе реализации проекта.

Метод «снизу вверх / сверху вниз» считается наиболее равновесным и помогает избежать неблагоприятные процессы, возникающие в результате формирования бюджета по двум предыдущим методикам. При данном подходе высшее управляющее звено дает общий курс движения компании, а главы нижнего и среднего звена формируют бюджет, направленный на достижение поставленных целей экономического субъекта.

В состав разработки бюджетного плана входят виды и формы бюджетов, целевые характеристики (систему финансово-экономических задач, на базе которых формируется бюджеты) и порядок консолидации бюджетов в сводный финансовый бюджет организации, где оговариваются источники финансирования и направления инвестиций согласно общему плану финансового развития корпорации [2, с. 19].

Есть большое количество видов бюджетов, используемых в зависимости от структуры и объема организации, рассредоточивания полномочий, особенностей работы и т.п. Их возможно систематизировать по следующим факторам (табл. 1).

Главными из разновидностей бюджетов, формирование которых для любой организации, считаются обязательным:

1. Прогноз баланса;
2. Бюджет прибылей и убытков (или мониторинг отчета о прибылях и убытках);
3. Бюджет перемещения денежных потоков.

Мониторинг баланса, как и бухгалтерский баланс, в состав которых входит две основополагающие части – актива и пассива, которые обязаны быть равные. В отличие от бухгалтерского баланса, мониторинговый баланс составляется не только для организации в целом, но и для отдельного направления бизнеса или структурного отдела

(самостоятельного хозяйствующего субъекта или же дочерней компании).

**Таблица 1**

Классификация бюджетов по главным классификационным факторам

Классификационный фактор	Вид бюджета
По сферам деятельности предприятия	1. Бюджет по операционной деятельности детализирует в рамках соответствующего времени содержание показателей, отражаемых в текущем плане доходов и расходов по данной деятельности
	2. Бюджет по инвестиционной деятельности направлен на соответствующую детализацию показателей текущего плана доходов и расходов по этой деятельности
	3. Бюджет по финансовой деятельности детализирует показатели текущего плана поступления и расходования денежных средств
По видам затрат	1. Текущий бюджет состоит из двух разделов: текущих расходов, представляющих собой издержки производства по рассматриваемому виду операционной деятельности и доходов от текущей хозяйственной деятельности
	2. Капитальный бюджет доводит до конкретных исполнителей результаты текущего плана капитальных вложений, разрабатываемого на основе осуществления нового строительства, реконструкции и модернизации основных фондов, приобретения новых видов оборудования и нематериальных активов и т.д.
По широте номенклатуры затрат	1. Функциональный бюджет разрабатывается по одной (или двум) статьям затрат (бюджет оплаты труда персонала и т.д.)
	2. Комплексный бюджет разрабатывается по широкой номенклатуре затрат (производственный участок, административно-управленческие расходы и т.п.)
По методам разработки	1. Фиксированный бюджет не зависит от изменения объемов работы.
	2. Гибкий бюджет устанавливает планируемые текущие или капитальные затраты в виде норматива расходов
По длительности планируемого периода	1. Ежедневный, недельный, месячный, квартальный, годовой
По периоду составления	1. Оперативный бюджет прямо связан с достижением целей предприятия (план производства, материально-технического снабжения)
	2. Текущий бюджет направлен на планирование текущих целей предприятия
	3. Перспективный бюджет генерального развития бизнеса и долгосрочной структуры организации
По непрерывности планирования	1. Самостоятельный бюджет изолирован, не зависит от других бюджетов
	2. Непрерывный бюджет, к которому по окончании месяца или квартала добавляется новый
По степени содержания информации	1. Укрупненный бюджет, в котором основные статьи доходов и расходов указываются укрупнено
	2. Детализированный бюджет, в котором все статьи доходов и расходов расписываются полностью по всем составляющим

Источник: Официальный веб-сайт Госкомстата РФ [6].

Мониторинг баланса основывается на информации из формы №1 «баланс» на начало периода с учетом предполагаемых перемен содержимого баланса. Для определения о масштабах произошедших изменений в балансе применяется информация, содержащаяся в бюджете «доходов и расходов»

Бюджет «доходов и расходов» рекомендуется составлять в двух вариантах: сводном (в целом по организации) и «развернутом» (в разрезе доходности отдельных разновидностей продукции). Данная методика позволит вести постоянный анализ, делать обоснованные выводы о рентабельности бизнеса за определенный анализируемый период, а так же данная методика позволяет провести анализ безубыточности.

Ключевая задача бюджета движения денежных средств (БДДС) – выяснить источники поступления денежных средств и обоснованность затрат, синхронность их формирования, определить вероятную величину необходимости в заемных средствах. Этот документ, позволяющий точно оценить, сколько денежных средств и в каком периоде понадобится организации.

Потребность подготовки предоставленного документа обоснована тем, что в бюджете «доходов и расходов» отсутствует информация об общекорпоративном курсе деятельности фирмы: производственной (основной), финансово-экономической и инвестиционной.

Экономистами было выявлено, что экономный процесс образует собой замкнутый контур денежного управления. Это означает, что окончание анализа исполнения бюджета текущего года должна совпадать по времени с разработкой бюджета последующего периода. Данное планирование бюджета позволяет предприятию воплотить в жизнь жесткий контроль над денежными ресурсами корпорации, что в высшей степени принципиально для его выхода из финансового упадка [9, с. 72-73].

В ходе изучения технологии бюджетирования на предприятии установлено, что единой модели возведения бюджета не существует: для каждой определенной формы хозяйствования она становится неповторимой. Это связано с тем, что конструкция модели находится в зависимости от того, что считается предметом составления бюджета; объема организации и степени, в которой процесс формирования бюджета включается в финансовую структуру организации.

Таким образом, улучшение экономного планирования организации подразумевает:

1. Разработку предприятиями стратегического плана собственного становления на среднесрочный период, где обязаны быть четко определены показатели его финансовой работы.

2. Обязательные публикации в отчетном периоде, плана стратегического развития корпорации и его докладов в средствах массовой информации для обеспечения прозрачности и беспристрастной оценки его работы.
3. Прямую связь направлением расходования бюджетных средств и стратегическими (программными) документами предприятия.
4. Определение четких ценностей по диверсификации финансово-хозяйственной работы фирмы и увеличению его конкурентоспособности.
5. Усиление требований к подготовке инвестиционных планов, путем внедрения способа оценки и прогноза.
6. Тщательный тест степени выполнения поставленных индикаторов и производительности использованных бюджетных программ минувших периодов при определении размеров бюджетных средств на планируемый среднесрочный период.
7. Непрерывное улучшение межбюджетных отношений.

### **Список литературы**

1. Балабанов Н.Т. Анализ и планирование финансов хозяйственного субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 586 с.
2. Богачева О.Б. Проблемы укрепления бюджета // Финансы. – 2009. - № 6. – С. 17-21.
3. Гаджиев Н.Г., Даудова З.А. «Особенности внедрения управленческого учета в компаниях, осуществляющих транспортировку электроэнергии» // Вестник Дагестанского государственного университета. – 2009. - № 5(96).
4. Даудова З.А. «Учетно-аналитическое обеспечение оптимизации затрат в электросетевых компаниях» // Экономический анализ: теория и практика. – декабрь 2009. - № 36 (165).
5. Жарковская Е.П. Бродский Б.Е. Антикризисное управление. – М.: Омега – Л, 2011. – 358 с.
6. Мельников В.Д. Классификация бюджетов по основным классификационным факторам [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.gks.ru](http://www.gks.ru).
7. Подпорина И. Современные проблемы бюджетного регулирования // Экономист. – 2009. - № 4. – С. 69-78.
8. Попова В.М., Ляпунова С.И., Мелодика С.Г. Бизнес-планирование: Учебник для вузов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
9. Шевкоплясов П.М. Ценообразование на рынках энергии: учебное пособие, – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: ПЭИПК, 2008. – 396 с.

**Рецензенты:**

Шахбанов Р.Б., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет» ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный университет», г. Махачкала;

Раджабова З.К., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой «Мировая экономика и международный бизнес» ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный университет», г. Махачкала.