Министерство образования Российской Федерации

Петрозаводский Государственный университет

Экономический факультет

Кафедра менеджмента

**Бюджетирование в системе менеджмента**

Курсовая работа

                                                                                                  Выполнила:

студентка III курса  
экономического факультета  
гр. 82301

**Яинова С. Р.**

Научный руководитель:  
**Лёвкин Н. В.**

канд. экон. наук, доцент

Петрозаводск

2004 г.

### Содержание:

[Введение.................................................................................................................................... 3](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[1.     Бюджетирование: сущность, функции, проблемы......................................................... 4](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[1.1. Сущность бюджетирования и необходимость составления бюджетов на предприятии.       4](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[1.2. Основные функции бюджетирования.......................................................................... 8](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[1.3. Проблемы бюджетирования и возможные варианты их решения.......................... 10](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[2.     Место бюджета денежных средств в системе управления организацией................. 14](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

2.1 [Система бюджетирования, ее роль в менеджменте.................................................. 14](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[2.2. Преимущества и недостатки бюджетирования......................................................... 16](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[2.3.      Внедрение системы бюджетирования на предприятии...................................... 20](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[Заключение.............................................................................................................................. 27](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

[Список используемой литературы и источников................................................................ 28](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)

Введение.

В последнее время в практике коммерческих организаций широкое распространение получили методики планирования деятельности, обычно называемые «бюджетирование». Это, в первую очередь, связано с тем, что за последние годы в связи с неуклонным ростом номенклатуры продукции и темпов ее обновления характер промышленного предприятия изменился. Управление предприятием без эффективного планирования его деятельности и контроля реализации планов стало весьма проблематичным.

В условиях ограниченности финансовых ресурсрв стратегическое планирование и контроль результатов стали невозможными без формирования бюджета как основного инструмента управления, обеспечивающего точной, полной и своевременной информацией менеджера организации.

Целью данной работы является определение сущности бюджетирования, выяснение, действительно ли бюджетирование представляет собой действенный инструмент повышения эффективности функционирования предприятия или это очередное модное слово, за которым гоняются управленцы всех уровней, желая казаться современными (является ли бюджетирование на современном предприятии реальной проблемой или важность этого явления раздута?). В работе будет предпринята попытка определить, когда требуется бюджетирование, при каких условиях предприятию будет довольно трудно без него обходиться, чего можно и нужно ждать от внедрения этой системы.

Анализ проблемы бюджетирования ведется на основе изучения периодических изданий: таких журналов, как «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом»,  «Технологии и управление». Но тема бюджетирования на современном предприятии хорошо освещена не только в периодике: об этой проблеме написано уже достаточно много книг (такими авторами как, например, В.Н. Самочкин). Это еще раз подтверждает актуальность задачи, стоящей перед современным менеджером – решить обратиться к бюджетированию как к способу повышения эффективности работы предприятия или отказаться от него. В любом случае, сначала надо хорошо изучить объект исследования, чтобы принятое решение было действительно оптимальным.

1.           Бюджетирование: сущность, функции, проблемы.

1.1. Сущность бюджетирования и необходимость составления бюджетов на предприятии.

Управление организацией представляет собой процесс осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по формированию и использованию ресурсов организации для достижения ею своих целей.

И процесс управления любым предприятием независимо от формы собственности можно проиллюстрировать с помощью схемы управленческого цикла: рис. 1.

Рис. 1.

**корректировка**

**постановка целей**

**планирование**

формирование   
управленческого  
воздействия

**исполнение**

**анализ**

**контроль**

Схема управления справедлива для управления любым объектом. Однако в схеме ничего не говорится о том, как именно нужно осуществлять процесс управления. Очевидно, что для разных объектов это может происходить по-разному.

Признанным в современной экономической теории является то, что независимо от принадлежности предприятия к той или иной форме собственности, адекватным способом представления целей его деятельности является план. Финансовое планирование в небольших компаниях обычно сводится к составлению сметы доходов и расходов. И это нормально. Планирование же на крупных предприятиях состоит из трех циклов:

1)      цикл стратегического планирования, в котором участвует высшее руководство предприятия;

2)      операционный цикл, в рамках которого менеджеры трансформируют качественные стратегические цели в конкретные планы;

3)      цикл бюджетирования – процесса разработки бюджетов.

Бюджет  - это и план, и способы организации контроля. В бюджете приводятся доходы и расходы; на его основе организуется контроль за расходованием денежных средств в соответствии с утвержденным планом.

Если коллектив сотрудников и обороты невелики, а также если фирма занимается производством или торговлей каким-то одним товаром, то составление детальных бюджетов может только усложнить работу и замедлить процесс принятия решений. Но как только предприятие начинает расти, денежные потоки становятся трудно управляемыми, прибыль – непредсказуемой, приходит время заняться бюджетированием. Обычно этот момент наступает после того, как выручка фирмы достигает $1 млн. в год, либо в тех случаях, когда компания начинает развиваться в разных направлениях, а в штате работает более 100 человек[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn1](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Грамотно налаженная система бюджетирования дает руководителю возможность оценить и то, как идут дела в различных подразделениях компании, и то, как складывается ситуация в целом. Она позволяет эффективно управлять не просто отдельными бизнесами, а сочетанием различных видов деятельности. На составление бюджета, как правило, тратится много усилий, времени, ресурсов. И это оправдано. Бюджет после его разработки превращается в один из важнейших инструментов достижения стратегических целей. Бюджет, помимо всего прочего, - это и формализованный план менеджмента, в котором излагаются предполагаемы финансовые результаты на предстоящий планируемый период[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn2](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Бюджетирование – это система управления предприятием посредством совокупности взаимосвязанных бюджетов, полностью отражающих в количественных или стоимостных показателях контролируемые аспекты деятельности предприятия. Бюджет – это прогноз или план, выраженный в финансовых терминах, на определенный период времени, который выбирается в зависимости от рода деятельности. Наиболее типичным является год с промежуточными показателями на месяц квартал или полугодие. Бюджет – это только часть процедуры планирования в хорошо управляемой компании[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn3](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Бюджет – это инструмент, позволяющий планомерно достигать целей компании, контролировать деятельность предприятия, давать ясную оценку достижения целей и анализировать причины успехов или неудач. Бюджеты охватывают все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn4](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Бюджет движения денежных средств – эффективный инструмент планирования и контроля денежных потоков предприятия.

Говоря о механизме контроля за движением денежных средств,  нужно четко представлять различия между отчетом о движении денежных средств и бюджетом движения денежных средств; отождествление этих двух документов недопустимо. Различия этих документов вытекают из разных целей, стоящих перед системами учета, в рамках которых они формируются

Цель формирования бухгалтерского отчета о движении денежных средств – дать пользователям информацию об источниках притока денежных средств и направлениях их расходования, остатках денежных средств на счете, т.е. о фактически произошедших событиях, причем данные за период только суммируются на конкретную отчетную дату, и какая-либо корректировка не предполагается.

Целью же формирования бюджета движения денежных средств является планирование, контроль исполнения плановых показателей и анализ данных о движении денег и их эквивалентов за период. Цель бюджетирования денежных средств состоит в расчете необходимого их объема и определении моментов, когда у предприятия недостаток или избыток денежных средств[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn5](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð) для того, чтобы избежать кризисных явлений и рационально использовать денежные средства. Механизм формирования информации динамичен – он предусматривает возможность корректировки в процессе исполнения бюджета.

Успешно работающий менеджер должен иметь четкое представление о том, как измерить денежный поток, как им управлять и каковы источники денег. Управлять денежными потоками можно только в системе «плановые величины – фактические данные», что и позволяет делать механизм системы бюджетирования[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn6](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Следует помнить, что бюджетирование, планирование отличаются по своей сути от процесса прогнозирования тем, что в них наличествует этап целеполагания, т.е. этап выработки целей и структурирования своего будущего, в то время как прогнозирование есть определение причин поиск закономерностей развития событий.

Самое важное, что дает бюджетирование компании – это возможность осмысленно двигаться к поставленной цели. Основой такого движения является возможность оценки как результата следующего шага, так и затрат на его достижение еще до совершения конкретных (часто необратимых) действий. Несмотря на очевидные достоинства подхода, его реализация требует определенной воли вышестоящих менеджеров компании, а также временных, финансовых и материальных ресурсов. Следовательно, ответ на вопрос "нужно ли конкретной компании бюджетирование?" определяется не ее принадлежностью какой-нибудь отрасли или форме собственности, а тем, действительно ли хотят ее менеджеры двигаться к поставленной цели, используя имеющиеся возможности.

Понять необходимость составления бюджетов на предприятии можно,  лишь четко представив недостатки сложившейся и действующей в настоящее время системы планирования:

ﻩ  Планирование сегодня - процесс очень трудоемкий;

ﻩ Планово-экономические службы продолжают подготавливать огромное количество документов, при этом большинство из них не пригодно для финансового анализа;

ﻩ Процесс планирования затянут по времени, что делает его непригодным для принятия оперативных управленческих решений;

ﻩ Плановые данные значительно отличаются от фактических данных;

ﻩ Процесс планирования по традиции начинается от производства, а не от сбыта продукции;

ﻩ    Не проводится анализ;

ﻩ Невозможно определить запас финансовой прочности и многие другие недостатки.

И когда, несмотря на существующие в компании проблемы, предпринимаются попытки внедрить систему бюджетирования – это просто следование «управленческой моде» - «сейчас все так делают»; когда же сначала комплексно подходят к устранению недостатков «традиционной» системы планирования на предприятии и лишь после этого начинают составлять бюджеты денежных средств – это реальная заинтересованность в успехе компании и содействие ему.

Чем же может помочь система планирования, определенная нами как «бюджетирование»?

В первую очередь, планирование необходимо для того, чтобы понимать, где, когда, как и для кого вы собираетесь производить и продавать продукцию; во-вторых, для того, чтобы понимать, какие ресурсы вам понадобятся для достижения поставленных целей; наконец, планировать необходимо для того, чтобы добиться эффективного использования привлеченных ресурсов, т.е. решить задачу максимизации показателя рентабельности чистых активов.

1.2. Основные функции бюджетирования.

Как мы уже выяснили, под бюджетированием понимается вся совокупность управленческих процессов, обеспечивающих жизненный цикл бюджета (комплексного плана деятельности компании в количественных показателях, охватывающего определенный интервал времени). В понятие бюджетирования входит разработка бюджета, контроль его исполнения, а также анализ причин отклонений фактических данных от плановых. Здесь важно отойти от понимания термина «бюджетирование» в узком смысле, имея в виду определенную методику или программу. При постановке и внедрении системы бюджетирования не всегда уделяют должное внимание, пожалуй, самому главному элементу любой системы управления – человеку, принимающему решения[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn7](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Будучи комплексным управленческим процессом, бюджетирование оказывает столь же комплексное влияние на деятельность аппарата управления.

Так, среди основных функций системы бюджетирования можно выделить следующие:

ﻩ планирование и координация;

ﻩ принятие решений и делегирование полномочий;

ﻩ оценка деятельности;

ﻩ оценка и переоценка тенденций;

ﻩ взаимодействие и мотивация персонала;

ﻩ контроль и анализ.

Рассмотрим функции бюджетирования подробнее.

Планирование и координация. Это - основные функции системы бюджетирования. С одной стороны, бюджет конкретизирует стратегические корпоративные планы, а с другой - консолидирует информацию тактического и оперативного характера. Таким образом, в бюджете как бы «связываются» между собой стратегическая и оперативно-тактическая плоскости планирования. Поэтому корпоративный бюджет, по сути, устанавливает определенные рамки, внутри которых принимаются все последующие управленческие решения. Развитие предприятия становится более планомерным и предсказуемым, поскольку вероятность неадекватных шагов и разного рода «перекосов» сводится к минимуму.

Принятие решений и делегирование полномочий. Грамотно поставленная система бюджетирования подразумевает четкие процедуры принятия управленческих решений и соответствующее разграничение ответственности. При этом право (и обязанность) принятия решений делегируется именно тому менеджеру, который отвечает за соответствующую область деятельности. При этом снижается нагрузка на руководителей высшего уровня - им больше не приходится тратить время на принятие решений, находящихся в компетенции подчиненных. Что касается менеджеров среднего звена, то в условиях отсутствия излишнего вмешательства «сверху» они получают новые возможности для проявления инициативы и реализации своего потенциала.

Оценка деятельности*.* Показатели исполнения бюджета и могут служить одной из характеристик текущей позиции предприятия и качества бизнеса. Достижение запланированных показателей и отсутствие негативных отклонений факта от плана свидетельствуют о стабильности и устойчивости. Наоборот, существенные отклонения факта от плана говорят либо о несовершенстве системы планирования, либо о недостаточной предсказуемости самого бизнеса.

Оценка и переоценка тенденций. Как известно, построение бюджетов основывается на прогнозах, и, прежде всего, на прогнозе продаж. Поэтому корпоративный бюджет во многом отражает состояние «внешней среды», точнее - оценку ее динамики в будущем. Мониторинг исполнения бюджета и анализ отклонений может оказать неоценимую помощь в случаях, когда базовые ожидания, прогнозы и тренды требуют переосмысления. Это может произойти как из-за погрешностей в первоначальных прогнозах, так и при изменении внешних тенденций.

Взаимодействие и мотивация персонала*.* Деятельность по формированию, корректировке, контролю и анализу бюджета предусматривает тесное общение сотрудников практически всех служб организации. Кроме того, бюджет должен оказывать мобилизующее воздействие и обеспечивать заинтересованность персонала в достижении запланированных показателей.

Контроль и анализ*.* Регулярное сопоставление достигнутых результатов с запланированными дает возможность анализировать отклонения и своевременно принимать необходимые решения. Внешние условия могут изменяться, при этом в корпоративный бюджет также должны вноситься необходимые коррективы. Причем вариации внешней среды должны восприниматься системой бюджетирования отдельно от отклонений, возникших по причинам внутреннего характера.

Бюджетный контроль – это один из важнейших элементов бюджетирования. Основным принципом бюджетного контроля является то, что менеджеры не должны нести ответственности за расходы, которые ими не контролируется.

Эффективный бюджетный контроль предоставляет целый спектр преимуществ компании: во-первых, главный менеджер и старшие управляющие могут тратить меньше времени на ежедневные процедуры планирования; во-вторых, поскольку процесс бюджетного контроля требует четкого разделения обязанностей между членами команды менеджеров, исчезает дублирование усилий и повышается кооперация между подразделениями, кроме того, обеспечивается более высокий уровень контроля за расходами на всех уровнях управления, следовательно, повышается эффективность использования ресурсов компании. Бюджетный контроль помогает планированию, поскольку указывает на отклонения от предыдущих планов и, если он организован правильно, может привлечь менеджеров всех уровней к разработке предложений по путям развития компании.

Это основные (наиболее часто выделяемые в научной литературе) функции бюджетирования, однако интересна следующая информация:

*Согласно опросу (опрашивались руководители крупного и среднего бизнеса), проведенному в Великобритании (UK Beyong Budgeting Round Table Survey, 2001), основными функциями бюджетирования являются: постановка задач и распределение ресурсов (95% респондентов); вознаграждение по результатам (84%); принятие решений об инвестициях (83%)*[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn8](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð)*.*

Таким образом, из рассмотренных выше функций важность и нужность бюджетирования на предприятии становится очевидной. Однако менеджеры компаний подчас сталкиваются со множеством проблем при попытках разработать и внедрить систему бюджетирования на своем предприятии.  Попробуем разобраться с ними.

1.3. Проблемы бюджетирования и возможные варианты их решения.

Процесс внедрения системы бюджетирования на современных предприятиях сталкивается со множеством проблем. Вот наиболее распространенные:

ﻩ Процесс составления планов затягивается на достаточно долгий период. К примеру, принятие годового бюджета предприятия осуществляется в марте планируемого года.

ﻩ Отсутствие единой системы отчетных и плановых документов,  что зачастую приводит к суммированию несопоставимых данных.

ﻩ Также существует проблема согласования бюджетов, обусловленная отсутствием необходимых инструментов и достаточно длительным сроком прохождения документов между уровнями управления; в результате – не остается времени на окончательное согласование бюджетов.

ﻩ В компании помимо всего прочего может отсутствовать достаточное количество сетей и компьютеров (даже сейчас), это приводит к проблемам обмена данными между отделами.

ﻩ Составленные оперативные бюджеты могут не укладываться в стратегический план предприятия.

ﻩ Часто плановые и фактические данные значительно отличаются друг от друга, что вызвано «оторванностью» бюджетирования от остальной деятельности предприятия.

   Проблемы, перечисленные выше – это только часть большого комплекса, с которым предприятия сталкиваются при планировании своей деятельности. Следовательно, решать эти проблемы также нужно в комплексе.

В общем случае решение задачи бюджетирования можно разделить на две составляющие – это, во-первых,  построение или оптимизация системы финансового планирования и бюджетирования и, во-вторых, выбор инструмента для реализации построенной системы.

Под инструментом в данном случае понимается тот или иной программный продукт, который будет использоваться для целей бюджетирования. Функции бюджетирования весьма разнообразны и достаточно сложны как с точки зрения обработки информации, так и с точки зрения методологии. И сегодня мало у кого возникают сомнения в том, что эти функции могут быть обеспечены только при помощи современных информационных технологий, но об этом будет сказано позже.

Работу же в части построения или оптимизации системы финансового планирования и бюджетирования можно разделить на следующие этапы:

1.      Составление стратегического плана;

2.      Описание системы «как есть»;

3.      Выявление недостатков;

4.      Определение необходимых изменений и их обоснование;

5.      Построение системы «как надо»;

6.      Внедрение системы;

7.      Эксплуатация.

То есть в самом начале руководство компании должно сформулировать свои цели на долгосрочный период. При этом должно быть четко зафиксировано, каких целей и когда желает достичь предприятие. Это первый необходимый этап, который воплощает в себе стратегию предприятия. После него можно переходить на более низкие уровни. Следующим шагом необходимо описать ту систему бюджетирования, которая уже существует на предприятии. В рамках данного этапа описываются информационные потоки системы планирования. Каждому потоку присваиваются обязательные атрибуты, такие как отделы или люди, инициирующие поток, получатели информации, частота обмена информацией. Также описываются сами формы документов, алгоритмы их консолидации и расчетов. В итоге мы видим полную систему планирования на предприятии со всеми ее преимуществами и недостатками.

Этап выявления недостатков – один из самых важных. На этом этапе мы должны  выявить все недостатки существующей системы и определить то, что в ней нужно улучшить. Какие процессы должны быть изменены, добавлены или от каких процессов стоит отказаться. Рассматриваются алгоритмы расчетов и учета и то, что в них не удовлетворяет. Одновременно рассматривается документооборот, и высказываются пожелания участников планирования по поводу получения необходимых данных и отчетов в строго определенном формате. Кроме этого здесь могут быть сформулированы проблемы, которые присущи данной системе. Некоторые из этих проблем были описаны выше. Данный этап - это совместная работа высшего руководства компании, персонала, который участвует или будет участвовать в процессе планирования, а также консультационной компании, которая осуществляет постановку или оптимизацию системы бюджетирования. Итогом данного этапа должен стать документ, в котором будут описаны все недостатки существующей системы.

Затем определяется, что необходимо для осуществления изменений, определенных на предыдущем этапе. Зачастую необходима разработка новых алгоритмов расчета, формирование новых отчетных и рабочих документов, покупка и внедрение того или иного программного продукта, установка новых компьютеров, прокладка дополнительных сетей, внесение корректировок в существующую систему бухгалтерского учета и многие другие изменения, которые нужно внести. На данном этапе необходимо произвести оценку вложений в реформирование своей системы бюджетирования. Что принесут все изменения и вложения в создание новой системы, которые будут формироваться из стоимости консультационных услуг, стоимости программного обеспечения и компьютерной техники, а также затрат времени?

После определения всех необходимых изменений можно переходить к формированию новой системы («как надо»), которая будет лишена всех недостатков своей предшественницы. Описываются новые процессы, информационные потоки, разрабатываются новые документы, их консолидация и деконсолидация, система учета и планирования, алгоритмы расчетов, назначается ответственность за составление бюджетов и за отклонения и пр. Документ, который составляется в итоге, служит "программным" для внедрения новой системы.

Внедрение же системы включает в себя комплекс работ по реализации задуманной системы в жизнь, включая обучение персонала. Затем начинается непосредственно эксплуатация новой системы.

   Можно сделать вывод, что очень важным является то, насколько грамотно налажена система бюджетирования на каждом конкретном предприятии. И стремление научиться управлять финансами в условиях нестабильности, организовать производство конкурентоспособной продукции, обеспечивая эффективное развитие предприятия, ставит перед руководством российских предприятий сложную задачу: овладеть методикой формирования бюджета как основного финансового плана и экономического регулятора отношений между структурными подразделениями предприятия и предприятия с внешней средой[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn9](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

2.     Место бюджета денежных средств в системе управления организацией.

     2.1. Система бюджетирования, ее роль в менеджменте.

Наилучшей системой учета для принятия управленческих решений является система бюджетирования, основанная на сопоставлении фактически полученных в предыдущем году результатов с планом на предыдущий период,[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn10](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð) а именно это и подразумевает технология бюджетирования. Таким образом, система планирования и управления в менеджменте основывается на: персональных наблюдениях менеджера, прошлых фактических данных, бюджетах.

Бюджет является количественным выражением плана действий и способствует его координации и исполнению. Основной бюджет (master budget) суммирует цели всех подразделений организации, ответственных за сбыт, производство, НИОКР, маркетинг, обслуживание потребителей, финансы.

Ключевую роль бюджета можно проиллюстрировать следующим образом[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn11](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð): рис. 2.

**план и действия с использованием бюджетов**

**рабочие**

**процессы**

**оценки с использованием сравнения бюджетов с действительными результатами**

**исполнение**

**менеджер**

Рис. 2.

Хорошо управляемая организация обычно использует следующий цикл бюджетирования[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn12](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð):

1.      Планирование деятельности организации, как всей, так и ее подразделений (команда менеджмента согласна с тем, чего можно ожидать).

2.      Разработка показателей, по которым можно проводить сравнение действительных результатов и плановых.

3.      Исследование отклонений от плана и соответствующая корректировка действий.

4.      Новое планирование с учетом обратной связи в изменившихся условиях.

Основной бюджет объединяет оперативные и финансовые решения. Бюджетные системы чаще используются в больших компаниях, где менеджмент обеспечивают формализованные процедуры. Однако они применяются и в малом бизнесе, особенно на стадии его становления. Бюджеты – главная часть большинства систем управления, так как они:

ﻩ заставляют планировать;

ﻩ создают критерии оценки деятельности;

ﻩ поддерживают коммуникации и координацию в фирме.

Что касается координации, то бюджетирование помогает менеджменту здесь следующим образом: во-первых, существование хорошо разработанного плана является главным условием обеспечения координации, обеспечения функционирования компании как единого целого. Во-вторых, бюджеты помогают сдерживать изменения действий исполнителей, они «выводят» мышление менеджеров за пределы своих отделов и не позволяют им действовать исходя только из интересов этих отделов (бюджетирование предполагает взаимодействие подразделений фирмы относительно всех сторон ее деятельности). В-третьих, бюджеты помогают искать «узкие места» в организационных структурах.

Бюджетирование означает принятие управленческих решений, связанных с будущими событиями, на основе систематической обработки данных. Его основная цель на современном промышленном предприятии состоит в повышении эффективности работы предприятия посредством:

ﻩ целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;

ﻩ выявления рисков и снижения их уровня;

ﻩ повышения гибкости, приспособляемости к изменениям[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn13](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Расчеты, осуществляемые в процессе формирования бюджета предприятия, позволяют в полном объеме и своевременно определить сумму денежных средств, необходимых компании, а также источники поступления этих средств (собственные, кредитные, бюджетные или средства инвестора). И главной целью управления денежными средствами является сокращение их объема до минимального уровня, необходимого для функционирования фирмы (от излишка «неприбыльных активов» следует избавляться)[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn14](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Результаты расчетов находят свое отражение в долгосрочных и стратегических планах.

Таким образом, на сегодняшний день бюджетирование представляет собой целостную систему. Бюджетирование – это инструмент управления, включающий и учет и планирование, который позволяет принимать грамотные решения управленческие решения на основе собранной информации. Вот почему так важен компонент «бюджетирование» в системе регулярного менеджмента.

2.2. Преимущества и недостатки бюджетирования.

Если бюджетирование выполнялось добросовестно и эффективно «вчера», добросовестно выполняется «сегодня» и так же будет выполняться после, то это принесет многочисленные выгоды как организации, так и ее сотрудникам[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn15](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).  Если, конечно, решение о внедрении системы бюджетирования на предприятии было принято не с целью следования моде (термин «бюджетирование» действительно приобрел некоторую популярность в последнее время), а с целью повышения эффективности функционирования фирмы в условиях рынка. К тому же должны быть решены такие проблемы, как:

ﻩ отсутствие ясных целей;

ﻩ отсутствие у руководства четкого понимания миссии предприятия;

ﻩ трудности при определении потребностей в текущих ресурсах и др.

Если эти проблемы решены, то преимущества процесса бюджетирования становятся очевидны, т. к. бюджетирование:

ﻩ побуждает к планированию;

ﻩ выполняет координирующую роль;

ﻩ выполняет организующую роль;

ﻩ способствует инициативе;

ﻩ дает возможность контроля.

Начальная стадия составления бюджетов действительно побуждает сотрудников,  подразделения и предприятие в целом «смотреть вперед»  и планировать, учитывая все обстоятельства, рассчитывая вероятные доходы, определяя вероятные расходы, узнавая, от чего они зависят и т.д.  Ясно, что такое предварительное планирование (и, конечно, постоянное планирование с внесением корректив, а также с составлением и согласованием новых бюджетов) является преимуществом, потому что оно заранее помогает определить жизнеспособность различных видов деятельности, их вероятные последствия, состояние денежных средств, возможные получения прибыли или убытков. Поэтому вы сможете действовать скорее "до того как", чем "после того как", чтобы воспользоваться преимуществом имеющихся возможностей и избежать проблем.

Координирующая роль бюджетирования заключается в том, что составление вариантов различных бюджетов, а затем сведение их в единый основной бюджет может помочь скоординировать действия сотрудников и подразделений внутри компании. Предполагается, что все сотрудники хорошо знают свои бюджеты, согласны с ними, понимают, как они соотносятся с другими бюджетами, и осознают те косвенные воздействия, которые будут иметь место, если отдельный бюджет не будет согласован с другими. Бюджетирование может оказать объединяющее действие, когда все работаю как одна команда (синергетический эффект), чтобы добиться успеха каждого, получая требуемые доходы и не превышая установленных расходов.

Также во многих отношениях бюджетирование выполняет организующую роль для работы отдельных сотрудников, подразделений и для предприятия в целом, устанавливая рамки, в пределах которых следует работать, определяя направления деятельности. Оно также помогает установить финансовую ответственность работников, осуществляющих контроль, и менеджеров, делая их ответственными за успех или невыполнение заданий их отделами и подразделениями. Бюджетирование помогает понять, чего конкретно их команды должны достичь, чтобы сохранить направление движения предприятия. Бюджетирование также позволяет количественно определить финансовые цели,  в направлении которых следует работать.

Бюджетирование может побуждать людей работать старательнее и делать работу лучше. По сути, бюджеты устанавливают требуемые стандарты и в результате превращаются в цели, которых нужно достичь, чтобы получить определенный доход, к тому же - к определенным датам; поддерживать положительное состояние денежных средств; сохранять расходы в согласованных пределах и т. д. Ясно, что существуют многочисленные способы стимулирования сотрудников, но шанс достичь цели, получить признание и одобрение за достигнутый успех – это серьезный стимул[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn16](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Более поздние этапы, связанные с наблюдение бюджетов, дают возможность отдельным сотрудникам, подразделениям и предприятию осуществлять более строгий контроль за своей деятельностью (сравнивая плановые показатели и фактические результаты, определяя отклонения и необходимое для этого корректирующие действие, а затем, предпринимая шаги, позволяющие управлять ситуацией, уделяя внимание трудностям до того, когда станет слишком поздно).

Однако, несмотря на многочисленные преимущества, бюджетирование имеет и ряд недостатков (и они порой могут сыграть решающую роль в пользу отказа от внедрения бюджетирования на предприятии), а именно бюджетирование может:

ﻩ увеличить объем бумажной работы;

ﻩ потребовать затрат времени;

ﻩ быть лишенным гибкости;

ﻩ вызвать недовольство сотрудников;

ﻩ продвигаться медленно.

Бюджетирование неизбежно повлечет за собой массу бумажной работы в период, предшествующий составлению бюджетов, во время их составления и в последующий период, когда осуществляется текущий контроль за исполнением бюджетов, а также вероятны их изменения. Хотя эта дополнительная бумажная работа необходима и в действительности неизбежна, она иногда поглощает заполнение одной формы за другой, изучение, исправление и т.д. в то время, когда внимание лучше было бы направить на практическую деятельность, например, на регулярную продажу товара, закупки по наиболее выгодным ценам и т. п. Важно видеть в составлении бюджета средство продвижения к заключительному этапу, а не сам заключительный этап.

   Даже когда бюджетирование хорошо отлажено и выполняется в соответствии с установленными процедурами, все равно оно остается процессом, требующим затрат времени. Еще больше времени требуется на этапе внедрения, когда система разрабатывается, проверяется и отлаживается. На кого бы ни была возложена полная ответственность за ее внедрение (а обычно это финансовый директор или главный бухгалтер), для выполнения этой работы необходима существенная часть его или её времени. Эта работа также займет большую часть времени даже менеджеров на уровне подразделений - как в связи с деятельностью, так в отношении времени, необходимого для обдумывания. Однако с течением времени и при условии хорошей работы системы потребуется меньше времени для ее выполнения.

   К тому же вся концепция бюджета - доходы, которых планируется достичь да еще и к определенным срокам, расходы, которые нужно удерживать в определенных пределах и не превышать их, - все это может показаться чрезвычайно негибким и ограничивающим в действиях. Очевидно, что работа с бюджетом, выполняемая впервые, может содержать неточности. Например, подразделения или отделы, занимающиеся исследовательской работой, не вписываются в рамки негибкого бюджета, в то время как у других подразделений или направлений расходы тесно связаны с продажами. Иногда в процессе работы над бюджетом изменяются обстоятельства. Поэтому важно, чтобы бюджет не был совершенно неподвижным, - должна оставаться возможность корректировать его как нужно и когда нужно.

   Помимо всего прочего, довольно часто сотрудники встречают бюджет  с недовольством, особенно явно выражающимся на уровне подразделений или отделов. Многие сотрудники с подозрением относятся к внедрению систем бюджетирования, полагая, что это чуть больше, чем упражнение в сокращении расходов, а возможно, - даже признак приближающегося сокращения рабочих часов, сокращение штата и т. д. И неудивительно, что такое недовольство становится более сильным и более существенным, если бюджеты скупые и жесткие. Вполне возможно уменьшить или даже устранить любое раздражение путем привлечения каждого сотрудника на начальном этапе к составлению бюджета. Чем глубже будет вовлечение сотрудников, тем больше будет их отдача при проведении последующей (согласованной) деятельности.

   Разработка эффективной бюджетной системы действительно требует времени – большая часть из впервые составленных бюджетов почти наверняка будет часто и существенно изменяться, вероятно, вследствие отсутствия опыта и наличия сверхоптимистичных или излишне осторожных суждений. По мере исправления начальных ошибок, по мере извлечения из них опыта бюджеты будут составляться намного точнее. Однако, как свидетельствует существующий опыт, обычно требуется от одного до двух лет для разработки надежной системы и ее эффективного использования[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn17](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Следует отметить сравнительно новое достижение в составлении бюджетов – это составление бюджета с нулевой базой. Смысл его состоит в том, что перед началом работы по составлению бюджета менеджеру не сообщают о выделенных ассигнованиях, и он вынужден приступать к работе «с нуля» и разрабатывать подробную аргументацию в защиту предлагаемого проекта[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn18](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).  Этот метод особенно подходит организациям, имеющим высокий уровень постоянных накладных расходов, и обслуживающим подразделениям, деятельность которых трудно проконтролировать и оценить.

2.3. Внедрение системы бюджетирования на предприятии.

Как мы уже выяснили, бюджетирование – очень полезная вещь, однако разработка и внедрение системы бюджетирования  на предприятии – весьма трудоемкий процесс, который требует привлечения квалифицированных специалистов.

Чаще всего бюджеты разрабатываются на год с разбивкой на более короткие периоды: кварталы, месяцы и т.д. Выбор финансового года в качестве бюджетного периода объясняется, в первую очередь, интересом руководства к будущим финансовым результатам и публикуемым формам отчетности, которые фактически определяют лицо предприятия и должны соответствовать некоторым требованиям. Таким образом, этот выбор при планировании производственной программы помогает предвидеть и структуру баланса, и основные показатели отчета о прибылях и убытках. Годовое бюджетирование помогает оценить будущие финансовые результаты реализации выбранной альтернативы и при этом убедиться в достижении удовлетворительной структуры баланса для удержания инвестиционного капитала, рассчитать соответствующие данному альтернативному варианту возможные показатели рентабельности и ликвидности предприятия, т.е. ответить на основной вопрос, интересующий менеджеров при принятии управленческих решений: какие рубежи будут достигнуты? Отметим, однако, что периодичность разработки бюджетов определяется объемом планируемых данных и потребностями конкретного предприятия[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn19](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Интересно, однако, что в последние годы стали популярными непрерывные бюджеты[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn20](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Сначала бюджет разрабатывается на двенадцать месяцев, но с течением времени к нему постоянно добавляется еще один месяц, что и делает его непрерывным. Такой механизм бюджетирования заставляет менеджера работать, постоянно заглядывая в будущее. Кроме того, в расчетах достигается большая точность, бюджетирование начинает носить адаптивный характер. У непрерывного бюджетирования есть лишь один недостаток – на его разработку требуется слишком большие затраты труда, времени, денег. И менеджменту, прежде чем принять концепцию непрерывного бюджета, нужно все тщательно взвесить.

В настоящее время очень популярным является вопрос – кто на предприятии должен заниматься бюджетированием? Должен это делать планово-экономический отдел, финансовый отдел, или же необходимо создавать отдельную группу? Если подразумевается обеспечение процесса бюджетирования, его координация, то здесь необходимо создание бюджетной комиссии (группы), сформированной из представителей экономических служб и подотчетной руководителю предприятия. Планово-экономический отдел, финансисты должны заниматься своим делом, являясь элементами финансовой структуры предприятия.  Более важным является другой вопрос: стоит ли компании привлекать специалистов со стороны, или она может обойтись своими силами? Здесь все зависит от специфики и масштабов деятельности предприятия, от того насколько организованной является плановая и финансовая деятельность предприятия.

Созданная для организации бюджетирования в компании группа состоит из ключевых сотрудников, принимающих решения, и сотрудников, готовящих информацию для принятия решений, т.е. внутри группы создается организационная структура. Особенностью современной технологии бюджетирования является вовлечение в процесс разработки и использования системы, что обусловлено тем, что процесс бюджетирования охватывает практически все подразделения компании.

Формирование бюджета должно осуществляться по схеме, предусматривающей взаимодействие «верхов» и «низов» организации: планирование «снизу» и бюджетирование «сверху» - это должен быть единый процесс[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn21](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Данная схема наиболее совершенна, поскольку предусматривает постоянную взаимоувязку и координацию наиболее важных для предприятия показателей.

При внедрении на предприятии системы бюджетирования, впрочем, также как и любой другой подсистемы управления, необходимо сначала описать действующую на настоящий момент систему финансового планирования и контроля, поскольку в любой компании существуют элементы бюджетирования. Для этого необходимо выбрать формат описания системы бюджетирования и последовательно шаг за шагом заполнить все необходимые форматы. После того, как в компании появится систематизированное описание действующей системы бюджетирования, необходимо оценить ее эффективность, выявить узкие места и сформировать программу мероприятий по доработке. Как показывает практика, чаще всего постановку бюджетирования приходится начинать с наведения элементарного организационного порядка в компании. Часто случается так, что руководители компаний не могут даже точно сказать, сколько у них видов деятельности, на которых компания зарабатывает деньги, или кто и какие функции выполняет в компании. А поскольку бюджетирование -  в том числе и административная процедура, необходимо четко прописать все регламенты бюджетирования и назначить ответственных за выполнение функций, связанных с его поддержанием. Но это трудно сделать, если не иметь начального описания[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn22](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Перед руководителями предприятия стоит сложная задача – грамотно начать внедрение системы бюджетирования, одновременно решая две основные проблемы: бюджетирование необходимо рассматривать с точки зрения финансовой и организационной техники[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn23](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Как финансовая техника, бюджетирование представляется наиболее прозрачным: финансовый результат деятельности компании разбивается на отдельные статьи, из которых он складывается, планируются ожидаемые значения по каждой статье и, следовательно, общее конечное значение, и далее остается управлять отклонениями, сравнивая планируемые и полученные фактически значения. Но бюджетирование сложно именно как организационная техника, которая требует синхронной и целенаправленной деятельности большого количества трудящихся менеджеров. На предприятии должны быть четко структурированы все процессы, распределены функции и определены лица, ответственные за конкретные процессы[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn24](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

К тому же, начиная процесс постановки бюджетирования, многие руководители не всегда понимают организационные последствия внедрения этого метода. Поэтому этот процесс обычно не доводится до конца, и полученные результаты, как правило, только добавляют «головной боли» финансовому директору, который его инициировал.

В любом случае, можно выделить три основных этапа внедрения системы бюджетирования на предприятии:

1. информационная структуризация;

2. распределение функций бюджетного планирования;

3. стимулирование выполнения бюджета.

 На первой стадии осуществляется структуризация статей бюджета и схем их консолидации. При правильном понимании финансово-экономической модели деятельности эта задача по силам любому профессиональному финансовому менеджеру. После ее решения у него появляется возможность планирования финансов в разрезе бюджетных статей, а также анализа того, какие отклонения не позволили предприятию достичь запланированного финансового результата. Но это только первый шаг в построении бюджетной системы. (Хотя часть компаний на нем ее и заканчивает).

На следующем шаге необходимо распределить планирование значений бюджетных статей по так называемым «центрам финансового учета» (ЦФУ). Так проявляется еще одна базовая идея «бюджетирования», как метода краткосрочного финансового управления – компетентность в определении реальных значений бюджетных статей (как в части выручки, так и затрат) выше в месте их формирования, т.е. в подразделениях, ответственных за сбыт, производство и обеспечение деятельности, а не в финансовых и планово-экономических отделах. В организационном плане здесь должна быть решена задача построения регламентов оперативного сбора и консолидации плановых и фактических показателей. Эту стадию уже могут реализовать немногие – мешает отсутствие на предприятии четких организационных регламентов. Добавление новых функций финансового планирования затруднено, когда неточно определены другие функции, выполняемые подразделением.

И, наконец, подлинная система бюджетного управления немыслима без создания модели финансовой ответственности – построение финансовой структуры с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО). Только данная модель, предусматривающая ответственность и стимулирование менеджеров в зависимости от выполнения декларированных ими бюджетных показателей, делает систему бюджетирования работающей. То есть, в систему бюджетного управления вводится механизм, целью которого является обеспечение максимальной сходимости плановых и фактических данных. Теперь бюджет это не только консолидированный прогноз, составленный компетентными менеджерами, но и реальный финансовый план, который имеет конкретных исполнителей, лично заинтересованных в его выполнении.

Кроме того, должен быть разработан приказ о порядке внесения изменений в уже действующий бюджет движения денежных средств[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn25](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Важно, чтобы во внедрении системы бюджетирования на предприятии был заинтересован каждый работник. Только в этом случае можно ожидать, что все необходимые процессы по организации новой системы планирования будут выполнены добросовестно. Для этого, разрабатывая систему работы с бюджетами, необходимо связать ее с системой мотивации. Важно осознание работниками того, что они работают и для себя тоже. Также следует поощрять менеджеров подразделений к экономии. Не обязательно им тратить все отпущенные средства до копейки - следующий бюджетный период может быть менее удачным для предприятия: упадет спрос, повысят цены поставщики -  и тогда сэкономленные средства придутся как нельзя кстати. Однако не стоит впадать и в другую крайность: «зажимать» финансирование или при достижении экономии автоматически сокращать средства на следующий период.

 Система бюджетного управления дает наибольший эффект, если она построена на основе информационных технологий. В этом случае многократно возрастают возможности оперативной корректировки планов и внесения данных о текущих операциях, анализа планов и результатов их исполнения, рассмотрения различных сценариев деятельности организации.

Часто для целей бюджетирования используются обычные электронные таблицы. Это один из наиболее простых, доступных и популярных инструментов. Электронные таблицы незаменимы для малого бизнеса; они также могут принести пользу и на более крупных предприятиях, которые только начинают строить свою систему бюджетирования. Однако, по мере вовлечения в этот процесс все новых и новых подразделений, усложнения методологии и роста объема данных, электронные таблицы (как инструмент бюджетирования) быстро достигают предела своих функциональных возможностей. Кроме того, электронные таблицы не автоматизируют процесс взаимодействия различных подразделений при формировании бюджета, что увеличивает период подготовки планов (некоторые крупные компании начинают составление бюджета на следующий год уже в июле)[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn26](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Поэтому возникает потребность в более сложных программных продуктах.

На сегодняшний день программные продукты, которые используются для бюджетирования, можно разделить на три класса:

**1-й класс** - это условно "жесткие" системы, в которых уже запрограммирован основной алгоритм бюджетирования. Компании только вводят данные о предприятии и начинают работу. Преимущество таких систем заключается в том, что вам не надо задумываться о том как реализуется система планирования. Все алгоритмы уже заложены, и их тяжело изменить. Одновременно это является и недостатком, если у вас возникнет изменение в учетной политике и окажется, что система не позволяет внести изменения, то вам придется обратиться к разработчику.

**2-й класс** - "гибкие" системы. Это относительно новые для российского рынка системы, однако они уже начали завоевывать рынок все больше и больше. К их основным преимуществам можно отнести следующие:

ﻩ такие системы позволяют работать большому количеству пользователей одновременно в режиме реального времени;

ﻩ совместная работа по планированию деятельности удаленных территориально подразделений облегчается за счет использования современных интернет-технологий;

ﻩ  системы обладают возможностью хранения и обработки больших объемов данных;

ﻩ система конструктора позволяет настроить программный продукт под нужды практически любого предприятия;

ﻩ системы позволяют делать импорт и экспорт данных из различных баз данных, электронных таблиц, учетных программ и т.д.;

ﻩ системы позволяют добавлять и удалять записи (продукты, отделы, виды сырья и пр.), что достаточно тяжело реализуется в электронных таблицах;

ﻩ системы обладают большим набором встроенных функций, специально настроенных для решения задач планирования;

ﻩ данные системы не заменяют собой крупные интегрированные системы, однако позволяют решать задачи, которые крупные системы в силу своей "жесткости" выполнить не могут.

**3-й класс** - это абсолютно гибкие программные продукты, целью которых не является решение задач бюджетирования, но которые для этого очень часто используются. К таким программным продуктам относятся MS Excel, MS Access.

Таким образом, можно выбрать программный продукт, который оптимально бы подходил для внедрения системы бюджетирования на предприятии, помог научиться делать это профессионально и обеспечил весь комплекс функций бюджетирования, необходимых для полноценного управления современным предприятием.

Однако, как показывает практика, большинство проектов внедрения автоматизированных систем бюджетирования на российских предприятиях заканчиваются неудачей. При этом программа может быть формально внедрена, но ею фактически не пользуются или ее возможности используются не более, чем на 5 процентов[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn27](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð). Причинами этого являются, как правило, недостаточно четкое понимание смысла происходящего на предприятии, решившего внедрить систему бюджетирования, т. е.  по всей видимости, в настоящее время стремление «освоить» бюджетирование на российских предприятиях – это скорее погоня за модой, и должно пройти время, прежде чем отечественный менеджмент увидит в бюджетировании мощный инструмент управления денежными потоками организации, повышения эффективности ее функционирования.

Заключение.

Итак, в современных условиях, когда жесткое планирование на долговременную перспективу потеряло актуальность по причине все возрастающих темпов роста номенклатуры выпускаемой продукции и сокращения его жизненного цикла, предприятие может обратиться к бюджетированию как к способу повышения эффективности функционирования предприятия. Однако бюджетирование окажется полезным только в том случае, если компания располагает достаточно большими как финансовыми, так и человеческими ресурсами. Зачем фирме внедрять систему бюджетирования, если она обеспечивает занятость двум или трем человекам, и ей этого вполне достаточно?

Если же решение о внедрение процесса бюджетирования на предприятии принято, важно «с умом» подойти к реализации этого проекта: надо грамотно выбрать время и сроки, объективно оценить свои возможности и реальные условия - хорошо продуманный план действий поможет избежать многих ошибок. Показательными в этом плане являются попытки компании Hershey Foods внедрить у себя огромную систему планирования ресурсов предприятия ERP (Enterprise Resource Planning)[C:\Documents and Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹ ÑÑÐ¾Ð»\ÐºÑÑÑÐ¾Ð²Ð°Ñ ÑÐ°Ð±Ð¾ÑÐ°.htm - \_ftn28](file:///C:\Documents%20and%20Settings\ÐÑÑÐµÐ¼\Ð Ð°Ð±Ð¾ÑÐ¸Ð¹%20ÑÑÐ¾Ð).

Технология формирования бюджета предприятия представляет собой целостную систему сбора и обработки информации, полученной из внутренней и внешней среды, расчетов основных и вспомогательных показателей экономического состояния предприятия. И только на основе сознательно принятого решения, в результате комплексного изучения всех сторон деятельности компании можно получить систему бюджетирования деятельности предприятия, которая даст неоспоримые преимущества в принятии оперативных решений ответственным за них менеджерам. Этого можно будет достигнуть благодаря тому, что бюджет, сама система бюджетирования будет способствовать работе компании как единого целого, повысится координации внутри фирмы, возможные риски можно будет предугадывать и заблаговременно искать пути их избежания.

Таким образом, бюджетирование как система управления предприятием посредством совокупности взаимосвязанных бюджетов, полностью отражающих в количественных и стоимостных  показателях контролируемые аспекты деятельности предприятия, является незаменимым помощником «думающего» менеджера достаточно большой компании.