**Внутрифирменное бюджетирование и его роль в совершенствовании деятельности российских предприятий**

Ильин Александр Геннадьевич

Руководители большинства российских предприятий давно жалуются на тяжелое финансовое положение. По оценкам специалистов Центра международного бизнеса и регионального развития Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации 90% всех финансовых проблем российских предприятий связаны с неграмотностью высшего руководства в вопросах управления финансами и, соответственно, только 10% приходится на прочие факторы. Стоит отметить, что "неграмотностью" отличаются не только менеджеры, но и новые собственники предприятий. То есть, у руководства отсутствует своевременная, полная и точная информация не только о будущем, но и о настоящем финансовом состоянии предприятия. Данная ситуация может измениться только с помощью бюджетирования.

У термина "бюджетирование" существует достаточно много различных определений. От "Бюджетирование - инструмент управления менеджеров среднего звена", до "Бюджетирование - технология планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов". (1)

В данной статье бюджетирование - это процесс построения и исполнения бюджета компании на основе бюджетов отдельных подразделений.

Бюджет, в свою очередь, представляет собой согласованный и сбалансированный краткосрочный план, объединяющий в себе основную, финансовую и инвестиционную деятельность компании.

Самая основная цель бюджетирования - координация всех сторон деятельности компании.

Наличие процедуры бюджетирования является нормой для любой компании в развитых странах мира. Невыполнение бюджета может означать срыв всех планов компании: производства, продаж, выплаты заработной платы, налогов и т.д. В конченом итоге это приводит к срыву основного плана любой компании - стратегии развития. На предприятиях Российской Федерации бюджетирование применяется в лучшем случае для того, чтобы контролировать отдельные показатели, например, размеры дебиторской (кто, когда и как заплатит или не заплатит) задолженности и кредиторской (кому будем платить, а кому не собираемся) задолженности. Другими словами, назначение бюджетирования в наших компаниях неоправданно сужается.

В результате сложившаяся в подобных условиях на многих российских предприятиях система внутрифирменного планирования, не привязанная к настоящему бюджетированию, не позволяет их руководителям четко ставить конкретные цели перед своими организациями, выстраивать стратегию бизнеса на основе его капитализации и т.п. Очень часто неправильно выбраны критерии оценки достигнутых хозяйственных результатов и, следовательно, неверно выстроены целевые показатели плана.

Можно смело говорить о том, что вопрос о внедрении внутрифирменного бюджетирования в России уже не то что назрел, а перезрел. Дальнейшие проволочки нашего менеджмента в этой сфере чреваты куда большими неприятностями, чем неплатежи или хронически удручающее финансовое состояние все большего числа предприятий (что помимо прочего делает их неинтересными как объект инвестирования и потому еще более подрывает основу дальнейшего развития). Куда более серьезной представляется опасность нарастающего отставания нашего менеджмента от ведущих стран мира, наглядно проявляющаяся и в сфере управления финансами.

Что необходимо сделать, чтобы настоящее внутрифирменное бюджетирование вошло в процесс управления финансами на российских предприятиях? Ответ предопределен: нужно найти три источника и три составные части бюджетирования, чтобы затем выстроить программу его внедрения в практику управления. (2,3)

Полноценное внутрифирменное бюджетирование, то есть бюджетирование, как управленческая технология, включает три составные части:

1. Технология бюджетирования, в которую входят инструментарий финансового планирования (виды и форматы бюджетов, система целевых показателей и нормативов), порядок консолидации бюджетов различных уровней управления и функционального назначения и т.п.
2. Организация бюджетирования, включающая финансовую структуру компании (состав центров учета - структурных подразделений либо бизнесов предприятия или компании, являющихся объектами бюджетирования), бюджетный регламент и механизмы бюджетного контроля (процедуры составления бюджетов, их представления, согласования и утверждения, порядок последующей корректировки, сбора и обработки данных об исполнении бюджетов), распределение функций в аппарате управления (между функциональными службами и структурными подразделениями различного уровня) в процессе бюджетирования, систему внутренних нормативных документов (положений, должностных инструкций и т.п.)
3. Автоматизация финансовых расчетов, предусматривающая не только составление финансовых прогнозов (включая сценарный анализ, расчет различных вариантов финансового состояния предприятия и его отдельных видов бизнесов), но и постановку так называемого сплошного управленческого учета. В рамках такого учета в любое время (вплоть до минут) можно получать оперативную информацию как о ходе исполнения ранее принятых (утвержденных) бюджетов (о движении денежных средств, уровне издержек, структуре себестоимости, норме и массе прибыли и т.п.), так и по отдельным видам хозяйственной деятельности предприятия или его структурным подразделениям (по видам изделий, по отдельным контрактам, по филиалам или дочерним компаниям и т.п.), а не только для юридического лица в целом (что отчасти делают, пусть с некоторыми недостатками, некоторые бухгалтерские программы).

Остановимся более подробно на первой составляющей внутрифирменного бюджетирования - технологии бюджетирования. Данную технологию можно с уверенностью разделить далее на две составляющие: построение процесса бюджетирования и методика бюджетирования.

**Построение процесса бюджетирования:**

* Основой любого бизнес процесса является написанный регламент, в котором четко оговорены права и обязанности всех участвующих в нем подразделений, формы и сроки предоставляемой информации, получатели промежуточных и результирующих документов.
* Жизненно необходимым для процесса бюджетирования является наличие коллегиального распорядительного органа, который может называться бюджетным комитетом, финансовым комитетом, или как-то по-другому. Если в компании нет подобной структуры, которая имеет полномочия перераспределять средства между статьями бюджета, разрабатывать меры по ликвидации дефицита бюджета, и т.д., то система бюджетирования просто становится бессмысленной.
* Все решения бюджетного комитета обязательны для выполнения. При этом должен неукоснительно выполняться принцип финансовой дисциплины - финансовая служба осуществляет только те платежи, которые включены в плановый бюджет. Исключение может сделать только Генеральный директор, для сумм выше 5% от недельного оборота, или финансовый директор для меньших сумм.
* Очень важным, причем не только для процесса бюджетирования, является определение и разграничение полномочий и ответственности отдельных служб. Ситуация, когда интересы служб пересекаются, а полномочия дублируются, редко приводит к положительным результатам.

Еще раз следует подчеркнуть, что все это будет возможно только при условии, что руководство предприятия осознает всю важность и необходимость финансового планирования. Следовательно, самым главным в организации процесса является "включенность" руководства.

**Методика бюджетирования:** Распространенную ошибку допускают те, кто считает бюджетом отчет о движении платежных средств. Бюджет компании должен включать в себя помимо трех основных форм отчетности: отчет о прибыли, отчет о движении платежных средств и баланс, несколько операционных бюджетов: бюджет продаж (объемы продаж по видам продукции), производственный бюджет (объемы производства (выпуска) по видам продукции), бюджет прямых материальных затрат (информация о затратах сырья и материалов), бюджет прямых затрат труда (затраты на заработную плату основного производственного персонала) и бюджеты управленческих, коммерческих и накладных расходов.



Схема 1: Бюджет компании

Предоставленный выше материал дает первоначальное представление о бюджетировании в целом и о начале процесса внедрения бюджетирования в конкретной организации. Дальнейшие действия по внедрению бюджетирования и, соответственно, остальные две составляющие процесса внутрифирменного бюджетирования будут рассмотрены в последующих статьях.

Литература

1. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия: Эффективность и бюджетирование. - М.: Дело, 2002 г.
2. Осипенкова О.П. Управленческий учет. - М.: Экзамен, 2002 г.
3. Дикки Т. Бюджетирование малого бизнеса. Азбука предпринимательства. Практические советы, как достигнуть финансового успеха. - М.: Полигон, 1999 г.