(cc) BY

ЭКОНОМИКА

Баладыга Элеонора Григорьевна
канд. экон. наук, доцент
Краснодарский филиал ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»
г. Краснодар, Краснодарский край

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Аннотация: *в современных экономических условиях на первое место выходят проблемы эффективного управления торговым предприятием. Система внутрифирменного бюджетирования на предприятии позволит достигнуть заранее поставленных целей, повысить финансовую дисциплину, усовершенствовать координацию подразделений, улучшить мотивацию сотрудников, избежать кризисных ситуаций.*

Ключевые слова: *бюджет, бюджетирование, контроль, коммуникация, мотивация, планирование, регламент, финансовая структура, центр ответственности, управление.*

В настоящее время Россия находится в сложных экономических условиях. Санкции Евросоюза, падение цен на нефть, а также вызванная данными факторами нестабильность курса рубля отрицательно сказываются на результатах деятельности торговых предприятий. В сложившейся ситуации особое значение приобретает рациональная система управления предприятием, способная адаптироваться к постоянно изменяющимся экономическим условиям деятельности. Одной из таких систем управления является система внутрифирменного бюджетирования.

Время сверхприбылей прошло и менеджмент должен, образно говоря, «считать каждую копейку». Для руководства многих компаний бюджетирование действительно становится насущной потребностью, как раньше говорили,

назревшей необходимостью. По-другому просто не получается работать. Непонятно, сколько фирма зарабатывает. И если бухгалтерия показывает прибыль, то почему нет денег? Почему компанию постоянно лихорадит необходимость кредитоваться, и когда уже можно стать финансово самодостаточным? Этот и другие подобные вопросы часто задают собственники топ-менеджменту и вынуждают его уделять большое внимание постановке на фирме подробного финансового планирования [2, с. 251].

Финансовое планирование представляет собой систему управления процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующуюся в детализированных финансовых планах. Финансовое планирование является составной частью общего процесса планирования и, следовательно, управленческого процесса, осуществляемого менеджментом предприятия.

Рабочим форматом финансового планирования является бюджет, который представляет собой финансовый план, охватывающий все стороны деятельности организации, позволяющий сопоставлять все понесенные затраты и полученные результаты в финансовых терминах на предстоящий период в целом и по отдельным его частям.

Соответственно, бюджетирование – это технологии составления, корректировки, контроля и оценки исполнения финансовых планов, которое является основой внутрифирменного управления.

Другими словами, бюджетирование представляет собой технологию финансового планирования, учета и контроля доходов и расходов, получаемых от бизнеса на всех уровнях управления, позволяющую анализировать прогнозируемые финансовые показатели и управлять с их помощью ресурсами (прежде всего, финансовыми как отдельного бизнеса, так и предприятия в целом).

Хорошо поставленная, эффективная система внутрифирменного бюджетирования предприятия поможет усовершенствовать координацию подразделений, повысить финансовую дисциплину, достигнуть заранее поставленных целей (таких как объем чистой прибыли, уровень рентабельности, обеспечение

положительного денежного счета и т.п.), избежать кризисных ситуаций, повысить ответственность управленцев всех уровней, улучшить мотивацию сотрудников, предотвратить нежелательные ситуации.

Внедрение системы внутрифирменного бюджетирования, как управленческой технологии, требует определения целей, определяющих содержание деятельности предприятия и задач, решение которых будет способствовать достижению поставленных целей.

Основная общая цель предприятия обозначается как его миссия. Миссия представляет собой изложение причины существования предприятия, причем основной акцент делается не на получение прибыли, а на удовлетворение потребителей путем предоставления качественных товаров и услуг (рис. 1).

Рис. 1. Формирование целей деятельности предприятия.

Хотя миссия формируется в самом общем виде, выработанные на ее основе стратегические цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия решений. На основании установленных стратегических целей предприятия производится прогноз деятельности на ближайшие 3–5 лет по годам, планирование инвестирования средств и источников финансирования данных инвестиций.

Показатели долгосрочного планирования конкретизируются в системе краткосрочного планирования путем составления годовых, квартальных или месячных бюджетов.

Таким образом, от того, какова миссия предприятия, его стратегические, долгосрочные и краткосрочные цели, зависят цели бюджетирования. Важно четко определить, какие цели стоят перед системой бюджетирования, и какие задачи она будет выполнять.

Система бюджетирования, как управленческая технология, призвана решать следующие задачи:

1. Оценка бизнеса. Любое управленческое решение должно приниматься на основании своевременной и достоверной оценки. Осмысление бизнеса и анализ альтернатив позволит принимать верные решения в будущем. В связи с этим в целях анализа деятельности данные бухгалтерского финансового учета должны быть сопоставимы с данными, формируемыми в системе внутрифирменного бюджетирования.

2. Задача финансового планирования. Система бюджетирования предполагает составление более или менее подробных планов и, тем самым, позволяет увидеть возможные нежелательные ситуации и предусмотреть пути их решения.

Хотя сам по себе процесс бюджетирования не может предотвратить появление проблем в будущем, но создает условия для того, чтобы подготовиться к их решению. Это конкретизация годового плана с помощью бюджетов и смет, рассчитанных на месяц, квартал. В результате вероятность поспешных реше-

ний, принимаемых экспромтом и определяемых только текущей целесообразностью, сводится к минимуму [1, с. 5].

3. Осуществление контроля с прямой и обратной связью. Бюджетирование дает возможность сравнивать поставленные цели и полученные результаты, выявлять слабые и сильные стороны бизнеса. Помимо этого, система бюджетирования выполняет контрольную функцию, определяя сферу ответственности руководителей различного уровня и соотнося ее с показателями бюджетов. Таким образом, организуется личная ответственность за планируемые показатели и результаты деятельности; главное – по всем направлениям системы бюджетирования определить ключевых ответственных лиц.

4. Мотивация сотрудников. С помощью бюджетирования разрабатываются плановые показатели для конкретных групп работников (структурных подразделений), что повышает их ответственность за результаты работы. Помимо четко поставленных заданий особое значение имеет информированность работников о поощрении за выполнение (перевыполнение) или наказании за срыв. Кроме того, участие различных менеджеров в выработке планов обеспечивает ясность целей, что повышает мотивационный эффект.

5. Формирование коммуникационной среды. Сотрудники должны знать, чего от них ожидает руководство и четко представлять последствия своих действий. Если все планы и ориентиры являются секретом для сотрудников предприятия, эти планы теряют часть своего смысла. Планы и отчеты о результатах их выполнения служат для распространения среди сотрудников сведений о производственно-финансовых аспектах деятельности предприятия. Коммуникационная роль бюджетирования будет особенно эффективна, если построить эту систему в виде комбинации восходящих и нисходящих потоков информации. Таким образом, коммуникационная среда обеспечивает согласование планов подразделений, поиск компромиссов, закрепление ответственности исполнителей.

6. Обеспечение координации деятельности предприятия. Только согласованная деятельность всех центров бюджетной ответственности позволяет орга-

низации достичь своей главной цели – увеличения благосостояния всех участников деятельности. Таким образом, система бюджетирования призвана обеспечить сонаправленность целей отдельных структурных подразделений предприятия и предприятия как целого.

Перед постановкой системы бюджетирования на предприятии необходимо провести аудит действующих процессов: изучить организационную и информационную среды предприятия, систему планирования, проанализировать документооборот и порядок работы планово-экономического отдела, а также правила взаимодействия служб. Данные мероприятия позволят выявить недостатки в организации работы предприятия и провести, в случае необходимости, реорганизацию.

На первом этапе постановки системы бюджетирования следует разработать финансовую структуру предприятия, выделить центры финансовой ответственности.

Тип финансовой структуры, ее состав и необходимость выделения центров финансовой ответственности определяются руководством предприятия исходя из целесообразности и той степени децентрализации в управлении, на которую они готовы пойти в данный период. Кроме того, выбор типа финансовой структуры зависит от того, какие формы и методы контроля (экономические, административные) руководители предприятия считают целесообразным применить в отношении структурных подразделений, ответственных за источники доходов и расходов.

Существует несколько подходов к формированию финансовой структуры предприятия. Один предполагает выделение в качестве центров финансовой ответственности функциональных подразделений. Однако данный подход не позволяет контролировать затраты по проектам, а также может привести к несогласованной работе подразделений в ходе выполнения проекта и увеличению сроков и стоимости работ для клиентов предприятия.

Другой подход выделяет в качестве центров финансовой ответственности выполняемые проекты. При этом ответственность за все расходы и доходы про-

екта несут руководители проектов. Несмотря на это, часть затрат, которые входят в стоимость проекта, не может контролироваться менеджерами проектов, к примеру, общепроизводственные расходы, затраты на оплату труда сотрудников функциональных подразделений, командировочные и другие затраты, связанные с работой функциональных подразделений.

Однако для торговых предприятий наиболее рациональным представляется третий подход – матричная финансовая структура, в которой могут быть выделены два вида центров финансовой ответственности (функциональные подразделения и отдельные проекты). Матричная финансовая структура позволяет формировать бюджеты: по центрам финансовой ответственности (проектам и подразделениям), по текущим проектам, по проектам развития и по предприятию в целом (прогнозный баланс, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств).

В соответствии с избранной финансовой структурой предприятия выделяются центры финансовой ответственности (ЦФО). Они представляют собой структурные подразделения предприятия, осуществляющие определенный набор хозяйственных операций и способные оказывать непосредственное воздействие на те или иные финансовые показатели этих операций. По этой причине ЦФО ответственны за уровень данных подконтрольных показателей.

В зависимости от того, что именно с финансовой точки зрения несет предприятию тот или иной центр и за что именно он отвечает, выделяется пять основных типов ЦФО: центры затрат, центры дохода, центры маржинального дохода, центры прибыли, центры инвестиций.

Центры затрат образуют подразделения, которые для выполнения своих функциональных обязанностей потребляют различные ресурсы и таким образом влияют на затраты (магазин, торговый отдел, бухгалтерия, склад, охрана и т.п.). Соответственно, они отвечают за их величину.

Центры дохода отвечают за доход, который они приносят предприятию в ходе своей деятельности. Для того, чтобы нести ответственность за доход, под-

разделение должно иметь возможность влиять на его уровень (отдел продаж, склад-магазин, сеть агентов, фирменных магазинов и т.п.).

Центры маржинального дохода несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода. Однако такие центры создаются на тех предприятиях, где есть достаточно сложные по своей структуре и, главное, деятельности подразделения, являющиеся по сути бизнес – направлениями. Такие подразделения осуществляют не одно производство (как центры затрат) и не одну торговлю (как центры дохода), а полный или почти полный цикл производства и реализации продукции определенной номенклатуры. Тем самым они контролируют доходы и расходы своего направления и могут отвечать за эффективность своей деятельности в целом. Мерой эффективности служат уже не доходы и затраты направления каждые по отдельности, а разница между ними.

Центры прибыли отвечают перед руководством за сумму полученной прибыли. Они, как и центры маржинального дохода, контролируют и доходную, и расходную стороны своей деятельности. Но речь идет уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом.

Центры инвестиций имеют право управлять не только оборотным капиталом, то есть отвечать за объем заработанной прибыли, но и внеоборотными активами, например, построить новый магазин, приобрести новое программное обеспечение и т.д. В этом случае центр инвестиций обязан обеспечить эффективное использование этих инвестиций, что предполагает ответственность за рентабельность всех активов предприятия. Таким образом, под инвестициями в данном случае понимается не совокупность проектов долгосрочных вложений, а весь инвестированный в предприятие капитал. Центр инвестиций – это, как правило, предприятие либо самостоятельное, либо в составе многоуровневой структуры. Однако на практике центром инвестиций может быть и подразделение в составе предприятия.

Помимо вышеуказанных типов ЦФО, может быть также выделен и венчурный центр. В данном случае имеется в виду развитие новых бизнесов в форме реализации венчурных проектов. Центр имеет целевое финансирование,

его задача – вывести проект на коммерческую основу в определенные сроки с уровнем отдачи не ниже установленного. До вывода на коммерческий уровень такой центр фактически является центром затрат, а после – центром прибыли (или инвестиций).

Для предприятий, занимающихся торговой деятельностью характерно выделение следующих центров финансовой ответственности: центр доходов, центр затрат, центр прибыли, центр инвестиций. Структура центров финансовой ответственности торгового предприятия представлена на рис. 2.

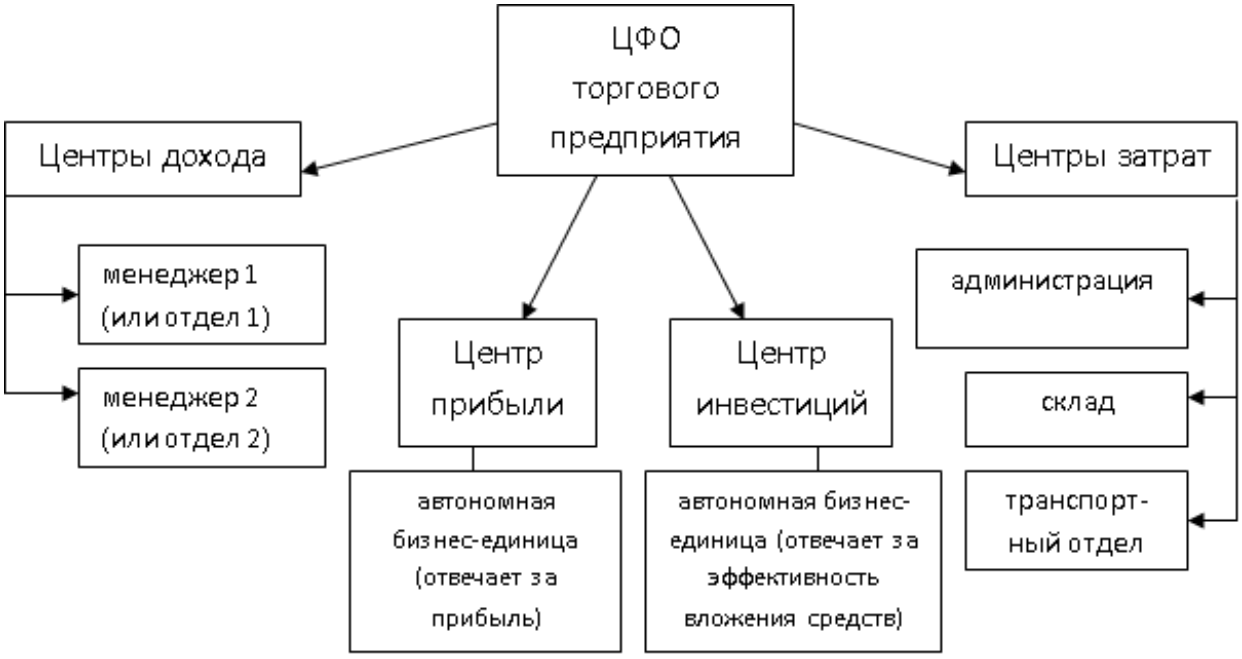

Рис. 2. Структура ЦФО торгового предприятия.

На втором этапе внедрения системы бюджетирования следует сформировать структуру и иерархию бюджетов в рамках предприятия, то есть необходимо определить бюджетную модель предприятия. От того, насколько детально она будет разработана, зависят как продолжительность и стоимость внедрения системы, так и последующее удобство работы с ней. При этом необходимо учесть, что дополнительные возможности бюджетного планирования значительно удорожают внедрение системы.

Для предприятий, имеющих только один вид бизнеса и устойчивые бизнес-процессы, данной проблемы не существует, так как порядок составления и согласования бюджетов у них, скорее всего, будет единственным.

Для торговых организаций рациональным представляется формирование на уровне всего предприятия консолидированных бюджетов: продаж, доходов и расходов, движения денежных средств, закупок товаров, инвестиционного бюджета, прогнозного баланса. Для каждого центра финансовой ответственности определяется свой набор бюджетов. Очень важно в целях сопоставимости данных разработать единый формат бюджетов для всех ЦФО. Кроме того, необходимо понимать, что любые навязанные сверху форматы, какими бы удобными и практичными они ни казались финансистам, не будут работать без их поддержки и принятия ключевыми игроками бюджетного процесса.

Бюджет продаж является основой при составлении общего бюджета торгового предприятия. Его необходимо составлять по топ-позициям (20 % ассортимента, занимающие 80% объема продаж). Если речь идет об оптовой торговле, то продажи должны планироваться по каждому менеджеру (менеджер является центром ответственности), а менеджер планирует продажи по основным клиентам (крупные клиенты, доля реализации товара которым составляет 80%). В случае же осуществления розничной торговли, планирование осуществляется по отделам магазина или торговым направлениям.

На основании бюджета продаж планируются закупки у поставщиков с учетом страхового запаса товара на конец месяца. При этом бюджет закупок товаров должен составляться с разбивкой по основным поставщикам. На основании бюджета закупок формируется бюджет затрат на доставку до основного склада.

Одновременно с составлением бюджетов продаж и закупок экономисты формируют бюджеты административных и реализационных затрат, а также планируют суммы денежных средств, которые необходимо потратить на приобретение основных средств (по данным инвестиционных бюджетов).

Затраты планируются по основным статьям по каждому структурному подразделению. Движение денежных средств планируется по данным бюдже-

тов продаж, закупок и затрат с учетом планируемых отсрочек покупателям и поставщиков, а также особенностей оплаты некоторых статей затрат.

На третьем этапе следует разработать регламент бюджетирования, который устанавливает на предприятии порядок составления, представления, согласования, консолидации, оперативного контроля и оценки исполнения бюджетов различных видов и уровней.

При разработке бюджетного регламента определяют: бюджетный период, продолжительность бюджетного цикла, стадии бюджетного цикла, системы внутреннего оперативного (текущего) контроля и оценки исполнения бюджетов, набор функций и задач, которые предстоит выполнять в процессе бюджетирования (по составлению, согласованию, консолидации и т.д.), сроки (график) и порядок выполнения отдельных функций и задач в ходе бюджетирования, состав и соподчиненность (организационная структура управления) ответственных исполнителей, механизм санкций, применяемый в целях соблюдения бюджетного регламента.

Одним из наиболее важных этапов при разработке системы бюджетирования является внедрение системы мотивации персонала, основанной на показателях месячного бюджета. Недостаточно просто внедрить систему, нужно еще убедить людей в том, что она принесет пользу предприятию и им лично. Для этого необходимо определить сотрудников, ответственных за каждый блок исходных данных, и назначить сумму вознаграждения за достижение планируемых данных. При этом нужно установить бонус за выполнение, а не за перевыполнение плана, так как, если работники будут знать, что их премируют за превышение плановых показателей, они будут занижать необходимые данные на этапе планирования.

В заключение следует отметить, что внутрифирменное бюджетирование является эффективной системой управления на предприятии. Однако в настоящее время в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации, при внедрении бюджетирования важно не создать декларативный документ с жесткими показателями и ограничениями, а обеспечить гибкий и эффективный ин-

струмент управления, благодаря которому предприятие сможет эффективно двигаться к своим стратегическим целям. Необходимо создать прозрачную информационную среду, в которой смогут отражаться все проводимые бюджетные транзакции. Даже при отсутствии детального контроля и согласования каждого платежа доступность информации и ее последующий анализ могут предотвратить возможные негативные последствия.

Список литературы

1. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации [Текст]: учебно-практическое пособие / А.П. Виткалова, Д.П. Миллер. – М.: Дашков и Ко, 2011 – 128 с.

2. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование [Текст] / В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005 – 432 с.