

Бюджетирование предприятий на микроуровне

Как известно бюджетирование ищет пути распределения ресурсов с учетом ситуации на рынке и его возможностей, предусматривает проблемы и риски, предлагает способы их решения. Представляет собой финансовый контроль отделов и сотрудников, совершает анализ эффективности за счет сверки плановых результатов и достигнутых. Отслеживание различных показателей позволяет увидеть их воздействие на итоги правки. Важно отметить, что система бюджетирования на предприятии представляет возможность отслеживать эффективность работы менеджеров, основываясь на выполнении ими поставленных целей, а также является финансовой мотивацией работы сотрудников. Бюджеты имеют хороший эффект за счет нисходящей информации в формате планов. Это означает, что поддерживается коммуникация между различными уровнями сотрудников и формируется понимание среди них как миссии и задач каждого сотрудника и подразделения, так и всего предприятия в целом. Бюджет укрепляет взаимодействие между подразделениями, способствует лучшему пониманию особенностей каждого из отделений.

Планирование является средством достижения целей. В современных условиях планирование становится центральным звеном управления. Рынок не отвергает планирование. Наоборот, в конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманного плана невозможно.

В западной практике, говоря о финансовых планах, обычно оперируют словом «бюджет». *Бюджет - финансовый документ*, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем, т.е. прогноз будущих финансовых операций.

Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации. Наряду с понятием «разработка бюджетов» на многих отечественных предприятиях используется термин «бюджетирование».

Составление бюджетов преследует следующие цели:

- Разработка концепции ведения бизнеса;
- Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия на определенный период;
- Оптимизация затрат и прибыли предприятия;
- Координация - согласование деятельности различных подразделений предприятия;
- Коммуникация - доведение планов до сведения руководителей разных уровней;

Мотивация руководителей на местах на достижение целей

организации;

Контроль и оценка эффективности работы руководителей на местах путем сравнения фактических затрат с нормативом;

Выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков.

Составление бюджета является процессом тактического планирования, отсюда и название управленческой функции - бюджетное планирование.

Бюджетирование - создание технологии планирования, учета и контроля денег и финансовых результатов. Бюджет - это план деятельности компании за определенный период, выраженный в денежной форме. Он выполняет различные функции внутрифирменного планирования:

- Бюджет как экономический прогноз. Основные плановые решения принимаются при разработке стратегического планирования, и процесс формулировки бюджета, по существу, является переработкой этих прогнозов.

Бюджет как основа для контроля. По мере реализации заложенных в бюджете планов необходимо регистрировать фактические результаты деятельности компании. Сравнивая

Позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;

- Позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- Способствует процессам коммуникаций;
- Помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;

- Позволяет сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, таким образом, помогая им адаптироваться в новом коллективе;

- Служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

Различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);

Сложность и дороговизна системы бюджетирования;

Если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;

Бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а, следовательно, снижает эффективность работы;

- Противоречие между достижимостью целей и их

стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достичь целей слишком сложно,

- стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Кроме того, в процессе бюджетирования предприятие могут подстерегать «подводные камни»:

- Политические интриги, которые могут повлиять на распределений ресурсов;

Конфликты между менеджерами подразделений и отделом контроллинга;

- Завышение потребностей в ресурсах;

. Распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам.

3 этапа бюджетного периода:

Имеется Финансовое планирование и бюджетирование на предприятии выполняется циклически и на некоторый срок (бюджетный период). Л бюджетный период делится на определенные этапы.

Этапы бюджетирования на предприятии:

1. Планирование - осуществляется перед началом бюджетного периода и подразумевает следующее:

определение задач на бюджетный период;

выборка, анализ, группирование данных;

проектирование смет, их анализ, корректировка и утверждение.

2. Реализация - исполнение смет, анализ и коррекция оперативных показателей.

3. Завершение - написание отчетов по исполнению смет и их целей, анализ показателей, выводы для последующего проектирования смет.

Как внедрить бюджетирование на предприятии?

Чтобы выстроить рабочую систему бюджетов на фирме нужно пройти несколько шагов, каждый из них важен и требует тщательной проработки.

9 шагов для внедрения бюджетирования:

1. Определить его цели и задачи.

Выше были описаны функции бюджетирования, их можно взять за основу.

Более конкретно определить цели может только руководитель компании, опираясь на потребность в информации, необходимой для принятия решений по управлению компанией и ее финансами.

2. Подобрать бюджеты, которые будут вестись на предприятии.

Бюджетирование подразумевает наличие нескольких бюджетов.

Но основных — два:

- операционный (продажи, остатки товаров, закупки, различные расходы и другое);

- финансовый, он рассчитывается от операционного (смета доходов и расходов, кассовая и другое).

Также на предприятии может вестись вспомогательный бюджетный расчет, например, капитальных расходов или кредитный. А еще специальный, который зависит от специализации работы фирмы.

Как составить план продаж: 4 подробных этапа

3. Определить источники информации.

Сбор информации - такой же важный этап, как и другие. Актуальная информация бесценна.

Для финансового планирования и бюджетирования собирается не только внутренняя информация компании, но и внешняя, которая дает понимание о реалиях рынка и потребностях клиентуры.

Источники данных могут быть следующими:

Бухучет, статический учет, налоговые отчеты, акты проверок, другие источники данных, например, исследования и экспертизы, изменения в законодательстве и другие публикации, исследования аналитических контор, СМИ и рекламы, отчетность конкурентов, партнеров и клиентуры.

4. Определить исполнителей.

На небольшом предприятии управлять бюджетами может бухгалтерский отдел или главбух.

На предприятии среднего размера уже возникает необходимость в формировании новых подразделений, в связи с чем расчетами будет заниматься планово-экономический отдел или директор по финансам.

На предприятии крупного размера возникают сложности со сбором и группированием данных, получением актуальной информации в краткие сроки, прозрачностью процесса. Поэтому схема управления бюджетными расчетами имеет сложную структуру. Ею занимается финансовый отдел.

Финансовый отдел на крупном предприятии обычно разделен на следующие подразделения:

- планово-аналитическое;
- контрольно-учетное;
- управленческое.

Каждое из этих подразделений выполняет свои функции в системе,

5. Построить схему центров финансовой ответственности.

Этот пункт необходим, если предполагается ответственность определенных лиц (менеджеров подразделений например) за выполнение бюджетов, а также если процесс связан с мотивацией сотрудников.

6. Спроектировать модель бюджета.

7. Написать регламент.

На производстве систему бюджетных расчетов обязательно нужно стандартизировать, используя определенные формы и инструкции.

Должен быть составлен бюджетный регламент, в котором собраны все документы, касающиеся бюджетов. Он предписывает правила ведения смет для всех отделов компании, а также содержит формы применяемых документов, отчетов и т.д.

Процесс составления регламента очень ответственный и трудоемкий. После его готовности начинается процесс обучения персонала. От того,

насколько грамотно и полно будет составлен регламент, зависит успех внедрения системы бюджетов на предприятии.

Рассчитывая показатели бюджета, используют нормативы и формы. Это очень удобно в работе, но их составление — достаточно щепетильный процесс.

Перед расчетом нормативов важно понять, насколько обосновано такое решение и действительно ли есть необходимость и целесообразность в их разработке.

Выводы

Что же компания получает в итоге? Финансовые потоки компании становятся для руководителя прозрачными. Они имеют возможность определять приоритеты платежей; отслеживать и контролировать финансовые результаты деятельности компании в целом и по отдельным центрам финансовой ответственности: планировать движение денежных средств и движение товарно-материальных ценностей; планировать доходы и расходы компании; строить и оценивать внутренние показатели ликвидности и рентабельности компании и отдельных ее бизнесов. Компания получает возможность осмысленно двигаться к поставленным целям. Сравнение прогнозной финансовой отчетности с фактической отчетностью, составленной по прошествии временного периода, позволяет проводить план – контроль по факту и анализ исполнения бюджетов и принимать управленческие решения на основании анализа отклонений. В России просто необходимо руководителям внедрять бюджетирование и управленческий учёт на своих предприятиях для полного контроля. Ведь благодаря этому процессу можно качественно управлять всеми ресурсами и эффективно их использовать для получения максимальной прибыли.