

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ НА ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ НА ОСНОВЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Рассматриваются теоретические и практические вопросы планирования и управления перерабатывающим предприятием на основе бюджетирования. Уточнено понятие «бюджет» и «бюджетирование», а также усовершенствована классификация бюджетов для перерабатывающих предприятий.

Экономика промышленных предприятий, бюджетирование, управление.

Функционирование предприятий переработки в условиях неопределенной внешней среды требует существенного изменения организации и методов управления. Получаемая информация, так необходимая для принятия эффективных управленческих решений, не полна и не соответствует требованиям управления в современных условиях. При традиционном функциональном подходе к управлению предприятием структурные подразделения прямо не заинтересованы в результатах работы предприятия в целом, так как оценка их деятельности оторвана от них.

Для того чтобы перерабатывающему предприятию эффективно функционировать в сложнейших быстроменяющихся условиях, администрации необходимо владеть ситуацией и быстро получать ответ на любой вопрос, связанный с затратами или управлением деятельностью предприятия. Это дает возможность оперативно принимать управленческие решения. В этой связи перерабатывающим предприятиям актуально применять систему бюджетирования как неотъемлемую часть их эффективной деятельности.

В основе бюджетирования – составление бюджетов. Так как бюджеты являются совершенно новыми продуктами управленческой деятельности, значит для получения этого продукта необходимо решать новые задачи («Задача – целевая установка к рациональным действиям, заданная извне или сформированная самим исполнителем») с точки зрения функций управления: планирования, организации, мотивации, контроля [1].

Анализируя различные определения бюджета, выделим узловые моменты этого понятия, не находящие единого толкования, сформировав их в виде вопросов:

1. Существует ли связь между планом и бюджетом и если существует, то в чем она проявляется? Является ли бюджет финансовым планом?

2. На какой временной период должен составляться бюджет?

Связь между бюджетом и планами, отражающими производственно-хозяйственную деятельность предприятия, безусловно, существует. Так, для того чтобы оценить поступления от продаж, необходимо составить планы производства и реализации продукции; чтобы определить объем инвестиций, необходимо разработать инвестиционную программу и т.д. В конечном счете, все доходы (притоки денежных

средств) и расходы (оттоки денежных средств), возникающие в результате осуществления предприятием различных видов деятельности (операционной, инвестиционной, финансовой и др.), находят свое отражение в финансовом плане предприятия. Последний составляется по определенной форме и является основой для составления бюджета, который в свою очередь является документом, концентрированно отражающим финансовый план (а через финансовый план – прочие планы).

Вместе с тем, бюджет также является своего рода планом, где в стоимостном виде находят отражение результаты обязательных для исполнения действий, формирующих притоки и оттоки денежных средств.

Следует обратить внимание еще на одну деталь. «Наполняющую» часть бюджета мы называем доходами, но могут присутствовать и заемные средства. Поэтому правильнее было бы использовать термин «притоки». По аналогии вместо термина «расходы» целесообразно использовать термин «оттоки».

Таким образом, можно дать следующее определение бюджета: бюджет – это план формирования притоков и оттоков денежных средств центра ответственности (ЦО) за определенные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами [2].

Рассматривая различные дефиниции бюджетирования, возникает вопрос: что же такое бюджетирование – инструмент управления, процесс согласованного планирования, метод распределения ресурсов, процесс принятия решения, процесс составления планов и реализации бюджетов, технология планирования?

Обобщив точки зрения о сущности бюджетирования ведущих экономистов, авторы считают, что бюджетирование – это комплексная задача планирования, учета, контроля ресурсов и результатов деятельности, управления бизнесом, которая связывает производственные и финансовые аспекты деятельности предприятия.

О цели бюджетирования. Цель бюджетирования – это получение нового результата в управленческой деятельности, который дает возможность повысить эффективность управления предприятием посредством целевой ориентации и координации всех событий, повышения гибкости и приспособляемости к изменениям [3].

Основная задача бюджетирования – нацеливать систему управления предприятием на достижение

поставленных целей. Поэтому бюджетирование является сложной конструкцией, объединяющей в себе столь различные элементы, как установление целей, планирование, учет, анализ и управление информационными потоками. Вследствие интегрированности бюджетирование обеспечивает синтетический, целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем, комплексный подход к выявлению и решению встающих перед предприятием проблем.

Своевременное и качественное бюджетное управление способствует как уменьшению нерационального использования средств любого субъекта хозяйствования, так и налаживанию контроля за величиной и направлениями расходования средств. Бюджетирование как технология управления позволяет повысить эффективность и качество управленческой работы, усилить режим экономии материальных и финансовых ресурсов, выявить причины отклонений тех или иных показателей деятельности компании. Правильно организованное бюджетное управление способствует не только своевременному обнаружению недостатков в управленческой работе компании, но своевременному принятию мер к их устранению.

Бюджеты должны охватывать все сферы финансово-хозяйственной деятельности предприятия: производство, реализацию продукции, деятельность вспомогательных подразделений, управление финансовыми потоками. Поэтому структура системы бюджетов на перерабатывающем предприятии должна быть следующей:

1. Операционные бюджеты должны включать:
  - бюджет производства (производственную программу);
  - бюджет реализации;
  - бюджет прямых материальных затрат;
  - бюджет вспомогательного сырья, материалов и комплектующих;
  - бюджет приобретаемых услуг;
  - бюджет прямых затрат на оплату труда;
  - бюджет общехозяйственных расходов и коммерческих расходов;
  - бюджет себестоимости продукции;
  - бюджет прибылей и убытков.
2. Финансовый план должен включать:
  - бюджет движения денежных средств;
  - бюджет активов и пассивов (прогнозный баланс).

Таблица 1

Классификация бюджетов по основным классификационным признакам

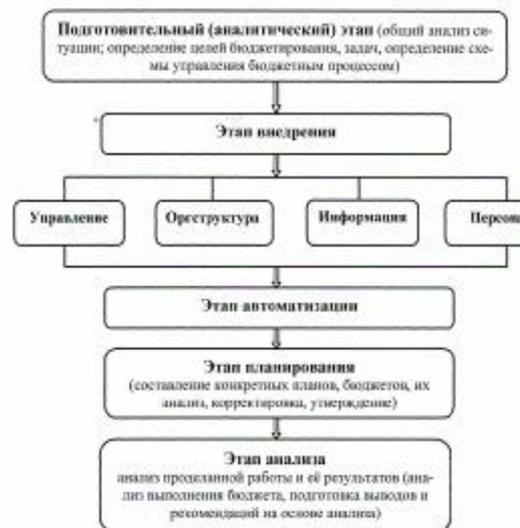
Классификационный признак	Вид бюджета
По направлению движения бюджетной информации	«Сверху вниз», «снизу вверх», «смешанный»

По охвату временного периода	Тактические: операционный (месячный), текущий (трехмесячный), перспективный среднесрочный (годовой); перспективные: стратегический (от двух до пяти лет), генеральный (свыше пяти лет).
По характеру привязки ко времени	Непрерывный (скользящий) бюджет, закреплённый
По характеру включаемых затрат	Функциональный, элементный, сводный
По характеру представления показателей	Фиксированный, гибкий
По степени важности	Основные (бюджет доходов и расходов (БДР), бюджет движения денежных средств (БДДС), расчетный баланс (ББЛ)), вспомогательные (бюджеты налогов, бюджет капитальных затрат, кредитный план), дополнительные или специальные (бюджеты отдельных проектов и программ, бюджеты распределения прибыли)

С учетом вышеуказанного предлагается классификация бюджетов, представленная в табл. 1.

Необходимо отметить, что предложенная уточненная классификация бюджетов по определенным признакам поможет упростить процесс разработки бюджетов.

Авторами изучалась деятельность предприятий, внедривших бюджетирование. С учетом их опыта, а также состояния систем планирования и контроля перерабатывающих предприятий Кемеровской области предлагается следующий вариант механизма внедрения бюджетирования на перерабатывающем предприятии (рис. 1).



Процесс бюджетирования на перерабатывающих предприятиях, включает следующие этапы:

1. Подготовительный этап.
2. Этап внедрения.
3. Этап автоматизации.
4. Этап планирования.
5. Этап анализа.

Подготовительный этап представляет собой общее ознакомление с процессом работы предпри-

ятия. Если процесс внедрения происходит с участием сторонней организации, то необходимо жесткое согласование его содержания со структурой планирования и управления финансами перерабатывающего предприятия

Рис. 1. Этапы бюджетирования на перерабатывающем предприятии

#### Список литературы

1. Кирков А. Бюджетирование как инструмент управления. – М.: Результат и качество, 2006. – 400 с.
2. Зотов В., Жидкова Е. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных предприятий региона. – Кемерово: Полиграф, 2005. – 152 с.
3. Щиборш К. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и сервис, 2001. – 544 с.

ГОУ ВПО «Кемеровский технологический институт пищевой промышленности»,  
г. Кемерово

#### SUMMARY

**Zotov V.P., Maslennikov P.V.**

#### **Improvement of Processing Enterprises Management on the Budgeting Base**

**Kemerovo Institute of Food Science and Technology, Stroiteley Boulevard, 47, Kemerovo, Russia, 650056, Fax 8(3842)73-40-07. E-mail: [office@kemtipp.ru](mailto:office@kemtipp.ru)**

Theoretical and practical aspects of planning and management of a processing enterprise on the budgeting base are considered. The concepts of «budget» and «budgeting» are made more explicit, the classification of budgets for processing enterprises is improved.

Budget, budgeting.

