
МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНФРАСТРУКТУРЫ И МОДЕЛЕЙ БЮДЖЕТНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Шпак Н.А.

Конкурентоспособность предприятия в современных условиях хозяйствования находится в прямой зависимости от качества управления деятельностью предприятия. Для оперативного управления финансами на большинстве современных предприятий России и за рубежом применяется технология бюджетного управления. При этом, как свидетельствует практика, довольно часто предприятия применяют модели бюджетирования, которые не в полной мере соответствуют требованиям рынка и особенностям современной российской экономики. В статье рассматриваются современные модели бюджетного управления, их достоинства и недостатки.

С точки зрения функциональной роли бюджетирование можно представить как "особый механизм управления корпоративными финансами и реализации финансовой политики корпорации" [3, с. 12].

На сегодняшний день существует два основных концептуальных подхода к бюджетированию: "традиционный" [1, 6] и "за пределами бюджетирования" (Beyond Budgeting или Active Based Budgeting) [2, 4, 5].

Традиционный подход рассматривает бюджетирование как "систему регулярного экономического управления, направленную на оптимизацию финансовых потоков"[6], т.е. бюджетирование – инструмент финансового планирования, являющийся подсистемой контроллинга (рис. 1). Также существует трактовка бюджетного управления как особого метода распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно, или как процесса принятия решений, через который предприятие оценивает целесообразность притока и оттока активов [1].

Основной сложностью "традиционного" бюджетирования является контроль. Понятие "традиционной модели" подразумевает прямое управление процессом, без отвлечения ресурсов на другие мероприятия, напрямую не связанные с процессом бюджетирования.

Утверждение задач, сформулированных высшими должностными лицами, трансформируется ответственными за планирование в стратегический план и передается дальше по иерархической цепочке менеджерам по операциям, которые затем подготавливают бюджет. После того как план и бюджеты подготовлены, от менеджеров требуется только строгое следование плану. Так как высшее руководство предприятия не желает столкнуться с какими-либо неожиданностями на данном этапе, контрольные отчеты всегда возвращаются обратно вверх по иерархии. Весь этот процесс требует достаточно много времени (по современным меркам) и приводит к несвоевременности управленческих решений. В процессе контроля бюджет может быть очень эффективен в качестве инструмента, позволяющего задавать пределы ответственности и полномочий нижестоящих менеджеров, дающего возможность анализировать эффективность работы и качество планирования (в частности на основе анализа отклонений).

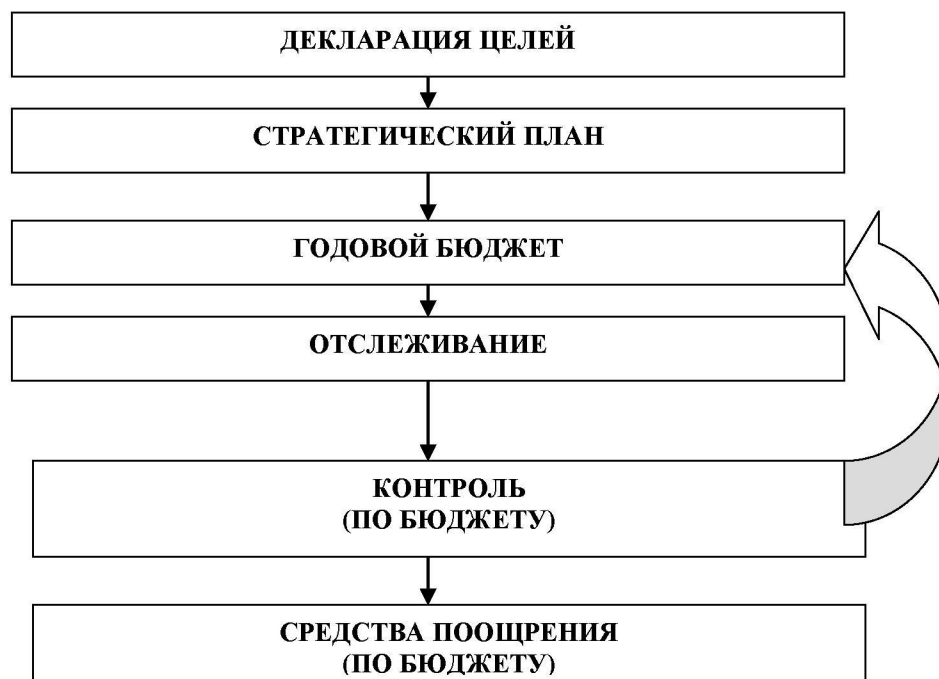


Рис.1. "Традиционная" модель бюджетирования [6]

На протяжении многих лет "традиционная модель" бюджетирования устраивала всех. Она хорошо функционировала в стабильных рыночных условиях, при известных конкурентах, действия которых были предсказуемы; решения принимались в управлении компаний, цены отражали внутренние затраты, жизненные циклы стратегии и продуктов были довольно-таки продолжительными во времени, клиенты имели ограниченный выбор, а приоритетом акционеров было хорошее управление.

Но для выживания в условиях современной конкурентной среды предприятию необходимо:

- быстрее реагировать на опасности и возможности конкурентной борьбы и на изменяющиеся требования клиентов;
- привлекать и удерживать лучшие кадры, готовые нести ответственность за принятие решений и принимающие необходимость отчитываться за результаты работы на своем участке;
- постоянно предлагать инновационные решения и расширять коммерческую деятельность;
- работать с меньшими затратами и более высокой эффективностью, достигая тем самым лучших результатов;
- повышать свои знания по требованиям клиентов и фокусировать свое внимание на повышении рентабельности всех клиентов;
- предоставлять акционерам устойчивые и конкурентоспособные корпоративные результаты выполнения намеченных задач.

Поэтому в настоящий момент большинство компаний на Западе и некоторые российские предприятия в условиях "новой экономики" избавляются от старой ментальности планирования и бюджетирования и вовлекают всех сотрудников в процесс создания новой базы для постоянного поступательного движения к намеченной цели. Такой подход получил название "за пределами бюджетирования" (Beyond Budgeting)

[6, 7], или "бюджет, основанный на действиях" (Active Based Budgeting) [4, 5], или же "бюджетирование, ориентированное на результат"[7].

Основное отличие модели "за пределами бюджетирования" от "традиционной модели" заключается во введении понятия "климат управления эффективностью" (рис.2) и соответственно направлении части ресурсов на развитие его составляющих, а также управлении постоянными затратами, отнесенными на бизнес-процессы, в соответствии с местом их возникновения. Управление процессами бюджетирования при данном подходе происходит через реализацию на предприятии процессного подхода к управлению, что напрямую влияет на климат управления эффективностью.



Рис.2. Модель финансового управления "за пределами бюджетирования" [6]

Сравнивая характерные черты описанных двух моделей, можно сделать вывод, что "традиционная модель" бюджетного управления слишком узко рассматривает бюджет как управленческий инструмент, и модель "за пределами бюджетирования" наиболее соответствует требованиям рынка, т.к. в данной модели:

- временной лаг между возникновением рыночной ситуации и реакцией предприятия на нее минимален;

- делегирование ответственности на места приводит к оптимизации затрат;
- достигается высокая мотивация персонала и, как следствие, более эффективный труд.

Следовательно, модель "за пределами бюджетирования" является более предпочтительной для большинства российских предприятий, но ее применение на данный момент нельзя назвать массовым.

Сдерживающими факторами для перехода от "традиционной модели" к модели "за пределами бюджетирования" для большинства российских предприятий являются:

- недостаточный (локальный) уровень автоматизации деятельности предприятия;
- концентрация власти на высшем уровне руководства и нежелание руководства делегировать полномочия на места, как линейным менеджерам, так и специалистам;
- неготовность персонала нести финансовую ответственность за результаты своей деятельности;
- невозможность применения стратегии "точно в срок" к управлению ресурсами.

Таким образом, в рамках анализа методологических аспектов формирования бюджетного управления на предприятии нами рассмотрены современные модели бюджетного процесса, проанализированы их достоинства и недостатки. В результате проведенной работы можно сделать вывод о необходимости совершенствования и развития современной методологической базы бюджетного управления и актуальности данных видов работ для отечественных предприятий.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бурцев В. Бюджетирование как технология менеджмента // Менеджмент сегодня. 2003. № 4. С. 47 – 52.
2. Бюджетирование по методу activity based budgeting // Финансовый директор. 2004. № 3. С. 14.
3. Докучаев М.В. Российский корпоративный бизнес: проблемы управления, стратегия развития. М.: Akademia, 2003. 382 с.
4. Ивлев В. Сравнительный анализ традиционного бюджетирования и бюджетирования, основанного на действиях// Менеджмент сегодня. 2003. № 5. С. 6 – 11.
5. Ивлев В.Г., Попова Т.В. О "мягком" и "жестком" бюджетировании // Современные технологии управления. 2004. № 2. С. 24 – 30.
6. Информационные материалы SAP/R3. "Отказ от традиционного бюджетирования"-SAP AG, 2001. 150 с.
7. Попеску Н.В. Новый подход к бюджетному процессу: бюджетирование, ориентированное на результат// Справочник руководителя учреждения культуры. 2003. № 9. С. 6 – 12.