

УДК 336.6
doi: 10.18101/2304-4446-2017-1-29-35

РОЛЬ МЕТОДОВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕССА В ПОВЫШЕНИИ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ БИЗНЕСА: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

© *Осипова Гета Михайловна*

доктор экономических наук, профессор
Бурятский государственный университет
Россия, 670000, г. Улан-Удэ, ул. Смолина, 24а
E-mail: getaosipova@mail.ru

Бюджетный процесс существенно влияет на изменения в экономической, социальной и финансовой политике государства на том или ином конкретном этапе развития страны. Особое внимание уделено роли и месту бюджетного процесса в управлении бизнесом и национальной экономике. Рассматриваются новые методы бюджетного планирования и прогнозирования. Предложены меры по его совершенствованию для повышения эффективности бизнеса.

Ключевые слова: бюджетный процесс, методы, эффективность, система, бизнес.

Переход к рыночным отношениям объективно требовал кардинального изменения форм и методов управления. При этом необходимо отметить, что путь к изменениям весьма тернист и сложен. Требуются новые подходы, новые знания, перестройка экономического мышления. Проблема в переходный период заключалась и продолжает оставаться в настоящее время в отсутствии опыта управленческого в сфере бизнеса, в том числе бюджетного.

В течение многих десятков лет в странах с развитой рыночной экономикой бюджетирование наряду с проектным финансированием сформировалось как самостоятельная дисциплина и особая профессиональная область деятельности в рыночной экономике.

В России проектное финансирование возникло и широко использовалось в разработке, исследовании и создании вооружения, аэрокосмических комплексов и систем, крупнейших производств, сооружений.

Проектное финансирование и бюджетирование являются неотъемлемой частью единого управления проектами. Существует много различных определений сущности управления проектами. По мнению автора, наиболее общее и отражающее суть данного понятия дано Институтом управления проектами (США).

«Управление проектами — это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения системы современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов...» [1].

Целью управления проектами являются оптимизация и синхронизация движения финансовых и денежных потоков, коммуникация между хозяйствующими субъектами, а также планирование, измерение доли каждого подразделения в достижении общих целей предприятия.

Необходимостью перехода к проектному финансированию является следующий основной фактор: в условиях индустриально-инновационного развития происходит сжатие жизненного цикла продукции. По мнению экономистов, 50 лет назад средний жизненный цикл всей продукции составлял от 15 до 20 лет. Сегодня руководители предприятий считают, что жизненный цикл должен составлять 3 года. Менеджеры высокотехнологических фирм оценивают жизненный цикл в 6 месяцев.

Причинами сокращения жизненного цикла продукции многие исследователи считают следующее:

- знания или технологический взрыв;
- применение результатов нововведений в новых проектах;
- гибкость фирм к изменениям внутренней и внешней среды;
- личная ответственность руководителей за конечные результаты;
- применение структур матричной организации;
- иметь в виду, что интеграция талантов, информации и знания на общем пространстве глобальна, ментальна и с использованием цифровых технологий;
- высокая степень неопределенности и т. д.

В настоящее время исследователи проектного финансирования наряду с его преимуществами выявили и недостатки, которые не позволяют достичь намеченных результатов. Так, анализ, проведенный Standish Group «Chaosreport», выявил следующие факты:

- 1) только 16% проектов укладываются в сроки и бюджеты;
- 2) в среднем на 188% превышает бюджет;
- 3) в среднем на 222% превышаются сроки;
- 4) цели и содержание только 61% проектов остаются неизменными [2, 3].

По данным «PMINetwork» (издания, публикуемого Северо-Американским Институтом управления проектами), более 94% руководителей высокого уровня отметили, что применение методов управления увеличило стоимость их компании, а также позволило управлять ресурсами проекта: людскими, временными, бюджетными.

В России все более усиливается интерес к проектному финансированию как к наиболее эффективной организационной парадигме и управленческой культуре для решения финансовых целей и задач.

Применение проектного финансирования, в том числе и бюджетирования, должно стать обычным делом не только для сложных гражданских объектов, обороны и других, но и для предприятий малого и среднего бизнеса, а также для внутрифирменного управления в компаниях.

Естественно, проектное финансирование и бюджетирование не являются «волшебным ключом» для решения всех управленческих задач. Но оно позволяет быстрее адаптироваться в быстро изменяющемся внешнем

окружении и внутри компаний, требующих интеграции усилий многих участников, это, с одной стороны. С другой стороны, компания, фирма должна быть готова к тому, что результаты проекта могут оказаться ниже, чем намечалось, а фактическая стоимость и сроки реализации проекта окажутся значительно выше, как видно на зарубежном опыте. И в нашей стране таких примеров, к сожалению, достаточно. Например, некоторые сметы на спортивные объекты, строящиеся к чемпионату мира по футболу в 2018 г. в России, выше первоначальных, космодром «Восточный» и т. д.

И у нас в Бурятии создание «Байкальской гавани» не оправдало надежд и т. д. Это показывает, что менеджеры всех уровней, начиная с этапа начала реализации проекта, редко используют современные финансовые методы управления проектами, не оценивают все риски и возможности в ходе практических действий и не планируют обоснованно и грамотно весь процесс принятия управленческих решений.

Бюджетный процесс требует совершенствования его результативности не только в бизнесе, но и на государственном, региональном и муниципальном уровнях.

На заседании Счетной палаты Республики Бурятия от 31.05.2016 г. были выявлены следующие недочеты. Так, в 2014 г. плановые назначения по расходам не были исполнены на 1 521 397,7 тыс. р., что составило 3,1% от показателей уточненной сводной бюджетной росписи. В отчетном периоде вышеуказанный показатель был зафиксирован на уровне 2 122 399,6 тыс. р. (4,3%). При этом был существенно снижен удельный вес расходов, причиной неусвоения которых послужил фактор позднего поступления средств федерального бюджета (с 41,9% до 3,8%).

По мнению Счетной палаты, указанные моменты позволяют сделать вывод о низкой эффективности организации исполнения бюджета в рамках существующих подходов к финансированию государственных программ.

Между тем стоит вспомнить, что в бывшем СССР метод проектного финансирования применялся, и довольно удачно, при возведении так называемых великих строек коммунизма. Но в 90-е гг. XX в. они оказались невостребованными, эти почти рыночные инструменты стоит возродить на новой управленческой, технологической, технической, инновационной, кадровой и других составляющих.

Здесь важнейшую роль должно сыграть самое широкое применение бюджетирования. По мнению экономистов, бюджетирование представляет процесс согласованного планирования работы и управления деятельностью подразделений с помощью смет и экономических показателей [4].

Бюджетирование, если следовать духу и букве сущности этого процесса, предполагает, чтобы это был именно процесс, а не одномоментный акт.

В настоящее время констатируется только факт банкротства предприятия, не дается тщательный причинно-следственный анализ случившегося. Многие обанкротившиеся бизнесы на практике не могут профессионально с финансовой точки зрения ответить на следующие актуальнейшие вопросы: какую стратегическую цель ставило предприятие перед собой; какое

воздействие она окажет на текущую и прогнозируемую деятельность компании; какие изменения организационной структуры следует осуществить; сколько времени потребуется для достижения полной эффективности; есть ли объективные возможности для достижения поставленной цели реально (риски, финансовые и денежные потоки, кадры и т. д.).

Отрицательные ответы на вышеприведенные вопросы — прямой путь к финансовому краху.

Методология бюджетирования позволяет идти от простого к сложному в исследовании финансовых и денежных потоков в бизнесе, от рассмотрения второстепенных к структурообразующим, и, наконец, выявить все причинно-следственные связи. Это позволяет принятию и реализации конкурентоспособных финансовых решений предприятию, направленных на достижение заданных результатов.

Бюджетирование, если следовать его сущности, заставляет в качестве эффективности в условиях рынка жестко придерживаться в качестве критерия эффективности выполнения смет и графиков выполнения всех производственных функций. Изменение любого из исходных факторов должно быть тщательно изучено. В реальной действительности множество случаев их нарушения, примеров много, но анализа очень мало.

Методология бюджетирования должна, по мнению автора, включать взаимообусловленные и взаимосвязанные этапы: организацию, планирование и составление сметы, учет, анализ, проверку и доступ к информации.

Бюджетный процесс в бизнесе позволяет сначала спланировать, а потом измерить вклад каждого подразделения в достижение общих целей предприятия. В качестве показателей могут использоваться статьи затрат в бюджетах, значения чистой или маржинальной прибыли, рентабельность, себестоимость, объем выручки, производительность и др. Анализируя отклонения фактических показателей вышеупомянутых от запланированных, можно ответить на вопросы, как каждое подразделение прожило очередной день: в «плюс» или в «минус» заработала прибыль или оказалась в убытке. Более того, анализируя отклонения, можно определить, какие факторы повлияли на результат (условия производства, конкурентоспособность, ценообразование, оборачиваемость активов, запасы на складе, тенденции положения на рынке, количество работающих, технологические особенности и т. д.). Главное, кто несет ответственность, причем персональную, за результаты. К сожалению, в практике хозяйствования в нашей стране пока не сложилась система ответственности за конечный результат в организации. В рыночной экономике это совершенно неприемлемо.

Основой для бюджетирования на предприятии является управленческий учет. В реальной практике в настоящее время занимаются бюджетом все менеджеры: отделов производства, продаж, снабжения, маркетинга, инвестиций и т. д., но нет целостной системы. Система бюджетирования организационно должна быть построена комплексно и системно, а сейчас каждый менеджер не отвечает за свою часть финансового плана. Результат — нет ответственности за конечный результат. Сейчас бухгалтерия должна регулярно и вовремя сдавать различные отчеты, причем строго по той

форме, которая предусмотрена действующими нормативно-правовыми актами. При внедрении же, по существу, процесса бюджетирования все подразделения предприятия будут обязаны считать, писать и сдавать отчеты по всем статьям затрат и давать разъяснения о причинах отклонения от намеченных конечных результатов. То есть практически все менеджеры обязаны будут отслеживать точки роста и безубыточности постоянно в режиме реального времени, главное, отвечать за бюджет. В этом случае банкротство не будет неожиданностью, а отрицательные моменты в бизнесе будут отслеживаться на самых ранних стадиях.

Один из основных принципов бюджетирования: бюджет не догма, а постоянно изменяющийся процесс. После составления бюджета работа только начинается.

С помощью сценарного анализа прослеживаются и определяются факторы, влияющие на изменение затрат, прибыли, потребности от первоначально запланированных, потребности в финансировании и прочие управленческие решения, в том числе условия внешней экономической среды.

Это позволяет создать финансовую модель предприятия.

Финансовая модель предприятия, это, прежде всего, проработка и регламентация центров финансового учета, структура бюджетов и другие важные методологические области. И, конечно, выбор и внедрение программного решения и обеспечения.

Это обеспечение становится надежным инструментом поддержки построенной системы управления финансами предприятия.

Но для эффективного управления бизнесом необходимо иметь информацию не только обо всех финансовых и денежных потоках, но и постоянную информацию о состоянии движения товарно-материальных ценностей. Важно, чтобы эти потоки были тесно взаимосвязанными и взаимозависимыми. Потоки должны двигаться синхронно для достижения конечных результатов.

Система бюджетирования заставляет отслеживать весь производственный процесс от начала и до конца на уровне минимальной ячейки планирования и анализа в рамках предприятия. Это позволяет отслеживать и предотвращать малейшие отклонения от плана, выявлять и ликвидировать причины.

Таким образом, бюджетирование на первый план выводит согласованную и мотивированную работу всего коллектива организации.

Обычно в компаниях существуют практически несвязанные контуры программной поддержки для отдельных функций и служб: бухгалтерской, коммерческой, финансовой. Часть данных собирается в торгово-учетном контуре (производственном, оперативном), еще часть собирается в бухгалтерской программе, а часть информации учитывается в электронных таблицах финансовой службы.

Программный продукт должен создавать на предприятии интегрированное решение, не ломая, а дополняя имеющийся программный контур «1С: Предприятие 7.7. Комплексная конфигурация».

Глобализация экономических отношений заставляет бизнес в будущем в связи с возрастанием спроса на компетенции и ноу-хау менять и процессы бюджетирования. Уровень этого процесса, его целостность и комплексность станут определяющим по отношению к росту бизнеса и его выживанию. И в этом отношении ответственность будет переноситься от технически ориентированного к квалифицированному управляющему во всех финансовых аспектах бизнеса.

Итак, следует отметить, что процесс бюджетирования является объективно необходимым фактором для успешного инновационно-индустриального развития бизнеса. К этому толкают процессы глобализации, интеграции и т. д.

Исследование показывает, что постановка процесса бюджетирования в компании или любой другой организации — процесс длительный, трудоемкий, требующий, в том числе, формирования рыночного стратегического мышления. Ведь требуется, прежде всего, разработка центров финансового учета организации, структуры бюджетов, регламента бюджетирования и т. д.

Правильно поставить процесс бюджетирования — это значит сделать все финансовые и денежные потоки прозрачными.

Это является актуальным всегда и, особенно, в настоящее время, когда выявляются многочисленные факты коррупции, мошенничества, как следствие непрозрачности финансовых потоков, отсутствия малейших элементов бюджетирования.

Постановка и реальное применение в бизнесе процесса бюджетирования позволяют: устанавливать строгую последовательность и приоритеты платежей; в постоянном режиме (ежедневно, ежечасно, ежемесячно и т. д.) отслеживать и контролировать финансовые затраты и результаты в целом по бизнесу и каждой его ячейке; планировать движение денежных потоков и товарно-материальных ценностей; показатели ликвидности и рентабельности компаний и отдельных ее бизнесов.

Такая методология постановки процесса бюджетирования позволяет идти от простого к сложному, от рассмотрения второстепенных к структурообразующим, сущностным потребностям в финансировании бизнеса и определять все более глубокие причинно-следственные связи во всех подразделениях бизнеса.

Итак, вышеупомянутый подход в реализации процесса бюджетирования в любом виде бизнеса позволит достичь ее финансовой конкурентоспособности, то есть:

- финансовой устойчивости;
- платежеспособности;
- доходности ценных бумаг;
- прозрачности финансовых и денежных потоков;
- уменьшения уровня коррупции, мошенничества и т. д.
- ликвидности ценных бумаг;
- повышения уровня узнаваемости компании и ее рейтинга и т. д.

Литература

1. Джай К. Шим, Джой Г. Сигел. Основы коммерческого бюджетирования. М.: Бизнес Микро, 1998.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute Standards Committee, 1996.
3. Хан Д. П. и К. Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер. с нем. М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Шапиро В. Д. Управление проектами. СПб.: Два Три, 1996. 610 с.

THE ROLE OF BUDGET PROCESS METHODS
IN IMPROVING BUSINESS PERFORMANCE: THEORETICAL ASPECTS

Geta M. Osipova

Dr. Sci. (Econ.), Prof., Buryat State University
24a Smolina St., Ulan-Ude 670000, Russia
E-mail: getaosipova@mail.ru

The budget process significantly affects the changes in economic, social and financial policy of the state at a particular stage of its development. Particular attention is paid to the role and place of the budget process in business management and national economy. We have considered new methods of budget planning and forecasting, and offered the measures to improve it for enhancing business efficiency.

Keywords: budget process, methods, efficiency, system business.