

9.4. ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Киреева Е.Ю., аспирант кафедры «Экономика и менеджмент в промышленности»

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

В статье рассматриваются способы оптимизации процесса планирования и бюджетирования на примере действующего коммерческого предприятия. Приводится описание момента и причин возникновения ошибок, степень их влияния на деятельность предприятия, а также приводятся способы оптимизации с помощью мер организационного характера, не требующих резких изменений в структуре или в деятельности предприятия. Выявленные ошибки в построении процесса планирования и бюджетирования и предложенные способы оптимизации являются общими для предприятий различной отраслевой принадлежности.

ВВЕДЕНИЕ

Разработка оптимального варианта развития компании предельно важна в условиях стремительно меняющейся внешней (в том числе экономической) среды. Стратегическое планирование и бюджетирование помогают организациям построить свои ожидания на будущее, определить тип, объем ресурсов, которые понадобятся, и принять необходимые меры, чтобы осуществить свои ожидания от бизнеса. Эффективное применение плана настолько же важно, насколько само планирование.

В современном бизнесе весьма популярно стратегическое планирование и бюджетирование, однако многие бизнесмены еще не оценили все преимущества стратегического планирования, и используют его без особой выгоды для себя, просто чтобы отметить этот факт, в итоге результаты внедрения системы стратегического планирования и бюджетирования на их предприятиях оставляют желать лучшего. Узкие места в построении бизнес-процесса блокируют операционную реакцию предприятия, нагружают его штатную структуру лишними сотрудниками. Низкое качество построения процесса планирования и бюджетирования в первую очередь приводит к нарушению сроков разработки стратегии, влияет на саму стратегию и, конечно, негативно влияет на факт достижения предприятием поставленных целей.

Настоящая статья посвящена разбору некоторых ошибок при постановке системы стратегического планирования и бюджетирования на примере торгового предприятия. Планирование на предприятии часто построено с допущением логических ошибок построения бизнес-процесса. Оптимизация процессов в виде несложных организационных изменений и некоторых изменений принципов управленческого учета может дать существенный положительный эффект в части улучшения качества формирования финансовых планов и бюджетов.

Актуальность проведенного исследования заключается в том, что описанные узкие места бизнес-процессов являются общими для всех крупных компаний, использующих систему планирования и бюджетирования в своей деятельности вне зависимости от того, в какой отрасли заняты эти предприятия. Кроме того, предложенные оптимизационные мероприятия могут быть внедрены абсолютно на любом предприятии без привлечения больших затрат. В результате применения рекомендованных мер возникают такие положительные эффекты, как повышение вероятности достижения поставленных стратегических целей, повышение операционной гибкости предприятия, повышение управляемости процессом планирования и бюджетирования, также в некоторых случаях – реальная денежная экономия.

Анализ процессов стратегического планирования и бюджетирования проводится на примере торгового предприятия. Рассматриваемое предприятие относится к крупным игрокам потребительского рынка, имеет три направления сбыта (оптовые, корпоративные, розничные), 15 филиалов по всей терри-

тории Российской Федерации, транспортно-логистический комплекс и несколько сопутствующих бизнесов. Организационная структура насчитывает более 450 структурных единиц и 10 уровней управления, штат более 4 500 чел. На предприятии хорошо развит управленческий учет, есть автоматизированные системы поддержки бизнеса, управленческого и бухгалтерского учетов, электронная система документооборота. Предприятия данного типа чаще всего применяют методы планирования и бюджетирования, основанные на количественных измерениях с максимальным количеством формализованных таблиц.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В КОМПЛЕКСЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Стратегическое планирование – это процесс формулирования и принятия решений относительно будущего пути развития компании. Стратегическое планирование вкуче с реализацией и контролем представляют этапы системы управления предприятием (рис. 1). Система имеет циклический характер – результаты завершения каждого цикла непосредственно влияют на следующий цикл.

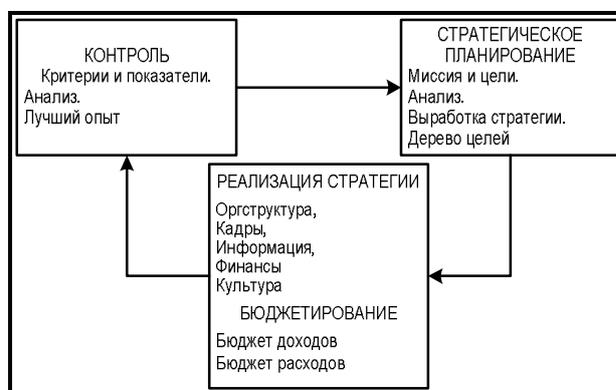


Рис. 1. Циклический характер системы управления предприятием

Важно помнить о цикличности процесса управления. Реализация стратегии не может начинаться до того, как сама стратегия будет сформирована, т.е. бюджетирование должно проводиться при наличии утвержденной стратегии.

При этом формирование самого бюджета проводится «от доходов к расходам» [3, с.140]. Правильный порядок формирования бюджета предполагает переход от целей к стратегии, от стратегии к декомпозиции в дерево задач (в торговой организации упор чаще всего делается на прирост объема продаж и достижение заданного уровня рентабельности), дерево задач кладется в основу бюджета доходов (бюджета продаж). И только после формирования бюджета продаж можно переходить к составлению бюджета расходов и инвестиций.

Общий порядок бюджетирования представлен на рис. 2.



Рис. 2. Общая схема формирования бюджетов

На рассматриваемом предприятии жесткая иерархическая структура и высокая степень формализации управленческих процессов. Ежегодно финансовый департамент выпускает распоряжения по предприятию о начале стратегического планирования на предстоящий период, а также о начале, порядке и сроках формирования среднесрочного и годового бюджетов. Поскольку предприятие стремится внедрить в себя лучшие мировые практики, оно старается активно вовлекать структурные подразделения в процесс планирования и бюджетирования. Первая ошибка: степень вовлеченности завышена – в процессе участвуют как минимум шесть, а то и все девять уровней управления. Чем больше участников процесса – тем сложнее им прийти к общему мнению, в результате уже несколько лет подряд утверждение стратегии развития и бюджетов завершается с серьезным нарушением сроков. Кроме того, качество формирования графика составления планов и бюджетов оставляет желать лучшего – на документарном уровне могут быть заложены несовпадения сроков формирования тех или иных документов.

Необходимо принять во внимание, что на предприятии хорошо развита мотивация персонала. Занятые в планировании и бюджетировании сотрудники финансово мотивированы, существенная доля мотивации зависит от соблюдения сроков, объявленных финансовым департаментом в соответствующих распоряжениях. Чрезмерное затягивание сроков грозит их личным доходом, и они принимают единственно возможную, по их мнению, но ошибочную превентивную меру – начинают процесс бюджетирования по вмененному участку как можно раньше, вне зависимости от наличия утвержденной стратегии на планируемый период.

Фактический процесс бюджетирования выглядит следующим образом. Бюджет продаж готовится параллельно со стратегической картой, т.е. ежедневно вносятся и согласовываются поправки, которые могут и не соответствовать конечной версии стратегической карты, в любом случае бюджет продаж подвергается конечной переработке на основе полученной утвержденной стратегии. Качество внесения поправок в бюджет продаж зависит от того, с каким превышением регламентированного срока прошло утверждение стратегии и сколько осталось до момента планового окончания формирования бюджета продаж.

Отдел, отвечающий за формирование бюджета расходов по основному бизнесу, приступает к подготовке годового бюджета расходов и запрашивает в филиалах их проекты бюджетов. Однако на момент запроса утвержденный проект бюджета продаж обычно отсутствует, чаще всего по той причине, что стратегическая карта на планируемый период тоже еще не утверждена и все еще находится на согласовании. Несмотря на это, подразделения все-таки приступают к формированию бюджета расходов, который не будет соответствовать утвержденной стратегии и бюджету продаж. Подобная ситуация встречается достаточно часто, однако предприятия либо не обращают на нее должного внимания, либо применяют кардинальные дорогостоящие меры [2, с. 198].

Очевидно, что предприятие нуждается в некоторых изменениях текущего процесса стратегического планирования и бюджетирования.

- Необходимо обратить внимание на количество вовлеченных в процесс планирования и бюджетирования сотрудников и уровней управления, по возможности сократить

количество взаимодействий, что заметно упростит и ускорит процесс.

- Необходимо четко соблюдать цикл стратегического планирования – сначала стратегия, потом реализация, в т.ч. бюджетирование, и порядок формирования бюджетов. Соблюдение этих условий не только должно отразиться в регламентирующих документах, но и стать основным рабочим правилом для всех сотрудников, занятых в процессе стратегического планирования и бюджетирования.

ДЕКОМПОЗИЦИЯ И ДЕТАЛИЗАЦИЯ

Стратегия, полученная в результате первого этапа и переданная в реализацию, подлежит декомпозиции на цели и подцели. Декомпозиция – крайне важный процесс при постановке системы бюджетирования на предприятии, схема декомпозиции представлена на рис. 3.

Декомпозиция бюджетов (бюджета доходов, расходов, инвестиционных вложений и т.д.) производится на тех же уровнях, что и декомпозиция целей, под которые и создаются бюджеты, – от среднесрочного до ежемесячных бюджетов.

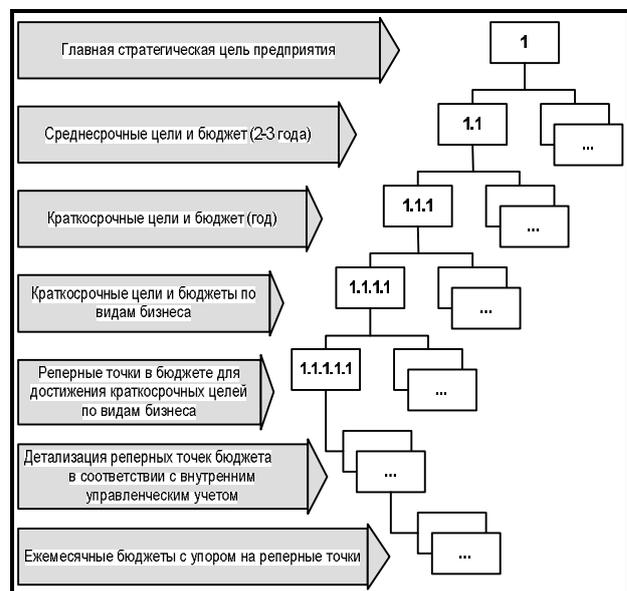


Рис. 3. Декомпозиция стратегических целей на предприятии

В процессе декомпозиции наиболее часто допускается такая достаточно серьезная ошибка, как чрезмерная детализация. Где возникает эта ошибка на данном предприятии и на что она влияет? На рассматриваемом предприятии чрезмерная детализация отмечается в процессе распределения целей и бюджетов по структурным единицам и в распределении по видам доходов / расходов согласно принятым принципам управленческого учета.

Стратегия рассматриваемого предприятия помимо деления на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную, делится структурно по видам бизнеса, далее деление производится в соответствии с организационной структурой бизнесов (по управлениям, службам, отделам, центрам, группам). Организационная структура предприятия, уже чрезвычайно широкая (450 структурных единиц, десять уровней управления), имеет тенденцию к дроблению на более мелкие элементы в поисках рентабельных участков, которые предполагается развивать, и нерентабельных, которые предпо-

лагаются оценивать на предмет сокращения. По факту никакого сокращения не происходит, так как предприятия пока еще предпочитают экстенсивный путь развития. В результате бюджет разрастается в соответствии с растущей организационной структурой.

Развитие управленческого учета на предприятии привело не только к увеличению количества подготавливаемых документов в процессе планирования и бюджетирования, но и к расширению управленческого плана счетов, а также к повышенным требованиям к детализации расходов и доходов в рамках одного счета (табл. 1).

- Количество расходных счетов в 2010 г. составило 189 счетов, что на 24% больше, чем в 2007 г.
- Количество строк в бюджете текущих расходов предприятия возросло на 26% за тот же период.

Таблица 1

ДЕТАЛИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА БЮДЖЕТИРОВАНИЯ НА РАССМАТРИВАЕМОМ ПРЕДПРИЯТИИ ЗА 2007-2010 гг.

Параметр, шт.	Годы				
	2007	2008	2009	2010	2010 к 2007
Расходные статьи в плане счетов	153	162	183	189	24%
Структурные единицы предприятия	441	453	466	477	8%
В т.ч. структурных единиц основного бизнеса	188	192	201	206	10%
Строки в бюджете текущих расходов (БТР) (суммарно по 13 формам за год)	113 854	131 027	137 449	143 273	26%
В т.ч. по основному бизнесу	61 555	64 961	74 308	76 596	24%

Процесс бюджетирования утяжелен количеством заполняемых форм. В реестре бюджетных форм при подготовке годового бюджета на 2010 г. обозначено 29 пунктов, столько же пунктов в реестре подготовки среднесрочного бюджета, а также ежемесячных операционных бюджетов. Помимо бюджетных форм, существуют вспомогательные формы и сопутствующие справки – по крайней мере, одна для каждой бюджетной формы. За календарный год формируется 13 бюджетов: годовой бюджет, 11 ежемесячных бюджетов (в январе работает годовой бюджет, в последующих месяцах составляются операционные бюджеты) и актуализируется среднесрочный бюджет. Минимальное полное количество бюджетных форм с сопутствующими справками, необходимых к заполнению в процессе бюджетирования по предприятию, за год составляет 754 шт. (и это без учета текущих аналитических отчетов и экономического моделирования). Поскольку предприятие имеет несколько бизнесов, и каждый из них принимает непосредственное участие в планировании, то каждый бизнес заполняет свой набор форм, что увеличивает общее количество заполняемых бюджетных форм и справок по предприятию минимум вдвое – получаем 1 508 бюджетных форм.

Степень детализации расходов чрезвычайно высока. Строка «Назначение расхода» в бюджетах текущих и инвестиционных расходов заполняются очень тщательно, но часто тщательность заполнения доходит до абсурда – так, если требуется запланировать отделу два комплекта мебели для оборудования рабочих мест и несколько стульев для посетителей, то все элементы комплектов и стулья должны быть указаны в бюджете отдельными строками. Необходимость такой детализации сомнитель-

на, поскольку не облегчает планирование, а усложняет его. Чрезмерно детализированный в смысле назначения расходов бюджет не позволит вовремя принимать оперативные решения, если они будут отличаться от запланированного на год вперед порядка. Соответственно необходимо пересмотреть требования к заполнению параметра «назначение расхода» и установить некий минимум обобщения, который позволит не перегружать бюджет лишней информацией и при этом осуществлять нужный контроль реализации бюджета.

На любые объекты вне зависимости от их стоимости, по которым может быть начислена амортизация, оформляется не только отдельная строка в бюджете расходов соответствующего отдела, но и специально подготовленное технико-экономическое обоснование (ТЭО). Отдельное ТЭО заполняется не только на механизированные средства работы на складе стоимостью 150 000 руб., но и на единицы мебели (если отделу в планируемом периоде понадобится приобрести платяной шкаф для верхней одежды), и на системные блоки. Все ТЭО подлежат утверждению как минимум финансовым директором и регистрируются в специальном реестре. Очевидно, что трудозатраты на оформление всех ТЭО с учетом масштабов рассматриваемого предприятия непомерны. Решение данной проблемы достаточно простое – необходимо зафиксировать некую планку стоимости основных средств, ниже которой ТЭО не оформляется, расходы включаются в бюджет на общих основаниях без специального сопровождения.

По экспертным оценкам участников бюджетного процесса на предприятии, сокращение степени детализации всего на 10% за счет исключения абсурдных уточнений в назначениях планируемых расходов даст существенный положительный эффект, который сложится из следующих составляющих:

- повышения гибкости бюджета текущих расходов;
- сокращения нагрузки на участников процесса формирования бюджета текущих расходов, которое в свою очередь повлечет за собой снижение вероятности нарушения сроков бюджетирования и экономию фонда оплаты труда (ФОТ) (табл. 2 и рис. 4).

Таблица 2

ТРУДОЕМКОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ БТР НА РАССМАТРИВАЕМОМ ПРЕДПРИЯТИИ В 2007-2010 гг.

Показатель	Годы			
	2007	2008	2009	2010
Количество строк				
БТР по предприятию (суммарно по 13 формам за год)	113 854	131 027	137 449	143 273
В т.ч. по основному бизнесу	61 555	64 961	74 308	76 596
Трудоёмкость заполнения форм, час/год*				
БТР по предприятию (суммарно по 13 формам за год)	5 692,7	6 551,4	6 872,5	7 163,7
В т.ч. по основному бизнесу	3077,8	3248,1	3715,4	3829,8
Средняя оплата труда ответственных за планирование, руб./час				
	213,86	235,24	258,77	284,64
Итого расходы на бюджетирование, руб.				
БТР по предприятию (суммарно по 13 формам за год)	1 217 426	1 541 160	1 778 366	2 039 091
В т.ч. по основному бизнесу	658 199	764 081	961 424	1 090 130
Экономия от сокращения трудоёмкости на 10%				
БТР по предприятию (суммарно по 13 формам за год)	121 742,6	154 116	177 836,6	203 909,1
В т.ч. по основному бизнесу	65 819,94	76 408,12	96 142,43	109 013

Из приведенной табл. 2 видно, что трудоемкость составления бюджета текущих расходов нарастала с каждым годом, соответственно нарастали расходы на оплату труда участников процесса бюджетирования. Сокращение детализации всего на 10% может высвободить денежную экономию в размере 200 тыс. руб.

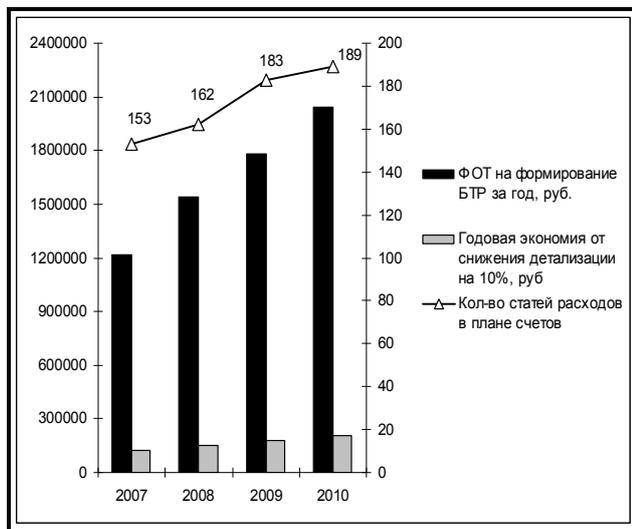


Рис. 4. Затраты ФОТ на формирование БТР в 2007-2010 гг.

ВОВЛЕЧЕНИЕ В ПРОЦЕСС ПЛАНИРОВАНИЯ И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

На предприятии, структура которого включает большое количество филиалов (15 по всей территории страны), формированием бюджетов занимаются не только специально выделенные подразделения в головном офисе, но и сами филиалы. Филиалы по запросу из головного офиса готовят свои проекты бюджетов в соответствии с фактической ситуацией на местах (имеется в виду не только состояние самого филиала, но и ситуация в регионе, на местном рынке и так далее). В дальнейшем предоставленные филиалами проекты обрабатываются в головном офисе, при этом филиалы не имеют никакой возможности контролировать включение в бюджет нужных расходов, если они по какой-либо причине не соответствуют годовому бюджету. Формирование бюджета и окончательное решение всегда остается только за головным офисом (чаще всего – это сотрудники отдела планирования) вне зависимости от того, насколько досконально в головном офисе владеют информацией о состоянии того или иного филиала. В этом заключается важная ошибка: вовлечение того или иного подразделения в процесс планирования и бюджетирования должно быть эффективным.

Как исправить сложившуюся ситуацию? Если подразделение рассматривается как участник процесса, то у него должны быть некие полномочия не только по высказыванию предложений по выполнению поставленных перед ним целей, но и по реализации этих предложений (в т.ч. внесение их в бюджет), иначе теряется смысл включения стольких подразделений в процесс планирования. Например, можно снизить полномочия планового отдела основного бизнеса по внесению собственных существенных корректировок в

проекты бюджетов, предоставленные филиалами, и ограничить их некоторым набором статей, а также обязать согласовывать с филиалами существенные корректировки. Соответствующие изменения должны быть не только внесены в документы, регламентирующие процесс планирования и бюджетирования, но и встроены в рабочий процесс отделов, ответственных за планирование и бюджетирование.

НОРМИРОВАНИЕ

Также необходимо отметить важность нормирования при подготовке бюджета расходов, причем не столько сам процесс выработки нормативов, а степень исполнения этих нормативов в процессе планирования и бюджетирования. Рассматриваемое предприятие уже давно работает на рынке, цикл планирования уже устоялся, собрано много статистических данных за предыдущие периоды. Каждая структурная единица третьего уровня отвечает за свой участок работ в процессе стратегического планирования и бюджетирования. Например, департамент ИТ отвечает за информационную инфраструктуру предприятия, а значит, отвечает за определенный участок бюджета текущих и инвестиционных расходов, департамент персонала – за свой участок расходов, связанный с кадрами, и так далее. В процессе бюджетирования эти подразделения играют роль контролеров. По итогам анализа деятельности предприятия на своем участке ответственное подразделение-контролер вырабатывает некие закономерности осуществления расходов, которые в дальнейшем выливаются в нормы и нормативы. Подчиняться нормативам могут такие расходы, как обеспечение деятельности сотрудников канцелярскими товарами, рабочей одеждой, питьевой водой, социальная поддержка и много других расходов.

Выработка нормативов опирается на принципы необходимости, достаточности расхода, влияния расхода на общий бюджет подразделения или всего предприятия. Например, разработка департаментом внутреннего контроля допустимых норм списания бракованной продукции направлена не только на облегчение планирования соответствующих статей расходов, но и на стимулирование ответственного отношения к продукции путем ограничения указанного норматива на минимальном уровне.

Насильственное ограничение сверху расходов на списание брака не вызывает у подразделений-бюджетодержателей особого оптимизма. Работая с товаром всегда гораздо удобнее рассчитывать на определенный «задел» в списаниях, и чем больше будет этот «задел», тем лучше – в конце года можно будет отчитаться в улучшении показателей качества, а именно в экономии бюджета по соответствующим статьям списаний. Однако в масштабах предприятия списание бракованной продукции есть не что иное, как прямые убытки, которые необходимо минимизировать, и установление минимальной планки в бюджете расходов является одним из инструментов минимизации ущерба. К сожалению, не всегда даже менеджеры по планированию осознают важность расходов на брак в масштабах компании, поскольку в основном они заметно оторваны от подразделений, реально работающих с продукцией и браком. Тем не менее, превосходящее положение основных бизнесов рассматриваемого предприятия дает ошибочную ориентировку своим сотрудникам в том, что их решения и их видение потребностей отдельного биз-

неса куда важнее проблем всей компании в целом. По этому нередко управление планирования основных бизнесов принимает решения, противоречащие рекомендациям подразделений, ответственных за участки расходов. В результате имеет место быть затягивание согласования бюджетов текущих и инвестиционных расходов, превышение запланированных расходов по итогам периода, а также снижение эффективности принимаемых мер по борьбе, в том числе, с ущербом.

Необходимо добиться понимания важности соблюдения тех или иных внутренних нормативов, как на руководящем уровне, так и на уровне рядовых сотрудников, причем соблюдение нормативов в идеале не должно ограничиваться включением какой-то определенной суммы в бюджет. Если на предприятии введены нормативы, то ими необходимо руководствоваться и в текущей рабочей деятельности, для чего нормативы должны быть доведены до сведения ответственных лиц на соответствующих участках. Кроме того, нормативы обязательно должны актуализироваться с определенной периодичностью (не реже одного раза в год).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, проведенные исследования процесса планирования и бюджетирования на конкретном предприятии показали, что, несмотря на обилие теоретических знаний, предприятия строят процесс с большим количеством узких мест. Причиной этому является не только невнимательное отношение к фундаментальным основам процесса, но и высокая рассогласованность действий, в том числе в связи с вмешательством так называемого человеческого фактора.

Все описанные в настоящей статье ошибки постановки процесса планирования и бюджетирования имеют значительное влияние на работу предприятия в целом, как качественное, так и количественное, однако для их исправления не требуется кардинальных перестроек налаженных бизнес-процессов, требуются небольшие организационные изменения. В статье предложены следующие решения:

- упростить процесс путем регулирования количества вовлеченных в планирование сотрудников и уровней управления;
- создать основное рабочее правило для всех участников процесса: бюджеты формируются на основе готовой стратегии и дерева целей, причем всегда в порядке «от доходов к расходам». Внести соответствующие сведения в регламентирующую документацию;
- снизить и / или ограничить полномочия головных плановых отделов по внесению собственных существенных корректировок в проекты бюджетов, предоставленные филиалами, обязать согласовывать с филиалами необходимые существенные корректировки;
- установить некий минимум обобщения при заполнении параметра «назначение расхода» во избежание перегруженности бюджета ненужными подробностями;
- зафиксировать некую планку стоимости основных средств, ниже которой расходы включать в бюджет на общих основаниях без специального сопровождения;
- добиться понимания важности соблюдения тех или иных внутренних нормативов, как на руководящем уровне, так и на уровне рядовых сотрудников (плановиков и исполнителей). Регулярно актуализировать нормативы.

Необходимо отметить, что рассмотренные в статье узкие места построения процесса планирования и бюджетирования являются общими и характерными для большинства крупных предприятий вне отраслевой принадлежности. Чем крупнее предприятие, чем шире его структура, чем больше подразделений и сотрудников участвуют в процессе, тем выше вероятность несогласованности действий, нарушения правильной структуры бизнес-процесса.

Предложенные решения носят чисто организационный характер, не требуют денежных инвестиций, могут быть внедрены в

течение одного планового периода, при этом они несут исключительно полезный оптимизирующий эффект. Наилучшая организация процесса планирования и бюджетирования на предприятии с любой степенью формализованности и сложности бизнес-процессов – ключ к достижению поставленных стратегических целей, а значит – ключ к успеху предприятия.

Литература

1. Административно-управленческий портал [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.aup.ru>.
2. Измерение результативности компании. – М. : Альпина бизнес букс, 2006. – (Классика Harvard Business Review).
3. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horváth & Partners. – 3-е изд. М. : Альпина бизнес букс, 2008.
4. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>.
5. Теория и практика финансового и управленческого учета // Библиотека ГААП [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gaap.ru/biblio/corpfm/guide/>.
6. Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.
7. Financial Lawyer [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.financial-lawyer.ru>.
8. Mintzberg H. Structure in 5's: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, 1983.

Ключевые слова

Планирование; бюджетирование; оптимизация; коммерческое предприятие; декомпозиция; детализация; вовлеченность; нормирование; трудоемкость; эффективность; экономия ресурсов.

Киреева Екатерина Юрьевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность. Данная статья посвящена актуальной теме эффективного использования стратегического планирования и бюджетирования для развития бизнеса предприятий. Особо следует отметить, что низкое качество построения процесса планирования и бюджетирования негативно влияет на сроки разработки стратегии, на саму стратегию и на степень достижения предприятием поставленных целей. Необходимо отметить, что рассмотренные в статье проблемы построения процесса планирования и бюджетирования являются общими и характерными для большинства крупных предприятий вне зависимости от их отраслевой принадлежности.

Научная новизна и практическая значимость. В данной работе определяется место бюджетирования в комплексе стратегического управления предприятием, предлагается комплекс мероприятий для изменений текущего процесса стратегического планирования и бюджетирования.

В частности, для оптимизации процесса бюджетирования предлагается декомпозиция бюджетов (бюджета доходов, расходов, инвестиционных вложений и т.д.) на тех же уровнях, что и декомпозиция целей, под которые и создаются бюджеты, – от среднесрочного до ежеквартальных бюджетов. Таким образом, создается основное рабочее правило для всех участников процесса: бюджеты формируются на основе готовой стратегии и дерева целей, причем всегда в порядке «от доходов к расходам».

Далее предлагается вовлечение того или иного подразделения в процесс планирования и бюджетирования, при этом для обеспечения эффективности соответствующие изменения должны быть не только внесены в документы, регламентирующие процесс планирования и бюджетирования, но и встроены в рабочий процесс отделов, ответственных за планирование и бюджетирование.

Помимо этого, в статье отмечается важность нормирования при подготовке бюджета расходов, причем не столько сам процесс выработки нормативов, а степень исполнения этих нормативов в процессе планирования и бюджетирования.

Важно отметить, что предложенные автором решения носят чисто организационный характер, не требуют денежных инвестиций, и могут быть внедрены на предприятии в течение одного планового периода.

Заключение. В целом считаю, что данная статья удовлетворяет всем требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Корнеев Т.П., к.э.н., доцент Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ», зам. зав. кафедрой «Управление бизнес проектами»

9.4. PLANNING AND BUDGETING PROCESSES OPTIMIZATION IN BUSINESS FIRMS

E.Y. Kireeva, Postgraduate
«Economics and management in industry» dep.

National Research Nuclear university «MEPhI»

Author made an analysis of planning and budgeting processes in business firms and offered some optimizing arrangements. Some important mistakes affecting the company's business found that are common for many firms regardless of industrial sector.

Literature

1. Horváth & Partners. Conception of controlling: Management accounts.Report system. Budgeting (3-rd edition), Alpina business books, M., 2008.
2. H. Mintzberg. Structure in 5's: Designing Effective Organizations, Prentice Hall, 1983.
3. A Harvard Business Review Paperback, «On measuring corporate performance», Alpina business books, M.,2006.
4. Financial Lawyer [on-line resource]: – Access mode: <http://www.financial-lawyer.ru>
5. Portal of management and administration [on-line resource]: – Access mode: <http://www.aup.ru>
6. Corporate management [on-line resource]: – Access mode: <http://www.cfin.ru/>
7. Theory and practice of financial and management accounts. GAAP Library [on-line resource]: – Access mode: <http://gaap.ru/biblio/corpfm/guide/>
8. Corporate management technologies [on-line resource]: – Access mode: <http://www.item.ru/>

Keywords

Planning; budgeting; optimization; business firm; decomposition; details; involvement; rate setting; work content; effect; resource saving.