

Финансовый менеджмент

УДК 338.24

Гибкое бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием

© 2014 г. И.А. Ларионова, Л.Р. Газиева, А.О. Пыркова*

В условиях развивающейся рыночной экономики и необходимости повышения конкурентоспособности одним из важнейших принципов эффективного управления деятельностью предприятия является применение технологии бюджетирования. Ее следует рассматривать не только как процесс разработки и организации выполнения основных и операционных бюджетов, но и как управленческую технологию [1]. Составление бюджета можно считать центральным моментом всего процесса планирования и управления, при этом очевидна необходимость отслеживания (контроля) всех процессов, происходящих на предприятии, и заблаговременного планирования таких действий подразделений и отдельных сотрудников предприятия, которые шли бы на пользу деятельности предприятия в целом [2]. Контроль за выполнением бюджетов осуществляется с помощью регулярных отчетов о текущей деятельности и распределении средств. В процессе контроля проводят анализ отклонений фактических значений показателей от нормативных. Причинами этих отклонений могут быть как ошибки в области производства и управления, так и «неточности» планирования, поскольку при составлении бюджета не всегда можно точно определить величину производственных и других факторов, оказывающих влияние на производственный процесс в целом и на отдельные его составляющие. Таким образом, отклонения фактических значений показателей бюджета от нормативных не позволяют дать объективную оценку эффективности принятых управленческих решений. По нашему мнению, решить эту проблему позволяют гибкие бюджеты.

В зависимости от поставленных задач различают бюджеты статические и динамические (гибкие). Статичный бюджет рассчитывают на конкретный уровень деловой активности организации, то есть в статичном бюджете доходы и расходы планируют

исходя из одного уровня реализации. Все бюджеты, входящие в генеральный бюджет, в этом случае будут статичными, так как доходы и затраты предприятия прогнозируют в составных частях генерального бюджета, исходя из определенного запланированного уровня продаж. Очевидно, что статичный бюджет наиболее эффективен для планирования деятельности предприятия, характеризующегося стабильными показателями.

Гибкий бюджет составляют для определенного диапазона деловой активности предприятия, в нем предусматривают несколько альтернативных вариантов объема реализации. Он учитывает изменение затрат в зависимости от изменения объема реализации и представляет собой динамичную базу для сравнения достигнутых результатов с запланированными показателями [3, 4].

Предлагаемый порядок разработки и анализа гибкого бюджета представлен на **рис. 1**. Первым этапом гибкого бюджетирования являются анализ тенденции в поведении всех видов затрат и распределение их на постоянные и переменные (при этом возможно, что некоторые затраты будут смешанными). При разделении затрат на группы могут быть реализованы два подхода исходя из их экономической сущности или с использованием методов математической статистики (регрессионный анализ). У каждого из подходов есть свои плюсы и минусы. Основным недостатком первого подхода можно назвать зависимость величины затрат от принятых в компании алгоритмов расчета, их плановых величин.

Недостатком второго подхода является наличие определенной доли условности расчетов. Логичным представляется совместное использование обоих подходов.

Для оценки уровней деловой активности предприятия применяют методы прогнозирования объема продаж, которые можно разделить на три основные группы [5]:

- методы экспертных оценок;
- методы анализа и прогнозирования временных рядов;
- казуальные (причинно-следственные) методы.

Существует мнение о том, что традиционно закладываемая в основу бюджетирования экстраполяция далеко не всегда позволяет получать корректные прогнозы [3], поскольку не всегда отражает

Ларионова И.А. — д-р экон. наук, проф. каф. промышленного менеджмента НИТУ «МИСиС».

Газиева Л.Р. — аспирантка каф. промышленного менеджмента НИТУ «МИСиС».

Пыркова А.О. — студентка НИТУ «МИСиС».



Рис. 1. Порядок разработки и анализа гибкого бюджета

реальное состояние рынка. Однако отказываться от анализа тенденций было бы нецелесообразно, тем более что результаты, полученные при использовании математических моделей, могут быть скорректированы с учетом данных фундаментального анализа.

На рис. 2 представлены результаты прогнозирования объема продаж для отечественного промышленного предприятия (предприятие А) с использованием моделирования методом Монте-Карло. Исходными для расчета являлись фактические отчетные данные предприятия А. Полученное в результате моделирования распределение вероятностей стало основой для формирования бюджетов. В таблице представлены фрагменты гибкого и ожидаемого (статично) бюджетов затрат на производство продукции предприятия А. Ожидаемый бюджет рассчитывается для наиболее вероятного уровня деловой активности предприятия.

Гибкий и ожидаемый бюджеты затрат на производство предприятия А

Объем продаж, натур. ед.	Затраты, руб.			
	Гибкий (статичный) бюджет			
	Материалы	Энергозатраты	Оплата труда	Цеховые расходы
700	5677,12	396 061,73	85 496,80	836 643,87
900	7299,15	509 222,23	109 924,46	1075 684,98
1100	8921,18	622 382,72	134 352,11	1314 726,09
1300	10 543,22	735 543,22	158 779,77	1553 767,19
Ожидаемый бюджет				
1050	8515,68	594 092,6	128 245,2	1 254 966

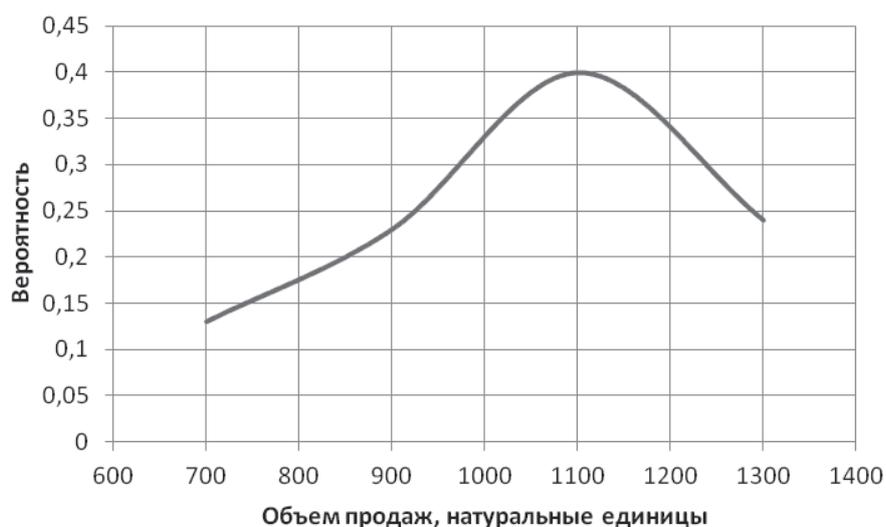


Рис. 2. Распределение вероятностей объемов продаж предприятия А

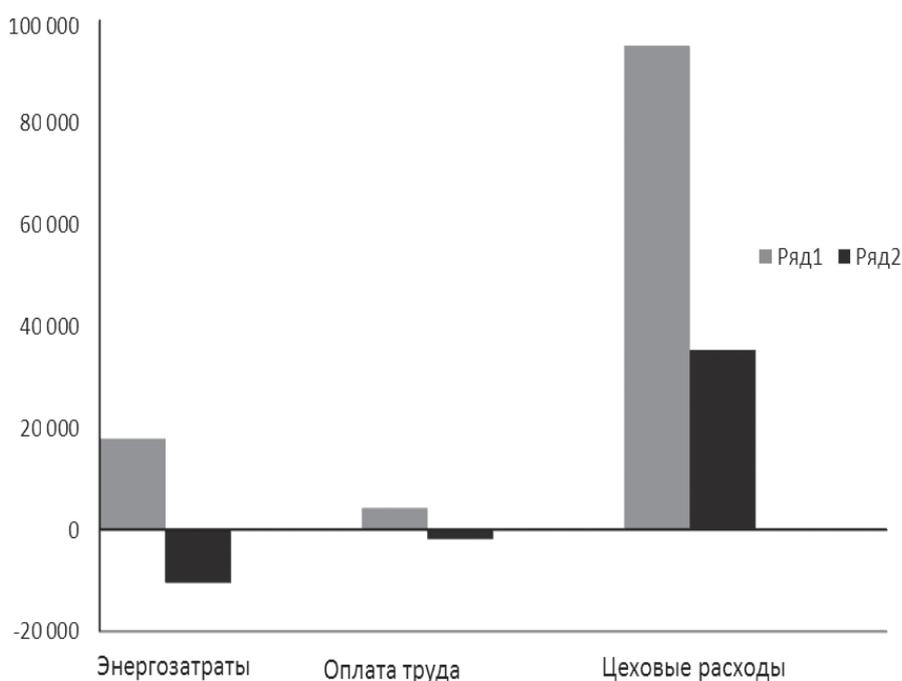


Рис. 3. Анализ отклонений фактических значений показателей предприятия А от запланированных (ряд 1 — отклонения от статичного бюджета, ряд 2 — отклонения от гибкого бюджета)

Гибкий бюджет особенно полезен для контроля затрат. Процедура применения гибкого бюджета в процессе анализа заключается в сравнении фактических затрат не только с плановыми величинами затрат ожидаемого бюджета, но и с плановыми показателями гибкого бюджета, соответствующего фактическому уровню деловой активности (рис. 3).

Необходимо отметить, что составление бюджетов и анализ отклонений между фактическими и запланированными значениями показателей осуществляется на любом уровне управления.

Применение гибких бюджетов способствует правильной оценке финансово-экономической ситуации на предприятии в целом, а также в отдельных его подразделениях и в конечном счете повышает обоснованность принимаемых управленческих решений.

Заключение

Одной из особенностей современного этапа развития отечественной экономики является нали-

чие у отечественных промышленных предприятий резервов мощностей и, вследствие этого, возможность различных вариантов их использования в зависимости от конъюнктуры рынка. В этих условиях предпочтительным методом планирования и управления для отечественных промышленных предприятий, имеющих резервы мощностей, может быть признано гибкое бюджетирование, заключающееся в установлении диапазонов возможного варьирования ключевых параметров с последующей корректировкой связанных с ними экономических показателей. Разработанная методика формирования гибкого бюджета позволяет определять ожидаемый и гибкий бюджет, сравнивать в процессе анализа фактические данные не только с ожидаемым, но и с гибким бюджетом и получать более адекватную оценку результата деятельности предприятия и его отдельных подразделений, что способствует повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

Библиографический список

1. Назарова О.В. Основные аспекты современного бюджетирования как эффективного инструмента управления предприятием // Российское предпринимательство. 2007. № 5. Вып. 2 (91). С. 106–111. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/11985/> (дата обращения: 15.01.2014).
2. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский и др. 2-е изд., доп. М.: Питер, 2013. 478 с.

3. Шим Дж.К., Сигел Дж.Г. Основы коммерческого бюджетирования / пер. с англ. СПб.: Азбука, 2001. 496 с.

4. Бушueva Л.И. Методы прогнозирования объема продаж // <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000511> (дата обращения: 15.01.2014).

5. Сертаков А., Сертаков К. От периодического к скользящему бюджетированию // URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3756 (дата обращения: 15.01.2014).

References

1. Nazarova O.V. Osnovnye aspekty sovremennogo bjudzhetirovanija kak jeffektivnogo instrumenta upravlenija predpriatiem // Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2007. № 5. Vyp. 2 (91). S. 106–111. URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/11985/> (data obrashhenija: 15.01.2014).

2. Bjudzhetirovanie: shag za shagom / E. Dobrovol'skij i dr. – 2-e izd., dop. M.: Piter, 2013. 478 s.

3. Shim Dz.K., Sigel Dz.G. Osnovy kommercheskogo bjudzhetirovanija / per. s angl. SPb.: Azbuka, 2001. 496 s.

4. Bushueva L.I. Metody prognozirovaniya ob'ema prodazh // <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=000511> (data obrashhenija: 15.01.2014).

5. Sertakov A., Sertakov K. Ot periodicheskogo k skol'zjashhemu bjudzhetirovaniju // URL: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_3756 (data obrashhenija: 15.01.2014).

УДК 005.334:330.131.7

Анализ эффективности управления рисками на промышленном предприятии

© 2014 г. О. Г. Поскочинова *

Методологические и практические проблемы комплексного управления рисками предприятий различных отраслей экономики становятся в последние годы объектом пристального внимания в деловых и академических кругах. Причем наибольшую актуальность эти проблемы приобретают в производственной сфере экономики, которая, в отличие от финансовой сферы, характеризуется большим многообразием факторов рисков и угроз экономической

безопасности. Они плохо поддаются выявлению и контролю, соответственно, тяжело предотвращаются и локализируются в масштабе каждого отдельного предприятия. Производственные объекты характеризуются повышенной уязвимостью к рискам и слабой разработанностью адекватных методов и инструментов идентификации и локализации факторов риска. Особо следует сказать о практическом отсутствии организационных систем и технологий превентивного управления рисками, как показывают источники [1]. Пока еще большинство российских предприятий в своей практике используют в основном лишь методы компенсации ущерба физическим активам, а также жизни и здоровью работников или

* Канд. экон. наук, доц. ФГБОУ ДПО Северо-Западный институт повышения квалификации ФНС России.