УДК 622.335.2(075.9)

Н.Ц. НАМСАРАЕВА
ОАО ГМК «Норильский Никель»

А.М. ВДОВИЧЕНКО, Н.В. СТОЛБОВСКАЯ
Санкт-Петербургский государственный горный институт (технический университет)

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Планирование и бюджетирование относятся к числу наиболее сложных и ответственных функций менеджмента. Средства на реализацию плана мероприятий и бюджета служат базой для достижения намеченных целей.

Planning and budgeting concern to number of the most difficult and responsible functions of management. Concluded in a plan of measures and the budget of means for their realization, form base for achievement the planned purposes.

На современном этапе экономического развития в России возникли условия, способные оказать позитивное воздействие на экономику предприятия. Это дает возможность ставить перед экономикой новые стратегические цели – достижение более значительных темпов прироста и улучшение показателей, характеризующих эффективность производства.

В мировой практике существуют уже апробированные и хорошо функционирующие механизмы эффективного управления производством в условиях рынка. Они преследуют одинаковые цели, но формы организации их в различных странах остаются индивидуальными. К числу приоритетных задач относят совершенствование системы планирования, анализа, учета и контроля как основных функций хозяйственного механизма внутрифирменного управления.

Внутрифирменное планирование в условиях рыночной экономики связано с определением стратегии предприятия и его экономической политики, оценкой и распределением ресурсов, оценкой возможностей роста производства при наличии различных видов ограничений. План, являясь реалистичной, заранее определенной совокупностью действий, позволяет управленческому персоналу предприятия понимать где, когда, как и для кого предприятие собирается производить и продавать продукцию, какие ресурсы понадобятся для достижения поставленных целей, как добиться эффективного использования привлеченных ресурсов.

Процесс планирования решает три взаимосвязанных задачи: прогнозирование, оперативное планирование, бюджетирование (рис.1).

В настоящее время процесс прогнозного планирования на российских предприятиях практически не осуществляется. Это можно объяснить тем, что иметь специальные службы по прогнозированию могут иметь только крупные предприятия, но и эти службы, как правило, лишены необходимых методических материалов. Например, в методических указаниях по планированию себестоимости на горно-добывающих предприятиях даются рекомендации по прогнозированию только себестоимости продукции, а не всей производственно-хозяйственной деятельности.

Существующая система оперативного планирования, созданная в период планового ведения хозяйства, хорошо разработана и широко используется до настоящего време-

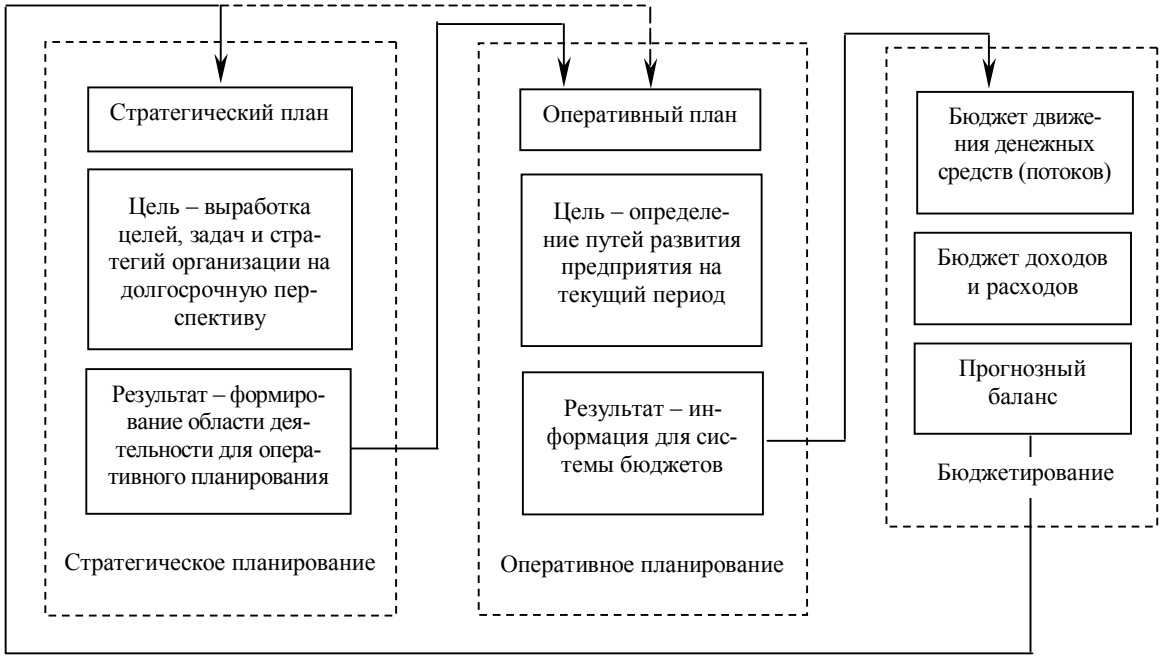


Рис.1. Логика планирования

ни, но, как показала мировая практика, решение задач предприятия, определенных стратегией его развития, и повышение или сохранение его конкурентоспособности возможны лишь при совершенствовании системы внутрифирменного планирования, построенной по принципу бюджетирования.

Бюджетное планирование – самый детализированный уровень планирования на операционном уровне – это процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям или функциональным сферам организации, разработанных на основе утвержденных высшим руководством программ. Бюджет, как правило, рассчитывается на один (следующий) год. Необходимо отметить, что в России применение системы бюджетного планирования весьма ограничено. Это связано с отсутствием детально разработанной методики внедрения и опыта ее использования на практике. Но и на предприятиях, где была сделана попытка внедрить бюджетирование, ожидаемый экономический эффект не достигнут, так как бюджетирование осуществлялось на базе системы учета и контроля, не соответствующей современным экономическим условиям.

Задачей бюджетного планирования являются обеспечение строгой экономии финансовых ресурсов, сокращение непроизводительных расходов, обоснование плановых и отчетных показателей и формирование смет затрат. Реализация этой задачи возможна лишь через процесс формирования системы бюджетов и аргументированной разработки их структур (рис.2). Процесс создания бюджетов, их согласование, утверждение, осуществление контроля за исполнением позволит управлять финансовыми ресурсами, обеспечить «прозрачность» их использования. Обязательным условием реализации системы бюджетов является назначение конкретных исполнителей, ответственных за согласование и исполнение бюджетов. Внедрению наиболее эффективной системы управления в рыночной экономике препятствует и неподготовленность руководителей и менеджеров к новым для России принципам планирования.

Рис. 2. Система бюджетов предприятия

При совершенствовании функций планирования следует учитывать, что термины план и бюджет не тождественны, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет (сводная смета затрат). План является программой действия, которая детализирует процесс достижения целей, определяет проблемы, возникшие перед предприятием, и причины их возникновения, раскрывает характер ограничений и разрабатывает альтернативные пути достижения ожидаемых результатов. В плане указывается, что должно быть сделано, кто является исполнителем, его необходимая часть – расписание выполнения работ. В плане отражаются объемы всех видов ресурсов, система норм и нормативов их использования. Бюджет – это количественное выражение централизованно устанавливаемых показателей финансового плана предприятия на определенный период. Это означает, что бюджет – это набор чисел в отличие от плана, который помимо количественных показателей включает перечень мероприятий по достижению показателей бюджета.

Для отдельных подразделений (центров ответственности) «сквозной характер» бюджетирования означает, что совокупность бюджетов по центрам ответственности формирует сводный бюджет предприятия в целом и бюджетные показатели по отдельным подразделениям, видам затрат и видам деятельности. Сопоставление бюджетов с результатами утверждаемых плановых управленческих решений для предприятия в целом и в разрезе структурных подразделений и сегментов деятельности обеспечивает «прозрачность» использования денежных ресурсов.

Таким образом, бюджет не может существовать вне плана, так же как форма не может существовать вне содержания, а процесс бюджетирования следует рассматривать как часть «классической» системы планирования, позволяющую контролировать движение финансовых ресурсов по пути их использования в процессе производства. Однако для обеспечения эффективности управления в существующих условиях необходимо отказаться от «классической» структуры управления, основанной на иерархии подчиненности, и перейти к системе управления, ориентированной на систему разработки и принятия управленческих решений.

Поскольку сложность внедрения бюджетирования связана с медленной перестройкой мышления руководителей от планирования технических решений к планированию финансовой деятельности, необходимо внедрять в практику систему управления, связанную с прогнозированием, бюджетированием и системой ответственности руководителей и менеджеров всех уровней за результаты их деятельности. Внедрение в практической деятельности этих мероприятий позволит предприятию определить свои позиции на рынке, усилить мотивацию персонала на высокоэффективный труд. Только благодаря этому руководство предприятия может получить четкое представление о структуре затрат, прибыли, налогах и инвестициях в развитии предприятия.