УДК 685.5:622.232

А.А.ДРУЖИНИНСКАЯ
Экономический факультет, группа ЭГ-99

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ГОРНО-ДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УСЛОВИЯХ РЫНКА

Рассмотрена проблема планирования на предприятиях в современных условиях. Для решения этой проблемы предлагается использовать новейшую концепцию стратегического управления (контроллинг), которая успешно реализуется на предприятии при использовании системы бюджетного планирования.

Система бюджетного планирования (бюджетирование) – наиболее эффективная система планирования в условиях рыночных отношений, использование которой на предприятиях позволяет достичь конечного желаемого результата.

Эффективность внедрения системы бюджетного планирования подтверждается опытом внедрения системы бюджетирования на предприятиях горно-добывающей отрасли, в частности – на ОАО «Кольская ГМК».

Article is denoted consideration of problem of planning on enterprises in the modern conditions of the market. For decision of this problem is offered use latest concept of strategic management – controlling, which successfully it is realized on enterprise when use the system of budgetary planning.

System of budgetary planning is considered, as most efficient planning system in conditions of market relations, use which on enterprises allows reaching final desired the result.

Efficiency of introducing the system of budgetary planning is confirmed experience of introducing the system of budgetary planning on enterprises mining the branches, on «Kolskaya GMC» in particular.

Новейшей концепцией эффективного управления предприятием в условиях рыночных отношений является контроллинг. Целью стратегического контроллинга является обеспечение выживаемости предприятия, проведение антикризисной политики и создание потенциальных условий развития предприятия. Целью тактического, оперативного управления является обеспечение прибыльности и ликвидности предприятия.

Для достижения конечных результатов (целей) деятельности предприятия, отраженных в стратегических прогнозах и оперативных планах, необходимо на практике реализовать концепцию контроллинга (рис.1). Как показала практика, контроллинг с трудом реализуется и не обеспечивает ожидаемого эффекта. Основная причина заключается в том, что существующая в настоящий момент система планирования не соответствует рыночным отношениям.

Чтобы сделать процесс планирования контролируемым, необходим такой инструмент планирования, который мог бы обеспечить следующее:

- согласовать цели долгосрочных, краткосрочных и оперативных планов;
- выделить те показатели, которые в большей степени оценивают достижение конечной цели;
- сформировать центры ответственности, менеджеры которых отвечают за выполнение показателей и могут влиять на них для достижения цели деятельности предприятия;
- сочетать и сбалансировать руководство «сверху» с разработкой плановых показателей «снизу» для достижения конечной цели;
- обеспечить плановую дисциплину.

В качестве такого инструмента используется бюджетирование, функции которого

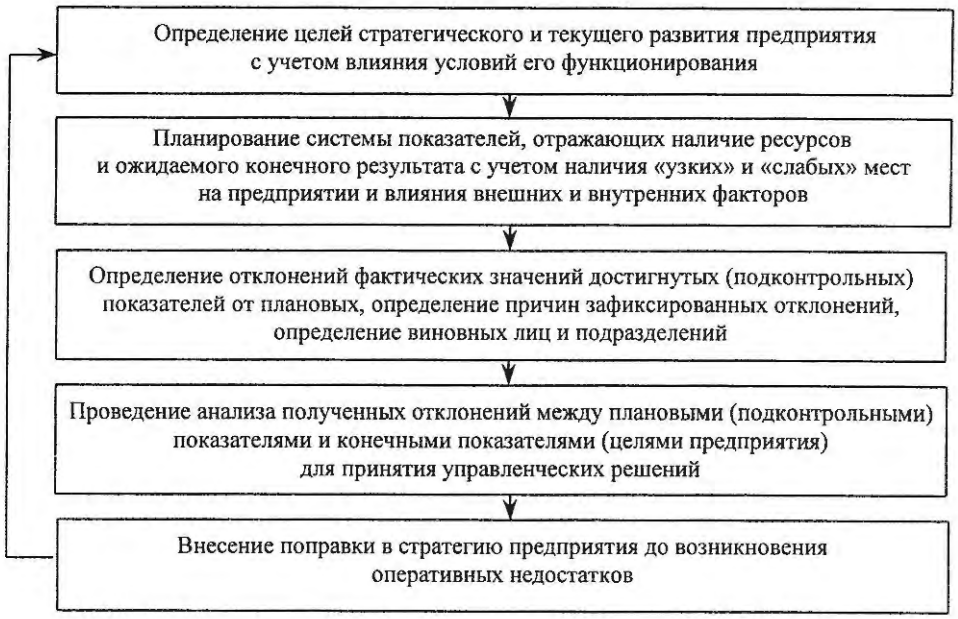


Рис.1. Разработка «следящей» системы контроллинга

реализуются через создание единой системы бюджетов (рис.2).

Каждый бюджет формируется в строго определенной последовательности, так как цель создания одного бюджета вытекает из цели предыдущего. Для того чтобы система бюджетов была работающей (для обеспечения взаимосвязи между бюджетами), необходимо создать модель с выделением центров финансовой ответственности (ЦФО), т.е. надо выделить структуры, отвечающие за формирование бюджетов в единой системе бюджетов. ЦФО, как правило, формируются в местах возникновения затрат. По организационному признаку ЦФО могут быть предприятия, его структурные подразделения или рабочие места, по экономическому содержанию – статьи и элементы затрат, по роли в процессе производства – производственные, общешахтные, прямые, косвенные, постоянные и переменные затраты, по функциональному назначению – рыночные и производственные затраты и т.д.

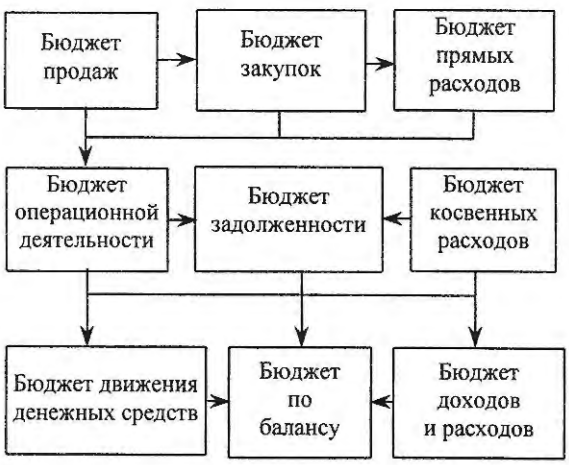


Рис.2. Единая система бюджетов

В каждом ЦФО необходимо выделить конкретных исполнителей, лично заинтересованных в выполнении бюджета. В процессе составления бюджетов менеджеры обмениваются необходимой информацией. Таким образом обеспечивается согласованная деятельность ЦФО.

Бюджетирование возможно только при создании четко организованной системы планирования, основанной на модели ЦФО, которая реализуется в процессе разработки бюджетов и их формирования в единую систему бюджетов.

Основу бюджетирования как системы планирования в рыночных условиях составляет бюджет. Определение бюджета во многом зависит от того, каково его назначение. В узком смысле бюджет рассматривается как средство сравнения фактических результатов с плановыми показателями, т.е. он

обеспечивает механизм управления по отклонениям и выполняет две основные функции: прогноза, который говорит руководителю, чего он может достичь, и нормы, которая позволяет руководителю судить о том, поддерживается или нет заранее установленный уровень эффективности.

Более широкое определение бюджета позволяет рассматривать его как финансовый план, который служит для руководства и контроля над будущими операциями, а также в качестве систематического плана использования ресурсов (финансовых, трудовых, материальных и др.).

Как правило, на предприятиях составляется три основных вида бюджетов:

- бюджет доходов и расходов, формирующий основной финансовый результат деятельности предприятия, т.е. прибыльность;
- бюджет движения денежных средств, определяющий «платежеспособность» предприятия как разницу «поступлений» и «выбытий» денежных средств за период;
- бюджет по балансовому листу, который определяет экономический потенциал и финансовое состояние предприятия и является результирующим бюджетом на основе БДР и ББЛ.

На предприятиях применяются и другие виды бюджетов в зависимости от структуры предприятия, от его размера и сложности функционирования.

Бюджеты на предприятиях выполняют и основные управленческие функции:

- планирование операций, обеспечивающих достижение целей организации;
- координацию различных видов деятельности и отдельных подразделений, согласование интересов отдельных работников и групп в целом по организации;
- стимулирование руководителей всех рангов в достижении целей своих центров ответственности;
- контроль текущей деятельности, обеспечение плановой дисциплины.

Бюджеты являются основой для контроля выполнения работ ЦО и оценки их руководителей, выполняя организационную функцию. Бюджеты являются также прекрасным средством обучения менеджеров, так как способствуют изучению в деталях деятельности своих подразделений и взаимоотношений одних ЦО с другими ЦО в целом по предприятию.

Говоря о контроле как функции, которую реализует бюджет, необходимо отметить, что это качественно иной контроль, нежели сравнение результатов хозяйственной деятельности за несколько отчетных периодов, когда не учитываются изменения в направлениях деятельности и планируемых программах за год. Бюджетный контроль обеспечивает сопоставимость данных по ценам, ассортименту и другим показателям, помогает идентифицировать проблемные области, которые требуют первоочередного внимания, и выявляет новые возможности, не предусмотренные в процессе подготовки бюджета. Основное требование к бюджетному контролю – ежемесячная оценка сравнимых показателей.

Таким образом, бюджетирование является универсальным инструментом планирования и учета, позволяющим реализовывать все функции управления, достичь наилучших результатов в установленные сроки, организующим материальные и финансовые потоки, создающий прозрачность управленческой мысли.

Бюджетирование применяется уже давно в странах с развитыми рыночными отношениями. Имеется опыт использования бюджетированияи на наших предприятиях, в частности горно-добывающих. С 1997 г. и система бюджетного планирования довольно успешно внедряется на ОАО «Кольской горно-металлургической компании». Опыт показал, что используемая система бюджетирования позволяет согласовать деятельность подразделений внутри компании и подчинить ее общей стратегической цели, конкретизировать поставленные задачи, анализировать финансовое состояние компании по результатам деятельности. Кроме того, благодаря бюджетированию, руково-

дство компании имеет четкое представление о структуре затрат в местах их формирования, налогах, прибыли и инвестициях, что способствует уменьшению нерационального использования ресурсов предприятия. Однако применяемая система бюджетирования на данном предприятии имеет ряд недостатков, требующих разрешения. В частности, она реализована лишь на одном горизонтальном уровне в структуре управления предприятием, что приводит к недостаточно эффективному использованию этой системы на других уровнях управления. Устранение этих недостатков позволит наиболее эффективно использовать систему бюджетного планирования на предприятии.

Научный руководитель к.э.н. доц. *А.М.Вдовиченко*