

1.9. РОЛЬ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ФИНАНСОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ФГУП «ФНПЦ «РАДИОЭЛЕКТРОНИКА» ИМ. В.И. ШИМКО

Сухова Г.М., соискатель

ФГУП «Федеральный НПП
«Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко

В условиях глобализации экономики роль бюджетирования приобретает значительное место в завоевании конкурентного рынка. Эффективное формирование системы бюджетирования позволяет холдингам обеспечить устойчивое экономическое положение в отрасли. Применение синергетического эффекта в холдингах обеспечивает снижение затрат, увеличение доходной части предприятия, достижение максимальной прибыли.

В период глобализации рынка предприятиям нужны механизмы эффективного планирования. С наступлением кризиса, когда спрос падает, кредиты становятся безумно дорогими, вопрос планирования показателей деятельности предприятия становится жизненно важным. В конкурентной борьбе выходить на рынок со своей продукцией без заранее продуманной стратегии и тактики невозможно. Необходимо постоянно планировать и отслеживать финансовое состояние компании, чтобы знать ответы на такие вопросы.

- Сможем ли мы обеспечить производство материалами?
- Сможем ли мы расплатиться с поставщиками и кредиторами?
- Сможем ли мы выплатить заработную плату?

Говоря о финансовом планировании, обычно оперируют словом «бюджет» (от старонормандского bougette – «кошель», «сумка»). Система бюджетов позволяет руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития персонала и избежать кризисной ситуации. Термины «бюджет» и «план» не являются тождественными, хотя основу плана предприятия всегда составляет сводный бюджет. Бюджет – финансовый документ, отражающий серию спланированных событий, которые свершатся в будущем, и являющийся количественным выражением централизованно устанавливаемых показателей плана предприятия на определенный период.

В масштабе финансового планирования на промышленных предприятиях наиболее значимым и актуальным на сегодняшний день является процесс бюджетирования в хозяйственной деятельности.

Бюджетирование является основой для разработки системы регулярного экономического управления и способствует оптимизации финансовых потоков и ресурсов предприятия. Оптимальное использование ресурсов, планирование и распределение прибыли, сокращение издержек, эти и другие вопросы касающиеся эффекта Синергии, связанные с управлением финансами предприятия решаются постановкой и внедрением системы бюджетирования.

- Синергия или синергизм (от греч. Συnergyia, synergos: syn – «вместе», ergos – «действующий», «действие») – это взаи-

модействие двух или более факторов качества жизни, как и самого процесса жизни, имеет долю в суммарном процессе, а сама жизнь не может быть явлением разрозненных процессов и явлений, проявляя синергизм совместно взаимодействующих протекающих явлений и процессов на системном уровне – в процессе системогенеза.

- Соединение (взаимо-действие – синергизм) двух и более кусков радиоактивного материала, при превышении критической массы, в сумме дают выделение энергии превосходящее излучение энергии простого суммирования отдельных кусков.
- Знания и усилия нескольких человек могут организовываться таким образом, что они взаимно усиливаются. Приблизительно об этом же говорит и второе понятие сверхаддитивный эффект – это положение вещей, обычно передаваемое фразой «целое больше суммы отдельных частей» ($1 + 1 = 2x$, где $x > 1$).
- Прибыль после слияния двух компаний может превосходить сумму прибылей этих компаний до объединения.
- Целое больше простой суммы своих частей (Аристотель).

Синергия в биологии и медицине.

- Под синергизмом в биологии понимается совместное и однородное функционирование органов (например, мышц синергистов) и/или систем.
- Под синергизмом в медицине понимается комбинированное действие лекарственных веществ на организм, при котором суммированный эффект превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

Синергия в организации – три основных процесса в синергетическом действии:

- адекватное планирование;
- эффективный обмен знаниями и оперативной информацией между сотрудниками организации;
- текущая координация работы.

Варианты результатов взаимодействия специалистов.

1. Диссинергия – самый частый случай. Классический вариант «лебеда, рака и щуки». Специалисты пытаются делать работу вместе, взаимодействуют, но процесс осложняется амбициями, взаимонепониманием, уходом от основной темы работы, конфликтами, повторами. В результате работа затягивается, одни и те же вещи приходится переделывать помногу раз, совещания проходят по типовому сценарию – в попытках примирить разные точки зрения, и заканчиваются ничем. Вся работа оказывается выполненной посредственно. В этом случае результат меньше суммы составных частей ($1 + 1 + 1 + 1 = S$, где $S < 4$).
2. Второй вариант самый простой, но как показывает практика, довольно редкий. Вклад каждого специалиста хорошо вписывается в общую картину, совместные усилия себя оправдывают, общий результат равен сумме вкладов всех специалистов. Так, если над заданием работают четыре специалиста, их результат работы равен результату который могли сделать четыре специалиста, работой они по отдельности. Тут суммарный эффект ($1 + 1 + 1 + 1 = 4$).
3. Синергетический. (Следует отметить, что он встречается реже всего) Искусство управления интеллектуальным капиталом состоит именно в том, чтобы умело объединять усилия нескольких людей и добиваться сверхаддитивного эффекта ($1 + 1 + 1 + 1 = S$, где $S > 4$). Следовательно, выигрывают все участники синергетического процесса – так как, в результате, доля каждого участника больше единицы. Очевидно, что для объединения усилий требуется, чтобы вектора этих усилий были согласованы (направлены к одной цели).

В этом году была разработана единая система бюджетирования, с применением синергетического эффекта, для Государственной корпорации (ГК) «Ростехнологии», ее холдингов и наиболее значимых промышленных предприятий Российской Федерации в целях:

- обеспечения выполнения цели деятельности и реализации функций ГК «Ростехнологии» в соответствии с ФЗ «О

Государственной корпорации «Ростехнологии» №270-ФЗ от 23 ноября 2007 г.;

- обеспечения эффективной реализации программы (стратегии) деятельности корпорации, холдингов и промышленных предприятий.

В целях формирования бюджета корпорации на 2010 г. все организации корпорации, участвующие в бюджетном процессе, формируют обязательный набор унифицированных бюджетных форм, одинаковых для всех организаций. Дополнительно к бюджетным формам формируется Пояснительная записка к бюджету – документ, в котором содержится информация о конкретных целях и задачах организации или Холдинга на планируемый период, перечне существенных мероприятий и результатах их реализации. Дается общий анализ запланированных результатов деятельности, краткие пояснения к бюджетным формам и прочая информация, раскрывающая существенные аспекты деятельности организации в плановом периоде.

В настоящее время органы федеральной власти рекомендуют формировать эффективное бюджетирование предприятиям, входящим в государственные корпорации. Эффективное бюджетирование и применение синергетического эффекта позволит обеспечить качественно-направленный контроль за финансовыми потоками предприятия.

Поэтапное внедрение инновационного планирования бюджета, формирования эффективной структуры корпоративного управления позволит создать цельную систему бюджетирования.

К примеру, рассмотрим систему финансового планирования Федерального государственного унитарного предприятия (ФГУП) «Федеральный НПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко», которое входит в холдинг ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии» ГК «Ростехнологии». Данное предприятие осуществляет свою деятельность в области разработки и производства радиоэлектронных систем, средств специального и гражданского назначения.

- По первому этапу исходим из следующих задач внедрения и целей разработки бюджетов:
 - увеличение объема производства,
 - снижение издержек, рост прибыли,
 - обеспечение самофинансирования предприятия.
- На втором этапе предлагается определить центром ответственности в целом финансово-экономическую службу предприятия и в частности – заместителя генерального директора по экономике и финансам.
- Третий этап – исходя из постановки финансово-экономической работы, бухгалтерского и управленческого учета на ФГУП «Федеральный НПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко», наиболее целесообразно формирование сводного бюджета.

Для внедрения этапа 4 разрабатывается бюджетный регламент, который включает в себя порядок и сроки документооборота между подразделениями предприятия.

Бюджетирование – это непрерывная процедура составления и исполнения бюджетов. Вся процедура бюджетирования должна быть организована таким образом, чтобы на последнем этапе руководство получало три основные бюджетные формы:

- бюджет доходов и расходов;
- бюджет движения денежных средств;
- бюджет по балансовому листу (прогнозный баланс).

Основным документом, утверждающим данный регламент является приказ о формировании сводного

бюджета предприятия, который состоит из операционного и финансового бюджета, которые в свою очередь состоят из функциональных бюджетов. Для большего удобства на ФГУП «ФНПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко была создана особенная инновационная структура бюджетирования

Бюджетом доходов и расходов (БДР) определяется экономическая эффективность работы предприятия. Данный бюджет формирует основной финансовый результат деятельности предприятия, то есть его прибыльность.

Бюджет по балансовому листу (ББЛ) отражает экономический потенциал и финансовое состояние предприятия. ББЛ является результирующим бюджетом.

В постановке финансового менеджмента традиционной является идея начать с бюджета движения денежных средств (БДДС). БДДС носит более очевидный характер, он непосредственно планирует и фиксирует реальные потоки денежных средств. БДДС определяет «платежеспособность» предприятия как разницу поступлений и «выбытий» денежных средств за период.

Для постановки эффективного бюджетного управления необходимо провести следующие мероприятия:

- анализ выпуска продукции, клиентов-покупателей, мониторинг производства (масштабное или единичное производство, иной раз единичный продукт может быть более выгодным, чем серийный);
- переоценка основных средств и амортизации имущества, при необходимости продажа ненужного имущества, сноса, и модернизации производственных помещений, для мобильного переустройства производственного оборудования;
- выявление новых источников поставки сырья и материалов, (по более выгодным ценам, может быть купить подальше, но дешевле, а может ближе – экономия на транспорте, но чуть подороже);
- реклама выпускаемого продукта (приносит колоссальную выгоду для привлечения дополнительных средств);
- регулярный мониторинг валютных операций в условиях «инфляции» и «инфляционного таргетирования»;
- усовершенствование структуры управления;
- обучение персонала;
- назначение в каждом подразделении ответственного за составление бюджета;
- внедрение бюджетного регламента и проекта сводного бюджета предприятия;
- создание нового подразделения, для оперативности учета всех бюджетных форм и контроля над исполнением сводного бюджета.

Внедрение этих мероприятий позволит увеличить выпуск продукции, снизить себестоимость, расширить ассортимент продукции, улучшить кадровую политику и повысить управляемость предприятия.

Основным критерием эффективности исполнения бюджета на ФГУП «Федеральный НПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко» является выполнение «золотого правила» экономики (табл. 1):

$$P > 100\% \text{ и } P > B > A.$$

(1)

Таблица 1

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

Наименование	%	
	2008 г. (факт)	2009 г. (план)
Темп роста прибыли П	664	525
Темп роста выручки от реализации В	126	113
Темп роста активов А	143	109

Экономический эффект для данного предприятия от внедрения системы бюджетирования, как элемента

контроля, выражается в первую очередь в оптимизации управления товарно-денежными потоками и, как следствие, в следующем:

- увеличении объемов производства;
- снижении себестоимости продукции;
- росте производственной мощности (техническое перевооружение);
- создании условий для своевременного расчета по обязательствам;
- своевременном отказе от низкорентабельных и убыточных направлений деятельности.

Также, внедрение системы бюджетирования дает нам возможность владеть ситуацией на рынке, минимизировать финансовые и коммерческие риски предприятия, повысить оперативность и мобильность управления и позволит увеличить собственный капитал предприятия.

Реализация планов и работа в соответствии с бюджетными показателями приучает коллектив предприятия к финансовой дисциплине, дает руководителям разных уровней критерии для принятия управленческих решений.

Анализ исполнения бюджета создает прозрачность предприятия для руководителей: они понимают, что происходит на предприятии, чувствуют себя вовлеченными в процесс движения. Их действия становятся более осмысленными, они вырабатывают навык интерпретации, отклонений, поиска их причин и «нахождения сути».

На сегодняшний день внедрение системы бюджетирования на ФГУП «Федеральный НПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко» позволяет реально оценить движения денежных средств, определяет платежеспособность предприятия, позволяет рационально распределить ресурсы. Внедрен БДДС, который отражает движение денежных средств по всем видам банковских счетов, кассе и иным местам хранения денег предприятия. Структура БДДС разработана достаточно подробно в соответствии с указанием руководства для более прозрачного видения доходов и расходов денежных средств. Применяется регламент работы бюджетной комиссии в части БДДС. Также внедрен бюджет доходов и расходов и прогнозный баланс, который отправляется в ОАО «Концерн «Радиоэлектронные технологии».

В будущем планируется автоматизировать бюджетный процесс, применяя **ERP**-системы с модулем «бюджетирования». Использование средств **ERP**-систем позволяет организовать процедуры оперативного контроля фактических затрат на всех основных производствах. Благодаря этому предприятие может не только вести оперативный учет затрат в стоимостном выражении, но и формировать бюджеты (нормативные затраты на фактический объем производства), что позволит управлять предприятием на основе достоверных данных, собранных и обработанных со всех отделов предприятия.

Итак, процесс бюджетирования и применение синергетического эффекта требует серьезных усилий на стадии постановки и создает дополнительную нагрузку в первое время. Однако его эффективное внедрение обеспечит качественно-направленный контроль за финансовыми результатами. Анализ конкурентов дает представление о тенденциях, присутствующих на основных рынках компании, а также об элементах общей рыночной среды, способных в какой-то мере повлиять на хозяйственную деятельность концерна. Мониторинг деятельности конкурентов позволяет оценить эффек-

тивность работы концерна, найти эффективные пути взаимодействия с контрагентами, учитывать конкурентную среду при формировании собственной политики. Это позволит концерну повысить конкурентоспособность и занять ведущие позиции на рынке.

Реализация инновационного бюджетирования позволит ФГУП «Федеральный НПЦ «Радиоэлектроника» им. В.И. Шимко» занять устойчивое финансово-экономическое положение.

Литература

1. Бюджетный кодекс РФ [Текст] : от 31 июля 1998 г. №145-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Гражданский кодекс РФ [Электронный ресурс] : часть первая от 30 нояб. 1994 г. №51-ФЗ ; часть вторая от 26 янв. 1996 г. №14-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
3. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс] : часть первая от 31 июля 1998 г. №146-ФЗ ; часть вторая от 5 авг. 2000 г. №117-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
4. Павлов А.В. Разработка бизнес-плана (практические советы) [Текст] / А.В. Павлов. – М., 2004. – 298 с.

Ключевые слова

Бюджет; бюджетирование; синергия; диссинергия; сверхаддитивный эффект; холдинг, корпорация.

Сухова Гузель Маратовна

РЕЦЕНЗИЯ

Суховой Г.М. – автором статьи – затронута актуальная проблема эффективного формирования бюджетирования в холдингах. Глобализация экономики внесла многие коррективы в систему бюджетирования. В последнее время бюджетирование приобретает значительное место в завоевании конкурентного рынка. Только эффективное формирование системы бюджетирования, основанные на инновационных методах управления, позволяет холдингам устойчивое экономическое положение в отрасли.

Как показывает опыт, применение синергетического эффекта в холдингах обеспечивает снижение затрат, увеличение доходной части предприятия, достижение максимальной прибыли и экономической цели.

В целях подробного разъяснения сложных вопросов отраслевого бюджетирования, необходимо размещение новых статей в условиях модернизации экономики.

Усманова Т.Х., д.э.н., доцент кафедры «Финансы, кредит и управление» Академии государственного и муниципального управления при Президенте Республики Татарстан

1.9. ROLE OF BUDGETING IN THE FINANCIAL PLANNING OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE BY THE EXAMPLE OF FEDERAL STATE UNITARY ENTERPRISE «FSPC» ELECTRONICS «THEM. V.I. SHIMKO»

G.M. Sukhova, Competitor

In a globalized economy, the role of budgeting becomes a significant place in winning the competitive market. Efficient formation of a budgeting system allows holdings to ensure sustainable economic position in the industry. The use of synergies in holdings reduces costs, increases revenue enterprise, maximizing profit.

Literature

1. Tax Code of the Russian Federation of 31 July 1998 №146-FZ of 1 and 2;
2. Civil Code (Civil Code) from 30.11.1994 №51-FZ – Part 1 and 2;
3. Budget Code of the Russian Federation of 31 July 1998 №145 – FL;
4. A.V. Pavlov. Developing a Business Plan (Tips), 2004-298p.

Keywords

Budget; budgeting; synergy; dissinergiya; sverhadditivny effect Holding Corporation.