Клыков Сергей Евгеньевич. Бюджетирование как инструмент финансового управления на кризисных предприятиях реального сектора : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 Краснодар, 2005 180 с. РГБ ОД, 61:06-8/134

**Содержание к диссертации**

Введение

Глава 1.Бюджетирование как инструмент финансового управления 14

1.1. Бюджетирование как управленческая технология 14

1.2. Цели, задачи и принципы эффективного бюджетирования 26

1.3. Структура сводного бюджета предприятия 38

Глава 2. Анализ бюджетирования на кризисных предприятиях 55

2.1. Классификация основных проблем бюджетирования на кризисных российских предприятиях 55

2.2. Анализ применения бюджетирования в корпорациях ЗАО «Югтекс» и ОАО «Масложиркомбинат «Краснодарский» 75

Глава 3. Эффективное использование инструмента бюджетирования в процессе финансового управления на кризисном предприятии 98

3.1. Концепция стратегического бюджетирования 98

3.2. Потенциал бюджетирования на «кризисных полях» предприятия. 111

3.3. Концепция Бюджетного кодекса кризисного предприятия 133

3.4. Бюджетирование в процессе оплаты труда 144

Заключение 160

Список литературных источников 171

**Введение к работе**

**Актуальность темы исследования.**Прогрессивное развитие экономики России напрямую связано с ростом эффективности деятельности реального сектора экономики. Антикризисное управление на предприятии должно быть направлено на предвидение кризисов, их своевременное разрешение, использование предкризисных ситуаций в целях перестройки существующих бизнес-процессов, корректировки стратегических и тактических задач. Природа большинства кризисов хозяйствующих субъектов формируется в сфере финансово-экономических отношений. Сложное финансовое состояние большинства российских предприятий, низкий уровень технической оснащенности лишь обостряет проблемы управления финансами.

Одним из наиболее эффективных инструментов финансового управления является бюджетирование. Его внедрение на российских предприятиях уже давно не является долгосрочной задачей для менеджмента компаний. Необходимость и эффективность данной системы финансового планирования, осознана и требует лишь отлично проработанной методики постановки и внедрения на основе имеющегося опыта. К сожалению, этот опыт пока у российских предприятий довольно часто неудачен.

Несмотря на объективную связь бюджетирования и антикризисного финансового управления данная проблематика недостаточно изучена. В то же время в системе мер антикризисного управления именно бюджетирование может и должно сыграть свою ключевую роль в финансовом оздоровлении компании. Именно на кризисном предприятии применение принципов бюджетирования может оказать особенно сильный, синергетический эффект в, комплексе с последовательным использованием всех мер антикризисного управления. Научно обоснованный подход к бюджетированию как инструменту антикризисного управления способен оказать позитивное влияние на недопущение либо преодоление отдельных локальных и системных кризисов.

Антикризисное управление на предприятии должно предполагать

обязательный учет стратегии развития бизнеса. Программа выхода из кризиса, ограниченная только оперативными мероприятиями, может иметь краткосрочный эффект. Выход из кризиса возможен только при разработке и претворении в жизнь полноценной антикризисной программы, учитывающей и ориентированной на долгосрочный результат. Соответственно бюджетирование должно учитывать стратегические факторы развития компании.

Выявление взаимосвязей и технологий применения инструментов бюджетирования, антикризисного управления и стратегического планирования является актуальной задачей для научного исследования, нуждается в серьёзном и комплексном анализе, требует научного обоснования теоретических и практических подходов к формированию эффективной системы управления экономическим субъектом.

**Степень разработанности проблемы.**Проблемы бюджетирования только начинают разрабатываться в российской экономической литературе. Распространенным является ограниченный подход к пониманию бюджетирования как сметного планирования и/или локального инструмента управления финансовыми ресурсами.

Проблемы составления смет и формирования бюджетов рассмотрены в

'її

трудах западных исследователей в области управленческого учёта, контроллинга и непосредственно бюджетирования А.Хопвуда, С.Толкинза, И.Фишера, К.Друри, В.Феррара, А.Апчерч, М.Пендлебёри, Р.Каплан, Дж.К.Шим, Дж.Г.Сигел, А.Дайле, Э.Майер, Д.Хоуп, Р.Фрейзер и др.

Отечественные исследователи изучают процесс бюджетирования, основываясь на зарубежном опыте с учётом российской специфики и научных исследований в области финансового планирования и управленческого учёта. Особый вклад в развитие идей бюджетирования внесли Л.Гомберг, А.Рудановский. В отечественной литературе отдельные теоретические и практические аспекты бюджетирования представлены в работах И.Бланка, А.Шеремета, Р.Сайфулина, В.Хруцкого, Т.Сизовой, В.Гамаюнова, О.Дронченко, Н. Данил очкиной, К.Щиборща, В.Бочарова, А.Карпова,

О.Волковой, Е.Добровольского и др. Большинство работ носят инструментально-методический характер.

Значительный вклад в продвижение бюджетирования, его адаптацию к реальным условиям предпринимательской деятельности, оказывают публикации в ведущих российских финансово-экономических журналах, прежде всего «Финансовый директор», «Финансовый менеджмент», «Экономический анализ» и др. Однако, данные исследования носят, как правило, сугубо практический характер или не обладают характером новизны.

В экономической литературе бюджетирование не рассматривается в тесной взаимосвязи с антикризисным управлением. Различным аспектам кризисных состояний и основам антикризисного управления посвящены труды В.Кошкина, С.Беляева, В.Витрянского, А.Грязновой, Э.Уткина, А.Градова, Э.Минаева, В.Панагушина, О.Виханского, А.Алпатова, В.Баринова и др. Тем не менее потенциал бюджетирования на кризисных полях предприятий как объект исследования не рассматривается.

Брешью в исследованиях в области теории и практики финансового менеджмента также является неизученность факторов возможного влияния бюджетирования на стратегические цели и задачи развития предприятия.

Актуальность и недостаточная степень научной разработанности проблемы бюджетирования в условиях высокой потребности реального сектора экономики в научно-обоснованных и апробированных механизмах управления обусловили выбор темы диссертационной работы, цель и задачи исследования.

**Цель и задачи исследования.**Цель настоящего диссертационного исследования состоит в обосновании воспроизводственного подхода к формированию системы бюджетирования, выявлении способов его влияния на антикризисное управление и стратегическое планирование, установлении потенциала бюджетирования, направленного на создание эффективной системы управления бизнесом кризисного предприятия.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач, предопределивших логику и структуру диссертационной работы:

- выявить сущность бюджетирования как управленческой технологии, раскрыть его роль в системе управления предприятием;

уточнить цели и задачи бюджетирования, выявить схему бюджетирования и определить его основные принципы;

уточнить структуру бюджета, выявить характеристики основных бюджетов;

исследовать и классифицировать основные проблемы постановки и внедрения бюджетирования на кризисных российских предприятиях;

- провести анализ применения бюджетирования на примере отечественных  
корпораций, раскрыть и обосновать приёмы эффективной постановки процесса  
бюджетирования в условиях кризиса;

- обосновать необходимость учёта факторов долгосрочного развития,  
разработать концепцию стратегического бюджетирования;

- раскрыть и обосновать потенциал бюджетирования на кризисных полях  
предприятия, предложить балансовый метод формирования бюджетов;

предложить концепцию бюджетного кодекса кризисного предприятия;

раскрыть потенциал бюджетирования в процессе оплаты труда, предложить методику определения доходов работников в системе бюджетирования.

**Объектом исследования**является механизм бюджетирования в реальном секторе экономике.

**Предметом исследования**являются финансовые отношения, возникающие в процессе бюджетирования во взаимосвязи с комплексной

И!

системой управления кризисным предприятием реального сектора российской^ экономики.

Область исследований по паспорту специальности 08.00.10 ВАК: 3.13. Формы и методы финансового оздоровления предприятий; 3.14. Финансовый менеджмент в управлении финансовыми потоками и финансовыми оборотами.

**Теоретическую и методологическую основы исследования**составили концепции и положения, представленные в трудах отечественных и зарубежных учёных, материалы научно-практических конференций, нормативные документы государственных органов Российской Федерации.

В ходе исследования применялись общенаучные методы, в частности, диалектический, системный, функциональный подход. Для решения поставленных задач использовались методы экономического, финансового анализа, сравнения, группировки данных, экспертных оценок, имитационного моделирования, экономико-математические методы.

**Информационную базу исследования**составили монографии, научные статьи, доклады, справочные и аналитические материалы, опубликованные в отечественной научной литературе и периодической печати. Фактическую основу диссертации составляют авторские материалы исследований и разработок, осуществленные на крупных предприятиях Краснодарского края.

**Рабочая гипотеза диссертационной работы.**Исходит из предположения о наличии органической связи бюджетирования и антикризисного управления, обусловливающей высокий потенциал бюджетирования как эффективного инструмента управления кризисным предприятием. Эффективная трансформация роли бюджетирования как основы комплексной системы управления предприятием возможна посредством синтеза технологии бюджетирования и стратегического планирования, в результате которого складывается концепция стратегического бюджетирования.

**Основные положения диссертационного исследования, выносимые на защиту:**

1. Улучшение финансового положения экономических субъектов связано с необходимостью внедрения бюджетирования в сфере управления финансами. Бюджетирование представляет собой бизнес-процесс, включающий несколько основных циклических стадий: составление планов; контроль их исполнения:, план-факт анализ. В то же время бюджетирование является инструментом постановки и достижения целевых установок и задач и управленческой технологией по управлению бизнес-процессами на предприятии. Место бюджетирования в управленческой системе обусловлено целями и задачами, стоящими перед бизнесом, интеграцией всех бизнес-процессов в единое целое, что позволяет создать комплексную интегрированную систему управления

предприятием на базе методов бюджетирования, включающей в себя планирование, программирование и управленческий учет.

2. Основные цели бюджетирования невариативны и включают: планирование, оценку результатов, обеспечение финансовой дисциплины и контроля. Постановка целей предполагает выполнение задач, которые решаются с помощью основных составляющих - методики, организации и автоматизации бюджетирования. Эффективность бюджетирования связана с успешным соблюдением общих и специфических принципов, через которые раскрывается его экономическое содержание, сущность и структура.

3. В финансовой теории и хозяйственной практике господствует  
унифицированный подход к определению основных принципов составления  
сводного бюджета, его структуры и содержания. Характерный признак данного  
подхода - наличие бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных  
средств, расчётного баланса. Особенности их формирования должны учитывать  
специфику бизнеса и потребности менеджмента.

4. В системе мер антикризисного управления бюджетирование может и  
должно сыграть ключевую роль в финансовом оздоровлении организации. Нэчкризисном предприятии применение принципов бюджетирования может  
оказать сильный синергетический эффект в комплексе с последовательным  
использованием системы мер антикризисного управления. Проблемы,  
возникающие при внедрении бюджетирования на кризисных предприятиях,  
классифицируются как идеологические, методологические, организационные и  
информационно-технологические.

5. Оптимизация управления финансами исходит из стратегической  
задачи системного развития финансово-экономических служб (внедрение  
бюджетирования; оптимизация системы управленческого учёта и отчётности;,  
унификация бюджетирования, бухгалтерского и управленческого учёта в  
единую информационную систему; оптимизация финансовой структуры).  
Тактический механизм решения данной стратегической задачи предполагает  
реорганизацию системы бюджетирования на принципах: непрерывности

бюджетного процесса; планирования по видам деятельности и направлениям расходов; наличия единой базы данных; применения многоступенчатого анализа издержек и маржи; использования балансового метода.

6. Стратегическое бюджетирование - основа комплексной системы управления предприятием, позволяющая отслеживать и управлять функционированием и развитием организации посредством синтеза технологии бюджетирования и стратегического планирования. Предпосылки его возникновения обусловлены эволюцией бюджетирования от частного инструмента управления финансами к основе системы финансового управления с дальнейшим формированием целостной системы управления предприятием^ Функционирование стратегического бюджетирования осуществляется через реализацию специфических функций: контроллинг реализации стратегии; управление по отклонениям от стратегии; программирование целевых проектов и программ. Стратегическое бюджетирование может быть описано системой ключевых количественных и качественных показателей. Его приемы позволяют своевременно выявлять кризисы во внешней и внутренней среде, производить их оценку и в конечном счёте - управлять формированием и разрешением кризисных ситуаций в интересах бизнеса.

7. Бюджетирование обладает высоким потенциалом воздействия нг< «кризисные поля» предприятия, представляющие собой совокупность процессов и элементов области функционирования организации, способных генерировать локальные и системные кризисы, оказывающие влияние на жизнеспособность организации и её развитие. Практическая реализация потенциала бюджетирования осуществляется через соответствующий механизм финансового управления. Единый бюджет выступает как инструмент солидарной ответственности всех служб предприятия. Одновременно бюджетирование несёт функцию внутреннего страхования от рисков. Одной из эффективных технологий бюджетирования является балансовый метод.» основанный на использовании принципов бухгалтерского учёта и планировании бюджетов в качестве регистров управленческого учёта.

8. Внедрение бюджетирования предполагает построение чёткой системы  
отношений между различными уровнями управления, документооборота и  
распределения функций. Реализация данных условий возможна через  
разработку и внедрение бюджетного кодекса предприятия, выступающего  
основным документом в системе внутреннего документооборота,  
регламентирующего финансово-хозяйственную деятельность предприятия.  
Внедрение бюджетного кодекса предприятия эффективно в крупных кризисных  
организациях с системой документооборота, не удовлетворяющей требованиям  
кризисной ситуации и своевременности принятия управленческих решений.  
Кодекс должен учитывать специфические условия кризисной ситуации  
(принципы безусловного распоряжения экономией фонда оплаты труда,  
оформления недофинансирования бюджета центра финансовой,  
ответственности во внутренний долг предприятия перед данным  
подразделением, установление защищенных статей бюджета, параметры  
создания и использования страхового бюджета и др.).

9. Реализация бюджетирования в процессе управления персоналом  
предполагает возрождение корпоративности в оплате труда. Это возможно за  
счёт реорганизации процесса распределения доходов, принципа оформления  
внутреннего долга и др. Доходы работника формируюся через основную  
заработную плату и систему материального стимулирования, состоящей из  
дополнительной заработной платы и системы участия в прибыли. Модели\*  
определения доходов работников характеризует адекватная кризису редукция с  
применением как объективных, так и субъективных оценок результатов труда в  
условиях нестабильности и принятия нетривиальных управленческих решений.

**Научная новизна диссертационной работы**заключается в реализации  
воспроизодственного подхода к формированию системы бюджетирования,  
определении бюджетирования как фактора и эффективной технологии  
антикризисного управления и стратегического планирования, установлении  
критериев использования потенциала бюджетирования в целях создания  
эффективной системы управления бизнесом кризисного предприятия. «

Элементы приращения научного знания характеризуются следующим:

- сформировано триединое понятие бюджетирования, объединяющее  
аспекты: бизнес-процесс, включающий несколько основных циклических  
стадий по составлению планов, контролю за их исполнением и план-факт  
анализом; инструмент постановки и достижения целевых установок *ц,*выполнения поставленных задач; управленческая технология по управлению  
бизнес-процессами на предприятии; предложены модели, характеризующие  
роль и место бюджетирования в системе управления предприятием;

уточнены и систематизированы цели бюджетирования (планирование, оценка результатов, обеспечение финансовой дисциплины и контроля), задачи и основные составляющие (методика, организация и автоматизация бюджетирования), раскрыты общие и специфические принципы бюджетирования, характеристики основных бюджетов;

раскрыты и систематизированы проблемы постановки и внедрения\* бюджетирования на кризисных российских предприятиях (в составе идеологических, методологических, организационных и информационно-технологических проблем);

предложен способ решения стратегической задачи системного развития финансово-экономических служб, заключающийся во внедрении бюджетирования, оптимизации системы управленческого учёта и отчётности, унификации бюджетирования, бухгалтерского и управленческого учёта в единую информационную систему, оптимизации финансовой структуры; раскрыты и предложены принципы реорганизации системы бюджетирования\* (непрерывность бюджетного процесса, планирование по видам деятельности и направлениям расходов, принцип единой базы данных, применение многоступенчатого анализа издержек и маржи, балансового метода);

разработана концепция стратегического бюджетирования, исходящая из раскрытия эволюционного характера развития бюджетирования как основы комплексной системы управления предприятием, определены специфические функции стратегического бюджетирования (контроллинг реализации стратегии,

управление по отклонениям от стратегии, программирование целевых проектов и программ), предложена система ключевых количественных и качественных показателей стратегического бюджетирования;

раскрыт потенциал бюджетирования на объектах «кризисного поля» предприятия, предложен алгоритм процесса планирования в системе управления финансами на основе метода бюджетирования;

разработана схема распределения дополнительных свербюджетных доходов, предложены основы применения балансового метода, базирующегося на использовании принципов бухгалтерского учёта и планировании бюджетов в качестве регистров управленческого учёта;

разработана концепция бюджетного кодекса кризисного предприятия, предложена его структура, включающая общие положения, описание бюджетной системы (принципы, структура), регламентацию бюджетного процесса (участники, виды и методы составления бюджетов, финансовый контроль и управление бюджетным процессом) и приложения;

- раскрыт потенциал бюджетирования в процессе оплаты трудар  
предложена схема определения доходов работников в системе  
бюджетирования, в т.ч. разработана методика расчёта и распределения фонда  
материального стимулирования, заключающаяся в распределении премиальных  
выплат на основе значимости факторов, влияющих на получение прибыли и  
достижение стратегических и тактических целей и задач организации.

**Теоретическая значимость**диссертационного исследования состоит в научном обосновании воспроизводственного подхода к постановке и внедрению системы бюджетирования, формировании концепций стратегического бюджетирования и бюджетного кодекса, разработке отдельных5методик бюджетного процесса в условиях кризиса, уточнении соответствующей терминологии и классификаций.

**Практическая значимость**исследования заключается в том, что основные результаты работы имеют чёткую практическую направленность, доведены до уровня конкретных предложений и рекомендаций по

совершенствованию системы управления предприятием, готовы к внедрению в организациях всех форм собственности. Исследование базируется на собственном практическом опыте автора и основано на фактическом материале предприятий, на которых он работал. Выводы, методики и рекомендации, изложенные в работе, могут быть применены в целях внедрения бюджетирования, учтены при разработке программ выхода из кризиса, бизнес-планов и проектов стратегического развития экономических субъектов. Методические разработки и рекомендации имеют инвариантный характер и поддаются апробации в реальных условиях хозяйствования.

Положения и выводы диссертационного исследования могут быть использованы при разработке учебных курсов по дисциплинам: «Финансы предприятий», «Финансовый менеджмент», «Финансовое планирование», «Антикризисное управление», «Стратегический менеджмент» и другие.

**Апробация работы.**Основные положения диссертационного исследования были практически применены на крупных предприятиях Краснодарского края (ЗАО «Югтекс» и ОАО «Масложиркомбинат «Краснодарский»). Отдельные рекомендации были использованы Федеральной службой по финансовому оздоровлению и банкротству в процедуре внешнего' управления ЗАО «Югтекс», применяются саморегулируемыми организациями арбитражных управляющих. Ряд положений диссертационного исследования был использован при разработке автором курса лекций по дисциплине «Антикризисное управление» для студентов Южного института менеджмента.

Результаты исследования отражены в 6 печатных научных работах общим объёмом 2,2 п.л.

Структура диссертационной работы отражает логику и специфику авторского подхода к исследованию проблемы, определена целью и задачами исследования. В соответствии с логикой и последовательностью изложения" материала работа состоит из введения, трех глав, включающих девять параграфов, заключения, списка использованной литературы. Работа изложена на 180 страницах, содержит 18 таблиц и 31 рисунок.

## Бюджетирование как управленческая технология

Понятие «бюджетирование» появилось в российской практике хозяйствования сравнительно недавно. Бюджет для нас всегда выступал категорией государственного финансового планирования, доходов и расходов, и многие до сих пор воспринимают бюджетирование именно в таком контексте. При этом фирмы в экономически развитых странах решили основные проблемы бюджетирования еще 20-25 лет назад. В то же время передовые российские компании, ориентированные на современные методики и управленческие технологии, активно и успешно применяют бюджетирование.,, считая его одной из основ управления финансами на предприятии.

Несмотря на то, что эта сфера управления стала в некоторой степени модной среди менеджмента российских предприятий, к сожалению, положительных примеров грамотного внедрения бюджетирования не так уж и много. Ведущие специалисты в этой области считают, что «вопрос о внедрении внутрифирменного бюджетирования в России уже не то что назрел, а перезрел. ...Серьезной представляется опасность нарастающего отставания нашего менеджмента от ведущих стран мира, наглядно проявляющаяся и в сфере управления финансами...Диагноз однозначен: полноценное бюджетирование в, России - редкость. Нет понимания того, что большинство финансовых проблем наших предприятий возникают от недостаточного умения управлять финансами». [131, с. 15].

Как видим, возможность улучшения финансового положения экономических объектов напрямую связана с необходимостью внедрения технологий бюджетирования в сфере управления финансами. В этой связи нами в данной работе и поставлена цель обоснования воспроизводственного подхода к формированию системы бюджетирования с выявлением способов его влияния на антикризисное управление и стратегическое планирование, позволяющее, установить и использовать потенциал бюджетирования в целях создания эффективной системы управления бизнесом.

Бюджетирование как система имеет достаточно глубокие исторические корни. Его происхождение связывают с возникновением камеральной бухгалтерии, имеющей целью «схематическое, легко контролируемое определние хода производства и его результатов на основе предварительно составленной сметы и бюджета» [113]. Уже в то время (позднее средневековье) считалось, что учету доходов и расходов должен предшествовать предварительный расчет их ожидаемой величины. Востребованность идей бюджетирования в XX веке была обусловлена появлением новейших теоретических исследований, обогативших теорию и практику учёта для целей управления, а также резким обострением конкуренции, понуждающее к поиску эффективных инструментов снижения затрат и контроля. После Второй мировой войны бюджетирование стало составной частью управленческого учета и анализа с упорм на сотавление смет затрат, выявление отклонений от них, систематический анализ издержек и поиск вариантов управленческих решений на базе оценки затрат и результатов [52, с.451].

Учитывая относительную для нас новизну данной проблематики, перед специалистами встает множество вопросов, касающихся экономического содержания, функций, практических приемов бюджетирования. В той или иной степени ответы на эти вопросы можно найти в научной литературе, специализированных журналах, на различных семинарах и курсах.

## Классификация основных проблем бюджетирования на кризисных российских предприятиях

Суть механизма бюджетирования не предполагает возникновения серьезных препятствий в его соответствии идеологии компании, системе ее целей. Однако, российский опыт и, прежде всего, на кризисных предприятиях показывает, что в этой области очень часто возникают идеологические проблемы, которые ставят под сомнение и обрекают на неудачу все дальнейшие действия по внедрению бюджетирования.

Прежде всего, руководители компании часто не осознают суть процесса бюджетирования, подразумевая под этим понятием синоним «техпромфинпланирования». Отсюда неверно толкуются и ставятся перед исполнителями цели бюджетирования. Узкая трактовка этих целей значительно ограничивает задачи по воплощению мероприятий по его внедрению.

Руководитель должен четко понимать и определять для менеджмента: Что такое бюджетирование?

Для чего это нужно данному конкретному предприятию?

Каким образом задачи бюджетирования соответствуют стратегии, целям и миссии предприятия?

Какая связь бюджетирования с другими областями управления? Понимают ли менеджеры, что внедрение бюджетирования влечет за собой перестройку бизнес-процессов, и готовы ли они к этому?

Ответив на эти и другие вопросы, менеджер сможет лучше понять и точнее поставить задачи в процессе внедрения бюджетирования.

Отметим, что, если высший менеджмент, руководители подразделений не понимают сущность или не верят в идеологию бюджетирования, не доносят её до своих работников, то в дальнейшем это может вызвать серьезные препятствия, сопротивление в коллективе по его внедрению. Чаще вопрос стоит даже не в понимании или в незнании, а в нежелании участвовать и подчиняться жестким законам финансового управления, так как это требует значительного отвлечения ресурсов времени и кадров, а также часто противоречит личным интересам менеджеров. Необходимо чётко осознавать, что финансовое управление корреспондируется с тонкой настройкой персонала.

Вовлечение топ-менеджмента в процесс постановки бюджетирования позволяет по-новому взглянуть на существующие бизнес-процессы, внести в них упреждающие корректировки, а также обеспечить эффективность, реализации бюджетных процедур по всем уровням управления.

Распространённой ошибкой является неинформированность менеджеров как высшего, так и среднего и низшего уровней управления о сущности бюджетирования, его задачах, положительных последствиях применения. Не всегда финансовые руководители считают своим долгом донести основные принципы системы до сотрудников, которые должны участвовать в процессе бюджетирования. Отсюда и противодействие со стороны подразделений, формирование устойчивого мнения об угрозе для них новых методов финансового планирования и контроля, негативное отношение к финансовым службам, внедряющим данные проекты. Для ликвидации подобных проблем необходима заранее спланированная разъяснительная работа среди персонала.

## Концепция стратегического бюджетирования

Антикризисное управление на предприятии предполагает обязательный учет стратегии развития бизнеса. Программа выхода из кризиса, ограниченная только текущими (оперативными) мероприятиями, может иметь краткосрочный эффект, обычно представляющий собой временное разрешение проблем с ликвидностью и платежеспособностью в краткосрочном периоде. Однако, выход из кризиса возможен только при разработке и претворении в жизнь полноценной антикризисной программы, учитывающей и ориентированной на долгосрочный результат.

Соответственно и бюджетирование как один из основных инструментов антикризисного управления должно учитывать стратегические факторы развития компании.

Бюджет, составленный на основе текущего планирования и не ориентированный на стратегические цели и задачи компании, как правило: не учитывает в полной мере инвестиционную программу, которая обычно носит долгосрочный характер; может давать искажаемую информацию об окупаемости маркетинговых мероприятий и эффективности долгосрочных инвестиций; не позволяет своевременно спрогнозировать и решить проблемы с финансовой устойчивостью компании (нарастание платежного дефицита); не раскрывает полностью информацию о реализации стратегических задач и целей через конкретные финансовые/нефинансовые показатели; не учитывает в достаточной мере колебания конъюнктуры на рынках сбыта и факторов производства; не позволяет своевременно выявить возможный назревающий кризис, связанный со структурными изменениями во внешней и внутренней среде компании, потерей рыночного потенциала.

Как правило, в компаниях применяется подход по разделению текущего ц стратегического планирования (рис.3.1), при котором собственниками, топ-менеджментом и/или специально созданным подразделением стратегического развития разрабатывается стратегический план компании, отражающий основные цели и задачи на долгосрочный период, общие целевые программы и проекты по их достижению. Система бюджетирования по такой схеме действует обособленно в соответствии с принятыми регламентами. Основные задачи бюджетирования в такой системе - разработка текущих бюджетов, бизнес-плана на основе стратегического плана, контроль их исполнения. В случае несоответствия показателей текущего бюджета и стратегического плана проводится корректировка бюджета, либо даются объяснения по причинам отклонений. Как правило, стратегический план - статичен и редко подвергается изменениям. Решение о его корректировке обычно принимается высшим руководством (собственниками) независимо от финансового управления.