



П. В. ГОЛОВАНОВ
Старший преподаватель
ФГБОУ ВПО «Московский
авиационный институт
(Национальный
исследовательский
университет)». Область научных интересов:
исследования в области
управленческого учета,
бухгалтерского учета,
стандартов систем
менеджмента качества
и систем автоматизации
бухгалтерского
и управленческого учета
на предприятиях.

E-mail: pavelgolovanov@mail.ru

Статья посвящена разработке организационно-экономического механизма антикризисного управления финансово-экономической устойчивостью промышленного предприятия на основе интеграции систем бюджетирования и менеджмента качества с использованием системы целевых показателей и критериев результативности процессов в рамках системы бюджетирования.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

бюджетирование, критерий результативности, система управления качеством, система целевых показателей, финансово-экономическая устойчивость.



А. Н. КУЛИКОВА
Кандидат экон. наук,
доцент ФГБОУ ВПО
«Московский авиационный
институт (Национальный
исследовательский
университет)». Область научных интересов:
управленческий учет,
бухгалтерский учет,
бюджетирование,
экономическое
консультирование
и ведение бухгалтерского
и управленческого учета
на промышленных
предприятиях. Автор более
10 научных работ.

E-mail: akulikova@mail.ru

Антикризисное управление на основе интеграции системы бюджетирования с системой менеджмента качества

В условиях современных тенденций к всемирной экономической, политической и культурной интеграции и унификации и вступления России в ряды участников Всемирной торговой организации (ВТО) отечественные промышленные предприятия страны должны совершенствовать системы управления. Перед ними стоит задача создать и развивать высокотехнологичные конкурентоспособные в мировом масштабе производства, что, несомненно, требует поддержки со стороны государства и внешних инвесторов.

Для участия в конкурентной борьбе необходимо использование международных стандартов в организации системы управления качеством. Сертификат соответствия системы менеджмента качества международным стандартам, полученный в одном государстве, автоматически действует и в остальных странах.

Система управления качеством давно не ограничивается понятием качества продукции. В современных условиях система управления качеством – это организационный механизм построения эффективной системы управления

предприятием, ориентированный на непрерывное самосовершенствование. Одним из наиболее известных инструментов управления предприятием является система бюджетов, которые аккумулируют информацию, нужную для реализации управленческих решений [1]. В настоящее время процесс бюджетирования, включающий в себя разработку и исполнение бюджетов, алгоритмы сбора информации и сравнения плановых и фактических показателей, является важным инструментом управления деятельностью структурных подразделений и мотивации сотрудников. На практике интеграция систем менеджмента качества и бюджетирования на промышленном предприятии обеспечивает реализацию потребности в планировании, сравнении фактических и плановых показателей, а также осуществляет информационное обеспечение для принятия управленческих решений.

Основными показателями оценки деятельности предприятия являются показатели финансово-экономической устойчивости, которые одновременно служат основой для принятия управленческих решений. Финансово-экономическую устойчивость можно определить как взаимосвязь платежеспособности промышленного предприятия и его финансовых результатов.

Экономическая устойчивость представляет собой обеспечение равновесного сбалансированного состояния экономических ресурсов предприятия, которое обеспечивает стабильную прибыльность и нормальные условия для расширенного воспроизводства и устойчивого экономического роста. В качестве основных критериев экономической устойчивости рассматриваются выручка, себестоимость, прибыль, рентабельность.

Финансовую устойчивость можно рассмотреть с позиции обеспечения сбалансированности финансовых потоков, наличия средств, позволяющих организации поддерживать свою деятельность в течение определенного периода времени. В качестве основных критериев финансовой устойчивости рассматриваются ликвидность и платежеспособность. Обеспечение финансовой устойчивости является важной задачей и условием успешности внутренних и внешних взаимодействий предприятия.

Оценка финансово-экономического состояния предприятия необходима для получения государственного финансирования или коммерческого кредитования. Совершенствование инструментов и методов управления финансово-экономической устойчивостью предприятия является одним из существенных условий привлечения инвестиций. Разработка организационно-экономического механизма повышения финансово-экономиче-

ской устойчивости промышленного предприятия в рамках антикризисного управления ставит своей целью интеграцию инструментов бюджетного управления промышленного предприятия с инструментами системы менеджмента качества для регулярного мониторинга и управления финансово-экономической устойчивостью предприятия.

В качестве основных показателей финансово-экономической устойчивости предприятия для целей антикризисного управления при разработке и применении организационно-экономического подхода по результатам анализа используются показатели абсолютной ликвидности и рентабельности продаж.

Факторы, определяющие ликвидность компании:

- прибыльность деятельности;
- инвестиционные вложения;
- финансовая политика;
- эффективность управления оборотным капиталом.

На основании этих факторов можно определить объекты, результаты управления которыми влияют на рост ликвидности:

- прибыльность деятельности компании;
- инвестиции;
- инвестиционные вложения;
- запасы;
- дебиторская задолженность;
- кредиторская задолженность.

Причины снижения рентабельности продаж:

- рост себестоимости продукции;
- падение объемов продаж.

Найдя причины снижения рентабельности продаж, можно определить процессы, управление которыми позволит увеличить ее:

- управление затратами;
- повышение объема реализации;
- управление ценообразованием;
- оптимизация ассортимента;
- маркетинговая стратегия;
- прочие меры, позволяющие повысить объем реализации, снизить или контролировать затраты на производство и реализацию.

Для приведенных выше процессов, оказывающих влияние на ликвидность и рентабельность продаж, разработаны критерии оценки их результативности:

- убытки и потери при осуществлении основной производственной деятельности;
- превышение некоторого критического уровня просроченной кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;

- нехватка оборотных средств;
- чрезмерное использование заемного капитала;
- оценка правильности политики реинвестирования;
- своевременность выполнения обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами;
- удельный вес просроченной дебиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных товарных и производственных запасов;
- выгодность условий использования новых источников финансовых ресурсов;
- критерии модернизации технологического оборудования;
- процент потери долгосрочных контрактов, клиентов;
- показатель изменения портфеля заказов;
- показатель изменения доли рынка.

Для оперативного управления процессами необходимо организовать мониторинг данных индикаторов (критериев результативности) в рамках антикризисного управления. Регулярное управление процессами и анализ тенденций изменений показателей ликвидности и рентабельности позволят обеспечить финансово-экономическую устойчивость предприятия.

Требования отечественных и международных стандартов к системам менеджмента качества не устанавливают связи между критериями оценки результативности процессов и экономическими показателями. Для управления финансово-экономической устойчивостью предприятия в целом и критериями результативности отдельных процессов в разрезе экономических показателей система менеджмента качества интегрируется с системой бюджетирования предприятия.

В целях повышения финансово-экономической устойчивости при построении системы бюджетирования необходимо определить, насколько полноценно реализуется бюджетное управление на промышленном предприятии [1]. Основными признаками наличия системы бюджетного управления являются:

- высокий уровень децентрализации управления;
- наличие центров финансовой ответственности в организационной структуре предприятия;
- утвержденные бюджетные формы;
- регистрация плановых и фактических показателей деятельности предприятия;
- регламент осуществления бюджетного процесса.

При организации бюджетного управления ставятся задачи разработки механизмов:

- процессного управления;
- мониторинга плановых и фактических показателей;

- определения плановых показателей;
- контроля исполнения плановых показателей.

Интеграция систем бюджетирования и менеджмента качества осуществляется путем внедрения инструментов системы менеджмента качества в процесс бюджетного управления:

- расширение управления процессами системы менеджмента качества;
- дополнение плановых и фактических показателей системы бюджетирования целевыми критериями результативности;
- установление соответствия механизма исполнения бюджетов механизмам достижения целей и результатов системы менеджмента качества.

Требования к системе менеджмента качества определены международными стандартами ISO 9000 и национальными стандартами ГОСТ ISO 9000. На их основе разрабатывается механизм организации взаимодействия процессов системы менеджмента качества в рамках единого механизма управления процессами на предприятии.

В качестве объектов управления выбирается процесс, результатом которого является продукт. Применительно к ним используется и понятие качества – соответствие совокупности характеристик требованиям [2]. Итак, объектом антикризисного управления может выступить любой процесс управления, а не только производственные процессы, понятие качества не ограничивается качеством продукции как конечным результатом технологического процесса.

Механизм антикризисного управления процессами предприятия должен соответствовать ряду регламентов, объектами которых являются:

- определение и применение процессов, необходимых для функционирования системы менеджмента качества на промышленном предприятии;
- определение последовательности взаимодействия процессов;
- определение критериев оценки результативности процессов;
- контроль наличия и доступности ресурсов и информации, необходимых для поддержки процессов и их мониторинга;
- мониторинг, измерение и анализ процессов;
- принятие мер, необходимых для достижения запланированных результатов и непрерывного улучшения процессов.

Для применения организационно-экономического механизма необходимо разработать регламенты процессов измерения, анализа и улучшения системы управления в рамках системы менеджмента качества. К ним относятся:

- определение стратегии предприятия и политики в области качества;
- разработка целей в области качества;

- анализ системы менеджмента качества руководством;
- внутренний аудит системы менеджмента качества;
- анализ данных о процессах и продукции;
- управление несоответствиями;
- корректирующие и предупреждающие действия.

В целях внедрения и поддержания результативной и эффективной системы менеджмента качества необходимо разработать регламент определения и документального оформления ответственности и полномочий персонала компании. Для всех процессов, которыми управляет система менеджмента качества, должны быть разработаны:

- регламенты верификации процессов;
- карты процессов;
- регламенты обеспечения ресурсами;
- регламент процедур «Анализ, проверка и утверждение».

- регламент регистрации.

Схема управления процессами по целям в рамках системы менеджмента качества приведена на рис. 1. Если запланированные мероприятия не позволяют достигнуть соответствующих целей или показывают нерезультативность процессов, необходимо провести корректирующие действия для обеспечения соответствия системы менеджмента качества установленным требованиям (управление несоответствиями).

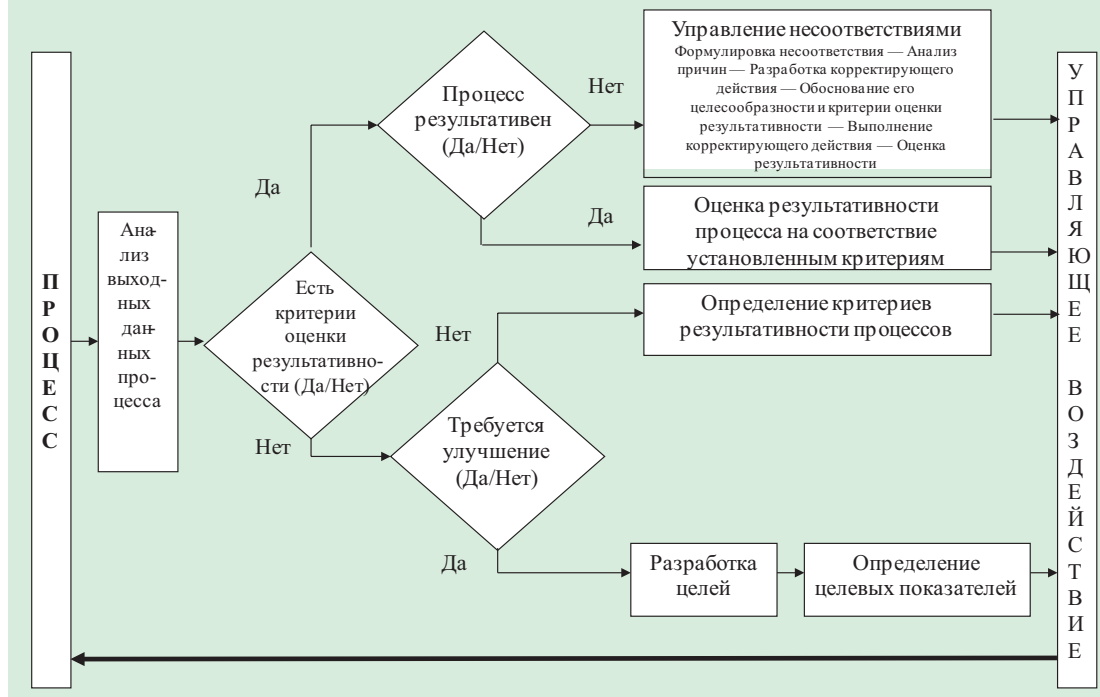
Регламент процедуры управления несоответствиями выглядит следующим образом:

- формулировка несоответствия;
- анализ причин несоответствия;
- разработка корректирующего действия;
- обоснование его целесообразности и разработка критериев оценки результативности;
- выполнение корректирующего действия;
- оценка результативности корректирующего действия.

В рамках антикризисного управления плановые и фактические показатели системы бюджетирования рассматриваются с учетом целей и результатов процессов системы менеджмента

качества. Механизм формализации целей и показателей результативности процессов функционирует при условии задания определенных финансовых показателей. С учетом целей антикризисного управления разрабатываются механизмы измерения, анализа и повышения уровня

Рис. 1. Схема управления процессами по целям в рамках системы менеджмента качества



качества процессов, регламенты процессов мониторинга, измерения, анализа и улучшения. Схема управления процессами на основе критериев результативности в рамках системы менеджмента качества приведена на рис. 2.

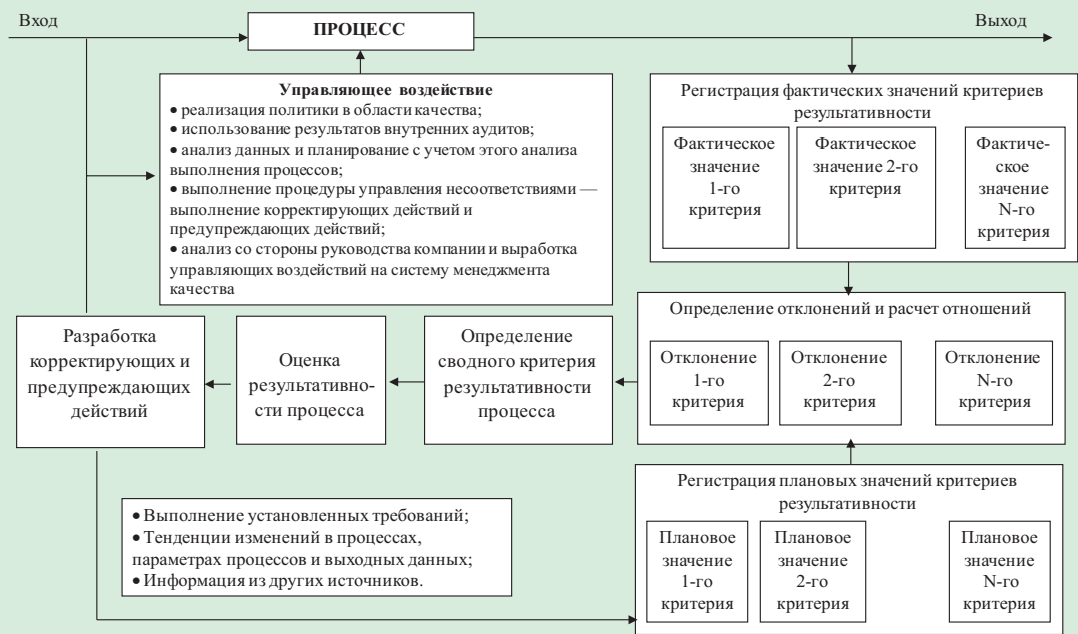
Основным объектом контроля являются значения целевых показателей процессов или показатели критериев результативности успешных процессов, которые подвергаются постоянному мониторингу для определения того, что:

- промежуточный результат продолжает соответствовать плановым значениям системы бюджетирования;
- требования системы бюджетирования учтены и выполняются.

Непрерывное повышение результативности предлагаемого организационно-экономического механизма обеспечивают следующие факторы:

- реализация политики и целей в области качества;
- использование результатов внутренних аудитов;
- анализ данных и планирование с учетом этого анализа выполнения процессов;

Рис. 2. Управление процессами на основе критериев результативности в рамках системы менеджмента качества



- выполнение процедуры управления несоответствиями как выполнение корректирующих и предупреждающих действий;
- анализ и выработка управляющих воздействий со стороны руководства компании на систему менеджмента качества.

Управление и контроль исполнения плановых показателей эффективны при условии регулярного мониторинга и сравнения с фактическими значениями. Для оперативного управления плановыми и фактическими показателями предлагается инструментарий реализации управления показателями в системе бюджетирования по данным бухгалтерского учета:

- данные счетов бухгалтерского учета;
- аналитические разрезы бухгалтерского учета;
- первичные документы бухгалтерского учета;
- отчеты и отчетные формы бухгалтерского учета.

Для решения поставленной задачи предлагается использовать механизм отражения плановых данных системы бюджетирования в рамках системы бухгалтерского учета, который включает в себя:

- список ключевых параметров контроля фактических и плановых данных системы движения денежных средств;
- регламент системы учета движения денежных средств;
- состав регистров учета системы движения денежных средств с набором аналитических разрезов;
- учетную политику и регламент отражения операций в регистрах системы учета движения

денежных средств;

- набор отчетных форм управленческих отчетов;
- пакет регламентов, определяющих систему учета движения денежных средств.

Применение организационно-экономического механизма повышения финансово-экономической устойчивости для конкретного процесса позволяет определить:

- возможности улучшения для процесса и причины, от которых оно зависит;
- цель процесса и то, насколько удалось достичь ее;
- способ достижения

цели и перечень промежуточных целей;

- значения целевых показателей промежуточных целей для управления процессом.

Пример использования организационно-экономического механизма для процессов промышленного предприятия приведен на рис. 3. На период внедрения организационно-экономического механизма управления промышленным предприятием (12 мес.) была установлена цель — увеличение показателей рентабельности продаж, абсолютной и текущей ликвидности. Текущее состояние предприятия и тенденции развития за два предыдущих аналогичных периода в среднем характеризуют:

- снижение выручки на 1,5%;
- увеличение объемов просроченной дебиторской задолженности на 20,0%;
- увеличение запасов (материалов, незавершенного производства, готовой продукции) на 7,0%.

Целевые показатели на период внедрения организационно-экономического механизма:

- увеличение уровня продаж за 12 мес.;
- меньшее количество недочетов в исполнении бюджета доходов и расходов;
- увеличение рентабельности продаж;
- увеличение показателя ликвидности.

В отношении процессов на рис. 3 реализованы организационные мероприятия, направленные на достижение целевых показателей и критериев результативности:

- управление ценообразованием, управление политикой ценообразования;

• реализация маркетинговых мероприятий, направленных на увеличение выручки, привлечение новых клиентов, повышение лояльности существующих клиентов предприятия;

• управление ассортиментом, оценка рентабельности и изменение приоритетов по видам продукции;

• управление запасами, реализация наименее ликвидных запасов, оценка разумности и минимизация запасов незавершенного производства;

• управление кредиторской задолженностью, снижение доли просроченной кредиторской задолженности, реструктуризация кредиторской задолженности;

• повышение точности исполнения бюджета доходов и расходов и бюджета движения денежных средств за счет оперативного контроля и применения управляющих воздействий в течение рабочего периода, а не по факту его окончания.

Интеграция внедренных на предприятии систем бюджетирования и менеджмента качества не требует существенных затрат, их совместное использование формирует синергетический эффект. Отдельные элементы организационно-экономического механизма

управления финансово-экономической устойчивостью внедрены на промышленном предприятии ОАО «ММЗ «Пролетарский труд». Применение организационно-экономического механизма управления финансово-экономической устойчивостью на основе интеграции двух систем за указанный период позволило промышленному предприятию:

• увеличить выручку (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг на 4,1%;

• снизить себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг на 1,5%, в том числе производственные расходы – на 0,57%, общепроизводственные расходы – на 2,14%, общехозяй-

ственные расходы – на 1,37%, коммерческие расходы – на 1,75%;

• снизить объем наименее ликвидных запасов на 2,20%;

• увеличить объем денежных средств на 120,00%.

В результате повысились значения следующих показателей:

• рентабельность продаж увеличилась с 4,4 до 9,5%, что составило 116,0% по отношению к значению этого показателя на начало периода;

Рис. 3. Апробация организационно-экономического механизма



• текущая ликвидность увеличилась с 0,91 до 1,0, или на 0,98%;

• абсолютная ликвидность увеличилась с 0,006 до 0,014, или на 120,00%.

Внедрение организационно-экономического механизма позволило увеличить рентабельность продаж производственного предприятия и абсолютную ликвидность. Достижение целевых показателей является результатом разработки регламентов управления и критериев результативности для влияющих процессов, организации деятельности на основе разработанных регламентов и оперативного управления процессами на основе исполнения разработанных критериев.

- Агапов С. А., Куликова А. Н., Лапенков В. И. и др. Бюджетирование предприятия. М.: Ивако-Аналитик, 2010. 82 с.
- ГОСТ ISO 9000-2011. Национальные стандарты. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. М.: Стандартинформ, 2012. 32 с.