

Бюджетиране в предприятието

Във всяка организация всичко зависи от парите. Независимо от това колко добри са продуктите ви и колко кадърни са служителите ви, вие и вашето предприятие сте в голяма опасност ако нямате пари. Ако парите са кът в предприятието ви, ако печалбата е малка задължително трябва да предприемете нещо за да коригирате това положение.

Ако приемем, че компютрите и компютърната мрежа са централната нервна система на един бизнес то счетоводството и финансите/и парите с които боравят и измерват/са кръвоносната система - вени, артерии капиляри и кръвни телца. И така когато вашия бизнес се чувства несигурен и стаята започва да се върти то ви се налага преливане на средства.

Бюджета представлява прогноза по елементи за очакваните приходи и разходи на едно предприятие за бъдещ период. Бюджетът представлява база за очакваното изпълнение спрямо което менаджърите измерват действителното изпълнение.

Счетоводните системи, които генерират отчети за да се сравни очакваното изпълнение с действителното изпълнение по същество представляват финансова информация за действителното

функциониране на предприятието. Чрез тази информация мениджърите които имат бюджетна отговорност играят ролята на лекари, които оценяват текущото финансово здраве на бизнеса. Ако например последните счетоводни отчети показват, че продажбите са твърде ниски в сравнение с бюджета това може да означава различни неща:

-цените са твърде високи;

-служителите по продажбите имат проблеми и не доставят своевременно продуктите на пазара;

-маркетингови и логистични проблеми;

-конкуренцията ви е разработила нещо ново което намалява продажбите на вашия продукт и др.;

Бюджетите определят:

-финансовите ресурси с които разполагате за различните направления на дейността т.е. за изпълнение на проектите ви;

-колко човека има в персонала и какво е нивото на заплащането им;

-предоставят база според която може да се измерва напредъка във вашите цели;

В зависимост от големината на организацията процесът на бюджетиране може да е съвсем елементарен или много сложен. Независимо от големината на организацията може да се бюджетира всичко в нея.

Например:

-Бюджет за продукти-той трябва да прави приблизителна оценка на общия брой продукти или услуги, които ще бъдат продадени за определен период. Общите приходи се определят като се умножават броя на единиците по единичната цена.

-Бюджет за разходи на труд-състои се от броя и названието на всички длъжности в предприятието както и заплатата за всяка длъжност.

-Бюджет за преки производствени разходи-разходи които зависят от обема на произвежданите продукти т.е. от количеството единици. Този бюджет обхваща разходи за труд, материали и други разходи свързани с производството им.

-Бюджет за непреки разходи-този бюджет обхваща условно постоянните разходи, които не са свързани пряко с обема на произвежданата продукция-административно-управленчески , командировки, обучение, канцеларски материали и други.

-Бюджет за инвестиции-свързани с придобиване на Д.А. т.е.тези които имат дълъг ползотворен живот и спомагат за операциите на един бизнес

Изготвяне на бюджет

Има правилен и неправилен начин за изготвяне на бюджет.Неправилния начин е просто да снимате предишния бюджет и да го представите като нов.Правилният начин е да съберете информация от възможно най-голям брой източници,да проверите дали информацията е точна и след това да прецените добре какво може да донесе бъдещето.Бюджета в крайна сметка е прогноза-свързана с бъдещето и е толкова добра,доколкото са добри данните в нея и преценката им.

Основни стъпки при разработване на бюджет

-Прегледайте внимателно документите и инструкциите за бюджетиране- макар и организацията вероятно да е правила нещо по един и същ начин в продължение на години никога не се знае как и кога тази процедура може да се промени наложено от динамично променяща се външна среда.

-Срещнете се с персонала-срещите са нужни за да се получи допълнителна информация,която се съдейства за напрана на точна

прогноза.Добре е всички служители да дадат своите предложения,което да бъде от полза и важна информация за бюджета.

-Съберете данни-извадете копия от предишни бюджети и счетоводни отчети и след това сравнете цифрите в тях с действителните резултати.Дали предишните бюджети са били надхвърлени или са останали средства.Разгледайте възможностите аз увеличаване или намаляване на продажбите или разходите през следващия период и какъв ефект ще има върху бюджета.

-Направете преценка-данните и фактите са изключително важни в процеса на бюджетиране; те представляват безпристрасен, неемоционален източник на информация,върху което ще се базират решенията ви.Данните и фактите обаче не са всичко,особено в дългосрочен план.Вземете данните и фактите,а след това приложете собствената си преценка за да определите най-вероятния изход

-Попълнете цифрите-в зависимост от това как работи вашата организация попълнете формата на бюджета или я изпратете за обработване от хората които се занимават с бюджета.В резултат на това се получава проектобюджет които може да преразглеждате или модифицирате преди да се направи окончателния вариант.

-Проверете резултатите и още веднъж преразгледайте бюджета-

Проверете бюджета и вижте дали е обоснован. Дали не са пропуснати някои очаквани източници на приходи или разходи? Дали цифрите са реалистични? Забавната част на бюджетирането е да си поиграете с цифрите и да опитате различни сценарии и вероятни ситуации.

Точността на бюджета зависи от два основни фактора:

-качеството на данните, които се използват на разработката му;

-качеството на преценката на данните с които се работи;

Могат да се използват три основни подхода за изготвяне на бюджет:

-изготвяне от нула При отсъствие на данни от предходни години, когато става въпрос за нова единица, или когато просто искате един свеж поглед т.е. искате да разработите бюджет единствено на текущи приблизителни оценки. При този процес, познат като бюджетирание от нула се започва от самото начало - определя се персонала, необходимите материали и оборудване, основните и спомагателни суровини, услугите и други необходими ресурси. След това се предвиждат разходите за всяка нужда и бюджетът е определен. Не бива да се изненадате, че резултатът при бюджетирание от нула доста често е различен от бюджетирането при наличие на

данни от предходни години.При добра диагностика може да се окаже ,че бюджетът е по-реалистичен.

-използване на цифри от предходни години

Един от най-лесните начини за разработване на данни за бюджета на организацията ви е да се използват действителните резултати от предходен бюджетен период.Макар миналото да не е винаги показателно за бъдещето-особено когато организацията претърпява значителни промени,то използването на данни от предходни години може да е много полезно в една относително стабилна организация и е интересно да се види,кои цифри са се увеличили и кои са намалели.

-използване комбиниран подход Добрите експерти използват комбинация от предните два подхода за да определят кои данни да включат в бюджета на организацията.При този подход трябва да се съберат данните от предходни години и да се сравнят цифрите с най-добрите предварителни оценки за това което смятате,че ще струва изпълнението на конкретната функция.След това подредете данните от предходните години/нагоре или надолу/според вашите виждания за действителността.

Лавиране при предварителни бюджети

Във всяка организация съществува известна мистерия и интрига,които обграждат бюджетите в процеса на бюджетитиране.Независимо дали вашата организация е на едноличен търговец или е сериозна холдингова структура може да използвате различни трикове и техники за бюджетитиране/разбира се законни и морални/ за да се уверите, че получавате всички необходими и желани резултати.

Бюджета е отдавнашна традиция в бизнеса и в управлението.Мениджърите,които откриват как да играят по правилата,успяват,а също и хората които работят с тях.Мениджърите ,които не успяват да разберат как се играе тази игра ,са обречени винаги да се справят с недостатъчни ресурси,съоръжения,средства и други необходими неща в бизнеса.

Като цяло целта на бюджета е да се формират достатъчно допълнителни средства за да може в действителност успешно да се свърши работата.В най-лошия случай ще има достатъчно ресурси за да предпазите служителите си и жизнено важни функции,когато бизнеса не върви .В най-добрия случай ще имате достатъчно останали средства като платите всички необходими разходи.

Ето някои от триковете и техниките на професионалистите при разработване на бюджет.Макар тази техники да са най-подходящи за

нови или нестабилни отдели и проекти,могат да бъдат използвани при разработване на какъвто и да е бюджет .

-Увеличавайте избирателно някои разходи. Просто, но достатъчно ефективно.Идеята е да раздуете част от очакваните разходи,за да може целите на проекта да са лесно постижими.В крайна сметка ще изглеждате герои,когато спестите от предвидените средства,освен това ще имате допълнителни средства в края на годината.Тази ситуация е известна като печеливша.

-Обвържете заявките си в бюджета с ценностите на вашата организация

Това е стандартен подход при бюджетирането.Ако желаете да подсилите своя бюджет в определена област,просто изберете някоя от целите на организацията например диверсификация на продуктовата система и я обвържете със своята заявка.

-Направете повече заявки,отколкото са ви необходими и се откажете от тях когато се налага.

Не бихте искали да изглеждате неблагоприятни в изискванията си за бюджета.Не забравяйте,че играете в екип!Когато правите проектобюджет,направете заявки,които като цяло не са толкова важни.Когато висшестоящия мениджър оказва натиск да се намали

бюджета/а шефовете винаги го правят/,откажете се от нещата,които и без това не ви вълнуват.Това ви гарантира,че ще запазите заявките на които наистина държите.

-Увеличете времевата рамка.

Настоявайте и убеждавайте,че елементите на бюджета са инвестиция в бъдеще на организацията.Тайната се състои в това да се свържат тези инвестиции с голяма бъдеща икономическа изгода.”Ако увеличим съществено разходите за заплата в бюджета ще могат да се привлекат таланти,които са необходими за да разширят операциите в организацията и ефективността от тях.”

-Бъдете добре подготвени.

-Най –добрата защита е доброто нападение.Трябва добре да познавате цифрите от своя бюджет и да сте готови за обосновете всеки елемент в най-голяма дълбочина и подробности.Не разчитайте някой друг да изготви вместо вас-това може да е най-прекрасния момент за вас,независимо от заеманото ниво в организационната структура на управление на фирмата.

След като отдела в който работите стартира някакъв проект или стандартно участва в изпълнение на програмата на предприятието бюджета трябва да се наблюдава отблизо за да е ясно,че не се

превишава. Ако действителните разходи започнат да превишават планираното в бюджета трябва да се предприемат бързи и решителни действия.

Ето някои от начините при които опитните мениджъри и добрите служители се уверяват, че се придържат към бюджета:

-Замразете разходите по усмотрение

Някои разходи като например за суровини и материали, за заплати, енергийни за съществени за отделна операция в предприятието, или за реализацията на отделен проект и не могат да бъдат спрени без да се изложи на риск изпълнението на работата. Други като обзавеждане, актуализация на компютърни монитори, командировки и т.н. са разходи по усмотрение и биха могли да се ограничат или отложат без да се застрашава работата. Замразяването на разходите по усмотрение е най-бързият и безболезнен начин да вкарате действителните разходи в рамките на бюджета.

-Замразете наемането на персонал

Макар да е възможно да е предвидено в бюджета, наемането на нови служители могат да се спестят средства като се замрази процедурата по наемане на нови служители. Така не само се спестяват

разходи за заплати но и съпътстващите ги разходи за режийни- вода, ток, охрана и т.н. И тъй като не се корегират заплатите и облагите на настоящите служители не възниква напрежение и почти всички са доволни от решението. Разбира се някои критични длъжности може би ще трябва да бъдат заети независимо от проблемите с бюджета.

-Отложете продукти и проекти

Различните фази на разработки на нови продукти и проекти обикновено са свързани с разходване на сериозни средства. Отлагайки във времето разработката на нови продукти и проекти ще ви позволи да се върнете към своя бюджет. Понякога са нужни само няколко седмици за да почувствате разликата.

-Откажете се от губещи продукти

В много предприятия по различни причини се произвеждат и реализират губещи продукти. Обикновено това е свързано с обосновка за постигане на определено ниво на оборотите или поддържането на определени пазарни сегменти. Такива продуктите намалят приходите и естествено утежняват бюджета. Елиминирането им от продуктовата структура на предприятието ще създава условия за изпълнение на планирания бюджет.

-Разсрочете плащанията към доставчици

Вместо да плащате веднага, може да удължите времето за заплащане. Ако ще вървите по този път, общо взето е най-добре предварително да уредите това със своите доставчици/т.е., ако искате и за в бъдеще да ви бъдат доставчици/.

-Замразете заплатите

Този вид икономии, които са елемент на финансовия лост директно засягат служителите и може да бъдете убедени, че изобщо няма да им хареса. Нещо повече, служителите са свикнали с перманентни увеличения на заплатите и осигуровките. Макар увеличенията да не са така щедри, както преди 2008 г./годината на навлизането в световната икономическа и финансова криза/, служителите все още ги смятат за съществена част. Ако обаче сте орязали бюджета и въпреки това трябва да го намалите още, тогава наистина няма друг избор освен да замразите заплатите и осигуровките на настоящото им ниво.

-Съкратете служители и закрийте дейности и офиси

Вие сте в бизнеса, за да изкарате пари, а не да ги губите. Когато продажбите не са достатъчни, за да покрият разходите и дори и след прилагането на гореспоменатите мерки за спестяване на разходи се налага за съжаление предприемането на драстични действия. Тези

действия се състоят от съкращаване на служители и закриване на дейности и офиси.

Да бъдеш мениджър е трудна работа.Който ви казва,че работата е лесна,се шегува,лъже или съвсем се е объркал.Особено трудна е работата по прекратяване на договори на служителите.Трудната част идва от всички емоции съпътстващи уволнението. Колкото и да е трудно обаче понякога единствената възможност е да намерите сили и да кажете на един служител,че услугите му вече не са необходими.Едно такова действие по-добро и за служителя който напуска предприятието.Забавянето и неплащането на заплатата е по-неморално действие,защото в крайна сметка пак ще се достигне до прекратяване на договора-загубено време през което служителя наблюдавайки нещата от борсата може да предприеме действия за започване на нова работа.

Независимо дали отговаряте за бюджета като част от вашите мениджърски задължения или сте служител който няма преки ангажименти по структурирането на бюджета,трябва да имате основни познания,през който вашето предприятие преминава,за отчитане на приходите и разходите

Р.Зарков

Следва: "Необходими минимални знания по икономика на
предприятието който трябва да притежават мениджърите и
служителите"