

Необходимо установить обоюдную (государственных организаций и субъектов хозяйствования) ответственность за невыполнение планов, создать государственный орган, отвечающий за составление и реализацию экономических планов, как в целом по стране, так и в отраслях промышленности, на казенных и унитарных государственных предприятиях. Внести изменения в законы и подзаконные нормативные акты на предмет урегулирования порядка разработки долгосрочных планов и механизмов их реализации.

Из этого не следует призыв к возврату к старой административной экономической системе. Хочется подчеркнуть, что при переходе к рыночной экономике не следует разрушать все то положительное, что было достигнуто в прошлом, тем более то, что было воспринято от СССР высокоразвитыми странами.

Нельзя противопоставлять рынок и планирование. Рынок без планирования — это хаос. Из теории оптимального планирования лауреата Нобелевской и Ленинской премий Л. В. Кантаровича он считал, что план и рынок надо сочетать, это две стороны одной медали [7].

В одном из тезисов доклада П. Симоненко было сказано: “В будущей Украине возродится на качественно обновленной основе плановое управление народным хозяйством, являющееся одним из достижений современной человеческой цивилизации. В отличие от прежней планово-директивной системы управления экономикой получит развитие новая планово-договорная система” [8].

Литература

1. Мамутов В. К., Чувпило О. О. Господарче право зарубіжних країн: підручник. — Київ. — 1996. — Ст. 202.
2. Транспортное право: Учебное пособие. — М., 2001. — С. 12.
3. Астановский Б. Д. Комментарий к Уставу железных дорог СССР. — М., 1986. — Ст. 40.
4. Державне регулювання економіки / Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З. — Київ, 2000. — Ст. 12.
5. Соболев Ю., Дикань В. Успехи перевозок — в объединении усилий. // Голос Украины от 8. 04. 2003 г. №67.
6. там же — ст. 51.
7. Архангельский Ю. О некоторых болезнях экономики и способах их лечения // Комунист України. — 2001. — №2. — С. 47.
8. Симоненко П. Н. Дело Великого Октября живет и будет жить в веках. // Комунист. — 09. 11. 2000.

Секція 3 Трибуна Молодого Вченого

*А. В. Буслаева**

ПРЕДПОСЫЛКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ БЮДЖЕТНОГО МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В странах с рыночной экономикой формирование бюджета как одного из важнейших инструментов внутрифирменного планирования прошло долгий и сложный путь развития. Через эти бюджеты осуществляется управление затратами на предприятии, а значит, обеспечивается достижение необходимого уровня экономических показателей (объем продаж, чистая прибыль, рентабельность активов, норма прибыли на обновление), без чего невозможно гибкое развитие предприятия. На сегодняшний день бюджетирование представляет собой целостную систему, включающую все основные вопросы: от обоснования целей и задач до контроля его исполнения на всех стадиях.

Сегодня многие украинские предприятия стремятся внедрить системы бюджетирования, а некоторые из них уже внедрили или находятся в процессе внедрения таких систем. Однако специфика отечественных экономических условий не позволяет формально отнестись к внедрению системы бюджетирования по западному образцу. Требуется корректировка методологических основ формирования бюджета с учетом особенностей украинских предприятий при использовании основных достижений западной науки.

Цель данной статьи — раскрыть сущность бюджетирования и показать актуальность использования бюджетного метода управления на современных предприятиях.

* Преподаватель кафедры экономики и управления ОНУ им. И. И. Мечникова.

Проанализировав последние публикации, в которых проводят исследование системы бюджетного управления, можно сделать выводы, что внедрение системы бюджетного управления — достаточно длительный процесс, связанный с информационным и организационно-экономическим развитием предприятия.

Процесс формирования бюджета в странах с развитой экономикой представляет собой целостную, четко работающую систему непрерывного планирования, включающую все основные вопросы: от обоснования целей до задач контроля за его исполнением на всех стадиях [4]. При этом на обеспечение максимально быстрого процесса обработки и анализа собираемых данных, необходимых для бюджетирования, на что тратится большая часть рабочего времени менеджеров, используются специальные программные продукты.

Одним из эффективных способов управления предприятием в рыночных условиях является бюджетный метод управления. Этот метод в различных вариантах применяется практически всеми крупными и средними предприятиями (фирмами), а в последнее время стал популярен и в малом бизнесе.

Сущностью бюджетного метода управления является представление о том, что вся деятельность предприятия состоит в балансировании дохода и расхода, места возникновения которых могут быть четко определены и закреплены за руководителем соответствующего ранга [1].

Бюджетирование — это система согласованного управления подразделениями предприятия в условиях динамично развивающегося, диверсифицированного бизнеса. С его помощью принимаются управленческие решения, связанные с будущими событиями, на основе систематической обработки данных [2].

Бюджет — количественный план деятельности предприятия и выполнения программ, представляющий собой связанный набор финансовых (активы, собственный капитал, доходы и расходы и т. д.) и/или натуральных (объем произведенной продукции и оказанных услуг и пр.) экономических показателей деятельности компании [5].

На современном промышленном предприятии задача бюджетирования состоит в повышении эффективности работы предприятия посредством:

- целевой ориентации и координации всех событий на предприятии;

- выявления рисков и снижения их уровня;
- повышения гибкости, приспособляемости к изменениям.

Прежде чем приступать к формированию требований к бюджетному процессу предприятия, необходимо сформировать цели бюджетного управления предприятием и требования к используемым ресурсам.

Общие цели и задачи, которые решаются при внедрении методов бюджетного планирования и управления на предприятии:

- постановка эффективного операционного финансового менеджмента;
- эффективное оперативное планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- управление производством;
- оптимизация использования ресурсов, снижение себестоимости производства продукции и улучшение планирования затрат путем установления бюджетных норм (стандартов) затрат, их оперативного контроля и анализа отклонений;
- улучшение взаимодействия, координации различных подразделений предприятия для достижения намеченных целей и обеспечение гармоничности их функционирования;
- контроль и оценка эффективности руководителей подразделений путем сравнения фактических значений контролируемых ими экономических параметров (прежде всего затрат) с плановыми;
- доведение планов до руководителей различных центров ответственности;
- мотивация сотрудников для достижения целей организации;
- стимулирование (мотивация) деятельности руководства по достижению целей организации;
- повышение эффективности деятельности предприятия путем проведения оперативного экономического анализа “портфеля продукции” и его оптимизации по результатам анализа;
- выявление потребностей в денежных ресурсах и оптимизация финансовых потоков;
- закрепление с помощью современных управленческих технологий изменений в организационной структуре управления.

Необходимо для полного осмысления бюджетирования перечислить функции, которые оно выполняет:

1. Аналитическая функция

- переосмысление бизнес-идеи;

- коррекция стратегии;
- постановка дополнительных целей;
- анализ операционных альтернатив.

2. Функция финансового планирования

- вынуждает планировать и тем самым обдумывать будущее.

3. Функция финансового учета

- вынуждает учитывать и обдумывать совершенные действия в прошлом и тем самым помогает принимать правильные решения в будущем.

4. Функция финансового контроля

- позволяет сравнивать поставленные задачи и полученные результаты;
- выявляет слабые и сильные стороны.

5. Мотивационная функция

- осмысленное принятие плана;
- ясность постановки целей;
- наказание за срыв;
- поощрение за выполнение и перевыполнение.

6. Координационная функция

- координация функциональных блоков оперативного планирования.

7. Коммуникационная функция

- согласование планов подразделений компании;
- нахождение компромиссов;
- закрепление ответственности исполнителей.

Важно, чтобы назначение бюджетирования на предприятии было оформлено в виде внутренних нормативных документов.

Применение бюджетного метода управления эффективно во многих областях управления [3]:

- в области финансового менеджмента этот метод является единственным средством, при помощи которого можно заранее сформировать достаточно ясное представление о структуре бизнеса предприятия, регулировать объем расходов в пределах, соответствующих общему притоку денежных средств, определить, когда и на какую сумму должно быть обеспечено финансирование;

- в области управления коммерческой деятельностью этот метод вынуждает руководителей систематически заниматься маркетингом (изучать свою продукцию и рынки сбыта) для разработки более точных прогнозов, что способствует лучшему знанию ситуации на

предприятии; определять наиболее целесообразные и эффективные коммерческие мероприятия в пределах, обеспеченных имеющимися ресурсными возможностями для их осуществления;

- в области организации общего управления этот метод четко определяет значение и место каждой функции (коммерческой, производственной, финансовой, административной и т. д.), осуществляемой на предприятии, и позволяет обеспечить должную координацию деятельности всех служб управления предприятием, заставляет эти службы действовать совместно для достижения утвержденных в бюджете результатов;

- в области управления затратами этот метод способствует более экономичному расходованию средств производства, материальных и финансовых ресурсов и обеспечивает контроль расходов в зависимости от той определенной цели, для которой они производятся, в соответствии с полученными от руководства разрешениями;

- в области общей стратегии развития предприятия этот метод является средством количественной оценки деятельности, независимой от эмоционального восприятия руководителей, непосредственно отвечающих за достижение поставленных целей, и сигнализирует руководству предприятия о неблагоприятных изменениях ситуации путем сообщения об отклонениях фактических результатов от прогнозных показателей.

Для успешного формирования, внедрения и функционирования системы бюджетирования на предприятии необходимо соблюдение следующих условий:

Во-первых, необходимо совершенствование организационной структуры предприятия, определяющей функции и ответственность руководителей; структуры бизнес-процессов, так как от степени ее рациональности и прозрачности зависит скорость и качество планирования; учетной системы, поскольку из нее поступают данные о фактических результатах по выполнению планов, и оно невозможно при отсутствии хотя бы одного из этих компонентов.

Во-вторых, необходима интеграция бюджетирования с организационной и информационной структурами предприятия и схемами исполнения бизнес-процессов. Практический опыт показал, что согласование бюджетирования с другими инструментами управления в несколько раз повышает эффективность его и всей системы управления.

В-третьих, для успешного планирования необходимо стандарти-

зировать данные и наладить их совместное использование всеми бизнес-единицами предприятия.

В-четвертых, на предприятии должны быть четко структурированы все процессы, распределены функции и определены лица, ответственные за конкретные процессы. Соблюдение этого условия позволяет автоматизировать все необходимые для этого операции и в итоге существенно упростить процесс бюджетирования.

Формирование системы бюджетирования сталкивается с рядом трудностей:

- процесс составления планов затягивается на достаточно долгий период;
- отсутствие единой системы отчетных и плановых документов в группе предприятий часто приводит к тому, что суммируются зачастую несопоставимые данные;
- проблема согласования бюджетов. Отсутствие инструментов и достаточно долгий срок прохождения документов между верхними и нижними уровнями приводит к тому, что не остается времени на окончательное согласование бюджетов;
- малая вовлеченность конкретных исполнителей в процесс планирования и управления;
- сложность формирования системы гибкой и адекватной оценки результатов деятельности;
- отсутствие достаточного количества сетей и компьютеров приводит к проблемам обмена данными между отделами, предприятиями и различными программными продуктами;
- зачастую составленные оперативные бюджеты не укладываются в стратегический план предприятия;
- часто плановые и фактические данные значительно отличаются друг от друга.

Методология бюджетирования исходит из того, что текущие планы и действия по их реализации должны согласовываться с глобальными целями развития и долгосрочной корпоративной стратегией.

Помимо методологии, важное место в системе бюджетирования занимают организационные аспекты. Для того, чтобы сотрудники, чья деятельность связана с планированием и контролем исполнения планов, могли эффективно взаимодействовать друг с другом, их работа должна быть определенным образом организована. Сделать это не всегда просто, ведь в бюджетный процесс могут вовлекаться

десятки людей, представляющих самые разные подразделения и зачастую находящихся в разных регионах.

Как и любое явление, бюджетирование имеет свои достоинства и недостатки [3].

Достоинства бюджетирования:

- оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;
- позволяет координировать работу предприятия в целом;
- анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;
- позволяет учиться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;
- позволяет усовершенствовать процесс распределения ресурсов;
- способствует процессам коммуникаций;
- помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;
- служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов.

Недостатки бюджетирования:

- различное восприятие бюджетов у разных людей (например, бюджеты не всегда способны помочь в решении повседневных, текущих проблем, не всегда отражают причины событий и отклонений, не всегда учитывают изменения условий; кроме того, не все менеджеры обладают достаточной подготовкой для анализа финансовой информации);
- сложность и дороговизна системы бюджетирования;
- если бюджеты не доведены до сведения каждого сотрудника, то они не оказывают практически никакого влияния на мотивацию и результаты работы, а вместо этого воспринимаются исключительно как средство для оценки деятельности работников и отслеживания ошибок;
- бюджеты требуют от сотрудников высокой производительности труда; в свою очередь, сотрудники противодействуют этому, стараясь минимизировать свою нагрузку, что приводит к конфликтам, вызывает состояние подавленности, страха, а следовательно, снижает эффективность работы;
- противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достичь поставленных целей слишком легко, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения произ-

водительности; если достичь целей слишком сложно, — стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Наконец, заслуживает внимания функционально-стоимостное бюджетирование (activity based budgeting, ABB) — метод, являющийся логическим продолжением концепции функционально-стоимостного учета (activity based costing, ABC). Функционально-стоимостное бюджетирование предусматривает выделение основных функций, определение для каждой из них носителей затрат (т. е. операций, потребляющих затраты), установление стоимости каждого носителя затрат, а затем — определение плановых уровней активности и соответствующих плановых затрат. Данный метод будет подробно рассмотрен в отдельной статье.

Таким образом, и теория, и практика говорят о том, что внедрение системы бюджетирования — задача не только актуальная, но и вполне осуществимая. Кроме того, за последние несколько лет у нас в стране появилось достаточно консультантов, способных оказать содействие в постановке методологии и внедрении бюджетирования. Все это дает украинским предприятиям прекрасные возможности эффективного внедрения систем бюджетирования, а следовательно, и совершенствования систем управления в целом.

Кроме того, данная система не только содействует повышению эффективности работы предприятия, обеспечивая регулярное получение достоверной информации о результатах хозяйственной деятельности, но и позволяет:

- выявить и проконтролировать все финансовые потоки предприятия;
- эффективнее управлять затратами на производство, оборотными средствами, запасами, дебиторской и кредиторской задолженностью;
- оптимизировать налогообложение;
- управлять документооборотом внутри предприятия;
- осуществлять контроль эффективной работы подразделений и их руководителей на всех стадиях реализации бюджета.

Система бюджетирования, по последним данным, пока не доведена до конца ни на одном украинском предприятии. Да и на Западе правильно поставленное бюджетирование — это показатель высшей управленческой зрелости предприятия.

Литература

1. Самочкин В. Н., Пронин Ю. Б. и др. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. — М.: Дело, 2000.
2. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. — К.: Ника-Центр, 1999.
3. Кондратова И. Г. Основы управленческого учета. — М.: Финансы и статистика, 2000.
4. Крейнина М. Н. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. — М.: Дело и Сервис, 1998.
5. Хонгрэн Ч. Т., Фостер Д. Бухгалтерский учет: управленческий аспект. — Москва: Финансы и статистика, 2003.