

## **СОВРЕМЕННАЯ ОЦЕНКА СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В настоящее время промышленные предприятия для выживания в условиях конкурентной борьбы вынуждены использовать более эффективные инструменты финансового менеджмента, чем традиционная система оперативного планирования и управления, имеющая следующие недостатки:

трудоемкость и длительность процесса планирования во времени;

плановые данные значительно отличались от фактических, так как процесс планирования традиционно начинался от производства, а не от сбыта продукции;

при планировании преобладал затратный механизм ценообразования, т.е. цена формировалась исходя из полной себестоимости и норматива рентабельности, а не с учетом конъюнктуры рынка;

при планировании основное внимание уделялось производству продукции, а не ее реализации;

при планировании и анализе не использовались важнейшие понятия маржинального анализа, а именно запас финансовой прочности, точка безубыточности, эффект операционного рычага и т. п.;

экономическое планирование не доводилось до планирования финансового, что не давало возможности определять плановые объемы в финансировании деятельности предприятия как за счет собственных, так и заемных источников;

при существовавшей системе планирования не было возможности проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости предприятия в изменяющихся условиях хозяйствования и при различных уровнях его деловой активности [1, 260].

Система бюджетирования хозяйственной деятельности предприятия как инструмент финансового менеджмента, устраняя все вышеперечисленные недостатки традиционного подхода к оперативному

планированию производственно-хозяйственной деятельности предприятия, также имеет свои положительные и отрицательные моменты.

Большинство специалистов, занимающихся практическим внедрением краткосрочного комплексного финансового планирования на предприятиях, отмечают улучшение важнейших показателей работы экономического субъекта после перехода к системе бюджетирования, поскольку при этом увеличивается годовой денежный поток и загрузка оборудования, а также снижается дебиторская задолженность и потребность в кредитных ресурсах [1, 554].

Обобщая практический опыт разработки бюджетов, можно отметить основные преимущества системы бюджетирования:

помесячное планирование бюджетов структурных подразделений предприятия дает более точные показатели размеров и структуры затрат, чем действующие в настоящее время системы бухгалтерского учета, а также финансовой отчетности, и соответственно более точное плановое значение размера прибыли;

в рамках утверждения месячных бюджетов структурным подразделениям предоставляется большая самостоятельность в расходовании средств, полученных от экономии по бюджету оплаты труда, что повышает материальную заинтересованность работников в успешном выполнении плановых заданий;

минимизация количества контрольных параметров бюджетов позволяет сократить непроизводительные расходы рабочего времени работников финансовой службы;

бюджетное планирование позволяет осуществить экономию финансовых ресурсов (денежных средств) хозяйствующего субъекта;

оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;

позволяет координировать работу предприятия в целом;

анализ бюджетов позволяет своевременно вносить корректирующие изменения;

позволяет обучаться на опыте составления бюджетов прошлых периодов;

помогает усовершенствовать процесс распределения ресурсов;

способствует процессам коммуникации, так как позволяет менеджерам низового звена понять свою роль в предприятии, а сотрудникам-новичкам понять «направление движения» предприятия, что способствует их адаптации в коллективе;

служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов [2, 187-188].

Однако у системы бюджетного планирования существуют свои недостатки. Можно выделить две основных проблемы, окружающие метод бюджетирования или сметного планирования.

Согласно первой проблеме существует мнение, что контроль над выполнением сметы приводит к минимизации затрат и экономии денежных средств. Следует отметить, что минимизация используемых ресурсов во многом зависит от эффективности всей системы контроллинга на предприятии. Если составление и исполнение смет не налажено как следует, то может случиться прямо противоположное: этот метод не даст никакой экономии и даже побудит работников тратить деньги в таких направлениях, о которых при отсутствии бюджетного контроля никто бы не помыслил. Фактически контроль над исполнением бюджета (сметы), может подтолкнуть управленцев к тому, чтобы закладывать в планы больше доходов, чем реально требуется, и меньше доходов, чем фактически можно получить, из-за желания избежать обвинений в неспособности добиваться намеченных целей. В результате сотрудники предприятия начинают излишне перестраховываться, составляя сравнительно легкие сметы, а затем строго контролируют их исполнение. В этой связи необходимо адекватно и объективно оценивать каждую статью доходов и расходов в бюджете, а система контроля не должна строиться на

слишком жестких дисциплинарных мерах.

Вторая проблема бюджетного планирования и контроля состоит в том, что оно должно сплачивать, а не разъединять людей. Менеджеры должны понимать, что прибыль, как и поток денежных средств, получает все предприятие в целом, и для того чтобы добиться этого, необходимы усилия всего коллектива, а также достаточные и своевременные инвестиции [3, 111]. Работа специалистов в общей системе бюджетирования очень высока, так как именно они выполняют следующие функции: определяют соответствие запланированных расходов и имеющихся ресурсов; анализируют согласованность других показателей; составляют проформы финансовых отчетов; готовят входящие данные для планирования (информация о результатах прошедшей деятельности); проверяют и обобщают бюджеты; предоставляют консультации.

В целом недостатки системы бюджетирования связаны либо с:

уровнем когнитивного (познавательного) и нравственного развития сотрудников предприятия, формирующих бюджет;

уровнем функционирования финансового менеджмента;

возможностями технического воплощения и формализации бюджетов.

Среди недостатков первой группы основными являются: различное восприятие бюджетов у разных специалистов и необходимость обеспечения высокой производительности труда сотрудников, разрабатывающих бюджеты (когнитивное развитие), а также политические интриги, влияющие на распределение ресурсов, конфликты между менеджерами различных подразделений и распространение ложной информации о бюджетах по неформальным каналам (нравственное развитие). 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 их ошибок.

Указанные недостатки первой группы являются преодолимыми при согласованной

и мотивированной работе большого количества специалистов и не зависят от используемой системы бюджетирования.

Одним из недостатков второй группы является завышение потребности в ресурсах при составлении бюджетов для более простого достижения целей, указанных в них, сопровождаемое снижением стимулирующего эффекта процесса бюджетирования.

Необходимо подчеркнуть существующее противоречие между достижимостью целей и их стимулирующим эффектом: если достижение поставленных целей не связано с серьезными проблемами, то бюджет не имеет стимулирующего эффекта для повышения производительности; если достижение целей слишком сложно, – стимулирующий эффект пропадает, поскольку никто не верит в возможность достижения целей.

Следует отметить, что указанные недостатки бюджетирования устраняются отлаженным механизмом хозяйствования экономического субъекта.

Основным недостатком третьей группы является сложность и относительная дороговизна формирования бюджетов (особенно бюджетирование «с нуля»). Но окупается значительными преимуществами системы бюджетирования, такими как отражение конечной цели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, оперативная оценка доходов и расходов экономического субъекта, а также экономия ограниченных ресурсов при наиболее выгодном их использовании. Следует отметить, что при отлаженном механизме бюджетирования недостатки третьей группы устраняются практически полностью.

В целом слабые места системы бюджетирования, внедряемой на предприятиях, связаны с тем, что большинство разработчи-

ков копировали западную систему бюджетного планирования без адаптации к собственным условиям хозяйствования, разрабатывая отдельные разделы бюджета, в функционировании которых в большей степени было заинтересовано высшее

руководство экономического субъекта [5, 84-86].

Для внедрения системы эффективно функционирующего бюджетного планирования финансово-хозяйственной деятельности экономического субъекта предполагается комплексная, целенаправленная деятельность управленческого персонала предприятия.

### Литература

1. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
2. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
3. Карпов А.Г. Бюджетирование как инструмент управления. – К.: Знання України, 2007. – 400 с.
4. Савчук В.П. Финансовое планирование и разработка бюджета предприятия. – М.: Перспектива, 1999. – 356 с.
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкин и др. / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.