

*Ташмамбетов А.О.*

**ИЧКИ ФИРМАЛЫК БЮДЖЕТТӨӨ ӨНӨР ЖАЙ ИШКАНАНЫН  
АТААНДАШТЫККА ЖӨНДӨМДҮҮЛҮГҮН ЖОГОРУЛАТУУ  
МЕХАНИЗМДЕРИН БИРИ КАТАРЫ**

*Ташмамбетов А.О.*

**ВНУТРИФИРМЕННОЕ БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК  
ОДИН ИЗ МЕХАНИЗМОВ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*A.O. Tashmambetov*

**INTRA-FIRM BUDGETING AS ONE OF THE MECHANISMS OF INCREASE  
OF COMPETITIVENESS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

УДК: 658.14/17

Макала ишкананын эффективдүү ишмердүүлүгүн жогорулатууга багытталган башкаруу технологиясы аркылуу ички фирмалык бюджеттөө, анын атаандаштык жөндөмдүүлүгүн аныктоо милдеттерин талдоого арналган. Ички фирмалык пландаштыруу системасына ылайыкташтырылган усулдук ыкмалардын өзгөрүүсү азыркы шартта зарыл: анын негизин эффективдүү бюджеттик система түзүшү керек. Ишканада чечилүүчү маселелердин максаттарын аныктоо менен, анын артыкчылыгы көрсөтүлөт, «бюджеттөө» деген түшүнүк жөндөлөт.

Республиканын өндүрүштүк ишканаларында ички фирмалык бюджет түзүүдө жана аны колдонуудагы кыйынчылыктар аныкталган. Республиканын өндүрүштүк ишканаларына бюджеттөө киргизүү боюнча усулдук камсыздоонун негизги милдеттери аныкталган.

**Негизги өздөр:** бюджет, ички фирмалык бюджеттөө, атаандаштыкка жөндөмдүүлүк, башкаруу, ишкана, сарттоо, киреше, эффективдүүлүк, усулдар, механизм.

Статья посвящена изучению вопросов внутрифирменного бюджетирования как управленческой технологии, нацеленной на эффективную деятельность предприятия и повышение его конкурентоспособности. Обоснована необходимость в современных условиях изменения методического подхода к системе внутрифирменного планирования: в его основе должна быть эффективная система бюджетирования. Уточнена трактовка понятия «бюджетирование», определены его преимущества, цели, задачи, решаемые с его помощью на предприятии.

Выявлены трудности при формировании, применении внутрифирменного бюджетирования на промышленных предприятиях республики. Определены основные задачи по методическому обеспечению внедрения бюджетирования на промышленных предприятиях республики.

**Ключевые слова:** бюджет, внутрифирменное бюджетирование, конкурентоспособность, управление, предприятие, затраты, доходы, эффективность, методы, механизм.

The article is dedicated to study of the questions of the inwardly company budgeting as management technology, targeted on efficient activity of the enterprise, increasing to its competitiveness. Motivated need in modern condition of the change the methodical approach to system of the inwardly company planning: in his base must be an efficient budgeting system.

The Elaborated interpretation of the notion "budgeting", are determined its advantage, purposes, problems, solved with its help on enterprise. The Revealed difficulties when shaping and using the inwardly company budgeting on industrial

enterprises of the republic. The Certain primary tasks of the budgeting on industrial enterprises of the republic.

**Key words:** budget, budgeting, competitiveness, governance, enterprise, expenditure, income, efficiency, methods, mechanism.

За период существования суверенного Кыргызстана сделано немало для создания благоприятных условий для эффективной хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Были приняты директивные документы, программы, концепции, механизмы их реализации, устранялись барьеры, препятствующие развитию предпринимательской деятельности. Однако отсутствие последовательной и целенаправленной государственной политики не способствовало развитию экономики. Национальной стратегией устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017 годы, разработанной в новом формате политического устройства страны, создание условий, обеспечение стабильного развития для предпринимательства вновь были определены в качестве основной цели экономического развития [1].

Настоящий период проявления кризисных процессов на уровне мировой экономики требует радикального повышения эффективности функционирования всех секторов национальной экономики, в том числе – промышленности. Эффективное развитие отечественных промышленных предприятий в современных условиях, когда глобализация и интеграция экономик стран Средней Азии в мировую экономику оказали влияние на все субъекты хозяйственной деятельности от домашних хозяйств, занятых преимущественно в сельском хозяйстве, до крупных бюджетто- и градо – образующих промышленных предприятий, предполагает, прежде всего, поиск методов эффективного управления.

По экспертным оценкам в Кыргызстане, несмотря на сохранение положительных темпов прироста ВВП, в среднесрочном периоде наблюдается неустойчивая динамика развития, связанная с волатильными показателями производства в секторах промышленности и сельского хозяйства [2].

В сложившейся в экономике республики ситуации бюджетирование как управленческая технология, нацеленное на максимально эффективное ис-

пользование ресурсов предприятия, представляется одним из механизмов обеспечения эффективности производства. Очевидность данного положения подтверждается, на наш взгляд, следующим. Общеизвестными средствами увеличения прибыли любого предприятия, как известно, являются:

- увеличение отпускной цены, которое становится возможным при монопольном положении на рынке, неэластичном спросе на выпускаемую продукцию, сезонных колебаниях потребления и спроса/предложения соответственно и т.д.;

- увеличение объемов выпуска продукции при модернизации процесса производства, увеличении производственных мощностей;

- снижение себестоимости, которого можно добиться путем рационализации затрат. В условиях кризиса из всех вышперечисленных возможных способов именно рационализация затрат должна стать дополнительным ресурсом эффективного развития предприятия. Кроме того, это – единственный внутренний инструмент, не требующий внешнего воздействия со стороны потребителей производимой продукции.

По оценкам экспертов на большинстве предприятий республики как наследие старой системы управления до сих пор действует так называемый «котловой» принцип учета затрат, во многом не позволяющий руководству воспользоваться указанным ресурсом эффективности: определить неработающие, неэффективные активы, нерентабельные виды производства, структурные подразделения, выявить факторы неконкурентоспособности. Тогда как повышение конкурентоспособности – задача первостепенной важности, стоящая сегодня перед каждым отечественным предприятием, решение которой станет основой для полноценного партнерства Кыргызстана в ЕАЭС. В этих условиях на предприятиях должен быть изменен методический подход к системе внутрифирменного планирования как важнейшей функции управления. В основе внутрифирменного планирования должна быть положена эффективная система бюджетирования, предполагающая, во-первых, максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в стоимостной форме; во-вторых, прогнозирование финансового состояния, ресурсов, доходов и затрат предприятия; в-третьих, отражение движения денежных средств предприятия. А также:

- координацию действий различных подразделений предприятия;

- распределение ответственности и вклада каждого структурного подразделения в достижении целевых показателей предприятия;

- персонификацию ответственности менеджеров структурных подразделений и предприятия в целом;

- повышение прозрачности финансово-экономической деятельности структурных подразделений и предприятия в целом;

- повышение управляемости деятельности структурных подразделений предприятия и их финансовых ресурсов [3].

Это означает создание основных предпосылок, необходимых для повышения эффективности принимаемых управленческих решений и, соответственно, - эффективности деятельности предприятия.

В зависимости от условий конкретного предприятия с помощью внутрифирменного бюджетирования можно достигать различные цели. Крупнейшие консалтинговые агентства так определяют основные цели бюджетирования [3]:

- эффективная организация процесса управления;

- обеспечение эффективной связи между стратегией развития организации и ее оперативной деятельностью;

- максимально эффективное использование ресурсов.

В экономической литературе понятие «бюджетирование» трактуется учеными по-разному в зависимости от применяемого подхода к раскрытию данного понятия. В частности, подход к бюджетированию как виду планирования позволяет рассматривать его в качестве процесса формирования и контроля исполнения бюджета расходов и поступлений денежных средств по отдельным операциям и областям деятельности [4]. Аналогичная характеристика дана в толковом словаре «Бизнес и право», в котором указывается на происхождение термина «бюджетирование» от термина budgeting, означающего процесс подготовки бюджета, сметы и осуществления контроля исполнения сметы [5]. Известен подход к бюджетированию как системе управления, согласно которому бюджетирование – это распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия, требующей существенной перестройки действующей системы управления, усиления внимания к финансовой стороне принимаемых управленческих действий [6]. Анализ научных публикаций по данной проблеме позволяет предпочесть трактовку бюджетирования, с одной стороны, как комплексного процесса составления финансовых планов, а с другой – как управленческой технологии, предназначенной для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений [7].

С этой точки зрения бюджетирование обеспечивает интегрированный подход к основным функциям управления: планированию, организации, учету, контролю, анализу. В основе концепции бюджетирования лежит обеспечение эффективности функционирования предприятия путем сочетания централизованного стратегического управления на уровне предприятия и децентрализации оперативного управления на уровне его подразделений. Бюджетирование базируется на текущем планировании деятельности, конкретизирующем стратегические планы, что позволяет осуществить предварительный контроль предполагаемых мероприятий на предмет их эффективности, а также рационально распределить ресурсы. Таким элементом бюджетирования является бюджет, важной функцией которого является рациональное распределение ресурсов между видами дея-

тельности и подразделениями для достижения намеченных целей. Бюджет – это, во-первых, система взаимосвязанных коммерческих, производственных, хозяйственных и финансовых планов развития предприятия в целом и структурных подразделений; во-вторых, инструмент для руководства и контроля за специализированными видами деятельности, выработки операционных стандартов для оценки и анализа фактического использования, определения ответственности за действия, определения приоритетов, обнаружения отклонений от стандартов в целях принятия немедленных мер по их устранению. Такой подход к определению бюджета предприятия предполагает при его составлении решение следующих задач, актуальных для предпринимательства:

- прогнозирование финансовых результатов хозяйственной деятельности предприятия в целом и его подразделений;
- обоснование целевых показателей эффективности деятельности предприятия в целом и его подразделений;
- определение перспективных для предприятия направлений и видов деятельности;
- принятие управленческих решений об уровнях и источниках их финансирования;
- осуществление контроля за выполнением показателей бюджетов и анализа эффективности деятельности предприятия в целом и структурных подразделений и др.

Применяемые в финансовом планировании виды бюджетов разделяют на четыре основные группы:

- основные бюджеты (бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, расчетный баланс);
- операционные бюджеты (бюджет продаж, бюджет прямых материальных затрат, бюджет управленческих расходов);
- вспомогательные бюджеты (бюджеты налогов, план капитальных затрат, кредитный план и др.);
- дополнительные (специальные) бюджеты [7].

С точки зрения принятия управленческих решений необходимо составлять указанные бюджеты для отдельных структурных подразделений, групп продуктов, программ с последующей консолидацией в сводный бюджет по предприятию в целом на основе принципа вложенности, когда каждый бюджет вышестоящего уровня является суммой бюджетов нижестоящих уровней. Это позволяет закрепить персональную ответственность за их исполнение руководства на каждом уровне управления, а также осуществлять бюджету функцию рационального распределения ресурсов между подразделениями и видами деятельности.

Анализ литературных источников и практического опыта применения бюджетирования на промышленных предприятиях показал, что существует множество различных методических подходов к составлению бюджетов и однозначно лучшего варианта планирования не существует. Исследование показало, что схожие по принципу учета затрат методики применяются в ОсОО «Интерглас» - завод листово-

го стекла (г. Токмак КР), АО «Номад Иншуранс» – страховая компания (г. Алматы РК), ТОО «BuildUp» - завод по производству бетонных смесей и изделий (г. Алматы РК). Система бюджетирования на данных предприятиях характеризуется составлением отдельных бюджетов каждого подразделения (цеха, филиала, участка). Впоследствии затраты всех участков объединяются в единый сводный бюджет, в который добавляются классические бюджеты постоянных, административных и коммерческих затрат. Такая система позволила руководству видеть затраты каждого подразделения, сопоставлять их с его доходами, и следовательно, определять эффективность деятельности каждого подразделения. В результате внедрения такой системы бюджетирования на данных предприятиях были выявлены подразделения, которые из-за неэффективности деятельности впоследствии были ликвидированы, а производство продукции, которую они осуществляли, было отдано на аутсорсинг. Такая система дает возможность, прежде всего, легко отслеживать «точку безубыточности» и себестоимость единицы выпускаемой продукции по отдельным подразделениям. Кроме того, разработка операционных, вспомогательных, специальных бюджетов подразделений предприятия позволяет руководству предприятий определять перспективные направления и виды деятельности, их инвестиционную привлекательность и принимать эффективные управленческие решения. Такая возможность приобретает особую привлекательность в условиях евразийской интеграции, когда принципиальным является вопрос выхода отечественных промышленных предприятий на рынок ЕАЭС. В связи с этим, применение такого механизма повышения эффективности, как современная система бюджетирования, призванная обеспечить конкурентоспособный процесс производства продукции на предприятиях республики, представляется необходимым. Однако, как показало исследование, формирование и применение внутрифирменного бюджетирования на промышленных предприятиях республики сталкиваются с рядом трудностей. Это, прежде всего, человеческий фактор. Традиционными для административно-командной экономической системы, как известно, являлись планирование «от достигнутого» с учетом ожидаемого изменения объема продаж и затрат предприятия, централизованное управление всеми подразделениями предприятия, директивный метод «спуска с верху» норм затрат и плана выпуска. Это приводило к тому, что вся ответственность за результаты хозяйственной деятельности концентрировалась на руководителе предприятия, отсутствовала связь между показателями затрат и результатами деятельности подразделений, материальная заинтересованность персонала в повышении результатов работы и сокращении затрат своего подразделения. Отсюда - неэффективность производства, незаинтересованность в конечных финансовых результатах.

В современных условиях национальные интересы страны требуют, прежде всего:

- определения промышленных предприятий, способных стать базой для формирования конкурентоспособной экономики,

- адаптации системы корпоративного управления на промышленных предприятиях к изменениям экономических условий осуществления хозяйственной деятельности,

- повышения инвестиционной привлекательности, капитализации производства, конкурентоспособности продукции отечественных промышленных предприятий,

- повышения эффективности системы их управления, применения действенных инструментов организации финансово-хозяйственной деятельности.

Исследование показало, что одним из механизмов реализации задач, стоящих перед отечественной промышленностью, является система внутрифирменного бюджетирования, для формирования которой необходимо, прежде всего, методическое, организационное обеспечение решения следующих задач:

- разработка методических подходов к определению структурных подразделений предприятия (бюджетных центров) и адекватной системы распределения их ответственности;

- определение механизма распределения финансового результата предприятия по структурным подразделениям ( бюджетным центрам);

- разработка методики расчета бюджетов структурных подразделений предприятия (бюджетных центров);

- обоснование системы показателей эффективности деятельности структурных подразделений предприятия (бюджетных центров);

- обоснование системы поощрения и оценки деятельности структурных подразделений и их руководителей.

#### Литература:

1. Национальная стратегия устойчивого развития Кыргызской Республики на период 2013-2017. - Б., 2013.
2. Национальный банк Кыргызской Республики. Отчет о стабильности финансового сектора Кыргызской Республики. - Б., 2015.
3. Масленченков Ю.С. Практика бюджетирования на предприятиях России: практ. пособие / Ю.С. Масленченков, Ю.Н. Тронин. - М.: Издательская группа «БДЦ-пресс», 2004. - С. 392.
4. Тютюнник А. В. Бюджетное планирование в коммерческом банке // Бухгалтерия и банки. - 2000. - №6.
5. Бизнес и право: толковый словарь. Гарант-сервис. - М., 2006.
6. Шим К.Д. Основы коммерческого бюджетирования: пошаговое руководство для нефинансовых менеджеров / К.Д. Шим, Г.Сигел. - СПб., 1998.
7. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. - М.: Финансы и статистика, 2005. - С. 400.

Рецензент: к.э.н., доцент Жапаров Т.Т.