

Суранаев Т.Д., Шевченко Т.Н.

ВОПРОСЫ ОЦЕНКИ СОСТОЯНИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

В данной статье рассматриваются практические аспекты разработки бюджетов на промышленных предприятиях Кыргызской Республики.

The actual problems (issues) of introduction the function system of budgeting into organization of Kyrgyz Republic are reflected in this article.

Традиционная система планирования, которая до сих пор используется на многих промышленных предприятиях Кыргызской Республики имеет целый ряд серьезных недостатков:

- трудоемкость и длительность процесса планирования во времени;
- процесс планирования традиционно начинается от производства, а не сбыта продукции;
- при планировании преобладает затратный механизм ценообразования, т.е. цена формируется исходя из полной себестоимости, а не с учетом конъюнктуры рынка;
- при планировании основное внимание уделяется производству продукции, а не ее реализации;
- при планировании и анализе не используются важнейшие понятия маржинального анализа, а именно запас финансовой устойчивости, точка безубыточности, эффект операционного рычага и т.д.
- при существующей системе планирования нет возможности проводить сценарный анализ и анализ финансовой устойчивости в изменяющихся условиях и при различных уровнях деловой активности, т.е. нет гибкого планирования.

Система бюджетирования устраняет все перечисленные недостатки. При этом, основная задача бюджетирования заключается в повышении эффективности работы хозяйствующих субъектов. Кыргызские ученые и специалисты в области управленческого учета считают, что преимущества бюджетов вытекают из их функций¹, т.е. бюджеты (сметы) помогают:

- планировать операционную деятельность;
- координировать деятельность различных подразделений предприятия;
- доводить планы до различных центров ответственности;
- мотивировать менеджеров на достижение установленных целей;
- контролировать деятельность;

- оценивать выполнение заданий.

В настоящее время к использованию менеджерами промышленных предприятий Кыргызской Республики предлагается достаточно большое количество управленческих методов и подходов. Некоторые из них выступают как вспомогательные средства анализа (методы калькулирования себестоимости, факторного анализа и т.д.). Другие претендуют на перестройку всей управленческой логики (например: система BSC, технологии контроллинга и др.). Попытки внедрить подобные методы на практике, как правило приводят к двояким результатам:

В первом случае, после безрезультатных попыток применить теоретические знания на практике и столкнувшись с сильным сопротивлением внутри организации, проект закрывается или спускается на тормозах.

Во-втором случае – при условии, что команда проекта достаточно сильна, проводятся стандартные процедуры совершенствования системы управления. В частности реформируются системы планирования и учета, совершенствуется документооборот и т.д.

О существовании на предприятии *проблем* связанных с функционированием систем планирования и учета, можно судить на основании внешних проявлений неблагополучия. Такими моментами могут быть:

- снижение общей эффективности предприятия, постоянное увеличение накладных расходов;
- резкое ухудшение финансового состояния вследствие реализации рисков, неверно оцененных на этапе инвестиционного планирования;
- трудности с привлечением кредитных ресурсов;
- систематическая нехватка средств на выполнение производственной программы и обеспечение текущих потребностей предприятия;
- рост просроченной кредиторской задолженности и штрафных санкций;
- «непрозрачность» деятельности предприятия для менеджеров и акционеров.

Сегодня большинство промышленных предприятий Кыргызской Республики сталкиваются с подобного рода негативными проявлениями, в том числе и на рентабельных производствах. В частности на ОАО «Ак-Тилек», АО «Эмерек», ОАО «Таш-Темир» к этому привели несбалансированность производственной и финансовой политики, переоценка собственных инвестиционных возможностей и «низкая» финансовая дисциплина.

¹ «Управленческий учет – 1». Г.Амосова, А. Хасанова, Л.Шульгина. Бишкек: ОсОО «Premier LTD». 2008г – 280с, стр. 127

В целом «слабые места» системы бюджетирования внедряемой на предприятиях Кыргызской Республики связаны с тем, что большинство разработчиков копирует западную систему бюджетирования без адаптации к условиям хозяйствования в КР, разрабатывая отдельные разделы бюджета в функционировании которых в большей степени заинтересованно высшее руководство экономического субъекта.

Наиболее типичные проблемы функционирования системы бюджетирования и управленческого учета Кыргызской Республики можно разделить на два связанных блока:

Проблемы первого блока связаны с несоответствием методов планирования и учета друг другу.

Проблемы второго блока – связаны с несоответствием обоим условиям деятельности предприятия.

Первый блок проблем включает следующие типовые ситуации. Например: ОАО «Ак-Тилек» сталкивается с затруднениями учета отклонений по затратам и себестоимости продукции и ростом дебиторской задолженности. Следовательно у руководства есть веские основания полагать, что затраты предприятия слишком высоки. В то же время отчеты не дают достаточно полного представления о деятельности акционерного общества. Эта ситуация может возникнуть в том случае, если система бюджетирования и обслуживающий ее учетный блок рассматривают только денежные потоки, не включая движение обязательств, запасов материалов и производственных затрат. Очевидно, что на данном предприятии системы планирования и учета затрагивают лишь часть деятельности. Это естественно снижает действенность управленческого контроля и возможности эффективного планирования. ОАО «Таш-Темир» сталкивается в проблемой невозможности составления установленного перечня планов в срок. При этом их планы носят слишком обобщенный характер. Эта ситуация часто возникает в следствии отсутствия оперативности информации в бухгалтерии, ориентированные на нужды управления. Очевидно, что такая «номинальная» система планирования не может обеспечить необходимую оперативность в управлении и не может быть усовершенствованной без коренного пересмотра методов учета.

ОсОО «Полипласт» сталкивается с тем, что составленные бюджеты невозможно проверить по факту исполнения. Фактическая информация поступает с большим опозданием или серьезно искажена. Это приводит к тому, что нормативная сила планов катастрофически убывает, и они «де-факто» возвращаются к ситуации полного отсутствия планирования и авторитарным формам управления. Такая ситуация типична для значительной части производственных предприятий малого и среднего бизнеса в Кыргызской Республике. Кроме формальной нестыковки плановых и учетных систем

существуют и другие менее очевидные причины их неэффективности связанные с условиями конкретной деятельности организации.

После обследования деятельности множества промышленных предприятий Кыргызской Республики в этом направлении пришлось убедиться в том, что практически на каждом из них присутствует несоответствие:

1. учитываемой информации потребностям менеджеров и решаемых управленческих задач.

2. объема и глубины управленческих функций масштабу управляемого бизнеса.

3. частоты контроля и принятия управленческих решений (проблема оперативности).

Для устранения этих негативов требуется проведение анализа деятельности предприятия по ключевым функциям управления. Предприятию нужно привлечь и заинтересовать либо собственных высококвалифицированных специалистов участвующих в постановке планово-учетных систем нескольких однотипных предприятий; либо пригласить внешних консультантов специализирующихся на данной тематике.

Кроме того, существуют подходы позволяющие решить эти проблемы самостоятельно. Например: в составлении форм управленческой отчетности в соответствии с потребностями важнейших управленческих задач, таких как:

- управление затратами и себестоимостью продукции;
- движение денежных средств;
- расчетами и т.д.

При этом необходимо ориентироваться на конкретных пользователей.

В процессе решения этих проблем можно использовать практический опыт применения подходов и методов управления на сходных предприятиях. Если его нет, желательно адаптировать опыт других отраслей или же просто руководствоваться принципом рациональности.

Если на крупных промышленных предприятиях должны быть более развиты функции контроля затрат, обеспечения производства и расчетов, то на небольших промышленных предприятиях должна быть «легкая», не громоздкая система «бюджетирования», а также информационная система обеспечивающая получение информации для оперативной деятельности.

В последние годы в среде крупных и средних промышленных предприятий заметно повысился интерес к совершенствованию собственных систем бюджетирования – как важнейшей составляющей управленческого учета.

В свете сказанного, заслуживает внимания система бюджетирования используемая на ОАО «Reemtsma-Kyrgyzstan», ОАО «Бишкек-сут» и некоторых других, где грамотное внедрение системы финансового планирования позволяет решать многие проблемы, в частности: сложности управления

затратами из-за отсутствия полной ясности по их прогнозируемым видам и объему; непрозрачности финансовых потоков, недостаточной мотивации сотрудников и др.

В целях повышения эффективности внедрения на промышленных предприятиях системы бюджетирования целесообразно разработать единую, комплексную модель бюджета хозяйствующего субъекта, основанную на реально действующей системе бухгалтерского учета с использованием Международных Стандартов Финансовой Отчетности (МСФО) и увязывающие воедино все виды ресурсов предприятия.

Литература:

1. *С. Молчанов* Бухгалтерский и управленческий учет. Бизнес-Эксклюзив. Полный курс МВА. – М.: «Эксмо», 2008г.
2. *О.Д. Коверик* Управленческий учет: системы, методы, процедуры. – М.: «Финансы и статистика», 2003г. – 352с.
3. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование. – М.: Дело, 2000г. – 352с.
4. *К.В. Щиборин* Бюджетирование деятельности промышленных предприятий. – М.: Дело и сервис, 2001г. - 544с.
5. *Джэй К. Шим, Джэй Г. Сигел* «Основы бюджетирования и больше». Справочник по состоянию бюджетов Вершина. – М., С-Петербург, 2008г – 360с.
6. *М.М. Вахрушин* Внутрипроизводственный учет и отчетность. – М.: «АКДМ: Экономика и жизнь», 2003г.
7. *В.А. Чернов* «Управленческий анализ коммерческой деятельности» под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2004г.