

*Пашаева Ж. А., студентка
Научный руководитель: профессор З.Ш. Бабаева.,
ФГБОУ ВПО «Дагестанский государственный университет»
Россия, г. Махачкала*

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ.

В настоящее время все предприятия функционируют на свой страх и риск. Перед ними возникает огромное количество трудностей, в частности по вопросам выбора правильной системы учета, отслеживания затрат и доходов на предприятии, планирования, анализа и контроля, которая должна стать надежным инструментом для принятия эффективных управленческих решений, в вопросах прогнозирования и планирования и т.д.

Оптимальная структура управления предполагает наличие отлаженной системы обеспечения информацией руководства о результатах работы каждого структурного подразделения и предприятия в целом.

Результатом успешной деятельности любого предприятия является четкое урегулирование системных механизмов, которые позволяют специалистам всех уровней придерживаться единого методического подхода при решении различных задач .

Но при этом недостаточно ограничиваться одними требованиями к руководителям подразделений относительно объемов производства, поставки продукции, показателей прибыльности бизнеса. Нужно добиться эффективного исполнения таких планов через хорошо продуманную и скоординированную систему отчетов, оперативного контроля и анализа, методов прямого и косвенного воздействия, систему мотивации. Для этих целей при проектировании системы необходим разумный баланс автономности и ответственности каждого подразделения, в обязательном порядке зафиксированный в основных внутренних нормативных документах

предприятия: уставе, положениях о подразделениях, должностных инструкциях.

Мировой опыт показывает, что причины серьезных неудач внедрения управленческого учета зачастую заключаются в том, что разработчики пытаются начать внедрение без проектирования новой организационной структуры управления, методики учета и планирования относительно других необходимых изменений объекта. Выходом из такого положения является бюджетирование - один из методов успешного функционирования бизнеса. Этот метод является немного новым для отечественных предприятий. Но несмотря на это многие из них активно его применяют, постепенно отказываясь от ранее существующей системы хозяйствования.

«Для того чтобы не превратить бюджетирование в процесс ради процесса, необходимо четко понять разницу между бюджетом как инструментом планирования в узком смысле и бюджетом как инструментом управления (планирования, учета и контроля), и, чтобы получить именно последний вариант, руководству предприятия необходимо приложить все усилия уже на организационном уровне» .

Эта трактовка подтверждает актуальность исследования, задача которого – определить наиболее оптимальную структуру организации ведения управленческого учета, с целью получения достоверного учетно-аналитического обеспечения для принятия управленческих решений.

На сегодняшний день ученые работают над совершенствованием процесса бюджетирования в системе управленческого учета и в условиях институциональных экономических изменений. Существует множество внешних и внутренних факторов, отрицательно влияющих на бизнес предприятия, и на которые руководство предприятия либо вообще не может воздействовать (кризисы, инфляция, налоги, резкое падение спроса и т. д.), либо воздействие ограничено (рост затрат, изменение цен на сырье, появление новых продуктов). Эти факторы вносят дополнительный хаос в

работу предприятия, т. к. очень часто требуют быстрого принятия решений и структурной реорганизации предприятия.

Факторы влияния обусловлены наличием различных институтов, которые имеют формальную или неформальную природу происхождения. Институты всегда представляют собой ограничения, определенные рамки, за пределы которых не позволяет выходить законодательство (формальные институты) или сформировавшийся культурный менталитет населения (неформальные институты), проживающего на территории деятельности предприятия. Различают прямое и косвенное влияние неформальных институтов на разные сферы деятельности. Прямое влияние могут оказывать поставщики, покупатели и кадровый состав. Поэтому очень важно в процессе бюджетирования учитывать культурный менталитет, в первую очередь персонала предприятия, так как именно культурные традиции являются укоренившимися установками, работающими на уровне подсознания. Они автоматически влияют на ход принятия решений, выполнение заданий, уровень ответственности и др.

И, самое главное, одинаков их уровень положительного и (или) отрицательного влияния. Культурные традиции и менталитет изменяются очень медленно, через смену многих поколений. Это говорит о том, что изменить за короткий период времени их невозможно. Отсюда можно сделать вывод: их можно и нужно только выявлять и учитывать с целью принятия решений, с корректировкой на факторы неформальных институтов прямого воздействия.

Непрямое воздействие осуществляется через внешнюю среду и социум. Они не имеют непосредственных связей с предприятием, но их косвенное влияние на население порой оказывается более значительным, чем влияние прямых факторов. Например, уровень образовательной системы и медицинского обслуживания в определенном регионе влияет на уровень кадрового обеспечения и здоровье персонала предприятия. Экологическое

состояние региона опять же указывает на возможность или невозможность размещения определенных видов деятельности и т. д.

В интегрированной системе учета и анализа управленческое бюджетирование рассматривается как формирование аналитических бюджетов в виде источников аккумуляции плановой, учетной и аналитической информации, необходимой для проведения экономической диагностики и принятия управленческих решений.

В традиционном понимании бюджетирование представляет собой процесс планирования будущей деятельности предприятия путем сопоставления системы бюджетов в разрезе видов и центров доходов и расходов. Исходя из стратегических целей предприятия, бюджеты позволяют решить задачу распределения экономических ресурсов, оценить правильность выбранного пути и, при необходимости, провести корректировку.

Специалисты же видят в бюджетировании определенный философский момент. Ведь бюджет – это не только прогнозный расчет, но и план, который необходимо выполнять и контролировать, избегая субъективных мнений. В условиях хаотического развития политических и экономических институтов в России, как и в любой стране достаточно сложно с вероятностью 100 % предсказать будущее развитие событий по деятельности предприятия. Именно благодаря этому к возможным отклонениям как в положительную, так и в отрицательную сторону необходимо относиться с пониманием и без лишних эмоциональных нагрузок.

Научно-практические исследования показали, что отсутствие определения взаимосвязи между этапами управления и направлениями движения информационных потоков между ними не позволяет получать достоверную учетную информацию. Как результат – принимаются неоптимальные управленческие решения. Развитие интегрированной системы управленческого учета и анализа требует значительных финансовых и временных затрат специалистов. Такую систему трудно выработать за один

год, ее необходимо постоянно совершенствовать, основываясь на опыте предыдущих событий, а также других стран. Более того, интегрированная система является базой данных, начиная от первичных документов и заканчивая результатом принятых или непринятых управленческих решений. Это положительный момент, поскольку молодые специалисты, начинающие свою деятельность на предприятии недавно, могут изучить фактическое развитие событий относительно принятых или непринятых в прошлом управленческих решений, используя базу данных учетно-управленческой системы. Конечно же, это положительно повлияет на их действия в будущем и на эффективность деятельности предприятия.

Каждый элемент интегрированной системы учета и анализа затрат играет важную роль в управлении предприятием. Так как и на этапе планирования, и на этапе учета, и на этапе анализа и контроля специалисты получают информацию, необходимую для принятия управленческих решений относительно расходов. Законодательная регламентация методики ведения бухгалтерского учета является, в свою очередь, базисом для всех сопутствующих этапов. Такой подход позволит получать достоверные данные по центрам ответственности, в разрезе заказчиков, видов работ и экономической деятельности и других целевых направлений. Аналитические бюджеты (по своей структуре) позволяют аккумулировать информацию на каждом этапе управления предприятием, соблюдая требования к ведению бухгалтерского учета.

Немаловажным и первостепенным фактором в процессе бюджетирования является принцип бездефицитности бюджета денежных средств. Заведомо принимая дефицитные бюджеты денежных средств, мы явно ожидаем бесперспективную деятельность. В таком случае влияние институтов однозначно усиливается в негативном направлении.

Для устранения дефицита бюджета рекомендуется использовать следующие действия:

- внедрение системы пересмотра финансовых потоков, предусматривающее ряд процедур: оценку возможности увеличения поступлений в дефицитный период; оценку возможностей ускорения поступлений (смещение графика поступлений из бездефицитного в дефицитный период); оценку возможности уменьшения платежей в дефицитный период; оценку возможностей задержки платежей (смещение графика платежей из дефицитного периода в бездефицитный);
- периодический пересмотр производственной программы, осуществляемый с наиболее оптимальной длительностью периодов и включающий обязательные аналитические процедуры: оценку возможностей корректировки графиков работ; оценку возможностей корректировки графиков закупки материалов; оценку целесообразности отказа от объекта; оценку возможностей получения дополнительных заказов и др.;
- обоснование целесообразности использования кредита.

Надо заметить, что постоянный дефицит денежных средств может быть следствием убыточности предприятия. В подобной ситуации решение проблемы может находиться уже за рамками системы управления финансами. Но при этом следует принимать такие стратегические решения, следствием которых может быть либо перепрофилирование предприятия, либо его продажа или даже закрытие.

Рассмотрим бюджетирование с позиции институционализма. В этом случае следует учитывать неформальный институт локального менеджмента. Чаще всего бывает так, что ответственность за финансовые решения превышает (или наоборот) полномочия менеджера по принятию таких решений, и при внедрении системы бюджетирования необходимо четко следить за тем, чтобы этот принцип соблюдался. Менеджеры должны нести ответственность лишь за те производственные и финансово-экономические результаты, на которые они могут реально оказать влияние.

Сценарии бюджетирования зависят и ограничиваются институтами. При составлении бюджетов обязательно принимаются определенные

гипотезы и предположения, которые на практике могут быть не выполнены. Так например, могут не оправдаться ожидания относительно объемов продаж на новых рынках, цен на сырье (растущих большими темпами, чем ожидалось), уровня инфляции, оказавшегося выше прогнозных оценок, и т. д. Следовательно, если есть большие сомнения в том, что верной окажется та или иная гипотеза, необходимо сделать вариантные расчеты бюджетов предприятия, при этом руководство предприятия должно быть готово к различным вариантам развития событий. Распространенной практикой вариантных расчетов в таких случаях является построение так называемых оптимистических, пессимистических и наиболее вероятных сценариев. Более того, в ходе реализации утвержденных бюджетов может стать известной существенно важная информация, о которой ранее не было известно, и для того чтобы быстро отреагировать на неожиданное событие и принять эффективное решение с учетом появившейся информации, необходимо использовать модель бюджетного или управленческого контроля.

Очень часто в научных работах бюджетирование представляют только как финансовое планирование или просто как распределение ресурсов по видам и центрам затрат и доходов. Но следует заметить, что функции бюджетирования шире и бюджетирование в системе управленческого учета включает в себя и управленческий контроль. После утверждения бюджета и завершения планового периода необходимо собрать фактическую информацию и сравнить с первичными бюджетами, т. е. провести контроль за их исполнением. И в случае выявления существенных отклонений факта от плана важных финансово-экономических показателей необходимо провести анализ и выявить причины таких отклонений. Выявленные причины должны быть учтены в будущем при составлении бюджетов на следующий период.

Современный бизнес в России очень динамичен и достаточно суров. Обострение конкуренции приводит к снижению предпринимательской маржи. С другой стороны, сам бизнес становится все более стабильным. Уже

невозможно принимать решения, основываясь лишь на интуиции и личном представлении о положении дел. И чтобы удержать достигнутые позиции, менеджерам необходимо использовать новые технологии управления, особенно это касается повышения эффективности управления материальными и финансовыми ресурсами. Для оптимизации процесса принятия управленческих решений и оценки возможных последствий этих решений в предприятиях и стали внедрять системы бюджетирования.

Бюджетирование позволяет получить конкурентные преимущества через создание эффективной системы управления ресурсами, предугадывая возможные проблемы и соответствующим образом планируя будущие действия.

Очень важным является и то, что создание системы бюджетирования требует интеграции управленческих и информационных технологий, внимательного изучения и расчета влияния институциональных ограничений, что в конечном результате приводит к повышению эффективности управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Акмаева Р. И. Бюджетирование как современный управленческий инструмент стратегического и текущего планирования / Р. И. Акмаева, Е. В. Стаханова // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. 2008. № 6 (35). С. 283–288.
2. Володин А. А. Управление финансами (Финансы предприятий) / Володин А. А., Самсонов Н. Ф., Бурмистрова Л. А. и др. М.: ИНФРА-М, 2009. 504 с.
3. Жук В. Н. Основы институциональной теории бухгалтерского учета: моногр. 2013. 408 с.
4. Ломовцев Д. А. Бюджетирование как эффективный инструмент корпоративного управления промышленными предприятиями в условиях финансового кризиса / Д. А. Ломовцев, Е. В. Скворцов // Изв. Тул. гос. ун-та. Экономические и юридические науки. 2010. № 1–2. С. 230–238.
5. Попов В. М. Анализ финансовых решений в бизнесе / В. М. Попов, С. Г. Млодик, А. А. Зверев. М.: КноРус, 2009. 288 с.
6. Рябыкин М. А. Совершенствование управления современным промышленным предприятием на основе концепции «за рамками бюджетов» / М. А. Рябыкин, А. Г. Оловянишников // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2012. № 2. С. 69–76.
7. Бабаева З.Ш. Учетная политика организации в соответствии с новым Федеральным законом «О бухгалтерском учете»././Международный бухгалтерский учет. 2012. № 42. С. 58-62.
8. Ибрагимова А.Х. Изменения в законодательстве о бухгалтерском учете...// Актуальные вопросы современной экономики. 2014. № 1. С 58-61
9. Шахбанов Р.Б. Бухгалтерское дело. учебное пособие / [авт. коллектив: Шахбанов Р. Б. и др.] ; под ред. Р. Б. Шахбанова. Москва, 2010.