

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ УКРАИНЫ

С. В. Полищук
Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт», г. Киев, Украина

BUDGETING AS A TOOL OF IMPLEMENTATION OF STRATEGIC MANAGEMENT GOALS BASED ON AUTOMOTIVE INDUSTRY OF UKRAINE

S. V. Polischuk
National Technical University of Ukraine
«Kiev Polytechnic Institute», Kiev, Ukraine

Summary. In the article it is analyzed the condition of budgeting system at the automobile industry of Ukraine and its place in realization of the strategic management goals. Application of the method of expert evaluations for analysis of the current state of budgeting system and strategic management is justified. Based on revealed tendencies the reasons of ineffective usage of budgeting system are determined. It is noted, that effective management in automotive industry is possible under condition of correspondence of tactical and strategic levels of management. Budgeting is offered as a tool for such correspondence.

Key words: budgeting; strategic management; automotive industry; goals; budgets.

Уровень экономического развития любой развитой европейской страны определяет, прежде всего, состояние отрасли машиностроения. До кризиса развитие машиностроения на Украине было подчинено стабильному спросу на внешнем и внутреннем рынках, а потому вопросам долгосрочного развития, установлению стратегических целей и их контролю не предавалось достаточного внимания. Как результат сегодня имеем наличие большей части убыточных предприятий отрасли, значительные суммы задолженностей и неэффективную структуру затрат. Указанные факторы сформировали новое поле проблем, связанных с выбором эффективных экономических методов и инструментов тактического управления с целью достижения стратегических целей. Одним из таких инструментов, который обеспечивает взаимосвязь и согласованность стратегического и тактического уровней управления, является бюджетирование.

Система бюджетирования позволяет упорядочить поток информации, распределить ответственность за принятие решений, осуществлять контроль за деятельностью отдельных хозяйственных единиц, согласовывать стратегические, тактические и оперативные уровни управления работой предприятия. И хотя она и используется предприятиями машиностроения, однако, по оценкам многих экспертов, сосредоточена на решении исключительно текущих вопросов хозяйственной деятельности.

Таким образом, возникает необходимость основательного анализа состояния системы бюджетирования и ее места с позиций реализации целей стратегического управления на предприятиях машиностроения Украины и понимания направлений её усовершенствования.

Анализируя состояние бюджетирования на предприятиях, одна группа ученых предлагает оценивать его на основании изменения качественных финансовых показателей [1; 2], таких как прибыль, продажи, себестоимость, затраты и т. п. Другие специалисты [3; 4] считают, что финансовые показатели не в полной мере отражают влияние именно наличия бюджетирования на предприятии, а потому качество и состояние бюджетирования необходимо оценивать лишь экспертным путем. Мы соглашаемся с последними, так как оценить состояние и качество бюджетирования по одним только финансовым показателям не представляется возможным.

Положительной особенностью метода экспертных оценок является оперативность получения информации для принятия решения и относительно небольшие затраты. Как недостаток следует выделить высокий уровень субъективности и, как следствие, отсутствие уверенности в достоверности полученных оценок, которое может быть преодолено работой экспертной группы.

В качестве предприятий, на которых оценивалось состояние бюджетирования, нами были отобраны следующие компании, учитывая значение для экономики страны, а также их системный характер для отрасли: ПАТ «ЗАЗ», ООО «Краз», ДП «Автосборочный завод № 1» корпорации «Богдан» и ПАТ «БАЗ». Так, лишь на ПАТ «ЗАЗ» и корпорацию «Богдан» приходится 92–95 % выпуска автомобилей и около 90 % выпуска автобусов в Украине.

Для целей нашего исследования эксперты были выбраны исходя из соображения, согласно которому самую большую степень осведомленности в исследуемом вопросе имеют сотрудники высшего и среднего звена управления предприятиями.

В качестве экспертов нами было отобрано по восемь должностных лиц с каждого предприятия.

Каждому из экспертов предлагалось назвать факторы, которые, на его взгляд, влияют на (или характеризуют) состояние развития системы бюджетирования на предприятии. Путем согласования нами был составлен следующий перечень факторов для исследуемых предприятий:

- 1) разработка бюджетов, а именно бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, баланса;
- 2) согласованность системы мотивации и бюджетных данных;
- 3) анализ отклонений фактических данных от плановых;
- 4) наличие управленческого воздействия по результатам анализа бюджетов;
- 5) разработанный бюджетный регламент.

Дальше каждому из экспертов в ходе беседы предлагалось оценить важность влияния каждого фактора по 10-тибалльной шкале. Оценка факторов экспертами предложена в таблице 1.

Таблица 1

Оценка факторов экспертами*

Факторы	Предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	Итого
Разработка бюджетов	ЗАЗ	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	АСЗ № 2	8	9	8	9	8	8	8	9	8,35
	КрАЗ	8	9	9	8	8	8	8	8	8,27
	БАЗ	8	8	9	8	9	8	8	9	8,37
Согласованность бюджетов и мотивации	ЗАЗ	8	7	6	6	7	8	6	8	6,97
	АСЗ № 2	6	8	6	8	8	6	6	6	6,71
	КрАЗ	8	6	6	8	6	8	6	6	6,8
	БАЗ	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Анализ отклонений	ЗАЗ	8	8	7	7	8	7	7	7	7,45
	АСЗ № 2	7	7	7	6	7	7	6	7	6,78
	КрАЗ	7	7	6	7	7	7	7	6	6,75
	БАЗ	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Управленческое воздействие	ЗАЗ	9	9	7	7	8	8	6	8	7,81
	АСЗ № 2	7	3	4	4	4	4	4	3	4,32
	КрАЗ	9	9	3	4	4	3	4	4	5,26
	БАЗ	8	3	4	4	4	3	4	4	4,52
Бюджетный регламент	ЗАЗ	7	8	5	8	5	5	7	5	6,41
	АСЗ № 2	4	3	2	2	4	5	4	4	3,44

	КраЗ	3	2	2	2	3	2	2	2	2,29
	БАЗ	2	2	2	2	2	3	2	3	2,22
Итого		139	130	115	122	124	122	117	121	

*составлено автором

Для оценки согласованности ответов экспертов может быть применим дисперсионный коэффициент конкордации, предложенный Кенделом.

$$W = \frac{12S}{m^2(n^2-n)}, \quad (1)$$

где W – коэффициент конкордации Кендела;

S – сумма квадратов отклонений от среднего значения;

m – количество экспертов в группе;

n – количество факторов.

Рассчитанный коэффициент по всем четырем предприятиям дает основания считать, что ответы экспертов были согласованными (табл. 2).

Таблица 2

Согласованность ответов экспертов

Значение показателя	ЗАЗ	АСЗ № 2	КраЗ	БАЗ
Коэффициент конкордации Кендела	0,759	0,875	0,725	0,913

Для формирования критерия оценки состояния системы бюджетирования на каждом отобранном предприятии было предложено сформировать оценочную структуру факторов, в которой экспертами выступают лишь сотрудники, которые по характеру своей деятельности ответственны за вопросы бюджетирования, а именно заместители председателей правления по финансам.

По результатам опроса были определены оценочные факторы, сравнение с которыми и позволило определить состояние системы бюджетирования на каждом предприятии (рис. 1).

Анализ полученных результатов дает возможность утверждать, что на большинстве предприятий система бюджетирования рассматривается в первую очередь как процесс формирования бюджетов, анализа отклонений и согласования бюджетов с системой мотивации. Такая тенденция четко прослеживается на предприятиях АСЗ № 2, КраЗ, и БАЗ. Надо отметить несколько другой подход к пониманию системы бюджетирования на ЗАЗ, где значительно больше внимания уделяется именно фактору управленческого влияния, который по рангу идет на втором месте после фактора разработки бюджетов.

Подобным образом были проанализированы и факторы, которые определяют состояние системы бюджетирования, в работе С. Ф. Голова [1], что свидетельствует об устойчивой динамике низкой эффективности использования преимуществ бюджетирования.

Таким образом, на многих промышленных предприятиях глубокое понимание системы бюджетирования подменяется формальной стороной вопроса, а именно – составлением бюджетов, анализом отклонений и т. п.

На наш взгляд, такое искусственно суженное понимание системы бюджетирования необходимо поднимать на уровень понимания важности в первую очередь управленческого воздействия, а именно того, ради чего формируется любая система управления. Не должно быть системы ради системы. Бюджетирование вне возможностей управленческого воздействия ограничено технической стороной планирования и не приводит к качественным преобразованиям.

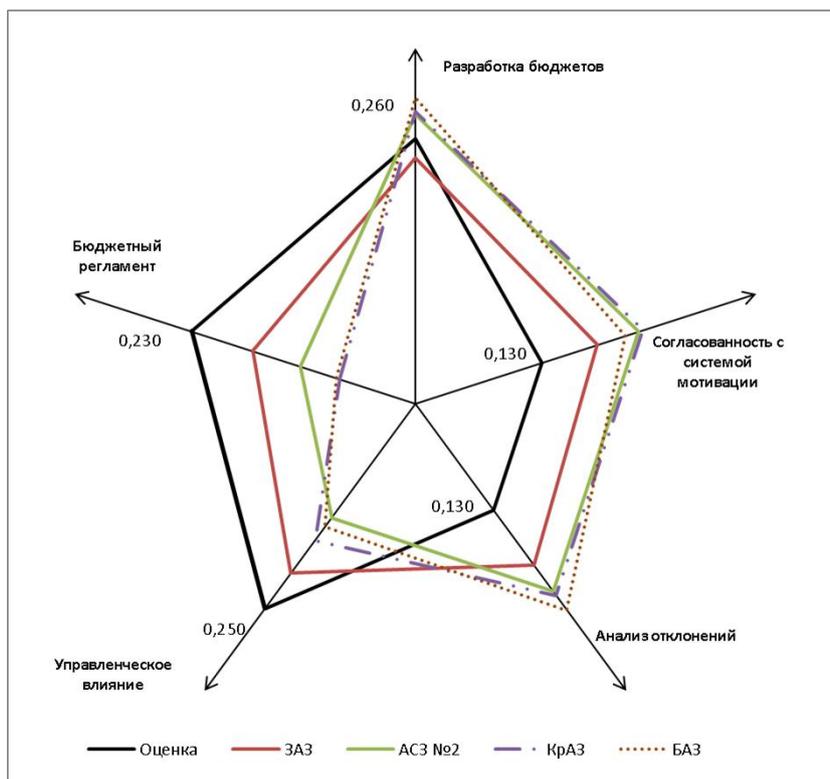


Рис. 1. Состояние системы бюджетирования предприятий машиностроения

В результате анализа был выявлен крайне низкий показатель фактора бюджетного регламента, что также делает невозможным применение бюджетирования как комплексной системы. Регламент выполняет «законодательную» функцию бюджетирования, а потому пренебрежение этим фактором приводит к организации бюджетирования как набора формальных процедур, правил и таблиц.

Таким образом, на наш взгляд, современная система бюджетирования должна в первую очередь акцентировать внимание на осуществлении управленческого влияния, которое делает систему управления управляемой и регулируемой. На втором месте стоит регламентация бюджетного процесса, которая способствует системному подходу к управлению и распределяет функции и обязанности между сотрудниками, и лишь потом – формальные процедуры составления бюджетов, анализа и согласования с системой мотивации.

С целью понимания места и роли системы бюджетирования как инструмента реализации целей системы стратегического управления было проанализировано состояние последней. Результаты анализа сгруппированы на рисунке 2.

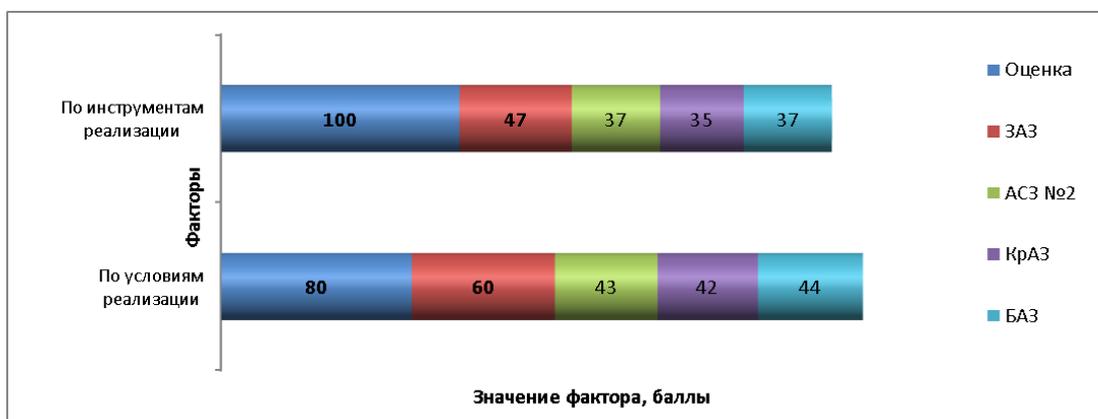


Рис. 2. Состояние системы стратегического управления на предприятиях машиностроения

В результате анализа были выявлены следующие тенденции:

- 1) низкий уровень формирования стратегических целей предприятий в условиях неопределенности;
- 2) отсутствие взаимосвязи стратегических целей и бюджетирования;
- 3) негибкость стратегии к изменениям окружающей среды;
- 4) недостаточный контроль достижения целей;
- 5) отсутствие организационных образований, в компетенцию которых входит реализация и контроль стратегии;
- 6) низкий уровень мотивации сотрудников;
- 7) недостаточный уровень понимания сотрудниками стратегических целей.

Выявленные тенденции состояния бюджетирования и его места в реализации целей стратегического управления дают возможность сгруппировать причины неэффективного использования бюджетирования (табл. 3).

Таблица 3

Причины неэффективности использования системы бюджетирования*

Группа	Суть	Характеристика
Первая группа	Это причины, которые объясняют, почему бюджетирование не рассматривается многими предприятиями как инструмент управления	Нежелание идти на дополнительные затраты, связанные с внедрением бюджетирования на предприятии; нежелание высшего менеджмента и страхи менять ситуацию к лучшему; приоритет тактических задач над стратегическими
Вторая группа	Это причины того, почему отдача от использования бюджетирования ниже ожидаемой	Внедрение функционально ориентированного бюджетирования; отсутствие согласованности бюджетирования со стратегией; слабая автоматизация процесса бюджетирования; нарушение принципов бюджетирования; отсутствие или слабая бюджетная дисциплина

* составлено автором

Таким образом, успешное осуществление хозяйственной деятельности на предприятиях машиностроения, по нашему мнению, возможно при условиях:

- скоординированного взаимодействия контуров стратегического и тактического управления на предприятиях;
- создания комплексной системной технологии бюджетирования, которая интегрирует сформированные стратегические цели в конкретные бюджетные показатели предприятия, обеспечивая при этом и их дальнейший взаимосогласованный анализ и контроль.

Библиографический список

1. Голов С. Ф. *Управленческий учет* : учеб. – 4-е изд. – К. : Либра, 2008. – 704 с.
2. Немировский И. Б., Старожукова И. А. *Бюджетирование: от стратегии к бюджету – пошаговое руководство*. – М. : Вильямы, 2006. – 512 с.
3. Онищенко С. В. *Внедрение бюджетирования на отечественных предприятиях // Финансы Украины*. – 2003. – № 4. – С. 45–50.
4. Савчук В. П. *Финансовый менеджмент предприятий: практические вопросы с анализом деловых ситуаций*. – К. : Изд. дом «Максимус», 2001. – 600 с.

© *Полицук С. В.*