

Литература

1. Отчет отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области за 2008 г. // http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VDU_ekon/2010_1/vdu1-2010/024.pdf
2. Право на страйк як дієвий засіб вирішення колективних трудових спорів / Р. Обручков // Бюлетень Національної служби посередництва і примирення. – 2008. - № 4-5. – С. 30-31.
3. Л.В. Беззубко, А.Г. Зюнькін, А.В.Калина. Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємств: Навч. пос. – К.: МАУП, 2004. – 256 с.
4. Отчет о результатах работы отделения Национальной службы посредничества и примирения в Донецкой области за 2008 г.

УДК 336.22

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ПОДАТКОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Ю.Г. Колосова, О.М. Демидова

Резюме. У роботі розглянуті фактори які впливають на управління податковим потенціалом підприємства. Проаналізовані основні проблеми, які дають змогу визначити функціональні елементи податкового потенціалу на макро- і мікрорівнях, з метою подальшого його удосконалення. Запропоновані шляхи вирішення проблем, що стосуються податкового потенціалу підприємства. В процесі написання роботи були використані методи системного підходу, аналіз і синтез, індукція і дедукція, групування, порівняння, конкретизація.

Ключові слова: податковий потенціал, податкове навантаження, податкові надходження.

Серед багатьох питань податкової системи представляє наукову і прикладну цікавість обговорення податкового потенціалу підприємства. Для України проблема управління податковими ресурсами не нова. Постійні прояви кризових явищ в Україні негативно впливають на фінансові можливості бюджету держави, тобто їх дохідної частини. Такі явища, наприклад, як зростання безробіття і зниження платоспроможності, підприємницької активності призводять до недоотримання доходів бюджету, основною складовою яких є податкові надходження. У зв'язку з постійно зростаючими видатками держави, наша влада орієнтується на максимально можливий рівень стягнень податків і зборів. Показником, який характеризує дану величину є податковий потенціал. Необхідність управління податковим потенціалом підприємства пов'язано не лише з регулюванням міжбюджетних відносин на території України, але і з питаннями управління фінансовими ресурсами підприємства. Таким чином досить актуальним є дослідження особливостей управління податковим потенціалом підприємства.

Серед сучасних вчених, які займалися дослідженням податкового потенціалу можна виділити таких як Каламберг С.В., Васильєва Т. Ю., Васильєв А.А., Мірчев О.В., Богачєва О.В., Улибіна Л. В., Коломиєц А.Л., Мельник А.Д., Романовський М.В., Кашина Н.В. та інші.

Метою роботи є дослідження особливостей управління податковим потенціалом підприємства, виявлення основних проблем, які впливають на податковий потенціал та шляхів для подальшого їх усунення.

На рівень податкового потенціалу підприємства та його зміну впливають безліч факторів. При цьому важливу роль, яка визначає величину податкових доходів держави, грають фактори, які впливають як на зміну структури ресурсів, так і на величину ефективної ставки оподаткування. Тому при аналізі податкових надходжень в першу чергу слід виділити параметри, які дозволяють оцінити вплив процесів, що відбуваються на території держави, на їх податковий потенціал.

Фактори, які впливають на податковий потенціал:

1. Географічні та природно-ресурсні фактори впливають на податковий потенціал в розрізі таких критеріїв, як корисність, потенційність і ринкова позиція. Корисність характеризує мінімізацію витрат на економічну діяльність у порівнянні з іншими підприємствами. Потенційність підприємства обумовлює перспективи його економічного розвитку, що створює передумови для зростання або зниження ресурсної забезпеченості. Крім того, ринкова позиція суб'єкта визначається наявністю можливостей для підтримки конкурентних переваг за окремими видами діяльності, які створюють умови для усунення ефектів дискримінаційного оподаткування окремих видів економічних ресурсів.

2. Соціально-демографічні фактори зумовлюють розвиток демографічного, трудового та податкового потенціалу, їх освоєність, рівень розвитку виробництва.

3. Політичні фактори. Державний вплив на національну економічну діяльність відбувається на основі узгодження стратегічних цілей розвитку національної економіки, суб'єктів держави, підприємств. Таким чином, політичний фактор визначає загальне середовище функціонування економічних систем, які формують податковий потенціал і підприємства.

4. До макроекономічних факторів, які більшою мірою впливають на рівень податкового потенціалу, а також відображають коливання податкової бази та приплив податкових доходів до бюджетної системи, можна віднести:

а. Показник валового внутрішнього продукту, що є основним макроекономічним показником і відображає загальний економічний стан в цілому.

б. Рівень інфляції. Інфляція надає досить сильний вплив на багато економічних та господарських процесів, в тому числі і на надходження податків до бюджетної системи.

Показник дебіторської заборгованості. Заборгованість підприємств перед бюджетом представляє собою частину кредиторської заборгованості підприємств, поряд із заборгованістю постачальникам, банкам, працівникам самого підприємства.

с. Інвестиційний клімат [1, с. 75].

Визначимо основні фактори нарощування податкового потенціалу:

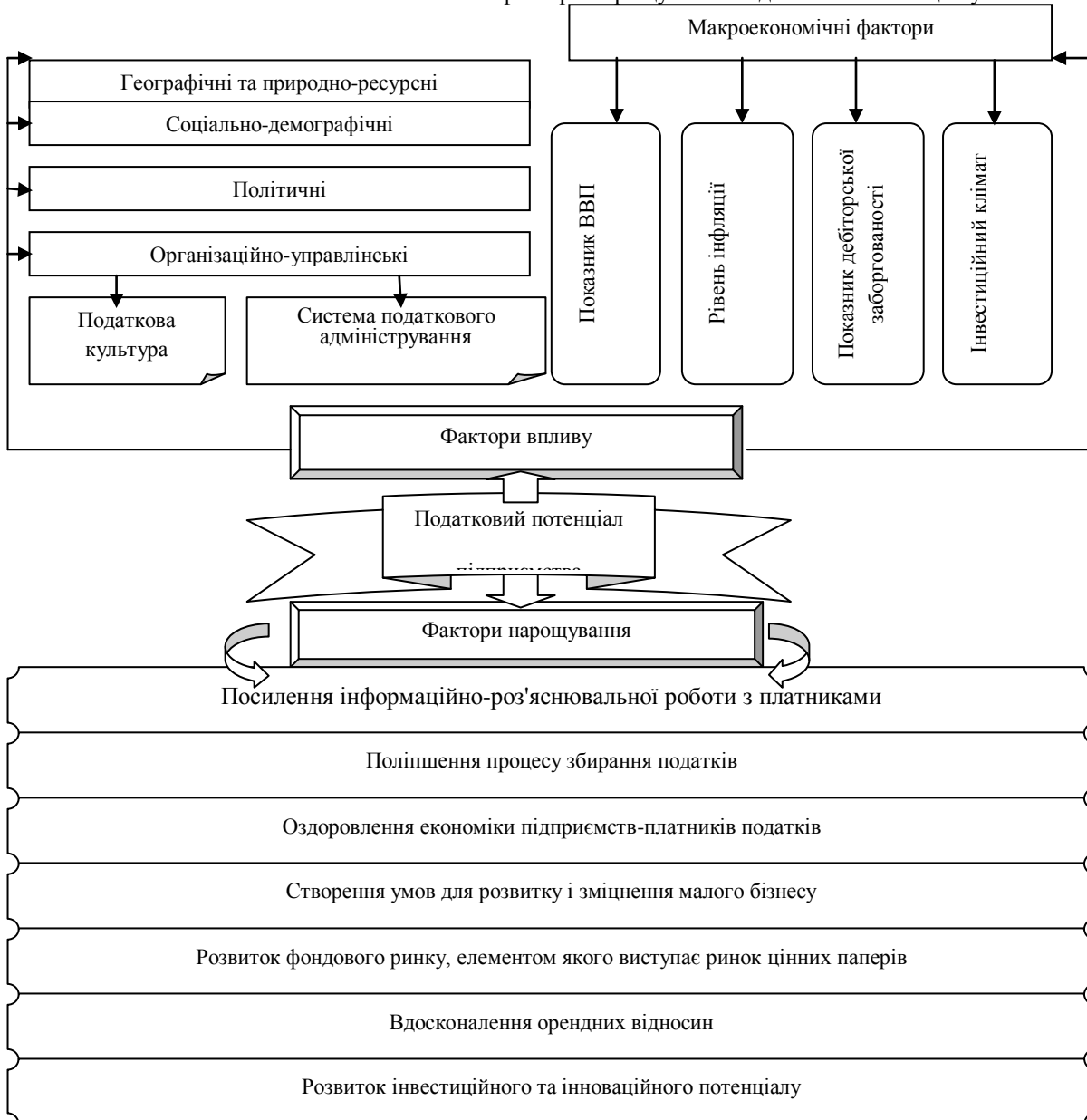


Рис. 1. Фактори впливу і нарощування податкового потенціалу.

1. посилення інформаційно-роз'яснювальної роботи з платниками як застави достовірного і повного формування податкової бази податків та забезпечення їх збирання;

2. поліпшення збирання податків, у тому числі за рахунок поліпшення податкового адміністрування, особливо контрольної діяльності фіскальних органів, а також активного розвитку таких перспективних напрямів податкового адміністрування, як податковий аудит і досудовий розгляд спорів;

3. оздоровлення економіки підприємств-платників податків, стабілізація їх фінансового стану;

4. створення умов для розвитку і зміцнення малого бізнесу, що можливо за адміністративної, фінансової та інформаційної підтримки малих підприємств, розвитку підприємств, що займаються науково-інноваційною діяльністю, посилення кредитно-фінансової підтримки підприємців-початківців;

5. розвиток фондового ринку, елементом якого виступає ринок цінних паперів. Розвиток торгівлі цінними паперами має і суто фіскальний характер у вигляді податків з доходів від операцій з цінними паперами;
6. вдосконалення орендних відносин;
7. розвиток інвестиційного та інноваційного потенціалу [2, с.308].

В процесі формування і реалізації податкової політики податковий потенціал і податкове навантаження постійно переплітаються. Кількісна оцінка податкового потенціалу передбачає вирішення двох ключових завдань: визначення власне податкового потенціалу (тієї частини сукупних фінансових ресурсів, які можуть розглядатися як потенційно податкові ресурси) і визначення гранично допустимої податкового навантаження для окремого суб'єкта (їх групи). Податкові надходження є основним джерелом фінансування діяльності держави. Однак, використовуючи податки як суто фіскальний інструмент, держава не повинна ігнорувати регулюючі впливи окремих податків і податкової системи в цілому. Це означає, що податкове навантаження на економіку країни має бути таким, що не перешкоджає розвитку ділової активності підприємницького сектора та забезпечує необхідні податкові надходження в бюджет держави. Проаналізуємо стан податкових надходжень до Зведеного бюджету України та динаміку податкового навантаження в табл. 1 [3].

Таблиця 1

Динаміка податкових надходжень і податкового навантаження на економіку України у 2000–2010 рр.

Показники	Роки	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Доходи Зведеного бюджету, млрд.грн.		49,1	54,9	62,0	75,3	91,5	134,2	171,8	219,9	297,8	257,4	314,4
У% до ВВП		28,9	26,9	27,4	28,2	26,5	30,4	32,0	30,8	31,4	29,83	28,71
Податкові надходження, млрд.грн.		31,3	36,7	45,4	54,3	63,1	98,1	125,7	161,2	227,1	208,1	234,54
У % до ВВП		18,4	18	20,1	20,3	18,3	22,2	23,4	22,3	23,9	22,7	21,4
У % до доходів Зведеного бюджету		63,7	66,8	73,2	72,1	68,9	73,1	73,2	73,3	76,2	80,8	74,6
Податок на прибуток підприємств, млрд. грн.		-	-	9,4	13,2	16,2	23,5	26,2	34,4	47,9	33,04	37,42
Податок з доходів фізичних осіб, млрд. грн		-	-	10,8	13,5	13,2	17,3	22,7	34,7	45,8	44,4	51,03

Згідно з табл.1, загальна сума доходів Зведеного бюджету України за 2010 р. становить 314,4 млрд. грн., що на 57 млрд. грн. або на 22,1% більше 2009 року. У 2010 р. податкові надходження становили 234,54 млрд. грн., що на 26,44 млрд. грн. або 12,7 % більше попереднього року. Одночасно з цим на 13,2 % збільшилися надходження з податку на прибуток підприємства і на 14,9% надходження з податку з доходів фізичних осіб в порівнянні з 2009 р.

Не зважаючи на деякі позитивні тенденції в економіці, існує безліч проблем, які стосуються податкового потенціалу. Тому для подальшої оцінки податкового потенціалу необхідно розглянути проблеми макрорівня та мікрорівня, які впливають на податковий потенціал.

Проблеми макрорівня пов'язані, перш за все, з економікою країни в цілому, станом галузей і сфер економіки, господарськими зв'язками між ними. На наш погляд, до проблем які впливають на податковий потенціал на макрорівні відносяться наступні:

1. Податкова система характеризується передусім фіскальною спрямованістю, що є основою для більшості змін, які вносяться до податкового законодавства. Значне податкове навантаження на виробництво та недостатнє податкове навантаження за використання природних ресурсів негативно впливає на розвиток економіки. Це не сприяє також посиленню позиції країни щодо податкової конкуренції, особливо враховуючи ті зміни, що відбуваються в податкових системах колишніх соціалістичних держав – нових членів ЄС, де в процесі проведення податкових реформ вдалося знизити податкове навантаження на капітал.

2. Нормативно-правова база оподаткування є складною, неоднорідною та нестабільною, а окремі законодавчі норми – недостатньо узгоджені, інколи суперечливі. Через наявність у законодавчих актах норм непрямой дії значна кількість питань у сфері оподаткування регулюється підзаконними актами. Такий стан правової бази може бути виправданий на початковому етапі формування податкової системи, однак неприйнятний на цьому етапі розвитку економіки. Чимало норм мають неоднозначне тлумачення при їх застосуванні, що негативно позначається на діяльності підприємницьких структур, знижує привабливість національної економіки для іноземних інвесторів.

3. Принциповим недоліком податкового законодавства є наявність економічно необґрунтованих розбіжностей щодо визнання та оцінки доходів і витрат для визначення об'єкта оподаткування податком на прибуток та податком на додану вартість і нормативно-правовою базою бухгалтерського обліку в частині розрахунку фінансового результату, що унеможливує складання декларації про прибуток підприємств за даними бухгалтерського обліку.

4. Витрати на адміністрування окремих податків є значними порівняно з доходами бюджету, що формуються за рахунок їх справляння.

5. Діяльність Міністерства фінансів, Державної податкової служби, Держмитслужби щодо реалізації

державної податкової політики, збирання податків і зборів (обов'язкових платежів), їх акумуляції в державному і місцевих бюджетах є недостатньо узгодженою та ефективною внаслідок недосконалого правового регулювання їх взаємовідносин, відсутності цілісного інформаційного простору.

6. Система митно-тарифного регулювання не дає змоги оперативно реагувати на зміни кон'юнктури світового ринку, а також торговельних режимів в інших державах та структури економіки в Україні.

7. Податкова заборгованість платників перед бюджетом та державними цільовими фондами.

8. Бюджетна заборгованість з відшкодування податку на додану вартість.

9. Ухилення від сплати податків. Ця проблема є однією з найгостріших в Україні та таких, що вирізняє її з-поміж більшості європейських країн. На масштаби ухилення від сплати податків впливає високий рівень податкових ставок, нерівномірний розподіл податкового навантаження, порушення принципу рівності платників перед законом, складність і недосконалість законодавства, яким регулюється підприємницька діяльність, зокрема податкового, недотримання норм законів, неефективність державної бюджетної політики.

10. Нерівномірне податкове навантаження, внаслідок чого найбільше податкове навантаження покладено на законослухняних платників, позбавлених податкових пільг [4, с.90].

Проблеми макрорівня розглядаються відносно функціонування окремого підприємства. На наш погляд, до основних проблем податкового потенціалу на макрорівні належать наступні:

1. Відсутність ефективних механізмів, які забезпечують відповідальність суб'єктів господарювання за виконання своїх фінансових зобов'язань.

2. Недосконалість системи списання та реструктуризації податкової заборгованості підприємств перед бюджетом.

3. Проведення взаємозаліків, які роблять не вигідною своєчасну і в повному обсязі сплату податків.

4. Проблеми окремих галузей (паливно-енергетичний комплекс), які є найбільшими боржниками бюджету, зокрема в частині регулювання державою цін на енергоносії.

5. Проблеми, які стосуються Податкового кодексу України, зокрема:

➤ проблема співіснування єдиного та фіксованого податків;

➤ платники єдиного податку (крім тих, хто працює у сфері інформаційних технологій, консалтингу, маркетингу, реклами) у більшості своїй тепер не матимуть права продавати свої товари і послуги підприємствам, які перебувають за загальною системою оподаткування, оскільки останнім Кодекс забороняє враховувати відповідні витрати у собівартості їхньої продукції і послуг;

➤ механізм обов'язкового застосування касових апаратів, визначений у Кодексі, і вітчизняні реалії їх використання знищують нинішній справді досить простий і прозорий бухгалтерський облік у малому бізнесі;

➤ не дотримано принципу рівності підходу до потреб, інтересів і прав великого, середнього і малого бізнесу. Для великого зменшують ПДВ, податок на прибуток, дають податкові канікули, залишають схеми виведення грошей за кордон у офшорні зони. Для малого – посилюють податковий тиск, обмежують свободу господарювання (зокрема згадану свободу торгівлі підприємців і підприємств, які працюють на єдиному податку з підприємствами-юридичними особами, участь у тендерах, можливість прямого імпорту товарів);

➤ збережено основну причину існування зарплати в «конвертах» і її мінімізації – великий податковий тиск на фонд зарплати. Він навіть збільшиться за рахунок диференціації і збільшення податку на доходи фізичних осіб;

➤ збережено можливості і податкові схеми виведення капіталів у офшорні зони;

➤ механізм відшкодування ПДВ як і раніше зберігає такі параметри, які не дають права на автоматичне відшкодування цього податку більшості підприємств;

➤ збільшено, зроблено більш жорсткими і репресивними повноваження і форми діяльності державної податкової інспекції. Незважаючи на те, що найбільш дискримінаційні статті після зауважень Президента з Кодексу було видалено, неприйнятні права податкової на перевірки залишились без змін. Найбільш небезпечною для бізнесу є стаття 80, яка дозволяє податківцям проводити перевірки без попереднього повідомлення. Підстави для такої перевірки є цілком антиконституційними і суперечать багатьом іншим чинним законам. Наприклад, така перевірка, може бути організована не в результаті відповідних слідчих і судових рішень, а лише на підставі «підозри» тих або інших державних органів щодо законності діяльності підприємця або підприємства, або ж звінка ображеного споживача [6].

Фіскальна спрямованість податкової системи	Неоперативне реагування системи митно-тарифного регулювання
Складність, неоднорідність нормативно - правової бази оподаткування	Податкова заборгованість платників податків
Розбіжностей в визнанні та оцінці доходів і витрат для визначення об'єкта оподаткування	Бюджетна заборгованість з відшкодування податку на додану вартість

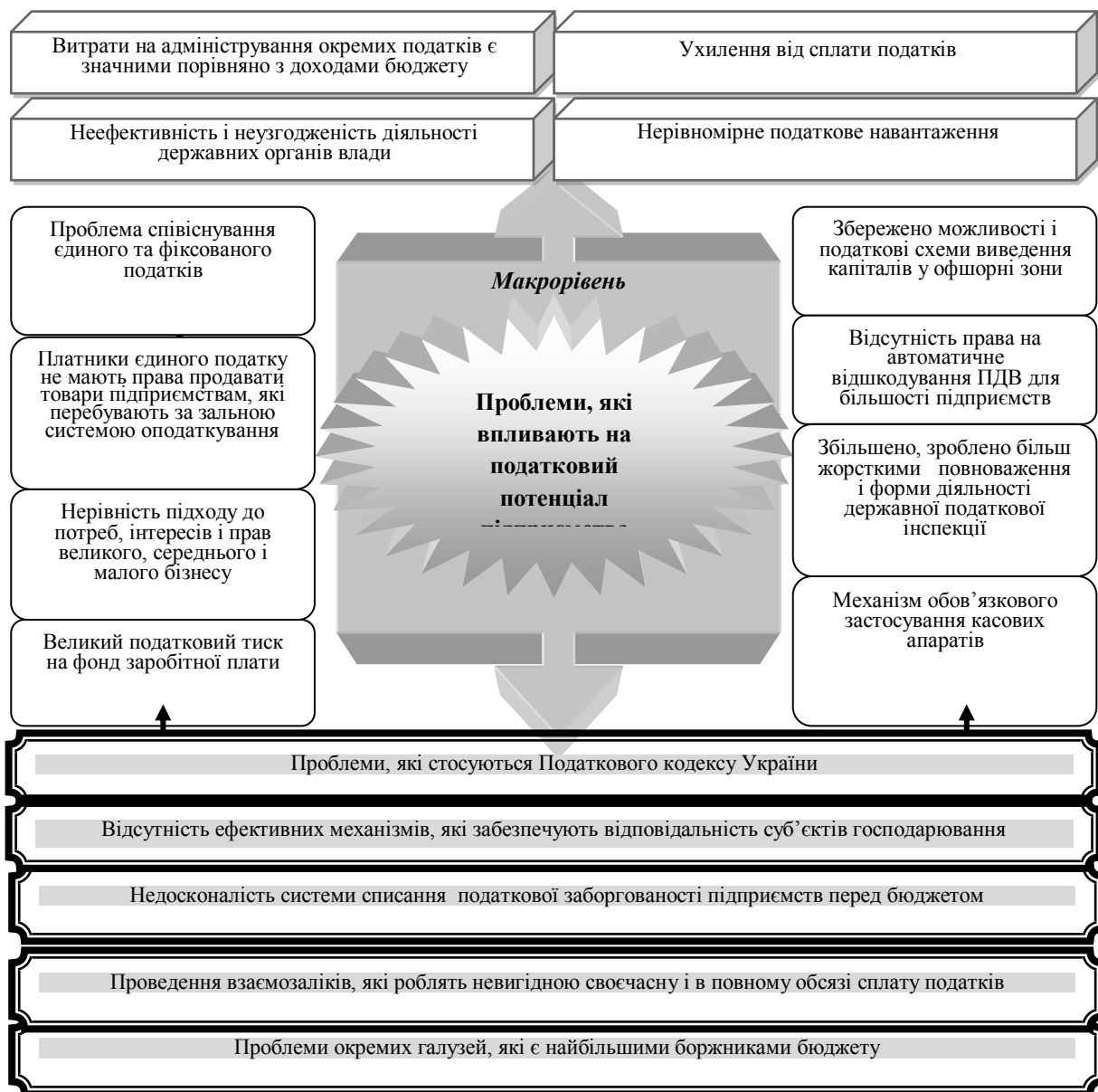


Рис 2. Проблеми, які впливають на податковий потенціал підприємства.

З огляду на вище перелічені проблеми необхідно розглянути можливі шляхи їх вирішення. З погляду масштабів слід також розглядати шляхи вирішення проблем на макро- і макрорівні.

До найважливіших заходів, які будуть сприяти вирішенню проблем на макрорівні відноситься:

1. регулювання попиту та пропозиції. Вирішення цього завдання забезпечується зміною співвідношення прямих і непрямих податків, стримуванням попиту на певні групи товарів за допомогою введення спеціальних податків і зборів;

2. формування раціонального співвідношення між накопиченням і споживанням. Зменшення податкового тиску, як правило, призводить до випереджального зростання накопичення;

3. вплив на темпи інфляційних процесів. З одного боку, податки розглядаються як засіб вилучення зайвої грошової маси, а з іншого, зміна ставок непрямих податків впливає на рівень цін. Високі податки супроводжуються двояким фактором інфляції. Разом з тим збільшення податкового навантаження на доходи громадян стримує платоспроможний попит, що може певною мірою протидіяти підвищенню цін виробниками;

4. формування раціональної галузевої структури. Введення галузевих податкових пільг (пільги для суб'єктів видавничої справи, підприємств автомобілебудівної, суднобудівної галузей і т. ін.), а також спеціальних галузевих податкових режимів призводить до зменшення податкових вилучень у підприємств, які працюють у цих галузях, що забезпечує збільшення рентабельності й підвищення на цій основі інвестиційної привабливості галузей, і, в остаточному підсумку, – їхній прискорений розвиток;

5. стимулювання інвестиційних процесів. Цей напрямок податкового регулювання став особливо популярним у податкових системах більшості розвинених держав і зачіпає інтереси всіх платників податків. Найбільш характерними інструментами, що використовуються для податкового стимулювання інвестиційної діяльності, є: податковий інвестиційний кредит (у вигляді відстрочення або розстрочення погашення податкових зобов'язань на період реалізації відповідного проекту); спеціальні механізми оподаткування дивідендів; застосування прискореної амортизації; введення спеціальних режимів оподаткування (у межах спеціальних економічних зон і територій пріоритетного розвитку) та ін.;

6. підтримка інноваційної діяльності. Для стимулювання інноваційної активності використовуються податкові інструменти, аналогічні тим, що застосовуються для створення сприятливого інвестиційного клімату. Специфічними засобами податкової політики, спрямованими на прискорення інноваційних процесів у країні, є прямі пільги інноваційним підприємствам, а також спеціальні режими оподаткування інноваційних проектів у технопарках;

7. насичення ринку соціально значущими товарами та послугами; прискорений розвиток депресивних регіонів. Вирішення цього завдання здійснюється за рахунок таких засобів податкового регулювання, як введення спеціальних режимів оподаткування окремих територій, а також реалізація регіональної податкової політики органами місцевого самоврядування [6, ст.174].

Шляхи вирішення проблем, які впливають на податковий потенціал підприємства на мікрорівні проявляється через зміну податкового навантаження на конкретних платників, тому до числа заходів належать наступні :

1. забезпечення зацікавленості в розвитку підприємницької ініціативи населення. Серед заходів у цьому напрямі у вітчизняній і закордонній практиці оподаткування заслуговують на увагу такі, як звільнення створених суб'єктів господарювання від оподаткування на певний період (т. зв. податкові канікули), введення спрощеної системи оподаткування, обліку й звітності суб'єктів малого підприємництва, касовий метод податкового обліку з ПДВ та ін.;

2. збільшення обсягів діяльності й розвиток конкурентного середовища;

3. стимулювання раціонального використання ресурсів. У певному сенсі на вирішення цього завдання спрямоване власне введення таких загальнодержавних податків та зборів, як плата за землю, збір за забруднення навколишнього природного середовища та деяких інших податків і зборів. Крім того, практика оподаткування в європейських країнах свідчить про доцільність використання з цією метою спеціальних податкових інструментів, спрямованих на впровадження екологобезпечної техніки, технології, стимулювання виробництва екологічної продукції тощо;

4. забезпечення економічної зацікавленості підприємств в інноваційному розвитку. Це завдання вирішується шляхом стимулювання: підвищення освітнього рівня працівників підприємств (віднесення до валових витрат на професійну підготовку й перепідготовку кадрів, що дозволяє зменшити податкове навантаження з податку на прибуток); розвитку наукової й науково-технічної діяльності суб'єктів господарювання (витрати на наукові дослідження також дозволено включати до складу валових витрат); введення цільових пільг для інноваційних проектів тощо;

5. стримування зростання обсягів виробництва товарів, у збільшенні споживання яких держава не зацікавлена. Найбільш характерним прикладом у цьому плані є введення акцизного збору, що збільшує кінцеву ціну підакцизного товару, а це негативно впливає на обсяги його споживання, наслідком чого є посилення конкуренції й відповідне обмеження виробництва таких товарів [6, ст.175].

Отже, перераховані фактори впливу і нарощення податкового потенціалу, проблеми макро- і макrorівня та шляхи вирішення цих проблем розкривають особливості управління податковим потенціалом підприємства. В сучасній економічній ситуації, коли економіка України знаходиться в процесі подолання системних криз, роль управління податковим потенціалом досить значна. Це обумовлює високі вимоги до загальної системи державного управління, а отже і управління податковим потенціалом.

Література

1. Горобець Ю.А. Аналіз впливу різних факторів на податковий потенціал регіону // Вісник Башкiрського університету. – 2007. - №1. – С.74-76.
2. Васильєва Т.Ю., Васильєв А.А. Управління податковим потенціалом як інструмент досконалості регіональної податкової політики // Вісник Чувашського університету. – 2008. - №3. – С. 307-311.
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України // [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
4. Тульчинський Р.В., Змієнко М.О. Податкова система України, її недоліки та шляхи реформування // Економічний вісник НТУУ "КПІ" . – 2009. – №1. - С.88 – 92.
5. Нагорняк Г. Проблеми податкового регулювання в Україні та шляхи їх вирішення / Нагорняк, Вовк Ю.// Галицький економічний вісник. — 2010. — №2(27).— С. 140-152

УДК 334.02:504.03

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕХАНИЗМ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Комарова А.Ю., Николаева М.В., Костенко О.К.

Резюме. В работе рассматривается бюджетирование как механизм финансового менеджмента. Уделяется внимание актуальности внедрения системы финансового контроля, планирования и анализа денежных и материальных потоков в любой области деятельности предпринимательства в условиях нестабильной, динамичной внешней среды бизнеса. Предложены к рассмотрению три основных подхода к организации процесса бюджетирования: 1) "сверху — вниз"; 2) "снизу — вверх"; 3) "снизу — вверх / сверху — вниз". Раскрыты преимущества и недостатки внедрения системы бюджетирования.

Ключевые слова: бюджет, бюджетирование, бюджетный контроль, отклонения.

Сегодня конкуренция на рынке настолько велика, что для успешной работы приходится опережать конкурентов не только по уровню технологий и показателям основной операционной деятельности, но и по качеству систем управления, обеспечивающих быструю реакцию компании на рыночные изменения. К сожалению, усиление контроля со стороны государства, ужесточение конкуренции, заполненность привлекательных рыночных ниш требуют от предпринимателей все больших и больших усилий для удержания позиций, завоеванных ими в годы начала рыночных преобразований. Залог оперативного реагирования любой системы - своевременная доставка информации об окружении и положении в нем управляемого объекта до центра принятия решения. Обеспечить руководителей своевременной финансовой информацией возможно применения технологии бюджетного управления.

Вопросам исследования посвящено множество работ. Среди зарубежных ученых можно выделить таких, как С.Брег, Д.К. Шим, Д.Г. Сигел, а также отечественных Голов С.Ф., Корецкий М.Х., В.Ф. Комаров и др.

Основная цель – рассмотреть бюджетирование как механизм финансового менеджмента.

Бюджет — это план будущих операций, выраженных в количественных (по большей части денежному) измерителях. Следовательно, бюджетирование — процесс планирования будущих операций предприятия и оформления его результатов в виде системы бюджетов.

В некоторых случаях составление бюджета предусмотрено законодательством или есть условием контракта. Например, учреждения, что финансируются из государственного бюджета или из специальных фондов, должны составлять бюджеты в пределах выделенных средств.

Функции бюджетирования – обособленно стойки от деятельности, связаны с планированием, учетом, анализом и контролем финансово-экономических показателей деятельности компании.

Существует три основных подхода к организации процесса бюджетирования: 1) "сверху — вниз"; 2) "снизу — вверх"; 3) "снизу — вверх / сверху — вниз".

Подход "*сверху — вниз*" (Top — Down) значит, что высшее руководство компании полностью осуществляет процесс бюджетирования с минимальным привлечением менеджеров подразделов и отделов низшего уровня. Такой подход дает возможность полностью учесть стратегические цели компании, уменьшить расходы времени и избежать проблем, связанных с согласованием и обобщением отдельных бюджетов.

Вместе с тем недостатком такого подхода является слабая мотивация менеджеров низшего и среднего звена относительно достижения целей, в разработке которых они не брали участия, и пренебрежения источником информации, который находится на этом уровне управления.

Подход "*снизу — вверх*" (Bottom — Up) значит, что сначала руководители разных подразделов (отделов, участков, служб, и т.д.) составляют бюджеты относительно деятельности, за которую они отвечают. Дальше бюджеты последовательно обобщают и координируют на высшей ступени управления. При таком подходе руководство компании отвечает главным образом за координацию бюджетного процесса и одобрение генерального бюджета.